

Governance Review
Wikimedia Deutschland (WMDE)
Gesellschaft zur Förderung Freien Wissens e. V.

Interne Projekt-Nr. denkmodell 14-189

Bericht

denkmodell GmbH • März 2015

für das Präsidium der Wikimedia Deutschland,
– Gesellschaft zur Förderung Freien Wissens e. V.
Tempelhofer Ufer 23-24, 10963 Berlin

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	2
1.1	Anlass und Ziel des Governance Review	2
1.2	Der benutzte Begriff von Governance	2
1.3	Zum Prozess des Governance Review	3
1.4	Vorgehen bei der Datenauswertung	5
2	Generelle Entwicklungen und Eindrücke	5
3	Spezifische Beobachtungen und Empfehlungen zu Governance-Strukturen und Prozessen	7
3.1	Satzung und Geschäftsordnung	7
3.2	Beziehung Präsidium- Vorstand	9
3.2.1	Rollenverständnis und Arbeitsteilung	9
3.2.1.1	Aufsichtspflicht des Präsidiums	10
3.2.1.2	Zuständigkeit für die Strategie-Entwicklung	11
3.2.1.3	Ressort-Ansatz des Präsidiums	13
3.2.2	Funktionsweisen des WMDE Präsidiums	15
3.2.2.1	Zusammensetzung und Wahlverfahren - Präsidium	16
3.2.3	Die Weiterentwicklung der Funktionsfähigkeit des Präsidiums	18
3.2.3.1	Umgang mit Governance-Themen - Interessenskonflikte und Transparenz	18
3.2.3.2	Konfliktmanagement, Feedback- und Evaluierungsprozesse	20
3.2.3.3	Präsidiumsübergabe	21
3.2.4	Vorstand	21
3.2.4.1	Vorstandsauswahl	21
3.2.5	Mitgliedschaft – Mitgliederversammlung - Umsetzung der Vereinsziele	23
3.2.6	Kultur: Kommunikation, Gender und Diversität	25
3.2.7	Kooperationsmanagement - Wikimedia Foundation und mehr...	25
3.3	Empfehlungen zu Themen der Organisationsentwicklung	26
4	Empfehlungen zur Umsetzung und zum Monitoring der Veränderungen - Nächste Schritte, Prioritäten und mögliche weitere externe Begleitung	28
5	Anlagen	29

1 Einleitung

Im Auftrag des 3. Präsidiums der Wikimedia Deutschland (WDME) - Gesellschaft zur Förderung Freien Wissens e. V. hat die Berliner Beratungsfirma denkmodell GmbH mit einem zweiköpfigen Beraterteam¹ von September 2014 bis Ende Januar 2015 einen Governance Review durchgeführt. Der vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse zusammen.²

1.1 Anlass und Ziel des Governance Review

Anlässlich seines 10jährigen Bestehens und nach einer stetigen Wachstumsphase begleitet von typischen „Wachstumsschmerzen“ stellt sich der Verein WDME der Reflexion über die Kohärenz und das Zusammenspiel von Organisationsstrukturen, Prozessen, Organen und seiner Satzung im Hinblick auf die Erreichung seines Vereinszwecks.³

Der Governance Review soll dabei sowohl eine Bestandsaufnahme und Bewertung der Ist-Situation liefern als auch konkrete Handlungsempfehlungen beinhalten.

1.2 Der benutzte Begriff von Governance

Der im Rahmen des Review benutzte Begriff von **Governance wird verstanden als das gesamte System, mit dem WMDE geführt und intern überwacht wird.**

Dabei werden besonders die Themen Rechenschaftspflicht, Transparenz und Kommunikation zwischen den Anspruchsgruppen beleuchtet, sowohl was die formulierten Regeln angeht als auch – soweit dem Beraterteam erschließbar – was die gängige Praxis bei WMDE betrifft. Der Governance Review prüft, inwieweit

- die Strukturen des WMDE (Vereinsorgane, Verantwortlichkeiten, u.a.)
- die Regeln und Prozesse im Ganzen (Satzung, Geschäftsordnung, Entscheidungsfindungen u.a.)

den Verein bei der Verfolgung seines Vereinszwecks - der "Förderung und Verbreitung Freien Wissens" - effizient unterstützen.

Im Anschluss an den Review sollen mögliche Anpassungen von Strukturen, Prozessen oder Beziehungen die **Transparenz und Effektivität** der verschiedenen Vereinsgremien und ihr Zusammenspiel untereinander und mit den verschiedenen Anspruchsgruppen verbessern und das Regelwerk sinnvoll angepasst werden.

¹ Informationen zu der Berliner Beratungsfirma denkmodell siehe www.denkmodell.de. Das Beraterteam war zusammengesetzt aus Dr. Sybil Dümchen und Albert Eckert, die beide seit vielen Jahren als Organisationsentwickler/in und Berater/in im nationalen und internationalen Kontext insbesondere für Nicht-Regierungsunternehmen, Stiftungen, Verbänden, öffentlichen Institutionen und Unternehmen tätig sind. Detailliertere Informationen zu dem Beraterteam finden sich ebenfalls auf der Website.

² Es handelt sich hierbei um die Berichtsversion, die nach der Diskussion der Empfehlungen mit dem 4. Präsidium am 21. März 2015 vom Beraterteam als finale Version erstellt wurde.

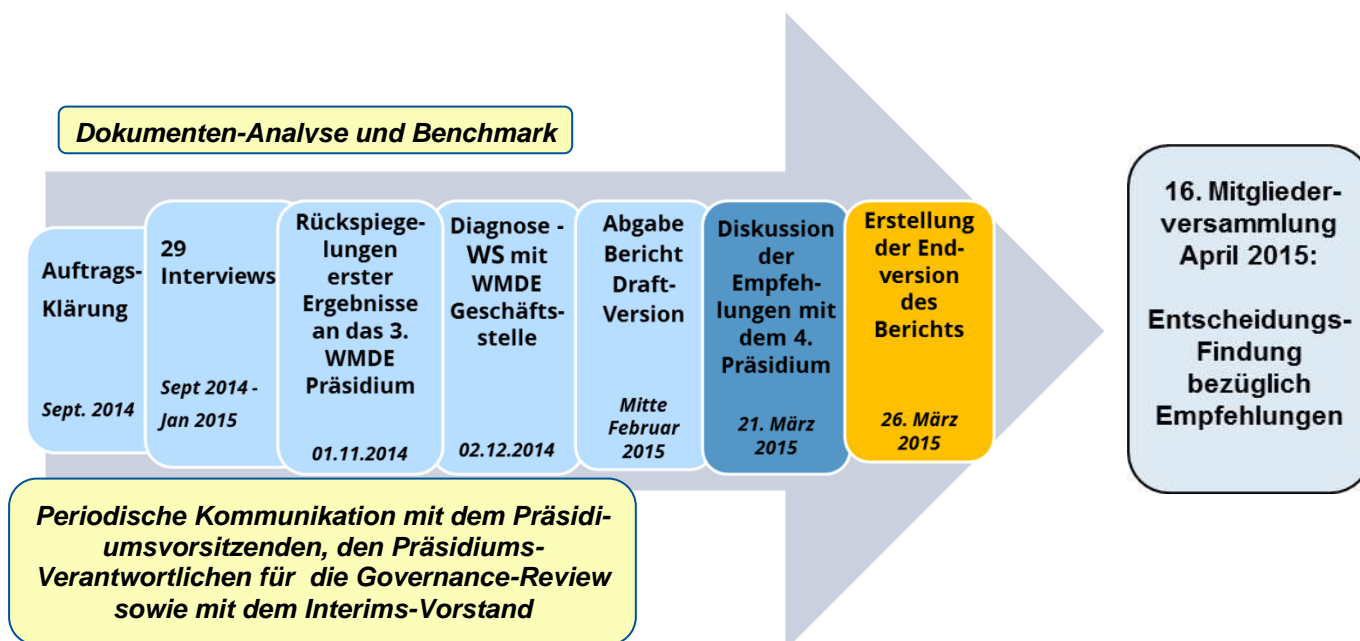
³ Siehe zu den Beweggründen und Zielsetzungen Anlage 1 mit den Informationen seitens des Präsidiums für die Anbieter (Leistungsbeschreibung).

In dem Review wurden insbesondere folgende Fragen erörtert:

- Besitzt Wikimedia Deutschland eine seinen Vereinszielen angemessene Struktur? (Anzahl, Größe und Zusammensetzung der Organe, Leitungsstruktur der Organe?)
- Wie gut funktioniert das Zusammenwirken der Vereinsgremien (Mitgliederversammlung, ehrenamtliches Präsidium, hauptamtlicher Vorstand mit Geschäftsstelle) und wie kann es noch verbessert werden?
- Wie verläuft die Kompetenzabgrenzung zwischen Leitung und Aufsicht? Wie wird diese umgesetzt?
- Gibt es ausreichende Vorkehrungen für ein funktionierendes System der gegenseitigen "checks & balances"?
- Sind die Entscheidungsabläufe und Berichtspflichten in den Vereinsgremien klar geregelt?
- Welche möglichen Interessenskonflikte in den Vereinsgremien treten auf und wie könnten sie verhindert werden?

1.3 Zum Prozess des Governance Review

Die folgende Graphik gibt einen Überblick über den Erstellungs-Prozess des Governance Review:



Die Elemente und der Ablauf des Prozesses umfassten – nach Auftragserteilung - im Einzelnen:

- Ein längeres Auftragsklärungsgespräch des Beratertandems mit dem Präsidiumsvorsitzenden, zwei Präsidiumsmitgliedern (darunter dem für die Koordination des Governance Review verantwortlichen Präsidiumsmitglied des 3. Präsidiums) und dem Interimsvorstand. Bei dieser Gelegenheit wurden u.a. besondere Foki und die gewünschte Bearbeitungstiefe besprochen. Es wurde betont, der Review soll zu nachvollziehbaren, praktischen Empfehlungen führen.

- Das Dokumenten-Studium durch das Beraterteam (u.a. strategische Dokumente, Website-Informationen, Protokolle, Organigramm, UK Governance Review Report ⁴).
- Interne Analyse des Beratungsteams: Benchmark mit anderen Organisationen, sowohl durch eine kurze Online-Recherche als auch durch interne Auswertung eines Vergleichs von Praktiken von verschiedenen Verbänden/Vereinen, Stiftungen aus der Beratungspraxis des Beraterteams (mit weit über 30 verschiedenen Organisationen).
- 29 semi-strukturierten Interviews des Beraterteams (ca. 1/3 gemeinsam, 2/3 separat mit einem der Berater/in) mit (ehemaligen und aktiven) Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der WMDE-Geschäftsstelle und Präsidiumsmitgliedern, mit Angestellten der Wikimedia Foundation Inc. und verschiedener ihrer Chapter, sowie punktuell Vertretern der WMDE Communitys.⁵
- Themensammlung – erste interne Auswertung im Beratungsteam und Clusterbildung.
- Diverse Kommunikationen zwischen dem Beraterteam und dem Interims-Vorstand sowie mit dem Präsidiumsvorsitzenden und den verantwortlichen Präsidiumsmitgliedern für den Governance Review des 3. und später des 4. Präsidiums.
- Ein Brief des Beraterteams (16. Oktober 2014) an die Mitglieder der Übergangskommission zur Vorstandssuche (siehe Anlage 3). Dieser Brief nimmt Fragestellungen und Empfehlungen des vorliegenden Berichts bezüglich der Vorstandssuche vorweg, da der Rekrutierungsprozess für einen neuen Vorstand bereits begonnen worden war und die Empfehlungen nicht zu spät kommen sollten.
- Damit das scheidende Präsidium erste Rückmeldungen zu dem Prozess des Governance Review und erste Eindrücke und Ergebnisse erhalten und dem Beraterteam weitere Impulse als Gruppe geben konnte, präsentierten die Berater erste Eindrücke und die strukturierte Themensammlung dem 3. Präsidium am 1. November 2014 während einer Präsidiumssitzung.
- In einem Diagnose-Workshop mit fast allen Führungskräften der WMDE Geschäftsstelle wurden ebenfalls erste Ergebnisse und die Themensammlung präsentiert und diskutiert. Weiterhin wurden in Arbeitsgruppen Empfehlungen und Handlungsoptionen vertieft.
- Informationen über den Prozess und Stand für das neue, 4. Präsidium (schriftlich für die neuen Mitglieder, zusätzlich mündlich in einem Treffen für die beiden Präsidiumsmitglieder, die den Review koordinieren).

⁴ Wikimedia UK hatte 2012-13 einen Governance Review beauftragt - siehe dazu https://wikimedia.org.uk/w/images/a/ae/Wikimedia_UK_gov_review_rpt_v5.pdf. Im November 2014 ist ein zweiter Follow-up-Bericht zu dem Umsetzungsstand erschienen. https://wikimedia.org.uk/w/images/e/e0/Final_governance_audit_report%2C_Nov_2014.pdf. Aus dem Governance Review UK konnten sich u.a. lessons learned bezüglich der Anzahl der Empfehlungen ableiten – diese waren (was nicht die gute Qualität des Gesamtberichts schmälert), auch in der Rückschau der beiden Follow-up-Berichte – mit über 50 Empfehlungen zu kleinteilig und sehr operativ.

⁵ Die Beratungstage für die Durchführung der Interviews sind während des Erhebungsprozesses noch etwas aufgestockt worden, da in Absprache mit dem Präsidium die Erhebungsbasis und die Perspektiven erweitert werden sollten. Die Liste der Interviewpartner befindet sich in Anlage 2, sowie eine grobe Beschreibung der Fragenkategorien.

- Erstellung des Berichts (Mitte Februar 2015) in einer Draft-Version
- Diskussion der Empfehlungen mit einem Mitglied des Beraterteams auf der Präsidiumssitzung am 21. März 2015 in Hannover.
- Erstellung des Endberichts (vorliegende Version)
- Der Bericht wird im Folgenden den Mitgliedern zur Verfügung gestellt und die Empfehlungen zur Entscheidungsfindung der Mitgliederversammlung der WMDE im April 2015 vorgelegt. Das Präsidium entwickelt hierzu Entscheidungsvorlagen.

1.4 Vorgehen bei der Datenauswertung

Das Beraterteam hat die Ergebnisse der Interviews und der Dokumentenanalyse zu Themenclustern verdichtet, die durch die Rückspiegelung an das 3. Präsidium und den Diagnoseworkshop mit der Geschäftsstelle noch einmal differenziert wurden.

Die erlangten Informationen legten neben den Themenclustern eine weitere Differenzierung nahe – neben „reinen“ Governance Themen (bezüglich Regeln, Strukturen, Prozessen) waren viele strategische Themen in den Interviews sowie (Vereins-)kulturell-kommunikative Aspekte genannt worden, die aus Sicht des Beraterteams nicht verlorengehen sollten, weil sie für die weitere Entwicklung von WMDE wichtig sind, auch wenn sie nicht strikt unter „Governance“ fallen. Im nächsten Abschnitt werden deshalb die Themen nach „reinen“ Governance-Themen, nach strategischen Themen und „weichen Faktoren“ unterteilt dargestellt.

Weiterhin werden die Empfehlungen am Ende des Berichts nach ihrer Dringlichkeit geordnet zusammengefasst. Da die Themen eng miteinander verwoben sind und sich gegenseitig beeinflussen, werden auch die voraussichtlichen Hebelwirkungen für die vorgeschlagenen Veränderungen herausgestellt.

2 Generelle Entwicklungen und Eindrücke

Wikimedia Deutschland wurde 2004 als gemeinnütziger Verein gegründet. Derzeit zählt der Verein und 20.000,00 Mitglieder, davon sind 2.000 aktive Mitglieder mit Wahlrecht und 18.000 Fördermitglieder. WMDE hat eine beachtliche zehnjährige Erfolgsgeschichte, verbunden mit einem großen Spendenaufwuchs (2013 war das Spendenaufkommen das 18fache von 2008) und raschem organisatorischem Wachstum, hinter sich. Seine Entwicklung ist sowohl Folge der dynamischen Entwicklung der Wikimedia Foundation mit dem Betreiben der online-Enzyklopädie Wikipedia, als auch eine Folge der internationalen und nationalen Anerkennung für Wikimedia und des Mitgliederzuwachses im deutschsprachigen Raum in Zusammenhang mit anderen Projekten zu Freien Inhalten. WMDE ist eine der bestentwickelten der über 40 unabhängigen Länderorganisationen (Chapter).

Um die vielfältigen Aktivitäten unterstützen zu können und die Geschäftsstelle professionell auszubauen, wurden insbesondere in den letzten 4 Jahren durch den Geschäftsführer/später - Vorstand organisationsinterne Bereiche aufgebaut und Personal eingestellt - derzeit ca. 70 Mitarbeitende, inklusive Praktikanten, Werkstudenten und Teilzeitkräften.

Zwischen dem 3. Präsidium und dem hauptamtlichen Vorstand kam es 2014 zu Unstimmigkeiten bezüglich der adäquaten Strategie, wie das Vereinsziel „Förderung und Verbreitung Freien Wissens“ zu erreichen ist, insbesondere zum Stellenwert und zur Einbeziehung der Community(s), die ihrerseits vielfach den Verein und seine Funktionsweise in Frage gestellt hatte. Es wurden dabei viele Phänomene von organisationalen „Wachstumsschmerzen“ und eines „klassischen“ Konflikts zwischen Haupt- und Ehrenamt sowie der Basis sichtbar, die sich auch bei anderen Non-Profit-Organisationen – ob Umweltschutzorganisationen, Stiftungen oder auch Parteien – antreffen lassen. Dazu gehören Differenzen bezüglich Rollen und Entscheidungswegen, unterschiedliche Auffassungen über die Abgrenzung der Aufgaben von Präsidium und Vorstand bezüglich strategischer Entscheidungen und operativem Geschäft, sowie verschiedene Ansprüche bezogen auf Informationsflüsse und Kontrollmechanismen.

Es gab jedoch keine adäquaten bzw. ausreichenden Konfliktlösungsmechanismen und -strategien, um diese Herausforderungen anzugehen. Präsidium und Vorstand haben sich daher im Mai 2014 getrennt und der frühere Vorstand übernahm noch mehrere Monate lang Beratungsfunktionen. Präsidiums-interne Konflikte, die einhergingen mit Kommunikationsproblemen, führten weiterhin zur Niederlegung des Präsidiums-Vorsitzes und zum Rücktritt eines weiteren Mitgliedes des Präsidiums. Das 3. Präsidium agierte deshalb bis zu den neuen Wahlen im November 2014 mit 8 statt 10 Mitgliedern und einem nachbesetztem Präsidiumsvorsitzenden. Es wurde ein Interims-Vorstand aus den Reihen der Führungskräfte der Geschäftsstelle eingesetzt; die Nachbesetzung des Vorstandes (zum 1. Mai 2015) wurde inzwischen mit Unterstützung eines Übergangsgremiums und einer Personalagentur abgeschlossen. Das 3. Präsidium engagierte sich sehr in der Übergangszeit, um die Arbeitsfähigkeit der Geschäftsstelle aufrecht zu erhalten und arbeitete eng mit dem Interims-Vorstand zusammen.

Zu den Wachstums- und Rollenfragen in Wikimedia Deutschland kommen Veränderungsprozesse bei der Wikimedia Foundation, die erhebliche Rückwirkungen auf den Verein haben. Die Foundation erwartet Stabilitätssignale und organisatorische Verbesserungen in der Governance-Struktur. Zugleich wird das Verhalten der Foundation von Wikimedia Deutschland von vielen Interviewten als wenig berechenbar empfunden; so war die 2014 erfolgte Mittelkürzung nicht erwartet worden.

In den Interviews gab es sehr homogene Antworten zu den Fragen, welches die „heißen“ Themen in der Vereinsführung sind und wo die Stellschrauben sind, auch wenn die Ideen, wie die Veränderungen stattfinden sollten, je nach Anspruchsgruppe durchaus unterschiedlich ausfielen.

Das Beraterteam wertet die Homogenität der Themenidentifikation als positiv, da hieraus eine klare Priorisierung abgeleitet werden kann. Sie zeigt aber auch die Dringlichkeit, sich mit diesen Themen zu beschäftigen. Die Themencluster ergeben folgende übergeordneten Themen, die als zentral für WMDE angesehen wurden und bei denen Veränderungsbedarf besteht:

„Reine“ Governance-Themen	Strategische Themen	„weiche Faktoren“
Die Aufgaben des Präsidiums und des Vorstands sowie deren Teilung samt der sich daraus ergebenden Kommunikation zwischen Präsidium und Vorstand	Vereinsziele (Klarheit, allgemeine Akzeptanz unter den Mitgliedern) – insbesondere Polarität Rolle Wikipedia – andere Formen freier Inhalte/freien Wissens	Informationsfluss und Kommunikation auf allen Ebenen (innerhalb Präsidium, zwischen Gremien, insbesondere Vorstand – Präsidium)
Accountability/Reporting Aufsichtsmöglichkeiten und –Pflichten des Präsidiums	Rolle Community(s)	Rauer Ton, besonders in der Online-Kommunikation (von/gegenüber Autoren, in blogs, generell communitys)
Ressort-Ansatz als Arbeitsprinzip des Präsidium	Planungen und Planungssysteme (Strategie-Entwicklung, Umsetzungsbegleitung)	Diversität (insbesondere Gender und Generationen)
Aufstellung Geschäftsleitung/ Funktion Bereichsleitungen	Monitoringsystem	
Regelungen zu Interessenskonflikten u. Konfliktlösungsmechanismen insbesondere im Präsidium und zwischen Präsidium und Vorstand	Kooperationsmanagement allgemein, Beziehung zur Foundation im Besonderen	
Wahlprozedere, sowie Zusammensetzung des Präsidiums und seiner Untergremien.	Finanzielle Nachhaltigkeit und Mittelakquise	
Übergabeprozess von einem Präsidium zum nächsten / Lern- und Feedbackprozesse Präsidium		
Regelwerk, insbesondere Kohärenz Satzung und Geschäftsordnung		
Rolle der MV – Briefwähler.		

3 Spezifische Beobachtungen und Empfehlungen zu Governance-Strukturen und Prozessen

3.1 Satzung und Geschäftsordnung

Über die Satzung äußert sich die Mitgliederversammlung, wie sie sich die Verfassung des Vereins vorstellt, in dessen Rahmen sie selbst handeln will bzw. wie sie wünscht, dass andere Organe (Vorstand, Präsidium) handeln sollen. Die Satzung prägt Ziele, Aufgaben, Struktur und Arbeitsweisen des Vereins.

Eine Geschäftsordnung beinhaltet hauptsächlich Verfahrensregelungen zur Gremienarbeit, soweit sie nicht gesetzlich oder in der Satzung geregelt sind. Dazu gehören Regelungen zu Einberufungen von Sitzungen, Gestaltung der Tagesordnung, Abstimmungsmodus, Protokollführung, Redezeitbegrenzung, Berichterstattung und andere operative Prozesse usw.

Die Satzung der WMDE wurde am 13. Juni 2004 von der Gründungsversammlung beschlossen und bis 2014 acht Mal punktuell geändert. Mehrfach wurde in den Interviews darauf hingewiesen, dass die Satzung inkonsistent sei und überarbeitungsbedürftig, teilweise stünde sie auch im Widerspruch zur Geschäftsordnung. Ein Check der Dokumente bestätigte dies insbesondere bezüglich folgender Themen:

- Die Satzung und die Geschäftsordnung überlappen sich stark bei dem Thema „Aufgaben und Rollen von Vorstand und Präsidium“, ohne dass dabei die eine Logik zu erkennen ist, warum welches Detail in der Satzung oder in der Geschäftsordnung verortet ist.⁶
- Teilweise hat die Geschäftsordnung einen aus Sicht des Beraterteams unnötigen Detailgrad, so bezüglich der Reisekosten – hier reicht z.B. ein Verweis auf das geltende Bundesreisekostengesetz.⁷

Ebenso sind die Vertretungsregelungen bei Abwesenheit des Vorstandes sehr kleinteilig beschrieben. Insbesondere § 7 der Geschäftsordnung zum „Betrieb der Geschäftsstelle“ beinhaltet eine Ansammlung unverbundener Themen (Bestellungen, Urlaubsanträge, Krankmeldungen, Studenten, Durchsicht der Postmappe). Hier ist die Geschäftsordnung offensichtlich nicht mit der Komplexität der Geschäftsstelle und ihrer bereits existenter Arbeitsprozesse mitgewachsen. Auch § 8 der Vertretungsregelung zu den Finanzen scheint nicht alltagstauglich für eine Geschäftsstelle mit vielfältigen Zahlungen.

Das Beraterteam empfiehlt dem Präsidium, sich in einem Workshop oder einer zeitlich begrenzten Arbeitsgruppe mit der Überarbeitung der Satzung und der Geschäftsordnung zu beschäftigen. Durch die bereits durch das Präsidium eingeleiteten Veränderungen beim Thema Ressort (siehe weiter unten) ist auf jeden Fall eine Überarbeitung notwendig. Zeitlich sollte die Überarbeitung jedoch so gelegt werden, dass klar ist, welche anderen Empfehlungen des Review umgesetzt werden, da auch diese teilweise in die Überarbeitung einfließen müssen. Dazu gehören:

- **Zuständigkeiten/Arbeitsteilung zwischen Vorstand u. Präsidium (z.B. Strategie-Entwicklung)**
- **Anzahl der Beisitzer und Kooptierungsverfahren**
- **Interessenskonflikte (Regelungen hierzu sowie Sperrfristen für ehemalige Mitarbeitende, bevor sie für eine Position im Präsidium kandidieren können) und Transparenzregeln**

Überlappungen und Widersprüche zwischen Satzung und Geschäftsordnung bezüglich Rolle und Aufgaben des Präsidiums und Vorstand sollten ausgeräumt werden. Themen sollten eindeutiger entweder der Satzung oder der Geschäftsordnung zugeordnet werden.

Auch sollte die Geschäftsordnung so gestaltet werden, dass in Zukunft Überarbeitungen soweit wie möglich reduziert werden können, u.a. durch Vermeidung von Elementen, die regelmäßig angepasst werden müssten (Reisekostenregelung) oder durch Streichung von Elementen, die bereits an anderer Stelle geregelt sind/geregelt werden können, insbesondere durch Verwaltungsprozesse in der Geschäftsstelle (Vertretungsregelungen für den Vorstand).

Eine abschließende juristische Beratung zur Bestätigung der Überarbeitungen ist angeraten.

⁶ In Punkten weiter unten im Bericht - so 3.2.1.2 Zuständigkeit für die Strategie-Entwicklung – geben wir konkrete Beispiele zu logischen Widersprüchen/Unvereinbarkeiten zwischen Satzung und Geschäftsordnung.

⁷ Eine „dynamische“ Verbindung der Geschäftsordnung zum Bundesreisekostengesetz – hier nur als ein mögliches Einzelbeispiel genannt - z.B. minimiert den Anpassungsaufwand und vermeidet Diskussionen mit Mitgliedern und Community(s).

3.2 Beziehung Präsidium- Vorstand

Der Governance Review wurde vom 3. Präsidium beauftragt. Damit gibt es rund 3 Jahre Präsidiums-Erfahrungen im Zusammenspiel mit einem hauptamtlichen Vorstand, der die Geschäftsstelle leitet. Zuvor gab es 7 Jahre das Setting Vorstand – Geschäftsführung, wobei die Aufgaben bezüglich Aufsicht und Leitung ähnlich aufgeteilt waren, durch die Einführung des Präsidiums aber dann auf eine höhere Ebene gehoben wurden.

In einem Großteil der Interviews wurden die gelebten Beziehungen zwischen Präsidium und Vorstand als unzureichend geklärt und von vielen ebenfalls als ineffizient gestaltet beschrieben. Vielfach wurden Erklärungsmuster für Konflikte im persönlichen Bereich genannt, bei genauerer Analyse ist dies aber als sekundär, wenn auch nicht als unwichtig, einzustufen. Persönlichkeiten und individuelle Amtswahrnehmung sind natürlich immer ein Faktor in der Zusammenarbeit, das artikuliert komplementäre Rollenverständnis und eine effiziente Arbeitsteilung zwischen Haupt- und Ehrenamt stellen aber grundlegendere Weichen und werden vom Beraterteam als ein Haupthebel für Veränderung angesehen. Wenn das Rollenverständnis vergemeinschaftet ist, die Aufgabenteilung und das Schnittstellenmanagement klar sowie die Aufsichtsinstrumente entwickelt, können auch eventuelle persönliche Konfliktmuster weniger greifen.

3.2.1 Rollenverständnis und Arbeitsteilung

Das ehrenamtlich arbeitende Präsidium (zehn Mitglieder) ist mit hohem Zeiteinsatz und inhaltlichem Engagement gefordert. Es versuchte in der Amtszeit des 3. Präsidiums in der Art eines Aufsichtsrates und mit Ressort-Aufteilungen, alle Bereiche der Arbeit der Hauptamtlichen als Aufsichts- und Monitoring-Instanz zu begleiten – jedoch ohne ein wirkliches Kontroll- und Monitoring-System. Der Wille, die Vereinsentwicklung strategisch voranzutreiben und die Geschäftsstelle und insbesondere die Bereichsleitungen (Referatsleitungen) zu unterstützen, war gelegentlich auch verbunden mit operativen Interventionen – nicht nur Zeit des Interimsvorstands, wo dies in einer Ausnahmesituation als Unterstützung für den Interimsvorstand durchaus gewollt war.

In der Satzung und in der Geschäftsordnung ist die Arbeitsteilung zwischen Präsidium und Vorstand grob geregelt.⁸

⁸ In der Satzung ist bezüglich der Arbeitsteilung folgendes festgelegt:

Das Präsidium hat die Aufgabe,

- Die Mitglieder des Vorstands zu bestellen und abuberufen;
- Die Anstellungsverträge mit den Mitgliedern des Vorstands abzuschließen, zu ändern und zu beenden;
- Die strategische Ausrichtung des Vereins fortzuschreiben und Zielvorgaben für den Vorstand zu formulieren;
- Die Geschäftsführung des Vorstands zu kontrollieren und zu beaufsichtigen

In der Geschäftsordnung wird weiterhin ausgeführt, dass die Präsidiumsmitglieder innerhalb ihres Ressorts den Vorstand beraten sollen.

Dem Vorstand obliegt u.a. gemäß Satzung (Auszug :

- Die Geschäfte des Vereins zu führen;
- Die von der Mitgliederversammlung oder dem Präsidium festgelegten Maßnahmen, Strategien und Ziele umzusetzen;

3.2.1.1 Aufsichtspflicht des Präsidiums

Zwischen die Mitgliederversammlung als dem obersten Organ des Vereins und dem Vorstand als Geschäftsleitungsorgan ist das Präsidium als Organ zur Überwachung des Vorstands geschaltet – da die Mitgliederversammlung als typische Publikumsgesellschaft zu schwerfällig ist, um die Überwachung effektiv selbst zu leisten.

Für die unter Governance-Gesichtspunkten wichtigste Aufgabe des Präsidiums – Aufsicht und Kontrolle des Vorstandes – verfügt das Präsidium von WMDE zurzeit über kein ausreichendes Instrumentarium. Der Vorstand berichtet zwar regelmäßig dem Präsidium, aber auf der Basis allgemeiner und sehr breiter Berichtsformate und nach nicht einheitlichen Kriterien. Das Präsidium hat dem Vorstand gegenüber bisher keine konsistenten Vorgaben zu Kennzahlen oder seinem Informationsbedarf gemacht.

Eine ausreichende Transparenz und Entscheidungsbasis für das Präsidium ist dadurch nicht gegeben und mündete nicht selten in Nachfrageschleifen des Präsidiums, wobei beim Vorstand Unklarheiten entstanden zu dem Umfang der gewünschten Informationen. Auch ist diese Vorgehensweise kaum effizient und schürt Boden für Misstrauen darüber, ob vollständig berichtet wurde oder nicht. Bring- und Holschuld sind nicht ausreichend geklärt und es besteht hier höchster Handlungsbedarf.

Die Einführung eines angemessenen Kontrollinstruments ist für das Beraterteam eine prioritäre Aufgabe seitens des Präsidiums und Grundlage für ein funktionierendes Governance-System. Wir empfehlen hierzu dringend die Einführung eines entsprechenden Instrumentariums. Hierzu bietet sich eine auf die Bedarfe von WMDE angepasste Balanced Scorecard (BSC) an, mit der systematisch – und verbunden mit den strategischen Zielen – Informationen in zusammengefasster Form dem Präsidium berichtet werden können, wodurch eine effektive Aufsicht des Vorstands sowie das Monitoring der Strategie-Umsetzung ermöglicht werden.

In Verbindung mit der Einführung eines Kontrollinstruments seitens des Präsidiums (das auch vom Vorstand für das Monitoring der Geschäftsstelle genutzt werden kann) wird empfohlen, das Reporting in der Geschäftsstelle zu systematisieren, zu verschlanken und anschlussfähig an das gewählte Kontrollsystem zu machen.

- Den Wirtschaftsplan über das Präsidium der Mitgliederversammlung zur Beschlussfassung vorzulegen;
- Dem Präsidium regelmäßig über alle wesentlichen Sachverhalte und Entwicklungen zu berichten.

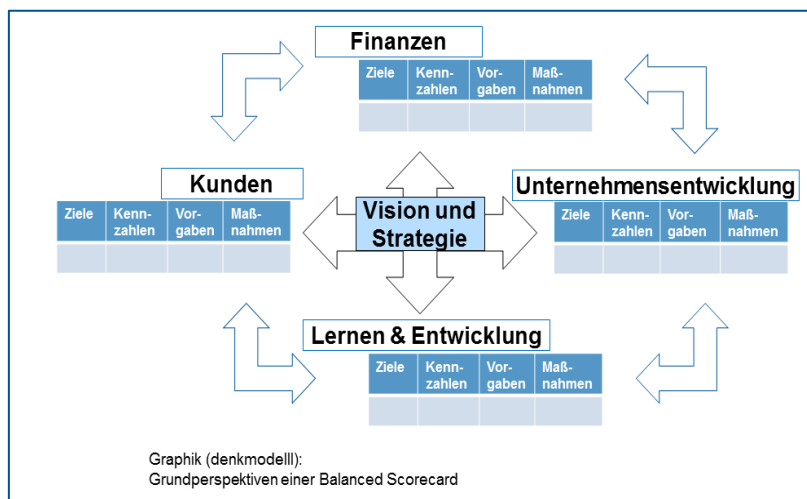
In der Geschäftsordnung werden die Aufgaben des Vorstands – neben der Berichtspflicht noch ausgeführt: (1) als laufende Geschäfte im Sinne der Satzung gelten die Bearbeitung aller Wikimedia Deutschland e.V. betreffenden Vorgänge und Angelegenheiten

(2) Über die in der Satzung festgelegten Aufgaben hinaus obliegen insbesondere:

- (a) Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung Freien Wissens auf der Grundlage der strategischen Zielvorgaben des Präsidiums und der Beschlüsse der Mitgliederversammlung
- (b) Gestaltung und Weiterentwicklung der notwendigen Organisationsstrukturen und Prozesse
- (c) Sicherung der finanziellen Stabilität des Vereins

Mit einer Balanced Scorecard würden Präsidium und Vorstand über ein gemeinsames Gesamtbild der Zielerreichung und der dazugehörigen Messungen (Kennzahlen, Wirkungsindikatoren) verfügen, und zwar in komprimierter Form.⁹ Kennzahlen sind dabei in erster Linie nicht Abbild der Realität, sondern Basis für Kommunikation über gemeinsames Tun.

Sind die Beobachtungs- und Monitoringbereiche durch die BSC festgelegt und orientiert sich die Berichterstattung daran, können verlässliche Prozesse der Interpretation entstehen und es entfallen meist Nachfrageschleifen und Ad hoc-Auswertungen, die bisher die Beziehungen belastet haben. Dies ist möglich, weil aufbereitete Informationen zu dem jeweiligen Zustand eines Organisationsfeldes/strategischen Ziels vermittelt werden und nicht isolierte Daten, die für



die Entscheidungsfindung meist wenig hilfreich sind. Eine Balanced Scorecard ist ein effizientes Management-Instrument und nicht nur ein „Measurement“-Instrument. Es verbindet strategisches und operatives Controlling und erlaubt auch die Entwicklung eines Risikomanagements. Die BSC kann auch sinnvoll für das Monitoring in der Geschäftsstelle weiter heruntergebrochen werden.

Andere gängigen Controlling-Instrumente wie das Business Activity Monitoring (BAM) oder die Abweichungsanalyse (Soll - Ist - Vergleich) bieten keinen bereichsübergreifenden systemischen Ansatz wie die Balanced Scorecard und sind zu sehr auf Teilaspekte (meist Produktion oder Finanzen) fokussiert und kommen eher in der industriellen Fertigung effektiv zur Anwendung. Bewährte Monitoringsysteme aus der Entwicklungszusammenarbeit sind projektbasiert und berücksichtigen nicht hinreichend Funktionsweisen etablierter Geschäftsprozesse. Eine Balanced Scorecard ermöglicht die Kombination von Prozessmanagement-Ansätzen und Projektmanagement.

3.2.1.2 Zuständigkeit für die Strategie-Entwicklung¹⁰

Gemäß der beschriebenen Arbeitsteilung in der Satzung und der Geschäftsordnung ist das Präsidium für die Strategie-Entwicklung zuständig und der Vorstand für deren Umsetzung. Dies hat in

⁹ Mit einer BSC werden meist 4 Bereiche abgedeckt und in Bezug zur Vision/Strategie gesetzt: Finanzen, Lernen & Entwicklung (Mitarbeiter, Produkte), Kunden und Geschäftsprozesse/interne Unternehmensentwicklung. Eine BSC kann erfahrungsgemäß gut an die Bedarfe eines größeren Vereins angepasst werden und mit den Planungs- und internen Projektmanagement-tools verbunden werden.

¹⁰ An dieser Stelle wird ausdrücklich von Strategie-Entwicklung im weiteren Sinne gesprochen, nicht von strategischer Planung als operativem Instrument der Strategie-Entwicklung. Planungsmethoden sind jedoch auch Thema eines späteren Punktes.

der Vergangenheit zu Reibungen geführt, da Strategie-Entwicklung und Operationsplanung (Jahresplanung) nicht ausreichend koordiniert waren bzw. das Präsidium nicht immer den Strategiebildungsprozess stringent und zeitnah vorangetrieben hat. Es ist aus Sicht des Beraterteams nicht sinnvoll, dass ein Vorstand (so beschrieben in der Geschäftsordnung) für die Sicherung der finanziellen Stabilität des Vereins verantwortlich sein soll und strategisch notwendige Organisationsstrukturen und Prozesse aufsetzt, aber selbst keinen formalen Einfluss auf die Strategie-Entwicklung haben soll – hier ist eine Lücke bezüglich der Verbindung von Einfluss und Verantwortung. Zwar ist es dem Präsidium freigestellt, den Vorstand einzubinden, dies ist aber nicht ausreichend festgeschrieben.

In der (inter-)nationalen Vereinslandschaft und bei größeren Non-Profit-Organisationen sind alle drei Grundmodelle bezüglich der Zuständigkeit für die Strategie-Gestaltung zu finden: Die Verantwortung liegt entweder beim Präsidium (oder einem vergleichbarem Aufsichtsgremium), beim Vorstand oder wird als gemeinsame Aufgabe angesehen.¹¹ Ein für Wikimedia adäquates Modell der Strategie-Entwicklung sollte berücksichtigen, dass die inhaltliche Ausrichtung der WMDE zu „freiem Wissen“ auf Kollaboration und Austausch beruht. Dieser Anspruch sollte sich in internen Prozessen spiegeln.

Das Beraterteam empfiehlt, den Strategie-Entwicklungsprozess bei WMDE als gemeinsame Aufgabe von Präsidium und Vorstand zu definieren und in der Satzung festzuschreiben. Dabei kann das Präsidium durchaus Prozess-Eigner sein, sollte aber verpflichtet sein, den Vorstand eng einzubeziehen. Der Vorstand wiederum sollte die strategisch-inhaltlichen und methodischen Kompetenzen der Bereichsleitungen der Geschäftsstelle zur Strategie-Entwicklung nutzen und dem Präsidium zur Verfügung stellen.

Im Rahmen der Entwicklung einer Balanced Scorecard ist die Konkretisierung des aktuellen strategischen Plans von WMDE nötig, damit die strategischen Themen in konkrete strategische Ziele münden und messbar gemacht werden können.

Es sei zudem angemerkt, dass Strategie-Entwicklung und strategisches Handeln weiter zu fassen sind als die Erstellung eines strategischen Plans, der dann gemonitort wird. Strategisches Handeln findet auf verschiedenen Ebenen und im alltäglichen Geschäft statt. Hierzu ist es notwendig, dass sowohl der Vorstand als auch die Bereichsleitungen die Strategie mittragen (können) und dass die Referats-/Bereichsleitungen die strategischen Ziele proaktiv verfolgen. Dies setzt aller-

¹¹ Dabei gibt es verschiedene Formen der mehr oder minder institutionalisierten Einbeziehung von internen Anspruchsgruppen (bei Wikimedia wäre darunter auch die CommunityS zu verstehen), sei es etwa das beratende Positive-Treffen der Deutschen Aids-Hilfe, seien es regionale Programm-Foren wie bei den Grünen, seien es Urabstimmungen über Tarifkonflikt-Strategien in Gewerkschaften. Bei amnesty international (oder etwa der vielfach kleineren Kindernothilfe) ist es üblich, zu nationalen Strategie-Überlegungen jeweils andere nationale Schwester-Organisationen als Gäste mit Input einzuladen. Andere Organisationen zentralisieren solche Überlegungen stärker (z.T. auch amnesty international) und planen Strategie-Prozesse auf globaler Ebene verschränkt mit nationalen Teil-Prozessen (z.B. oxfam).

dings auch eine relativ flexible Planung voraus, die erlaubt, auf ein sich veränderndes Umfeld zu reagieren. Dieser Punkt wird bei den Strategie-Empfehlungen noch einmal aufgenommen.

3.2.1.3 Ressort-Ansatz des Präsidiums

In der gültigen Geschäftsordnung von Wikimedia Deutschland ist festgelegt, dass die Präsidiumsarbeit nach Ressorts aufgeteilt wird (siehe die genaue Formulierung im Auszug der Geschäftsordnung in der Anlage 4).

Der Begriff „Ressort“ ist in der Wirtschaftssprache mit dem Konzept von unternehmerischer Verantwortung und Entscheidung verbunden. Hier spricht man von ressortgebundener Unternehmensführung, wobei das Ressort von einem Mitglied der Unternehmensleitung geführt wird. In erster Linie ist Ressort ein Begriff der Leitungsstruktur und nicht der Überwachungsstruktur und wird eher auf der Ebene eines Vorstands benutzt, wenn zwischen mehreren Vorständen die Wirkungs- und Entscheidungsbereiche aufgeteilt werden (was z.B. bei Unternehmen wie der Telekom oder Lufthansa der Fall ist, bei denen Vorstandsressorts bestehen).

Die Geschäftsordnung der WMDE in der vorliegenden Form ist bei der Beschreibung der Ressortverantwortlichkeit nicht konsistent. So wird z.B. hervorgehoben, dass „Sofern Angelegenheiten nach (3) die Zuständigkeiten eines Ressorts berühren, ... vor der Beschlussfassung“ die Stellungnahme des für das Ressort Zuständigen vom Präsidium „...**zu berücksichtigen**“ ist. An anderer Stelle wird jedoch gesagt, die Präsidiumsmitglieder sollen „(e) ihre Ressorts verantwortungsbewusst und gewissenhaft... **führen**“ (Vorhebungen jeweils von uns), was den Anschein erweckt, die Präsidiumsmitglieder würden direkte Entscheidungen für ihre Ressorts treffen.

Zwar wird in der Geschäftsordnung auch die beratende Funktion genannt – die Präsidiumsmitglieder haben „(f) den Vorstand im Rahmen ihrer Ressorts **zu beraten**“ - allerdings nur auf den Vorstand bezogen. In der Praxis gab es eine andere Auslegung, insbesondere in der Zeit des Interimsvorstands. Hier wurden die Bereichsleiter direkt beraten. Sollte diese „bilaterale Beziehung“ zwischen Ressortverantwortlichen aus dem Präsidium und Bereichsleitungen über die Zeit des Interims-Vorstands hinaus in der jetzigen Form weitergeführt werden, besteht das Risiko, sowohl die Weisungsbefugnis des Vorstands zu stark einzuschränken als auch den Gestaltungsspielraum der Bereichsleitung zu verwässern. Auf jeden Fall geht diese Praxis über den in der Geschäftsordnung beschriebenen Rahmen hinaus.

Weiterhin ist zu beachten, dass die Art und Weise der Gestaltung der Ressortsbeziehungen zu den Bereichsleitungen sehr unterschiedlich war bzw. unterschiedlich wahrgenommen wurde. In den Interviews, die für den Governance Review durchgeführt wurden, gab es zwar einige gute bis sehr gute Beispiele von Präsidiumsmitgliedern, die Bereichsleitungen effektiv und mit einer beratenden Haltung begleitet haben. In der Mehrzahl fühlten sich die Bereichsleiter aber eher in einem Dilemma der unklaren Weisungsbefugnis. Durch die unterschiedliche Handhabung der Ressort-Betreuung der Präsidiumsmitglieder scheint eine Rollenunsicherheit entstanden zu sein („was darf das Präsidium?“, „können Anweisungen sowohl von hauptamtlichen Chefs als auch von ehrenamtlichen Präsidiums-Mitgliedern kommen?“, „Wo ist die Grenze von Aufsicht und „Reinreden“ in die Gestaltung des Vorstands?“ ...).

Die inhaltliche Bereicherung eines Austausches der leitenden Angestellte mit Präsidiumsmitgliedern, die Kompetenzen in dem spezifischen Feld aufwiesen, wurde aber grundsätzlich begrüßt.

Der Wunsch nach klaren Gestaltungs- und Entscheidungsrahmen sowie die Bereitschaft zu einer konstruktiven Zusammenarbeit von Bereichsleitung und Präsidium werden auch in dem Vorschlag der Leitungsebene „zur Gestaltung der Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Geschäftsstelle und Präsidium vom Leitungsebene der Geschäftsstelle an das 4. Präsidium von Wikimedia Deutschland“ deutlich. In diesem Vorschlag (siehe Anlage 5) wird das Ressortprinzip des Präsidiums als nicht effektiv bezeichnet und von der Leitungsebene vorgeschlagen, andere Formen der Zusammenarbeit zwischen Präsidium und Bereichen zu etablieren – und diese gemeinsam zu erarbeiten.

Hinzukommt, dass die Ergebnisse des Austauschs zwischen Ressortverantwortlichen und Bereichsleitungen nicht systematisch wieder in das Präsidium gespeist wurden. Dadurch wurden Entscheidungen nach dem Kollegialprinzip nicht effektiv durch das Ressortprinzip angereichert. Auch wurde die in der Geschäftsordnung beschriebene Vertretung des Ressorts in der Öffentlichkeit durch die Ressortverantwortlichen kaum wahrgenommen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden:

1. Die Nutzung des Ressort-Begriffs für ein Aufsichtsgremium wie dem Präsidium von Wikimedia Deutschland trägt nicht zu einer klaren Rollenteilung zwischen Vorstand und Präsidium bei, da er sprachlich und faktisch ein Begriff für eine Leitungsstruktur ist.
2. Die Formulierungen, die in der Geschäftsordnung bezogen auf die Ressorts und die Ausübung gewählt wurden, sind nicht konsistent, insbesondere bezogen auf Abgrenzung von Verantwortung und Entscheidungsgewalt, die mit dem Ressort verbunden sind.
3. Die bisherige Praxis zeigte, dass die ursprüngliche Intention der Ressortaufteilung – professionelle Entwicklung der Bereiche durch die Beratung von Präsidiumsmitgliedern – nicht wirksam umgesetzt werden konnte.

Das Beraterteam empfiehlt die Ressort-Aufteilung des Präsidiums nicht beizubehalten – lediglich Änderungen in der Praxis scheinen nicht vielversprechend, da hier zu viele Verhaltensregeln eingeführt werden müssten.

Alternativ zu den Ressorts sollten vom Präsidium Arbeitsgruppen/Arbeitskreise auf zwei Ebenen eingerichtet werden: (eine treffende Bezeichnung sollte diskutiert werden, welche die Zusammenarbeit hervorhebt und nicht die „Eigner“-Rolle)

- ***Einige wenige „ständige“ Arbeitskreise zu Themen, die relevant sind für die Aufsichtsfunktion des Präsidiums bzw. der Verankerung der WMDE in ihrem Umfeld. Dabei sollen die Arbeitskreise aber nicht spiegelbildlich die Geschäftsstelle abbilden. Hierzu gehören sicherlich Finanzthemen, aber auch Themen der Außenbeziehungen.***
- ***Temporäre Arbeitskreise, die – zeitlich begrenzt – Themen mit einem bestimmten Arbeitsauftrag des Präsidiums bearbeiten.***

Sowohl von der Zusammensetzung (mehrere Präsidiumsmitglieder plus thematische Vertreter der Leitungsebene sowie punktuell Gäste) - als auch von der Arbeitsweise her sollten die Arbeitskreise dynamischer sein als der bisherige Ressort-Ansatz. Die Arbeitskreise sollten sowohl die Beratung des Vorstandes und der Leitungsebene ermöglichen als auch Beschlüsse und strategische Entscheidungen des Präsidiums vorbereiten helfen – z.B. in Form von Entscheidungsvorlagen. Dieser Punkt ist dem Beraterteam besonders wichtig, da durch die kompetente Erarbeitung von Entscheidungsvorlagen durch Arbeitskreise die Entscheidungen des Präsidiums effektiver und effizienter gestaltet werden können.

Das Beraterteam hat die Empfehlungen bezüglich der Ressortersetzung dem Präsidium zu der Präsidiumssitzung im Februar 2015 zur Verfügung gestellt, da hier das Thema auf der Tagesordnung stand. Das Präsidium hat dann den Beschluss gefasst, die Ressortzuständigkeit durch Ausschüsse zu ersetzen, was die Berater ausdrücklich begrüßen. Die gebildeten Ausschüsse umfassen folgende Themen:

- Vorstand
- Finanzen
- Strategie und Planung
- Internationale Beziehungen
- Board Governance
- Communitys und Mitglieder
- Monitoring

Aus Sicht des Beraterteams sind diese Themen der Ausschüsse adäquat. Es sollte bald dort, wo es möglich ist, die Expertise aus der Geschäftsstelle eingebunden werden (als Ausschussmitglieder). Weiterhin ist es wichtig, die Themen nicht als separate Einheiten zu behandeln, sondern regelmäßig die Verbindungen systemisch mitzudenken und dies gezielt in die strategische Diskussion des Präsidiums mit dem Vorstand einzubringen.¹²

3.2.2 Funktionsweisen des WMDE Präsidiums

Um seine Aufgaben effektiv und effizient erfüllen zu können, muss

- das Präsidium so zusammengesetzt sein, dass alle notwendigen Kompetenzen für die Ausübung der Aufgaben des Präsidiums – insbesondere Aufsicht und strategische Orientierung - im Kreise der Präsidiumsmitglieder zusammenkommen und genutzt werden können. Die Ansprüche an Managementkompetenzen in einem Verein, der stark gewachsen ist und mehrere Millionen Euro sinnvoll in Ergebnisse umsetzen soll, erfordern auch vom Präsidium hohe professionelle Standards.
- das Präsidium sinnvoll arbeiten können, das heißt ihm sollten etablierte Arbeitsprozesse und Unterstützungsleistungen zur Verfügung stehen, die sowohl die Einarbeitung eines neuen Präsidiums als auch das alltägliche Funktionieren ermöglichen.

¹² Die Kommentare dieses Absatzes werden nicht wie die anderen Empfehlungen in einem Kasten visualisiert, da sie eher als „Kommentare im laufenden Veränderungsprozess“ verstanden werden sollen.

Gewisse interne Herausforderungen wurden vom Präsidium bereits angegangen, so die Verlängerung der Amtszeit der Präsidiumsmitglieder von einem auf zwei Jahre, wodurch Stabilität und Kontinuität der Arbeit entstehen kann oder die Ermöglichung eines Ausschlusses eines Mitgliedes aus dem Präsidium als letztem Instrument des Konfliktmanagements. Um die Arbeitsfähigkeit des Präsidiums noch weiter zu entwickeln, werden im Folgenden Optionen zu Strukturen als auch zentralen Funktionsprozessen des Präsidiums unterbreitet.

3.2.2.1 Zusammensetzung und Wahlverfahren - Präsidium

Die jetzige Regelung, dass sich Kandidaten für das Präsidium auf ein bestimmtes Amt bewerben, ist zwar unter Governance-Gesichtspunkten legitim, birgt aber auch viele Nachteile:

- Gerade bei einer regen Kandidatenaufstellung (die ja grundsätzlich erwünscht ist), können für WMDE durch die Kandidatur auf ein spezifisches Amt sehr wertvolle potenzielle Präsidiumsmitglieder verloren gehen, wenn sich zwei / mehrere Kandidaten auf ein und dasselbe Amt bewerben und die Zweitplatzierten dann ganz herausfallen, obwohl sie vielleicht eine relativ hohe Stimmenzahl hinter sich bringen konnten und im Präsidium auch noch in anderen Positionen sinnvolle Arbeit leisten könnten.
- In einem Präsidium, in das Individuen hineingewählt werden, ist nicht garantiert, dass sich alle nötigen Kompetenzen für die Aufgabenbewältigung als Gruppe wiederfinden.
- Kommunikations- und Abstimmungsprozesse ergeben bei einer relativ hohen Zahl von 10 Präsidiumsmitgliedern einen hohen Aufwand.
- Die Tatsache, dass auch der Präsidiums-Vorsitz durch Direktwahl erfolgt, trägt der Dynamik von Gruppenprozessen nicht ausreichend Rechnung. Eine Präsidiums-vorsitzende /ein Vorsitzender kann für ein bestimmtes Präsidium adäquat sein, für ein anderes nicht – dies hängt stark von der Gruppenzusammensetzung ab.
- In den Interviews wurde verschiedentlich das Thema Repräsentation unterschiedlicher Anspruchsgruppen angesprochen, die bei dem aktuellen Wahlprozedere nicht gegeben ist. So sind viele Community(s)-Aktive z.B. keine Vereinsmitglieder und die Community(s)-Interessen werden u.U. nicht adäquat berücksichtigt.
- Ebenfalls kann bei dem aktuellen Wahlprozedere zufällig ein Präsidium entstehen, das wenig strukturelle Diversität aufweist – z.B. bezogen auf Gender, Generation, Erfahrungshintergründen, was u.U. Auswirkungen auf die Innovations- und Leistungsfähigkeit der Gruppe haben kann.
- Auch bei der bereits beschlossenen Verlängerung der Amtszeit der Präsidiums-Mitglieder braucht ein komplett neues Präsidium in der Regel relativ viel Zeit, um arbeitsfähig zu werden.

Das Beraterteam möchte ausdrücklich bemerken, dass alle gängigen Gremien-Wahlverfahren Vor- und Nachteile aufweisen. Hier eine eindeutige Handlungsempfehlung auszusprechen ist kaum möglich. Es kann nur um eine tendenzielle Optimierung gehen.

Das Beraterteam empfiehlt, das Wahlverfahren für das Präsidium dahingehend zu verändern, dass die Funktionsfähigkeit des Gremiums weiter erhöht und das Ressourcenmanagement optimiert wird. Für die Vorbereitung der Änderungen, die auch Satzungsänderungen nach sich ziehen, sollte eine Arbeitsgruppe eingerichtet werden, die eine Beschlussvorlage vorbereitet. Dabei sollten folgende Einzelempfehlungen des Beraterteams geprüft werden:

- **Aufhebung der Wahl auf ein bestimmtes Amt – Ämter inklusive der Vorsitz werden nach der Konstituierung unter den Präsidiumsmitgliedern gemäß den vorhandenen Kompetenzen festgelegt.**
- **Reduktion der Anzahl der direkt gewählten Präsidiumsmitglieder von 10 auf 4-5 Personen – mit der Option, dass das Präsidium bis zu 3 Mitglieder aus fachlichen Kontexten kooptieren kann.**
- **Auch wenn Mitglieder vorzeitig aus dem Vorstand ausscheiden, sollte das Präsidium an ihrer Stelle neue Mitglieder kooptieren können – bis zur nächst möglichen regulären Wahl.**
- **Weiterhin sollte diskutiert werden, inwieweit die Repräsentation von Anspruchsgruppen aus den CommunityS bei der Präsidiumszusammensetzung berücksichtigt werden kann. Das Beraterteam sieht eine Option in einer gezielten Wahl von 1-2 Kandidaten aus dem Community-Umfeld (z.B. in den regionalen Strukturen organisiert, die zurzeit entstehen bzw. verstärkt werden).**
- **Um die Kontinuität in der Präsidiumsarbeit zu verstärken und die Reibungsverluste bei der Präsidiumsübergabe zu minimieren, sieht das Beraterteam die Option, bei jeder Wahl jeweils nur die Hälfte der Mitglieder neu gewählt werden (rotierende, partielle Erneuerung). Allerdings muss man dann in Kauf nehmen, dass Teilwahlen jedes Jahr stattfinden. Das Präsidium/ der beauftragte Ausschuss muss hier bei der Überarbeitung Aufwand und Nutzen abwägen.**
- **Weiterhin sollte bei den Wahlvorbereitungen den Kandidaten mehr Möglichkeiten zur multimedialen Aufbereitung ihrer Bewerbungen gegeben werden und die Möglichkeit eines direkten Kontakts von wahlberechtigten Mitgliedern mit den Kandidaten (eventuell in den Regionalbüros).**
- **Die Stellvertretungsregelung für den Präsidiumsvorsitz sollte so überarbeitet werden, dass Stellvertreter von sich aus aktiv werden können, wenn der/die Vorsitzende inaktiv ist (z.B. bezüglich Sitzungseinladungen) und nicht nur durch direkte Delegation.**

3.2.3 Die Weiterentwicklung der Funktionsfähigkeit des Präsidiums

Zu zentralen Aspekten, die die Funktionsfähigkeit des Präsidiums befördern, gehören effektive Regelungen zu Interessenskonflikten und Transparenz, Mechanismen zum internen Konfliktmanagement, effektive Prozesse zur Präsidiumsübergabe und eine offene Feedback- und Evaluierungskultur, die Lernen und Innovation fördert.

3.2.3.1 Umgang mit Governance-Themen - Interessenskonflikte und Transparenz

Das Beraterteam hat bei den Interviewten zum Teil sehr wenig Bewusstheit bezüglich der Sensibilität des Themas „Interessenkonflikt“ angetroffen. Zwar gab es von etlichen Interviewten ausgesprochenes Unwohlsein bei einigen „critical incidents“¹³ - speziell bei Geschäftsbeziehungen von Präsidiumsmitgliedern zu Wikimedia - es wurde aber meist für ausreichend erachtet, die Informationen entsprechend transparenter zu machen.

Ein von mehreren Interviewten geschilderte Dilemma bezieht sich darauf, dass bestimmte Fachexpertise schwer einzukaufen ist und deshalb im Einzelfall auf Firmen von Präsidiumsmitgliedern zurückgegriffen wurde, was jedoch meist als akzeptabel, wenn transparent, bezeichnet wurde. Noch im Berichtszeitraum gab es im November 2014 einen Präsidiumsbeschluss, die Interessenkonflikte auf der Vereinshomepage systematisch zu veröffentlichen. Inzwischen gibt es hierzu eine diesbezügliche Veröffentlichung.¹⁴

Hier sehen die Berater weiterreichende Änderungen für notwendig, damit Wikimedia Deutschland im internationalen Vergleich anschlussfähig ist und auch der Boden für interne Konflikte weniger genährt wird. Die möglichen negativen Folgen wie Imageverlust, sowie Compliance-Probleme bei der Erfüllung von Voraussetzungen für Kooperationen oder Fundraising sind aus Beratersicht potenziell gravierender als die von den Interviewten genannten fachlichen Notwendigkeiten, bestimmte Dienstleistungen einzukaufen. Es sollte vielmehr jedem Kandidaten für ein Präsidiumsamt klar sein, dass für den Zeitraum einer Präsidiumsmitgliedschaft geschäftliche Beziehungen mit WMDE ausgeschlossen sind, sowohl für die Person selbst als auch für seine/ihre Firma.

¹³ „Critical Incidents“ können als kritische Ereignisse verstanden werden, die dazu genutzt werden können, institutionell aus schwierigen Situationen zu lernen – was Anlass bieten kann, ggf. Regeln und Prozesse anzupassen.

¹⁴ Der Präsidiumsbeschluss vom 25.11.2014 lautet: „Geschäftliche Beziehungen zwischen den in Punkt 4 `Interessenskonflikte` §2 (1) der Geschäftsordnung benannten Personen und Wikimedia Deutschland e.V. müssen auf der Homepage des Vereins mit Auftragstext, Auftragsvolumen und Begründung der Notwendigkeit veröffentlicht werden. Für zukünftige Geschäfte soll dies mindestens eine Woche vor Zustandekommen des Geschäfts erfolgen. Eine entsprechende Anpassung der Geschäftsordnung durch das nächste Präsidium wird angeregt.“ Die Veröffentlichungen finden sich unter <https://www.wikimedia.de/wiki/Transparenz/Gesch%C3%A4ftsbeziehungen> .

In der Außendarstellung von Wikimedia spielt das Thema Governance keine Rolle.¹⁵ Wikimedia Deutschland ist jedoch Teil der „Initiative Transparente Zivilgesellschaft“ von Transparency Deutschland e. V. angeschlossen und verpflichtet sich zur Veröffentlichung von zehn grundlegenden Punkten, die jede zivilgesellschaftliche Organisation der Öffentlichkeit zugänglich machen sollte. Dazu zählen unter anderem die Satzung, die Namen der wesentlichen Entscheidungsträger sowie Angaben über Mittelherkunft, Mittelverwendung und Personalstruktur. Dies wird von Wikimedia Deutschland auch korrekt ausgeführt.¹⁶ Lediglich möchten sie anmerken, dass Informationen zu bestimmten Fakten nicht auf allen Internetseiten aktualisiert sind – so werden die Mitgliederzahlen im Überblick noch mit „über 11.000,00“ angegeben, auf Unterseiten mal mit 19.000,00 oder über 20.000,00 (was wohl der konkrete Stand ist).

Sehr breit auseinander gingen die Meinungen in den Interviews zum Thema „Mitarbeiter als aktive Vereinsmitglieder“. Dies Thema ist ein wichtiges Element in dem Spannungsfeld „Interessenkonflikte und Transparenz“. Bisher entscheiden Mitarbeiter frei, ob sie Mitglied werden wollen und worüber sie in der Mitgliederversammlung mitabstimmen wollen.

Obwohl in den Interviews generell die freie Entscheidung der Mitarbeitenden über eine Mitgliedschaft im Verein verteidigt wurde, hat die Diskussion um die Frage, inwieweit Mitarbeiter/innen in der Mitgliederversammlung über Punkte abstimmen können sollten, die ihre eigene Arbeitssituation und/oder ihre Vorgesetzten betreffen, zu Verunsicherungen und teilweise Polemik geführt. In den Interviews mit den Mitarbeitern wurde der Wunsch nach einer klaren Regelung nachdrücklich deutlich (unabhängig davon, wie diese aussieht).

Aus Sicht des Beraterteams widerspräche grundsätzlich eine punktuelle Beschränkung der Abstimmungsmöglichkeiten von Wikimedia-Angestellten, die gleichzeitig Vereinsmitgliedern sind, nicht dem Grundprinzip der Partizipation, sondern würde in erster Linie helfen, Interessenskollisionen und Loyalitätsdilemmata zu vermeiden. Dies müsste jedoch in einer Satzungsänderung festgehalten werden.

Für die weitere Entwicklung der Zusammenarbeit mit anderen Geldgebern (Drittmittel-Geber) dürften die Formulierung von Standards und Regelungen von Governance-Themen künftig verstärkt als Voraussetzung wichtig werden. Dem sollte Wikimedia Deutschland präventiv begegnen.

¹⁵ So gibt es zu dem Begriff Governance kein inhaltliches Suchergebnis auf der Wikimedia Website, ebenso wenig gibt es eine erklärende Stellungnahme zu dem Stellenwert des Themas in der Organisation – wie zum Beispiel bei oxfam <http://www.oxfam.de/governance>. Oxfam hat das Thema breiter aufgesetzt und mit der Darstellung der Organisationswerte verbunden. Ähnlich hat die Kindernothilfe ihre Selbstverpflichtungen ihre Selbstverpflichtungen zusammengefasst unter <http://www.kindernothilfe.de/%C3%9Cber+uns/Transparenz/Selbstverpflichtungen.html>

¹⁶ Siehe hierzu <https://www.wikimedia.de/wiki/Transparenz>. Die Initiative wird von vielen Non-Profit-Organisationen unterstützt. Die dort geforderte Transparenz bezieht sich auf Basisdaten, die von WMDE leicht erbracht werden können.

Das Beraterteam empfiehlt, bezüglich den Themen Interessenkonflikte und Transparenz strikter international gängigen Standards und Praktiken zu folgen. Dies heißt,

- **eine Beauftragung von Präsidiumsmitgliedern oder deren Firmen durch die Geschäftsstelle strikt auszuschließen, um soweit wie möglich schon Grundlagen eines möglichen Interessenskonflikts von vornherein zu vermeiden. Eine schlichte Information oder Transparenz über einen möglichen Interessenskonflikt – wie zurzeit üblich – ist hier nicht ausreichend. Transparenz verändert nicht an sich den Tatbestand des Interessenskonflikts. Dem Präsidium steht es frei, Personen aus der Privatwirtschaft zu Präsidiumssitzungen punktuell beratend einzuladen, um die Perspektive bzw. Expertise dieser Gruppe nutzen zu können.**
- **Ebenfalls sollte es eindeutige Sanktionsmöglichkeiten seitens des Präsidiums geben für den Fall der Nicht-Anzeige eines Interessenskonflikts (Verwarnungen, geregelte Ausschlussverfahren).**
- **Über die derzeitige Praxis hinaus, Personal/Präsidiumsmitglieder die jeweiligen Regelungen zu Interessenkonflikten unterschreiben zu lassen, sollte hier zusätzlich eine Sensibilisierung zu Motivation oder Nutzen der Regelungen zu Interessenkonflikten erfolgen (z.B. systematisch bei einer Präsidiumsübergabe oder bei Personaleinstellungen) – in Form einer didaktischen Informationsbroschüre .**

Generell sollte präziser festgelegt werden (im Sinne einer Disclosure policy), wie über Firmen-/Institutionenzugehörigkeit von Präsidiumsmitgliedern sowie über Familienverhältnisse unter den Präsidiumsmitgliedern informiert wird.

Der Governance-Ausschuss sollte überprüfen, inwieweit die Außendarstellung zu von Wikimedia zu Governance-Themen verbessert werden kann und den Stellenwert des Themas für die Organisation deutlich macht.

Die Berater empfehlen weiterhin eine eindeutige Regelung für die Vereins-Mitgliedschaft und ihrer Stimmberechtigung von WMDE Mitarbeitenden:

- **Den festen Mitarbeitern sollte die Vereins-Mitgliedschaft weiterhin gestattet werden, allerdings sollte die Stimmberechtigung während der Vertragslaufzeit entweder ganz ruhen oder zumindest bei personalrelevanten Fragestellungen ausgesetzt werden. Rede- und Informationsrechte blieben erhalten. Dies würde den Mitarbeitenden ein Loyalitätsdilemma vermeiden helfen.**

Um die vertrauensvolle Zusammenarbeit der Gremien nicht zu stören, empfiehlt das Beraterteam in jedem Fall eine Sperrfrist von einem Jahr für ehemalige Mitarbeitende der Geschäftsstelle, bevor sie für eine Position im Präsidium kandidieren können.

3.2.3.2 Konfliktmanagement, Feedback- und Evaluierungsprozesse

Bisher werden weder für die Präsidiumsarbeit noch für die Schnittstelle Präsidium-Vorstand regelmäßig oder systematisch Konfliktmanagementmechanismen oder präventive Maßnahmen angewandt. Diese sind aber für den Aufbau eines leistungsfähigen Präsidiumsteams sehr sinnvoll, zumal hierdurch auch systematisch „Widerstandskraft“ der Gruppen (die zur Zeit vieldiskutierte „Resilienz“) aufgebaut werden kann.

Auch gibt es auf Präsidiumsebene keinerlei Feedback-oder Evaluierungs-Prozesse, die auf die Entwicklung der Performance der Präsidiumsmitglieder ausgerichtet sind.

3.2.3.3 Präsidiumsübergabe

Für das reibungslose Funktionieren des Präsidiumsteams von Anfang an nach einer Wahl, ist die Übergabe der Geschäfte von einem Präsidium an das nächste besonders delikate. Die aktuellen Regelungen für die Präsidiumstransition sieht hauptsächlich die Übergabe von Dokumenten vor. Eine Notwendigkeit der Präzisierung und Ausweitung entsprechender Prozesse wurde von mehreren Interviewten genannt und ist auch aus Beratersicht sinnvoll.

Das Beraterteam spricht die Empfehlung aus,

- **Prozesse der Konfliktprävention und des Konfliktmanagements im Präsidium und zwischen Präsidium und Vorstand systematisch auszubauen. Dazu könnten u.a. alle 6 Monate extern moderierte Sitzungen (von 3-4 Stunden) gehören, in dem das Funktionieren als Gruppe reflektiert wird.**
- **Weiterhin sollte das Präsidium mindestens einmal jährlich eine – auch hier wenn möglich extern moderierte – Selbstevaluierung auf drei Ebenen durchführen: die Gruppenleistung und Zusammenarbeit sollte dabei betrachtet werden, wie auch Möglichkeiten zu individuellem Feedback und zur Selbstreflektion.**
- **Die Präsidiumsübergabe bzw. die Einführung neuer Mitglieder (im Falle einer Rotationswahl) sollte z.B. durch die Entwicklung einer „Präsidiumsfiabel“ (leicht lesbarer code of conduct, jedoch erweitert durch praktische Empfehlungen zur Kommunikation und Kooperation), erleichtert werden.**

Als Inspiration für die Entwicklung WMDE spezifischer interner Kommunikations- und Übergabeempfehlungen können z.B. Publikationen der Compass Partnership sein – sie sind konkret und praktisch.¹⁷

3.2.4 Vorstand

Zu der Notwendigkeit einer präziseren Rollen- und Aufgabenklärung zwischen Vorstand und Präsidium wurde an anderer Stelle schon alles Wesentliche gesagt, ebenso zur Empfehlung, die Verantwortung des Vorstands für die Strategiebildung zu erweitern. Der Fokus der folgenden Empfehlungen wird auf die Vorstandsauswahl gelegt - mit dem Fokus auf die Fragen: Ein oder zwei Vorstände? Welcher Kompetenzen-Mix ist wichtig und warum? Diese Fragen sind nicht nur anlassbezogen und aktuell relevant.

3.2.4.1 Vorstandsauswahl

Die Diskussion um den letzten Vorstand, der vom Präsidium abgelöst wurde, scheint den Verein stark polarisiert zu haben. Singuläre Erfahrungen sollten jedoch nicht unüberlegt zu strukturellen Weichenstellungen führen – eine vermeintliche „Lösung“ (hier die Option „zwei Vorstände“ als vermeintliche Lösung für stark polarisierte Kommunikation) kann schnell weitere Probleme er-

¹⁷ Siehe u.a. <http://compasspartnership.co.uk/wp-content/uploads/2014/10/One-Minute-Tips-on-Governance-Final-version.pdf> (download)

zeugen. Die Erfahrungen mit „Doppelspitzen“ in Vorstandspositionen von größeren Vereinen, Stiftungen und generell Nicht-Regierungs-Organisationen zeigt ebenfalls, dass die nachvollziehbaren Intentionen der „Machtverteilung“, Arbeitsentlastung und Spezialisierung auch zu „Fürsintümern“ und starken Abstimmungsproblemen führen kann.

Das Beraterteam hat für die Übergangskommission, die sich mit diesen Fragen der Vorstandsauswahl beschäftigt hat, für eine Sitzung der Kommission am 16. Oktober 2014 einen Brief verfasst (siehe Anlage 3), um die Diskussion um die Kriterien zur Vorstandswahl anzureichern. Die in diesem Brief genannten Argumente und damit einhergehende Empfehlung für einen einzigen Vorstand, haben sich im Laufe der Interviews und weiterer Analysen bestätigt.

Das Beraterteam spricht die Empfehlung aus, einen einzigen Vorstand zu berufen, der zwar inhaltlich sehr an das Arbeitsfeld von WMDE anschlussfähig sein sollte, aber über ausgeprägte Managementfähigkeiten verfügen sollte.

Der Vorstand sollte durch eine verstärkte Einbindung der Bereichs-/Referatsleitungen in allgemeinen Management-Aufgaben entlastet werden, sowie durch die stufenweise Ausstattung der Bereiche Personal und Verwaltung mit mehr Verantwortung.

Es soll jedoch hervorgehoben werden, dass unter formalen Governance-Gesichtspunkten zwei Vorstände durchaus regelkonform wären – dies wird als Option in der Satzung genannt und ist auch im Vergleich mit anderen Organisationen durchaus eine gängige Praxis.

Das Beratungsteam ist – als Ergänzung zu den im Brief an die Übergangskommission genannten Themen – aus folgenden Gründen der Auffassung, dass ein einziger Vorstand zurzeit jedoch strategisch die bessere Alternative wäre:

- Als einen wichtigen Hebel für die Nachhaltigkeit der WMDE als Organisation sehen wir die Stärkung der Bereichsleitungen als Leitungs-Gruppe. Wenn die Bereichsleitungen in einer Management/Leitungs-Gruppe ihre Verantwortung für die Gesamtorganisation annehmen und die Aufgaben sowohl inhaltlich als auch bezüglich des Managements (für den Bereich und als Leitungsgremium) definiert sind und nachgehalten werden, ist dies ein Beitrag sowohl zur Stabilität des WMDE als Organisation als auch eine wertvolle Unterstützung für den Vorstand.
- Der Ausbau der neu geschaffenen Personalentwicklungsstelle birgt ebenfalls Möglichkeiten, die Verwaltung zu optimieren und den Vorstand von Routine-Arbeiten zu entlasten. Weiterhin sollten die bereits angefangenen Definitionen von Arbeitsprozessen weitergeführt werden, sodass auch hier Entlastung entsteht.
- Für die kohärente strategische Ausrichtung der Geschäftsstelle und eine effektive Kommunikation mit dem Präsidium ist „eine Handschrift“ des Vorstandes günstiger. Ein einziger Vorstand – mit Unterstützung des Mittel-Managements und einer Verwaltungskraft kann die notwendige Balance des Dreiecks von Zielen, Ressourcen und Organisationskapazitäten besser im Blick haben als ein Duo. Die Lösung von zwei Vorständen mit einem inhaltlichen Fokus und einer eher Management-Ausrichtung würde aus Sicht des Beraterteams die Notwendigkeit von Abstimmungsschleifen eher

erhöhen und die Kommunikation mit dem Präsidium nicht entlasten. Aus Ressourcensicht ist ebenfalls die Alternative eines Vorstands vorzuziehen.

3.2.5 Mitgliedschaft – Mitgliederversammlung - Umsetzung der Vereinsziele

Aus den CommunityS wird teilweise beklagt, WMDE habe sich zu weit von ihnen entfernt. Eine traditionelle Vereinsstruktur taugt heute nur noch begrenzt dazu, eine gute Einbindung von Interessensgruppen zu erreichen. Zu groß sind die Vorbehalte gegenüber formellen Mitgliedschaften. Beliebter sind temporäre und fluide Formen des Engagements ohne formale Verpflichtungen. In der Organisationsentwicklung spricht man von traditionelleren Organisationsformen, die „randscharf“ sind (und zum Beispiel Mitgliedschaft/Zugehörigkeit mit „drinnen oder draußen“ definieren) und moderneren Organisationsformen, die als „kernprägnant“ bezeichnet werden und die unterschiedliche Zugehörigkeitsgrade zulassen (von „nah am Kern“ – also zum Beispiel fester Mitarbeiter oder in Gremien aktives Mitglied, über „involviert“ – wie wählendes Mitglied – zu „engagiertes Nicht-Mitglied“ oder „interessiertem Beobachter“). Das Zulassen dieser unterschiedlichen Zugehörigkeiten hat Auswirkungen auf die Bedürfnisse der jeweiligen Stakeholder – es erfordert ein sehr differenziertes Stakeholder-Management.

Auch WMDE ist auf diese Differenzierung in der Vergangenheit bereits teilweise eingegangen, was wir in unseren Empfehlungen aufgreifen. Diese sind auch eng mit dem Punkt „Vergemeinschaftung der Vereinsziele“ verbunden, weshalb die Empfehlungen zu diesen Punkten zusammen dargestellt werden. Hier konnten wir bei den Interviews feststellen, dass – obwohl in der Satzung das Vereinsziel klar mit einem breiten Ansatz zu freiem Wissen / freien Inhalten darstellt, im Vereinsalltag jedoch immer wieder diskutiert wird, inwieweit Wikipedia als Herzstück der Projekte – und somit die damit verbundene Community – eine Sonderstellung einnehmen sollte. Ein weiterer immer wiederkehrender Diskussionspunkt bezieht sich auf die Rolle der Community(s) – Ziel oder Mittel zum Zweck - in der Arbeit von Wikimedia Deutschland.

Dass die Diskussion um eine für verschiedene Anspruchsgruppen zufriedenstellende Umsetzung der Vereinsziele weiterhin in vielen Facetten virulent ist, zeigt sich neben der Nennung der damit verbundenen Themen in den Interviews u. a. an dem Einführungskapitel zur Jahresplanung 2015, in dem der Vorstand ausführlich Fragen zu einer adäquaten Umsetzung der Vereinsziele erläutert.¹⁸

¹⁸ siehe die Einleitung, die verständlich aktuelle Spannungsfelder und Polaritäten beschreibt: http://meta.wikimedia.org/wiki/Wikimedia_Deutschland/2015_annual_plan/de/Einleitung

Die 4 Fragen, die dort behandelt werden, sind:

1 Aber wer ist dieses Wir?

2 Leidet die Community-Förderung unter dem Ausbau der Software-Entwicklung?

3 Soziale Prozesse gestrichen? Sind die Freiwilligen nicht mehr wichtig?

4 Warum ist der Plan nicht mit den Communitys entstanden?

Auf einer sehr praktischen Ebene der Mitglieder-Pflege und Mitgliederakquise, empfiehlt das Beraterteam folgende Maßnahmen:

- **Die Trennung in Fördermitglieder ohne Stimmrecht und Voll-Mitglieder mit Stimmrecht sollte klarer kommuniziert werden. Bisher scheint es auch noch etliche Voll-Mitglieder zu geben, die eigentlich nur Förder-Mitglieder sein wollen. Um diese Altfälle aufzuspüren, sollten alle Mitglieder vor einem bestimmten Eintrittsdatum persönlich kontaktiert werden oder anderweitig sichergestellt werden, dass der aktuelle Status der vom jeweiligen Mitglied der gewollte ist.**
- **Breite Mitglieder-Werbung: Um Mitglieder sollte entsprechend des erweiterten Profils von Wikimedia geworben werden, damit Wikimedia nicht nur mit Wikipedia assoziiert wird, sondern auch andere Projekte verstärkt Fans des freien Wissens als Mitglieder anziehen.**
- **Der Aufbau von regionalen Treffpunkte sollte weiterverfolgt werden, um „kernprägnante Varianten der Beziehungen auszutesten“: Was in Köln aufgebaut wurde (und bald in Hamburg entstehen soll), kann mehrere Funktionen gleichzeitig erfüllen: öffentliche Sichtbarkeit, Anlaufstelle für Mitglieder, Treffpunkt für Communities, Treffpunkt für netzpolitische Initiativen und deren kulturelles Umfeld, Vernetzungs-Knoten und Lobbying-Basis, Ort für Fundraising-Events und zur Fördermitglieder-Werbung. Gerade hier sind temporäre und fluide Formen des Engagements ohne große Verpflichtungen möglich. Dies soll weiter ausgetestet und die angestrebten Wirkungen geplant ausgewertet werden. Stimmberechtigung im Verein bestünde weiterhin nur bei formeller Voll-Mitgliedschaft.**

Zwar ist die Herausforderung der Vergemeinschaftung der Vereinsziele nicht wirklich zu ein für alle Mal zu „lösen“, sondern auf einem bestimmten Niveau immer wieder im Rahmen eines Erwartungsmanagements neu zu auszuloten (und die neue Bereichsleitung im Community-Bereich geht bereits diesen Weg). Es scheint aber, dass diese unterschwellige Diskussion einerseits viel Energie schluckt und auch Konfliktpotenzial birgt – deshalb sollte das Thema offensiv angegangen werden. Dies kommt auch der Strategie-Umsetzung zugute.

Das Beraterteam spricht dem 4. Präsidium die dringende Empfehlung aus, einen strukturierten Prozess der Diskussion – in Form von Veranstaltungen Typ „open space“ oder einer angepassten „Zukunftswerkstatt“ mit den verschiedenen Anspruchsgruppen zum Themenbereich „Umsetzung der Vereinsziel – freies Wissen – Rolle der Community(s)“ aufzusetzen.

Zeitlich sollte dies jedoch erst 2016 umgesetzt werden, damit sowohl der neue Vorstand sich hierzu einbringen und der Prozess adäquat vorbereitet werden kann, als auch erste Ergebnisse der bereits angepassten Community-Arbeit vorliegen.

Verschiedene Interviewpartner teilten außerdem ihre Besorgnis mit, dass vielen der aktiven Mitglieder ihr Status- und den damit verbundenen Rechten und Pflichten - nicht immer klar ist. Zum Zeitpunkt von Wahlen wählten dann aber insbesondere Briefwähler, ohne dass sie sich ausreichend informiert hätten, was zu „uninformierten Entscheidungen“ führt, was nicht im Interesse der Organisation ist.

3.2.6 Kultur: Kommunikation, Gender und Diversität

Die Themen der seit geraumer Zeit und weiterhin „rauen online-Kommunikation“, der trotz Anstrengungen und „Diversitäts-Kompasses“ niedrigen Zahlen weiblicher aktiver Mitglieder und Autoren, sowie die nicht immer fruchtbaren Bestrebungen, generationsumspannende Mitgliederrepräsentation aufweisen zu können und die entsprechenden Kompetenzen nutzen zu können, wurden auch während der Interviews immer wieder als kritische Entwicklungspunkte für den Verein genannt. Klar wurde auch vermittelt, dass zu diesen – strategisch wichtigen Punkten – schon viel getan wurde und diese mit längeren Prozessen verbunden sind.

Das Beraterteam möchte einerseits Präsidium und Geschäftsstelle darin bestätigen, weiter an den Themen Kultur - Diversität - Gender - Kommunikation zu arbeiten, das heißt aktive Frauenförderung zu betreiben (affirmative action), generationenspezifische Veranstaltungen aufzusetzen und innovative Maßnahmen durchzuführen und Prototypen zu testen. Hier gilt es sowohl, genug Varianten zu erzeugen (auch regional), um zu verstehen, was greift, als auch Durchhaltevermögen zu zeigen. Wo möglich, sollte enger gemonitort werden.

Allerdings sollten sich Präsidium und Vorstand auch nach innen verstärkt fragen, wie sie durch das Recruitment und Personalentwicklungsmaßnahmen ebenfalls die Diversität in der Geschäftsstelle und im Präsidium erweitern können.

3.2.7 Kooperationsmanagement - Wikimedia Foundation und mehr...

Die Beziehung zur Wikimedia Foundation wurde in den Interviews sehr unterschiedlich dargestellt – von regem persönlichem Austausch, über konstruktive operative Arbeitsbeziehungen zu hauptsächlich auf das Finanzielle reduziert.

Als zentralen Diskussionspunkt zwischen WMDE und der Foundation nannten die Interviewten das Thema Spendenpolitik, sowohl was die Maßstäbe für eine Spendenaktion angehen (Optimierung vs Maximierung) als auch was die Umsetzung angeht (z.B. Bannerfrequenz). Die fehlende Abstimmung zwischen WMDE und der Foundation zu diesen Themen wurde in den Interviews beklagt.

Ähnlich divers wie die Beziehung zur Foundation wurden die Beziehungen zu den anderen – insbesondere deutschsprachigen – Chaptern beschrieben: im Einzelnen zum Teil sehr intensiv, jedoch oft personenabhängig.

Generell hatten insbesondere die Präsidiumsmitglieder – von vereinzelt persönlichen Kontakten abgesehen – wenig strategische Vorstellungen zum institutionellen Kooperationsmanagement. Dies ist aber aus Sicht des Beraterteams ein wichtiger strategischer Hebel.

Das Beraterteam möchte Präsidium und Geschäftsstelle dazu ermuntern, das Thema Kooperationsmanagement strategischer anzugehen. Die Geschäftsstelle sollte das Präsidium und seine Mitglieder mit ihren Netzwerken stärker für das Kontakten und Pflegen des Kooperationsmanagements nutzen, auch im Rahmen des Institutional Fundraising. Hier sollten Vertreter des Präsidiums und der Geschäftsstelle verstärkt gemeinsam auftreten.

Präsidiumsmitglieder sollten ihre Rolle in der Außenvertretung bewusster wahrnehmen, dies aber mit interner Abstimmung und auch in Koordination mit der Pressestelle (stärkere Festlegungen von Rollen, Nutzung von Sprechpunkten usw.).

Die Beziehungen zur Foundation sollten auch vom Präsidium aktiv und systematisch gepflegt werden. Einzelheiten hierzu sollten von dem entsprechenden Ausschuss erarbeitet werden.

Strategische Weiterentwicklung sollte es bei den verschiedenen Formen des Engagements im deutschsprachigen Wikiversum geben (wie Editing, Communities, Mitgliedschaft bei WM in D, A, CH, Fördermitgliedschaft, Teilnahme an Veranstaltungen, Spenden...), Dies könnte in einem abgestimmteren Konzept für den ganzen deutschsprachigen Raum fortentwickelt werden, etwa in Form eines „Stakeholder and Supporter Engagement Plans“.

Ein „Stakeholder and Supporter Engagement Plan“ startet mit einer gängigen Akteurs/ Stakeholder-Analyse, entwickelt dann aber – über gewöhnliche Ziele eines Kommunikationsplans hinausgehend, strategische Herangehensweisen, um die spezifischen Gruppen auf bedarfsorientierte Weise an die Unternehmung zu binden und zu Unterstützern verschiedener Grade zu machen. Dies ist besonders interessant für Wikimedia, die ihren Stakeholdern eine Vielzahl von differenzierten Beziehungsformen anbietet, die wir an anderer Stelle bereits mit einer Skala von aktiver Mitgliedschaft zu „temporären und fluide Formen des Engagements ohne formale Verpflichtungen“ beschrieben haben. Eine „kernprägnante“ Organisation wie Wikimedia (versus „randscharf“) kann seine Kooperations- und Anbindungs-Potenziale durch eine Differenzierung mittels eines solchen Plans gut einschätzen zu erhöhen.

3.3 Empfehlungen zu Themen der Organisationsentwicklung

Der Erfolg von Wikimedia Deutschland hängt in großem Maße von einer funktionierenden Geschäftsstelle ab, die mit einer effektiven und effizienten Aufbau- und Ablauforganisation und professionellem, innovativem Personal mit einem gemeinsamen Verständnis die Strategie vorantreiben und umsetzen soll. Fast alle der bereits genannten Themen beruhen auf einem guten Zusammenspiel dieser Elemente mit dem „Präsidiumssystem“.

Die Empfehlungen zur Organisationsentwicklung der Geschäftsstelle sind darauf hin ausgelegt, die bereits genannten Governance-Themen zu stützen. Sie speisen sich aus den Ergebnissen der Interviews, Beobachtungen der Berater und Empfehlungen aus dem Diagnose-Workshop mit den Führungskräften.

In der Situation des Vorstandswechsels ist es wichtig, dass der neue Vorstand das Führungs-/Leitungsverständnis, interne Kooperationsformen und gegenseitige Erwartungen mit seinen

leitenden Mitarbeitern abstimmen und vorhandene Potenziale nutzen und weiterentwickeln kann. Auch ist es wichtig, dass er dazu die bisherige Organisationskultur kennenlernen kann.

In den Interviews wurde von der „externen“ Perspektive (Präsidium, Foundation/andere Chapter) hervorgehoben, dass die Bereiche der WMDE zum Teil ein zu ausladendes Profil haben. Punktuell wurde dies auch von den Referaten selbst thematisiert. Strategische Entscheidungen beziehen sich nicht nur auf mögliche Entwicklungsfelder, sondern auch auf das, was nicht gemacht werden soll. Dies ist besonders wichtig in einer Diskussionsphase, in der eine zentrale Frage ist: wofür soll Wikimedia als Ganzes stehen? Womit soll Wikimedia bei den Nutzergruppen verbunden werden?

Intern beschäftigt die Bereiche auch die Frage des Qualitätsmanagements. Es gilt dabei Innovation, Kreativität, Dienstleistungsorientierung mit Qualitätsstandards zu verbinden – und dies auch in der Zusammenarbeit mit den Communitys.

Die Empfehlungen können wie folgt zusammengefasst werden.

Wichtig für die Entwicklung der Geschäftsstelle sind aus Sicht des Beraterteams für die nächste Zeit Stabilität und Nachhaltigkeit. Die entscheidenden Hebel hierzu sind

- die Rolle der Bereichs-/Referatsleitungen stärker zu definieren, Delegationen auszubauen, ihre Führungs- und Managementkapazitäten weiterzuentwickeln, ihren Blick für ihre Gesamtverantwortung für die Organisation weiter zu schärfen.
- Dazu gehört auch, ein gemeinsames Leadership-Verständnis zu entwickeln, am besten in einem Workshop als Beginn eines differenzierten Prozesses.
- das Reporting zu vereinfachen und weiter an dem Thema Monitoring zu arbeiten – u.a. in Abstimmung mit dem Balanced-Scorecard-Ansatz für das Kontrollsystem mit dem Präsidium. Hier kann sich auch die Diskussion um gemeinsame Qualitätsstandards andocken.
- Weiterhin sollte der Bereich Personalentwicklung weiter gefestigt werden (Instrumentarien Karriereplan, Evaluierungen, Teamentwicklungen usw.). Dieser wurde sehr spät eingerichtet und es besteht hier Nachholbedarf an vielen Standardprozessen. Die Stellenvoraussetzung hierzu wurde bereits geschaffen und etliche Weichen wurden positiv gestellt.
- Bei der Planungskultur besteht – aus der Organisationsperspektive sehr nachvollziehbar – der Bedarf nach einer Flexibilisierung (Stichwort „agile Planung“), hier besteht jedoch ein Vermittlungsbedarf der gewünschten Veränderungen hin zum Präsidium. Ebenso wichtig ist jedoch die konsequente wirkungsorientierte Planung. Hier liegt in einigen Bereichen noch der Akzent auf Aktion. Auch sollte die Profilbildung bei der strategischen Diskussion mitgedacht werden.
- Als wichtiges Element der finanziellen Nachhaltigkeit (im Gegensatz zur finanziellen Unabhängigkeit) sollte das Institutional Fundraising, die Drittmittelakquise und das institutionelle Kooperationsmanagement weiter strategisch verankert werden.

4 Empfehlungen zur Umsetzung und zum Monitoring der Veränderungen - Nächste Schritte, Prioritäten und mögliche weitere externe Begleitung

Die wichtigsten Prioritäten aus Governance-Sicht sind – abgesehen von der bereits durchgeführten Vorstandsauswahl.

- die Rollen- Aufgabenklärung zwischen Präsidium und Vorstand
- die Entwicklung eines effizienten Kontrollinstruments (z.B. BSC) für das Präsidium mit den Schnittstellen zur Geschäftsstelle
- Geschäftsstellenintern: die Entwicklung einer gemeinsamen Führungskultur
- die Diskussion um die adäquate Vergemeinschaftung des Vereinsziels (partizipative Leitbildentwicklung - 2016).

Zu diesen Themen sollte sich das Präsidium extern begleiten lassen, in Form einer moderierenden Prozessbegleitung.

Da der neue Vorstand extern besetzt wurde, sollte ihm ein begleitendes Coaching der ersten 100 Tage angeboten werden.

Der Prozess der Satzungsänderungen sollte vor der nächsten Wahl abgeschlossen sein.

Wichtig erscheint dem Beraterteam eine Auswertung der Umsetzung der Entscheidungen der Mitgliederversammlung zu den Empfehlungen des Governance-Review im Rahmen einer Selbstevaluierung des Präsidiums und nicht als externe Evaluierung. – z.B. nach einem knappen Jahr – etwa in Form eines extern moderierten Selbstevaluierungsworkshops. So kann für das Thema Governance noch mehr Ownership entstehen.

5 Anlagen

Anlage 1: Information für Anbieter (Leistungsbeschreibung)

Anlage 2: Interviewliste und Interview-Raster

Anlage 3: Brief des Beraterteams (16. Oktober 2014) an die Mitglieder der Übergangskommission zur Vorstandssuche

Anlage 4: Auszug zu „Ressort“ aus der Geschäftsordnung

Anlage 5: Vorschlag zur Gestaltung der Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Geschäftsstelle und Präsidium - von der Leitungsebene der Geschäftsstelle an das 4. Präsidium von Wikimedia Deutschland (zur 1. Sitzung).

Ein Governance Review für Wikimedia Deutschland

Wikimedia Deutschland e.V. (WMDE) wird 2014 zehn Jahre alt. Inzwischen hat der gemeinnützige Verein über 10.000 Mitglieder sowie eine Geschäftsstelle mit ca. 70 hauptamtlichen Mitarbeitenden. Die Wikipedia, das bekannteste der von WMDE unterstützten Freiwilligenprojekte, ist die sechstgrößte Website der Welt. 2013 verzeichneten wir Spendeneinnahmen von 6,2 Millionen Euro, die in die Unterstützung von Ehrenamtlichen, technische Infrastruktur, Kooperationsprojekte im Bildungs- und Kulturbereich, politische Interessenvertretung sowie internationale Zusammenarbeit investiert werden.

Zehn Jahre kontinuierlichen Wachstums sind ein guter Anlass, sich auch kritisch mit den gewachsenen Strukturen des Vereins auseinanderzusetzen. Sind wir so organisiert, dass alle unsere Strukturen und Regeln uns bei der Umsetzung unseres Vereinszwecks ("Förderung und Verbreitung Freien Wissen") unterstützen? Sind wir an manchen Stellen zu starr und an anderen Stellen wieder zu unverbindlich?

Aufgabenbeschreibung

WMDE möchte daher seine Strukturen (Vereinsorgane, Verantwortlichkeiten, u.a.), seine Regeln und Prozesse (Satzung, Geschäftsordnungen, u.a.) sowie seine Einbettung in das internationale Wikimedia-Movement dahingehend prüfen, ob sie den Verein bei der Verfolgung seines Vereinszwecks effizient unterstützen.

Ein "Governance Review" mit einer umfassenden Bestandsaufnahme soll vor allem diese Dinge in den Blick nehmen:

- Wie gut funktioniert das Zusammenwirken der Vereinsgremien (Mitgliederversammlung, ehrenamtliches Präsidium, hauptamtlicher Vorstand)?
- Sind die Entscheidungsabläufe und Berichtspflichten in den Vereinsgremien klar geregelt?
- Welche möglichen Interessenskonflikte in den Vereinsgremien treten auf und wie könnten sie verhindert werden?
- Gibt es ausreichende Vorkehrungen für ein funktionierendes System der gegenseitigen "checks & balances"?
- Wie verläuft die Kompetenzabgrenzung zwischen Leitung und Aufsicht?
- Welche Konfliktlösungsstrukturen sind in anderen NGOs erprobt und lassen sich ggfs. auf WMDE übertragen?
- Ist die Finanzprüfung so ausgestaltet, dass sie möglich transparent ist und Fehler minimiert?
- Wie verlaufen die Entscheidungswege innerhalb der Geschäftsstelle?
- Gibt es klare Compliance-Regeln in den Gremien und beim Führungspersonal der Geschäftsstelle?
- Wie wird die Zielerreichung von Wikimedia Deutschland beurteilt?
- Besitzt Wikimedia Deutschland eine seinen Vereinszielen angemessene Struktur? (Anzahl, Größe und Zusammensetzung der Organe, Leitungsstruktur der Organe,

Amtszeiten, Wahlverfahren, Entscheidungsmechanismen, Konfliktmanagement, Kommunikationskultur usw.)

- Ist das Rollenverständnis und die Aufgabenverteilung der Organe (insb. von Präsidium und Vorstand) zielführend und klar strukturiert, z.B. bzgl. der Übernahme operativer und strategischer Aufgaben?
- Sind unsere Rechtsdokumente (Satzung, GO, Arbeitsrahmen des Präsidiums) konsistent und zielführend?
- Ist die internationale Einbettung des Vereins im Sinne der Vereinsziele? Vertreten wir nach außen die selben Ziele wie nach innen?
- Sind die Organe der Wikimedia ausreichend für ihre Aufgaben legitimiert? Ist hinreichend klar, welche Organe welche Gruppen repräsentieren?
- Sind Personal, Controlling, Finanzwesen und Buchhaltung nachhaltig und nachvollziehbar?

Erwartungshaltung

Aufbauend auf der Erfassung des Ist-Zustands wünscht sich WMDE klare Handlungsempfehlungen, die den institutionellen Reifeprozess und den professionellen Umgang miteinander erleichtern. Was wir nicht suchen, ist eine Studie für die Schublade. Ein umfassender Umbau der einzelnen Vereinsinstanzen mag dadurch erforderlich werden, doch stellen wir uns gerne dieser Herausforderung.

Die Umsetzung der Handlungsempfehlungen soll ebenfalls vom Dienstleister begleitet werden.

Neben einem "klassischen" Governance-Fragen interessieren und auch die Entwicklungsmöglichkeiten einer beteiligungsoffenen, hauptsächlich von Ehrenamtlichen gestützten Organisation. Dieser Baustein kann sich an die Umsetzungsphase des Governance Review anschließen, wird allerdings erst zu einem späteren Zeitpunkt beauftragt.

- Ist ein Experten-Beratergremium (Beirat) für Vorstand/Präsidium wünschenswert?
- Welche Möglichkeiten der Mitgestaltung haben derzeit Vereinsmitglieder und Ehrenamtliche?
- Wie lassen sich (durchaus gewünschte) Ad-hoc-Strukturen und systematische Planungserfordernisse (Projektmanagement) miteinander versöhnen?
- Welche erfolgreichen Modelle für eine Online-Beteiligung bzw. "permanente Mitgliederversammlung" gibt es?
- Sind die Werte der Leitmotive ausreichend in den Vereinsstrukturen reflektiert? Welche Spielräume gibt es?

Der Governance Review soll bis spätestens Ende des Jahres 2014 vorliegen. Bis Ende September (FDC-Antrag, Vorbereitung auf Mitgliederversammlung) sollte ein Zwischenbericht vorliegen.

Weiterführende Informationen

- Satzung des Vereins: <http://wikimedia.de/wiki/Satzung>
- Ordnungen: <http://wikimedia.de/wiki/Ordnungen>
- Organigramm: http://wikimedia.de/wiki/%C3%9Cber_uns
- Tätigkeitsberichte: <http://wikimedia.de/wiki/T%C3%A4tigkeitsberichte>
- Jahresplan 2014: http://wikimedia.de/wiki/Jahresplan_2014
- Leitmotive: <https://www.wikimedia.de/wiki/Leitmotive>

Anlage 2: Liste der Interviewpartner

Geschäftsstelle	3. Präsidium	Wikimedia Foundation	Weitere Interview-Partner
<ul style="list-style-type: none"> • Abraham Taherivand • Nils Weichert • Pavel Richter • Natali Bosnjakovic • Nicola Zeuner • Stephan Rost • Denis Barthel • Manuel Merz • Till Mletzko • Michael Jahn • Jan Engelmann • Nicole Ebber • Kasia Odrozek • Moritz Rahm • Julia Kloppenburg 	<ul style="list-style-type: none"> • Tim Moritz Hector (Vorsitzender) • Anja Ebersbach (Stellvertretende Vorsitzende) • Sebastian Wallroth (Stellvertretender Vorsitzender) • Steffen Prößdorf (Schatzmeister) • Jens Best (Beisitzer) • Ralf Bösch (Beisitzer) • Jürgen Friedrich (Beisitzer) • Markus Glaser (Beisitzer) 	<ul style="list-style-type: none"> • Erik Möller, Deputy Director and VP of Engineering and Product Development. • Alice Wiegand, Wikimedia Foundation, Board of Trustees <p>Chapter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jon Davies – Geschäftsführer Wikimedia UK • Claudia Garad – Geschäftsführerin Wikimedia AT 	<ul style="list-style-type: none"> • Sebastian Moleski • Raimond Spekking – Vereinsmitglied und aktiver Freiwilliger der Wikimedia-Projekte

Raster Interviews Wikimedia (jeweils ca 1 Stunde 30 Minuten)

Es wurden nicht allen Interviewten alle Fragen gestellt... bzw. andere Fragen ergaben sich im Gespräch

1 Kurze Einführung seitens der Interviewer

- was die Berater unter Governance Review in diesem Fall verstehen und
- Hinweis zum Gesamtprozess und zum Panorama der Interviews.

2 Fragen zur persönlichen Engagement der interviewten Person bei WMDE:

- seit wann Kontakt zu Wikimedia, in welcher Funktion, mit welcher Erfahrung / Werdegang...

3 Fragen spezifisch für MA der Geschäftsstelle:

- Mit welchen Mitteln/Instrumenten steuert und kontrolliert der Vorstand Ihren Arbeitsbereich. BEISPIELE... Fragen zum Führungsstil
- Welchen Einfluss (direkt, indirekt) nimmt das Präsidium auf Ihren Arbeitsbereich? Wirkung, Effekte... Wer entscheidet was? Was klappt gut, wo gibt es Reibungen? Sind Ihrer Meinung nach die Rollen und Aufgaben dabei gut verteilt und allen Beteiligten klar? BEISPIELE ... Gibt es Sanktionen? Erfolgskontrolle? Wie funktioniert die Ressort-Einteilung?
- Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit der verschiedenen Gremien? (von dem, was Sie jeweils beobachten können) und die Einbeziehung der Community?
- Wie ist die strategische Ausrichtung für Ihren Arbeitsbereich? die Koordination mit anderen?
- Wenn Sie den Umgang untereinander bei Wikimedia mit Adjektiven charakterisieren wollten, was würde Ihnen dazu einfallen? Dabei kann es um den Umgang innerhalb eines Gremiums oder zwischen verschiedenen Gremien, Mitgliedern oder Mitarbeitenden gehen.
- Inwieweit wird Ihrer Meinung nach die ursprüngliche Intention von Wikimedia – sowohl Ziele als auch das „wie“ – zur Zeit umgesetzt und erreicht? BEISPIELE
- Sollten Ihrer Meinung nach MA von Wikimedia gleichzeitig Vereins-Mitglieder sein können? Warum/nicht? bzw. Vor- und Nachteile.
- Fragen zum Thema Interessenskonflikte (Gibt es sie?, Wo treten sie auf?) und zur Transparenz
- Haben Sie Vorschläge zur Verbesserung der Entscheidungsfindung sowie Schnittstellenarbeit (insbesondere die genannten Gremien-Schnittstellen) und der Kontrolle?
- Wie sehen Sie die Zusammenarbeit der Bereiche? Verbesserungsvorschläge....

Fachfragen zum Arbeitsgebiet (Personalentwicklung, Finanzen, spezifische Referatsarbeit):

- Strategische Schwerpunkte, Ausrichtung, Erfolge, Herausforderungen, Qualität, Steuerungselemente, Monitoring, Planung, , Mittel-Abfluss, Monitoring und Kontrolle

Alternativfragen (um Vision/weiter zu erörtern)

- Feenfrage: wenn Sie eine Sache bei Wikimedia „per Magie“ ändern könnten: was wäre das? Wie würde sich die Veränderung auswirken?
- Wenn Sie dem Präsidium 3 Dinge sagen könnten, was wäre das?
- Wo sehen sie Wikimedia in 3 Jahren (Hoffnungen, Befürchtungen).

Vertiefung Geschäftsstelle, insbesondere Leitungsebenen

Wie wird aus Sicht des Interviewten die Aufsichtspflicht wahrgenommen und mit welchen Instrumenten

- durch den Vorstand und/oder durch das Präsidium ?

Wie wird das Verhältnis von Vorstand und Präsidium wahrgenommen/eingeschätzt? Was ist sinnvoll/nicht sinnvoll, wo herrscht Klarheit in Aufgabenverteilung, wo nicht.

Wie wird Geschäftsordnung/Satzung gesehen? genutzt?

Was sind Erwartungen an das neue Präsidium und an den neuen Vorstand?

Offene Fragen zu Verbesserungspotenzialen, Anregungen

Beispiele für Fragen – Varianten gemäß Gesprächspartner – es werden nur abweichende/vertiefende Fragen aufgeführt

Variante Präsidiumsmitglieder (ansonsten ähnlich wie bei Geschäftsstelle): Fragen zu

- Eigene Motivation, am Präsidium mitzuarbeiten/Werdegang bei Wikimedia
- Einschätzung der gegenwärtigen Governance-Situation
- Wahrnehmung der Wahlprocedere – Zusammensetzung, Anzahl der Präsidiumsmitglieder, Kompetenzverteilung, Alternativen
- Aufgaben/Teilung und Beziehung Präsidium, Vorstand, andere Gremien – Erfahrungen Zusammenarbeit; Weisungssituation
- Verständnis der Aufsichtspflicht – Notwendigkeiten der Entwicklung
- Gab es Interessenskonflikte? Critical Incidents
- Zu welchen Themen gab es Konflikte? Wie werden Konflikte gelöst?
- Wie wird Transparenz gehandhabt?
- Steuerungsinstrumente/Aufsichtspflicht
- Sicht auf Community-Arbeit
- Sicht auf Foundation (heute/Zukunft) – Entwicklung der Beziehungen / gegenseitige Erwartungen – Einschätzung Finanzsituation
- Stellenwert (heute/morgen) regionale Zusammenarbeit
- Strategische Herausforderungen. Hoffnungen, Wünsche, Sorgen
- Vision
- 3 Wünsche/Ratschläge für das nächste Präsidium

Variante Foundation /chapters

- Bisherige Kontakte/Erfahrungen mit WMDE
- Außen-Wahrnehmung der „deutschen Strukturen“? der Governance-Mechanismen, der gegenwärtigen Situation
- Fragen zu Vergleichen zwischen Chapters/ Unterschiede und Gemeinsamkeiten (Strukturen, Wahlprocedere...)
- Eigene strategische Foki, Entwicklungspotenziale
- Anforderungen an die Kooperation mit WMDE
- Erwartungen / Hoffnungen / Befürchtungen gegenüber WMDE
- Empfehlungen an WMDE

Weitere Zusätze / Varianten für Community-Mitglieder

- Erfahrungen mit Community-Arbeit, eigene Motivation
- Einschätzung Rolle/Funktion/Aufmerksamkeit der Community bei Wikimedia
- Sicht auf Geschäftsstelle, Rolle für Community
- Wahrnehmung Zusammenarbeit Präsidium/Vorstand
- Einschätzung Online-Kommunikation
- Wünsche an Geschäftsstelle, Vorstand, Präsidium

Anlage 3

denkmodell GmbH • Pfuelstraße 5 • 10997 Berlin • Germany

An die Übergangskommission

Wikimedia Deutschland

Berlin, den 16. Oktober 2014

Betreff: Vorstandssuche

Liebe Mitglieder der Übergangskommission von Wikimedia Deutschland,

Im Rahmen der Governance Review von Wikimedia haben wir als Beratungsteam uns in relevante Dokumente eingearbeitet und eine Reihe von Gesprächen geführt mit Präsidiumsmitgliedern (auch früheren) und Mitarbeitenden in der Geschäftsstelle und in der Foundation. Dabei konzentrieren wir uns auf die Kontroll- und Steuerungsstruktur innerhalb von Wikimedia sowie die wichtigsten Prozesse, die mit Entscheidungsfindung und Monitoring zu tun haben. Wir fragen jeweils nach dem Zusammenspiel der Gremien, dabei insbesondere zwischen Vorstand und Präsidium, aber auch nach der Rolle / Einbindung der Communities.

Weder unser Dokumentenstudium noch unsere Interviews sind abgeschlossen, deshalb ist es zu früh, Empfehlungen abzugeben. Da aber wichtige Prozesse wie die Vorstandssuche bereits fortgeschritten sind, möchten wir schon jetzt die Gelegenheit nutzen, Ihnen im Lichte unserer ersten Gespräche und Analysen einige Fragen zu bedenken zu geben und Ihnen an einer Stelle eine Einschätzung mitzugeben.

- Wie kann schon durch die Personalauswahl vermieden werden, dass es zukünftig zu einer erneuten Frontstellung zwischen dem Vorstand und der Mehrheit des Präsidiums kommt?
- Ist es angesichts der offenen Finanzlage (Stichwort: zu erneuerndes Spendenagreement) und der noch überschaubaren Größe von Wikimedia DE möglich, dass bereits vorhandene Kräfte im Rahmen ihrer Zuständigkeiten als Bereichsleiter das Management der Geschäftsstelle (Personal/Finanzen/IT) in Abstimmung mit dem neuen Vorstand weitestgehend übernehmen? Anders gefragt: ist dafür wirklich eine zusätzliche Vorstandsposition nötig?

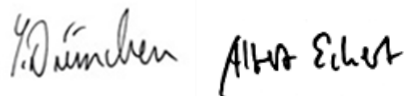
Unserer Einschätzung nach müsste das Management – wenn weitere interne Delegationen geschaffen werden – von einem einzigen Vorstand bewältigt werden können. Das hätte den Vorteil, dass nicht noch Schnittstellen (und damit mögliche Reibungen) geschaffen werden.

- Wie gut ist der zukünftige Vorstand auf internationale Beziehungen und Verhandlungen vorbereitet?
- Soll die steigende Bedeutung des Institutional Fundraising für Wikimedia bei der Vorstandssuche berücksichtigt werden?
- Wie wichtig sind Erfahrungen in Monitoring, Steuerung und Planung für die Auswahl des neuen Vorstands?
- Kann und soll die inhaltliche Führung und Außen-Vertretung von Wikimedia als politischer Akteur und Sprachrohr vor allem durch den Vorstand erfolgen oder ist eine andere Arbeitsteilung – auch in Kombination und Komplementarität - möglich? Wie weit kann z.b. das Präsidium im Rahmen einer solchen Arbeitsteilung neben seiner Kontrollfunktion stärker strategische Aufgaben übernehmen und selbst gestaltend wirken? (und sich von operativen Aufgaben entlasten)?

Dies ist sicher nicht Entscheidung Ihrer Kommission, die Überlegungen sind aber für die Kandidatenauswahl – mit den Blick auf die Kompetenzen, Potenziale und Stärken aus unserer Sicht wichtig

Wir erwarten keine Beantwortung dieser Fragen an uns oder Kommentierung der Einschätzung, sondern möchten damit vor allem eine erweiterte Diskussion unter Ihnen zur Kandidatenauswahl anregen - die sicher schon im Gang ist. Wahrscheinlich gibt es auch die eine oder andere Überschneidung unserer Fragen mit bereits gestarteten Diskussionen – umso besser.

Beste Grüße



Sybil Dümchen und Albert Eckert

denkmodell GmbH

Anhang 4: Auszug zu „Ressort“ aus der Geschäftsordnung bezogen auf das Thema „Ressorts“

II. Aufgaben

§ 1 Allgemeines

(1) Das Präsidium leitet die Geschicke des Vereins im Rahmen der in § 10 Abs. 3 der Satzung festgelegten Aufgaben und der von der Mitgliederversammlung gefassten Beschlüsse. Hierfür ordnen sich die Präsidiumsmitglieder nach ihrer Wahl besonderen Aufgabenbereichen (Ressorts) zu. Näheres regelt ein Arbeitsrahmen, der als Anlage 1 Bestandteil der Geschäftsordnung ist.

(2) Das Präsidium bestimmt gemeinschaftlich die Richtlinien seiner Arbeit (Richtlinienkompetenz). Diese sind für die Mitglieder des Präsidiums verbindlich und von ihnen in ihren Ressorts und sonstigen Tätigkeitsbereichen selbständig und unter eigener Verantwortung zu verwirklichen (Ressortprinzip). In Zweifelsfällen ist die Entscheidung des Präsidiums einzuholen (Kollegialprinzip).

(3) Dem Präsidium sind zur Beratung und Beschlussfassung sämtliche Angelegenheiten allgemeiner Bedeutung vorzulegen, darunter insbesondere:

- (a) alle Antragsentwürfe für die Mitgliederversammlung, die seitens des Präsidium eingebracht werden sollen
- (b) alle Entwürfe neuer Geschäftsordnungen sowie deren Änderungen
- (c) Meinungsverschiedenheiten zwischen Präsidiumsmitgliedern, sofern sie von ressortübergreifender Bedeutung sind oder inhaltlich keinem Ressort zuzuordnen sind und der Versuch einer Verständigung unter Moderation des Vorsitzenden keine Einigung erbracht hat

(4) Sofern Angelegenheiten nach (3) die Zuständigkeiten eines Ressorts berühren, ist vor der Beschlussfassung dessen Stellungnahme zu berücksichtigen.

(5) Die Mitglieder des Präsidiums haben insbesondere folgende Rechte und Pflichten:

- (a) die Interessen des Vereins aktiv zu unterstützen und zu fördern
- (b) an Präsidiumssitzungen und -beschlüssen mitzuwirken
- (c) dem Präsidium Beschlüsse vorzuschlagen
- (d) die Beschlüsse des Präsidiums außerhalb des Präsidiums zu vertreten, selbst wenn sie anderer Auffassung sind
- (e) ihre Ressorts verantwortungsbewusst und gewissenhaft zu führen und in der Öffentlichkeit zu vertreten
- (f) den Vorstand im Rahmen ihrer Ressorts zu beraten
- (g) die ihnen von der Satzung oder der Mitgliederversammlung übertragenen Aufgaben zu erfüllen
- (h) der Mitgliederversammlung über ihre Tätigkeiten Rechenschaft zu leisten

Vorschlag zur Gestaltung der Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Geschäftsstelle und Präsidium

vom Leitungsebene der Geschäftsstelle
an das 4. Präsidium von Wikimedia Deutschland

Als Leitungsebene der Geschäftsstelle möchten wir das neue Präsidium in Erfüllung dessen Rolle insbesondere durch einen effektiven und zielgerichteten Informationsfluss unterstützen. Hierzu sind nach unserer Einschätzung funktionierende und nachhaltige Prozesse und Strukturen zwischen Präsidium, Vorstand und Leitungsebene nötig.

Die Neubesetzung des Präsidiums, zum ersten Mal mit einer 2-jähriger Amtszeit, bietet allen Beteiligten eine Gelegenheit zur Überprüfung und Optimierung der bestehenden Kommunikationsstrukturen.

Im letzten Jahr wurde das [Instrument der Ressorts](#) eingeführt, das einem direkten, regelmäßigen Austausch zwischen den Bereichsleitern und Präsidiumsmitglieder dienen sollte. Ein Jahr nach der Umsetzung stehen uns bereits Erfahrungswerte zur Verfügung, um das Konzept auszuwerten: Aus unserer Sicht gilt es, diese Art der Zusammenarbeit auf den Prüfstand zu stellen und gemeinsam zu analysieren. Aus unserer Perspektive sollte das Instrument der Ressorts *in der bestehenden Form* nicht weiter eingesetzt werden, weil es die eigentlich angestrebte Wirkung verfehlt hat. Die Gründe hierfür möchten wir gemeinsam mit dem Präsidium analysieren und die entsprechenden Verabredungen für die Zukunft treffen.

Wir schlagen vor, das Thema gemeinsam ergebnisoffen zu erörtern und auszuloten, wie wir zukünftig gut zusammen arbeiten können und wie die Geschäftsstelle das Präsidium dabei unterstützen kann, ihre satzungsgemäße Aufsichtsfunktion zu erfüllen. Grundlage dafür sollte die Einigung über die nötigen Rahmenbedingungen (u.a. Art der Informationen) für die Erfüllung der satzungsgemäßen Aufgaben des Präsidiums sein. Erst in einem zweiten Schritt können geeignete Prozesse und Instrumente für die anlaufende Legislatur identifiziert werden.

Für diese gute Zusammenarbeit halten wir insbesondere folgende Themenkomplexe für relevant (keine abschließende Aufzählung):

- Berichte(n) (hierunter würde die Auswertung des Ressort-Prinzips fallen)
- Entscheidungswege und ihre Umsetzung in der täglichen Arbeit.
- Kommunikationskultur
- Rollenverständnis

Bei der Erarbeitung der Strukturen sollen in jedem Fall die Ergebnisse des Governance Reviews berücksichtigt werden. Wir empfehlen, die einzuleitenden Schritte unbedingt mit einer Prozessbegleitung auszustatten, um zielgerichtet und schnell Ergebnisse zu erzielen und kontinuierliche Weiterentwicklung sicherzustellen. Hierfür müssten entweder interne Kapazitäten zur Verfügung gestellt oder eine externe Begleitung geholt werden. Weiter empfehlen wir, die Initiierung des Prozesses bereits in den ersten Workshop im Januar zu integrieren.

denkmodell
denk

denkmodell GmbH •
Pfuelstraße 5
10997 Berlin
Germany

Tel +49 30 690 488 0
Fax +49 30 690 488 99
E-Mail berlin@denkmodell.de
Web www.denkmodell.de

modell