

Corporate Governance bei Nonprofit-Organisationen – ein dringendes Desideratum

In: Hubert J. Bienek, Jürg Schneider, Gregor O. Thaler, Ruth C. Voggensperger, Gutes besser tun. Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen. Bern 2004

René Rhinow

Eigentlich ist es erstaunlich: *Corporate Governance* (CG) ist zwar seit einigen Jahren zu einem Schlagwort geworden, doch die Nonprofit-Organisationen-Landschaft ist davon bislang kaum berührt worden. So scheint es jedenfalls, wenn man die Diskussionsbeiträge zu diesem Thema in der Öffentlichkeit und in der Wissenschaft verfolgt. Im Zentrum standen bisher Aspekte der Führung und Organverantwortung bei (profitorientierten) Aktiengesellschaften. Nonprofit-Organisationen (NPO) sind jedoch in aller Regel als Vereine oder Stiftungen organisiert, so dass die am geltenden Aktienrecht des Schweizerischen Obligationenrechts (OR) orientierten Regeln oder Richtlinien, wie sie etwa im Code of Best Practice der *economiesuisse* enthalten sind, nicht ohne weiteres Anwendung finden können. Gemeinnützige und sozialdienstleistende Organisationen weisen gegenüber gewinnorientierten Unternehmungen zudem einige charakteristische Eigenheiten auf, etwa bezüglich Transparenz sowie Sicherstellung klarer Verantwortlichkeiten und Kontrolle. Erst recht gilt dies bei „föderalistischen“, mitgliedorientierten Strukturen gesamtschweizerischer Organisationen, deren Leitung oft von einem Spannungsfeld zwischen zentraler Führung und Autonomie der kantonalen oder regionalen Mitglieder geprägt ist.

Die eingangs getroffene Feststellung muss freilich in *dreifacher* Hinsicht relativiert werden. Einmal hat sich die Managementlehre seit einigen Jahren *auch den Führungs- und Leitungsfragen* bei Nonprofit-Organisationen zugewandt. Dennoch steckt die Managementlehre – nach einem ausgewiesenen Kenner der Materie, *Peter Schwarz*, – „nach wie vor in den Kinderschuhen“.ⁱⁱⁱ Dann darf nicht übersehen werden, dass namentlich bei einzelnen grossen gemeinnützigen Organisationen Diskussionen über die Entwicklung von Corporate-Governance-Regeln im Gange sind. Schliesslich haben die Präsidenten der grossen Hilfswerke im letzten Jahr beschlossen, durch eine aus Präsidenten und Geschäftsführern zusammengesetzte Arbeitsgruppe (in Zusammenarbeit mit der ZEWO und anderen interessierten Organisationen sowie unter Beizug von Fachexperten) CG-Richtlinien für grössere humanitäre, gemeinnützige und sozialeisende Organisationen (GO, nicht für Nonprofit-Organisationen allgemein) ausarbeiten zu lassen, die als Basis für Diskussionen im Kreise der grossen Hilfswerke dienen sollen. Es ist sehr zu begrüssen, dass Fragen der Corporate Governance von den gemeinnützigen Organisationen aus eigenem Antrieb aufgenommen und behandelt werden. Denn mittel- und längerfristig geht es um nichts weniger als um ihre *Glaubwürdigkeit* in der Öffentlichkeit, vor allem aber gegenüber den Spendenden und auftraggebenden Stellen.

Eine wissenschaftliche Diskussion in diesem Bereich tut also Not, um einerseits die vereinzelt vorbildlichen Ansätze der Praxis aufzunehmen und andererseits den interessierten Nonprofit-Organisationen Impulse und Wegleitungen zu vermitteln. Dabei kann es – in einer bloss beispielhaften Aufzählung – um folgende Fragen gehen:

- In welchem Ausmass und in welchen Teilbereichen können Ansätze der aus der *Privatwirtschaft* übernommenen Corporate-Governance-Diskussion für den Nonprofit-Bereich fruchtbar gemacht werden?
- Lässt sich eine eigenständige *Definition* des Begriffs Corporate Governance für Nonprofit-Organisationen entwickeln?
- Ist es sinnvoll, *branchenspezifische* Regelungen für den heterogenen Nonprofit-Sektor zu entwickeln, etwa für gemeinnützige Organisationen?

- Auf welche *Leitungsorgane* lassen sich Corporate Governance-Funktionen besonders bei den oben erwähnten föderalistischen Organisationen transferieren?
- Genügt das *geltende* Recht (insbesondere mit den Rechtsformen des Vereins, der Stiftung und der [gemeinnützigen] Aktiengesellschaft) als Rahmenbedingung für die Umsetzung von Corporate Governance-Prinzipien?
- Welche nachhaltigen Prozesse im Nonprofit-Sektor lösen Corporate-Governance-Regelungen auf der *Metaebene* aus?

Unbestrittenermassen steht im Zentrum der Corporate Governance-Diskussion die Organisation der Unternehmensleitung. Bei grösseren gemeinnützigen Organisationen können m.E. die grundsätzlichen Fragen anhand von drei zentralen Beziehungsfeldern beleuchtet werden.ⁱⁱⁱ

1. Die *erste* Grundfrage lautet: Wie müssen die Aufgaben unter den obersten Organen einer GO verteilt und einander zugeordnet werden, damit sowohl die *Gesamtverantwortung des obersten Organs* (Vereinsversammlung [VV], evtl. Oberer Stiftungsrat oder Stiftungsversammlung) als auch die *Führungsfunktionen des Leitungsorgans* (Vereinsvorstand, engerer Stiftungsrat) sichergestellt werden?

Während das Aktienrecht die Aufgaben zwischen der Generalversammlung als oberstem Organ und dem Verwaltungsrat (VR) relativ klar zuteilt, lassen sich aus dem Vereins- und Stiftungsrecht diesbezüglich kaum oder nur rudimentäre Angaben entnehmen. Der Aufteilung der Kompetenzen kommt daher bei der Erarbeitung der Statuten oder des Stiftungsreglements ein grosses Gewicht zu. Einerseits muss die VV die Gesamtverantwortung wirklich wahrnehmen können. Mitbestimmungs-, Aufsichts- und Kontrollrechte der VV bedürfen einer geeigneten *Informationsbasis* und können durch Ausschüsse oder Kommissionen ausgeübt oder vorbereitet werden. Andererseits muss der Vereinsvorstand über klare *Führungskompetenzen* – und damit auch Verantwortungsbereiche – verfügen. Gegenseitige Kontrollmechanismen sollen eine effiziente Führung sicherstellen. In einer Stiftung ist eine Ausgestaltung mit zwei Organen möglich, aber nicht zwingend. Umso sorgfältiger muss in diesem Fall der Zweck, der eigentliche Stifterwille, umschrieben sein, da sich aus ihm die einzigen checks and balances gegenüber einem als alleiniges Organ eingesetzten Stiftungsrat ergeben.

2. Die *zweite* Grundfrage beinhaltet die Aufgabenteilung und Zusammenarbeit zwischen *strategischer und operativer* Ebene: Wie ist dies auszugestalten, damit sowohl das oberste Leitungsorgan seine strategische Führungsverantwortung für die Organisation wahrnehmen kann als auch das Management auf der operativen Ebene grösstmögliche Handlungsfreiheit besitzt?

Es gilt einmal, jene *Kerngeschäfte* des Leitungsorgans zu definieren, die nicht an das Management übertragen werden dürfen. Das Leitungsorgan soll grundsätzlich die strategische Leitung ausüben, d.h. die *Ziele* („ends“) definieren und ihre Einhaltung kontrollieren, während das Management die *Mittel* („means“) zur Erreichung dieser Ziele bestimmt. Zur strategischen Leitung gehören insbesondere:

- die Festlegung der Ziele, der strategischen Konzepte und die langfristige Planung (policy-making);
- die Leitung des Managements durch das Setzen von *Grenzen* (limit-setting). Während sich das Aufsichtsorgan zwar nicht um das operative Tagesgeschäft kümmern soll, d.h. dem Management grundsätzlich die Wahl der Mittel zur Erreichung der Ziele überlässt, muss es dieses doch durch geeignete Rahmenbedingungen steuern.
- Grundlegende Bereiche der *Aussenbeziehungen* der Organisation, insbesondere das Verhältnis zu den „stakeholders“ und „principals“, wie etwa zu Spendenden, Auftraggebern, Sponsoren, Aufsichtsorganen, Behörden und Öffentlichkeit.
- Da auch in GO der Konkurrenzdruck immer mehr zunimmt, ist der Aufbau, die Pflege und das Zugänglichmachen von *Netzwerken* (governance-networking) eine

zunehmend wichtige Aufgabe der obersten Führung, die stark auch von persönlichen Kompetenzen und Hintergründen geprägt ist.

- Das Ausbalancieren von *Spannungsfeldern* (tension-equalising) gehört ebenfalls zur strategischen Führung. Diese ist aufgerufen, Spannungsfelder zwischen verschiedenen Organen und Ebenen der Gesamtorganisation, aber auch zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen zu erkennen und die verschiedenen Interessen auszugleichen. Die Haltung und der Umgang des Führungsorgans mit diesen Fragen prägen die ganze Organisation entscheidend.^{iv}
- Schliesslich geht es um die *Wahl* des und die *Aufsicht* über das Management, insbesondere auch die *Kontrolle* über die Erreichung der gesetzten Ziele.

Eine Trennung von Governance und Management entlang dieser Linien ermöglicht eine effektive Machtkontrolle. Weder darf das Management zu sehr in seiner Handlungsfreiheit eingeschränkt werden, da sonst die Effizienz im operativen „Geschäft“ verloren ginge. Noch darf es uneingeschränkt und unbeaufsichtigt „im Tagesgeschäft versinken“ oder die gesetzten Ziele und Restriktionen missachten. Diese Funktionenzuordnung ist noch nicht überall in ihrer Tragweite erkannt und kritisch reflektiert worden.

Eine weitere zentrale Frage im Zusammenspiel zwischen Führung und Management betrifft die *Unabhängigkeit* des Aufsichtsorgans. Gerade bei grossen, mit vielfältigen Aufgaben betrauten GO ist die Gefahr gross, dass das Führungsorgan faktisch in eine Abhängigkeit vom professionellen Management gerät. Es ist zu diskutieren, wie die materielle Entscheidungskompetenz des Aufsichtsorgans gewährleistet und damit verhindert werden kann, dass das Führungsorgan zum blossen Genehmigungsorgan („Absegnungsinstanz“) für Anträge des Managements verkommt. Eine wichtige Voraussetzung hierfür dürften ein starkes Präsidium des Aufsichtsorgans, ein in zeitlicher wie substantieller Hinsicht handlungsfähiges und handlungsbereites Gremium sowie eine offene und zielgerichtete Information durch das Management sein.

Der oberste Leiter des Managements (CEO) nimmt oft gleichzeitig die Funktion eines „*Stabschefs*“ des Aufsichtsorgans wahr. Er leitet die Anträge des Managements an das Aufsichtsorgan weiter und vertritt sie im obersten Organ. Er organisiert oft, nach Rücksprache mit dem Präsidenten, dessen Sitzungen, an denen er auch massgeblich teilnimmt. Diese Doppelrolle als CEO und Stabschef verschafft ihm eine ausserordentlich starke Stellung, so dass sich die Frage nach der substantiellen Unabhängigkeit des Aufsichtsorgans bei GO in verstärktem Ausmass stellt.

3. Wie muss nun – drittens – das *Leitungsorgan organisiert* sein, damit es seine Funktionen gegenüber dem obersten Organ der GO, den Mitgliedorganisationen, dem Management sowie gegen über der Öffentlichkeit (z.B. Leistungsadressaten, Auftraggeber, Spender, öffentliche Hände, Medien usw.) optimal wahrnehmen kann?

Auch für die Aspekte der inneren Organisation des Leitungsorgans finden sich im Vereins- und Stiftungsrecht kaum Anhaltspunkte. Es geht hier um Fragen nach der geeigneten *Grösse* (Anzahl der Angehörigen), nach den Kriterien der *personellen Zusammensetzung*, nach der erforderlichen *Professionalität*, nach der wünschbaren *Amts-dauer*, der *Einführung und Weiterbildung* der Angehörigen des Führungsorgans, nach der Gestaltung der Agenda, des Sitzungsrhythmus sowie der inneren Organisation (Präsidium, Vizepräsidien, Ausschüsse) usw. Die meisten dieser Fragen stehen im multiplen *Spannungsfeld* unterschiedlicher Werte, Ziele und Ideen. So erlaubt z.B. ein grosses Führungsorgan die Einbindung vieler Interessen und eine bessere Nutzung von Sachkenntnissen, während ein kleineres Organ in der Regel effizienter arbeitet und als eigentliches Kollegium auftreten kann. Das Führungsorgan kann nach *repräsentativen* Kriterien (Vertretung von Unterorganisationen, Anspruchsgruppen, Bevölkerungsschichten usw.) oder nach fachlichen Gesichtspunkten (besondere Fachkenntnisse, Nutzbarmachung von besonderen Netzwerken) zusammengesetzt werden. Oder es kann

die Effizienz *einer professionellen* Führung gegen die Vorbildfunktion einer *ehrenamtlichen* abgewogen werden. Es gibt *kein Patentrezept* für die geeignete Struktur des Führungsorgans. Es stellt eine genuine Führungsaufgabe dar, diese Spannungsfelder zu erkennen und für die jeweilige GO in der jeweiligen Lage eine optimale Lösung zu finden.

Die Anforderungen an geeignete Mitglieder von Aufsichtsorganen steigen bei grösseren GO stark. Nur *hohe fachliche und persönliche Qualifikationen* können ein Gegengewicht zum professionell arbeitenden Management herstellen. Gleichzeitig steigt auch die zeitliche Belastung der Führungsorgane, wenn immer zahlreichere und komplexere Aufgaben zu erfüllen sind. Hinzu kommt das bislang kaum thematisierte Erfordernis der Weiterbildung von Mitgliedern der Aufsichtsorgane („lernender“ Aufsichtsrat).

Für viele GO stellt sich somit das doppelte Problem, ihre Aufsichtsorgane mit qualifizierten Angehörigen besetzen zu können, die zugleich in der Lage und bereit sind, diese Funktion auch dann ehrenamtlich wahrzunehmen, wenn der erforderliche Zeitbedarf bis 50 Prozent, bei Präsidialfunktionen sogar bis 100 Prozent beträgt. Für Berufstätige, insbesondere in Führungsfunktionen, ist dies praktisch ein Ding der Unmöglichkeit. Um die Gewinnung solcher Personen besteht heute ein zunehmender Wettbewerb. Es bedarf deshalb unter Umständen auch gewisser finanzieller Entschädigungen und Anreize, damit eine Good Governance im Interesse des gemeinnützigen Zwecks und der Transparenz in der Öffentlichkeit, insbesondere auf dem Spendenmarkt, gewährleistet werden kann. Die Ehrenamtlichkeit als tragende Säule der gemeinnützigen Arbeit soll hier keineswegs in Frage gestellt werden. Ehrenamtliche *Führung* (und nur um diese geht es hier) ist aber nur zielführend, wenn die *Professionalität* in der Wahrnehmung der Funktion sichergestellt ist, die *Rekrutierung* der Funktionsträger ohne Honorierung *gelingt* sowie Ehrenamtliche in der Lage und bereit sind, die erforderliche *Zeit* für das Amt aufzuwenden.

Ein *Überblick* über die hier publizierten Beiträge zeigt zweierlei: Die Meinungen, wie Corporate Governance zu verstehen ist, gehen einmal stark auseinander. Ein Teil der Autorinnen und Autoren sieht CG als Grundlage für interventionistische Ansätze, welche mittels konkreter Leitplanken in die bestehenden betrieblichen Strukturen einzugliedern sind. Sie befürworten mehr Kontrolle im Sinne von „checks and balances“. Andere sehen dagegen in der CG vielmehr eine Triebfeder für die Schaffung von Freiräumen, welche den Aufsichtsorganen – nicht zuletzt mittels gesundem Menschenverstand und guter Verhandlungstaktik - ermöglichen sollen, die gesetzten Ziele zu erreichen. Sie verstehen Corporate Governance aus der Entwicklungsperspektive. Alle Autoren jedoch begreifen die Einführung von Governance-Prinzipien als unverzichtbare Chance, den Nonprofit-Sektor zu entwickeln und Transparenz gegen innen und aussen im Dienst aller Interessengruppen herzustellen.

Sodann fällt auf, wie *interdisziplinär* das Thema begriffen werden muss. Corporate Governance – und hier mag ein Unterschied zum Forprofit-Bereich vorliegen – wird von den Autorinnen und Autoren weitaus umfassender verstanden als die verantwortliche Führung und Kontrolle der Organisation durch die Aufsichtsorgane. Corporate Governance wird als taugliches Instrument angesehen, Effizienz und Effektivität mit ethischer und rechtlicher Integrität zu verbinden. Bei zunehmender Bedeutung des dritten Sektors in der Wahrnehmung öffentlicher Anliegen kommt der Good Governance eine nicht unbedeutende Rolle bei der Wahrung von (rechtsstaatlichen) Prinzipien zu, vor allem im Hinblick auf soziale, ökologische und ökonomische Interessen. Es wird sich weisen, ob das darin geortete Entwicklungspotential effektiv ausgeschöpft werden wird.

Jürg Schneider und *Hubert Bienek* setzen sich mit der *etymologischen Entwicklung* des Begriffs auseinander. Sie zeigen auf, dass die bis ins Sanskrit zurückgehenden Ursprünge des Begriffes nicht nur mit „steuern“ (griechisch kybernetike, lateinisch gubernare) zu tun haben, sondern mit der umfassenden Schiffsführung kleiner Boote, bei welcher das *Streben* nach *Gleichgewicht* der zentrale Aspekt ist. Sodann unterziehen sie die bisherigen Versuche,

Corporate Governance als Theoriemodell zu erfassen, einer kritischen Würdigung. *André von Moos* holt in seinem grundsätzlichen Beitrag zur Abgrenzung der Corporate Governance vom Forprofit-Bereich auf originelle Art und Weise den Menschen in das Boot: Wo der (gute) Zweck die Mittel nicht heiligen soll, aus einem „homo oeconomicus“ nicht unbedingt ein „homo caritativus“ wird, brauchen auch Nonprofit-Organisationen ergänzende Verhaltensnormen. Er legt überzeugend dar, dass For- und Nonprofit-Unternehmungen einige Corporate Governance-Forderungen gemeinsam sind, dass die Nonprofit-Organisationen jedoch nicht ohne zusätzliche Anforderungen an eine Good Governance auskommen. In die gleiche Richtung geht der Beitrag von *Ruth Voggensperger* und *Gregor Thaler*, welchen es gelingt, das oben erwähnte Gleichgewicht in der Forderung nach einem Ausbalancieren von Spannungsfeldern bildhaft zu machen. Diesen Ausgleich erachten sie denn auch als zentralen Bestandteil der von ihnen eigens für den Nonprofit-Bereich entwickelten Definition. Mit Blick auf die der Nonprofit-Organisation inhärenten Spannungsfelder Betrieb-Bewegung, Ehrenamt-Hauptamt sowie das Leistungsdreieck der Nonprofit-Organisation plädieren sie für die Reform der aktuellen Rahmenbedingungen, insbesondere für Reformen des Vereinsrechts.

Führung und Organisationen leben nicht nur von Strukturen, Rechtsformen und Prozessen, sondern in erster Linie von Menschen, die auf einer Wertbasis die Arbeit der Mitarbeitenden auf die (gemeinnützigen oder sozialen) Ziele lenken. Der *Verfasser* dieser Einleitung versucht, Fragen von Ethik und Leadership als Grundlage und Orientierung von Führungspersönlichkeiten aufzuwerfen – nicht nur, aber auch in Nonprofit-Organisationen. Er sieht in der persönlichen Verantwortung und der Glaubwürdigkeit der „Leader“ entscheidende ethische Dimensionen von Leadership allgemein.

Die drei folgenden Autoren und Koautoren befassen sich mit der Nonprofit-Organisation an der Schnittstelle zum öffentlichen Recht und stellen Fragen nach dem Verhältnis der Sektoren Staat, Markt und Dritter Sektor. *Regula Kägi-Diener* argumentiert, dass nichtstaatliche Machtträger wie Nonprofit-Organisationen die Grundlagen der rechtsstaatlichen Verfassung für die Wahrung sozialer, ökologischer und ökonomischer Interessen beachten müssen. Corporate Governance vermag so den Kreis im Machtgefüge „Staat und Zivilgesellschaft“ zu schliessen und sich in die verfassungsrechtliche Grundordnung einzufügen. *Bruno Schedler* und *Peter Kolbe* machen deutlich, wie wichtig Überwachungs- und Steuerungsmechanismen dort sind, wo der Staat in der Gestalt von privaten Unternehmen auftritt, d.h. wo er zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben auf sozialdienstleistende Organisationen zurückgreift. Die Analogien von Nonprofit-Organisationen und öffentlichem Unternehmen liegen auf der Hand: Entscheidungsmechanismen werden nicht nur durch den Markt, sondern durch politische Begünstigungen dominiert, und Ziele lassen sich schwieriger messen. In der Synthese von Corporate Governance und (New) Public Management zur „Public Governance“ sehen sie eine sinnvolle Nutzung von Synergien. *Theo Haldemann* vergleicht in seinem Beitrag die der wirkungsorientierten Verwaltungsführung konkret zur Verfügung stehenden Instrumente mit denjenigen der Corporate Governance und stellt fest, dass sich die beiden Instrumente für wirkungsorientiertes Führen ideal ergänzen. Alle drei Autoren führen anschaulich aus, dass die zu einem grossen Teil mittels staatlicher Leistungsaufträge finanzierten Nonprofit-Organisationen durch eine gute Corporate Governance das Steuerungs- und Überwachungsmanko wettmachen können, welches im Gemeinwesen mittels New Public Management angegangen wird. Politiker in Aufsichtsorganen von Nonprofit-Organisationen können hier durchaus auch als Schnittstellen-ManagerInnen dienen.

Christoph Degen hält in seinem stiftungsrechtlichen Beitrag fest, dass die nicht korporativ, sondern anstaltlich zusammengesetzte Stiftung, in welcher ein mit Rechtspersönlichkeit ausgestattetes Vermögen für einen bestimmten Zweck verwendet wird, andere Strukturen als der klassische Verein aufweist, Konsequenterweise verlangt dies eine differenzierte Handhabung der Corporate Governance für Stiftungen. Stiftungsurkunde und Reglement gewähren trotz gewollter Zurückhaltung des Stiftungsrechts genügend Möglichkeiten, Corporate Governance-Anliegen umzusetzen, dies nicht zuletzt im Bereich der Transparenz gegenüber den Destinatären, der Öffentlichkeit und den Behörden.

In der Haftungsfrage für Vereine und Stiftungen ortet *Peter Buss* ein Defizit. Es fehlt infolge mangelnder Verantwortlichkeitsfälle an einer spezifischen Rechtspraxis über die Haftung von Vereins- und Stiftungsorganen. *Kurt Pärli* geht einen Schritt weiter. Er fordert eine Grundsatzdiskussion über die Rechtsbeziehung der Nonprofit-Organisation zu seinen Führungsorganen. Aus Gründen des Sozialschutzes und der Integrität der Nonprofit-Organisation kann es geboten sein, Mitglieder des Führungsorgans in einem arbeitsrechtlichen Verhältnis zu beschäftigen, insbesondere weil die organschaftliche Verantwortung auch bei einem Arbeitsverhältnis bestehen bleibt. *Pärli* geht wie *Kägi-Diener* zu Recht davon aus, dass die staatliche Aufgaben übernehmende Nonprofit-Organisation an die Grundrechte gebunden ist (Art. 35 BV). In der Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse lässt sich die Grundrechtsbindung auch durch ethische Integrität der Organisationen begründen.

Der einzige ausländische Beitrag von *Ruth Simsa* zur Situation der Corporate Governance im österreichischen Nonprofit-Sektor reflektiert den schwierigen Balanceakt zwischen allzu rigider Handhabung staatlicher Kontrolle und Umsetzung von Governance-Regelungen. Sie plädiert für eine angemessene praktikable Anwendung von Transparenz und Kontrolle, die auch für kleine Nonprofit-Organisationen durchführbar sind. So erfordert das von Dachverbänden von Nonprofit-Organisationen und der Kammer der Wirtschaftstreuhänder neu geschaffene Spendengütesiegel organisatorische Voraussetzungen, welche die vorhandenen Ressourcen der kleineren Nonprofit-Organisationen teilweise überfordern. Hier gilt es, von den gemachten Erfahrungen zu profitieren: Corporate Governance-Richtlinien sollen den verschiedenen Erfordernissen von Nonprofit-Organisationen Rechnung tragen. *Simsas* Artikel macht zudem klar, dass die Nonprofit-Branche im deutschsprachigen Raum überall mit ähnlichen Problemen zu kämpfen hat. Gehört eine internationale Standardisierung von Governance-Normen mit in die Agenda der Zukunft?

Die folgenden drei Beiträge beschäftigen sich hauptsächlich mit Strategieentwicklungen unter dem Aspekt der Corporate Governance. *Christoph Minnig* und *Sibylle Bühler Rogger* stellen als zentrale Gedanken ihrer Überlegungen den Lern- und Entwicklungsprozess eines Systems als Ganzes in den Vordergrund. Der zu erreichende Lernerfolg liegt im gemeinsamen Lernprozess der unterschiedlichen Interessengruppen einer Nonprofit-Organisation. Im Aufbau eines gemeinsamen Entwicklungsprozesses liegt das Potential der Ausgestaltung einer konstruktiven Corporate Governance. *Ernst A. Brugger* begreift die Involvierung aller Parteien ebenfalls als zentral für die Entwicklung der Unternehmensstrategie: Good Governance schafft Vertrauen, erhöht die Akzeptanz des Prozesses und der Strategie selbst und trägt zur Konfliktvermeidung bei. Er zeigt zudem auf, dass traditionelle Managementauffassungen an die Nonprofit-Thematik adaptiert werden müssen. Zu erforschen bleibt, inwieweit Corporate Governance je nach Wahl einer Unternehmensstrategie eine Art Auffangfunktion erfüllt. *Markus Freiburghaus* sieht in der Frage der Wirksamkeit von CG-Grundsätzen den klassischen Anwendungsfall für Überlegungen zum Controlling. Er geht von einem erweiterten Controlling-Begriff aus, welche die Summe von Aktivitäten zur Unterstützung von Unternehmensentscheidungen zum Ziel hat. In dieser Optik ist es die Aufgabe von Corporate Governance im weitesten Sinn, dafür zu sorgen, dass im Hinblick auf diese Entscheidungen Verfahren zur Anwendung kommen, die das Gesamtinteresse dieser Organisation berücksichtigen. Der Zwang zur Transparenz der Entscheidungsfindung dient damit letztlich der Zielgerichtetheit der Tätigkeit des Aufsichtsorgans. Auf der anderen Seite hält er dagegen, dass die Einführung von Corporate Governance dort keinen Sinn macht, wo das Aufsichtsorgan nicht in der Lage ist, komplexe Steuerungsprobleme zu lösen.

Mit Qualifizierungssystemen im weitesten Sinn beschäftigen sich *Ariuscha Davatz*, *Robert Purtschert* und *Georg von Schnurbein*, *Jürg Krummenacher* und *Barbara Büschi*. *Davatz* gibt einen wertvollen Überblick über die Entstehung und Verleihung des Spendengütesiegels für GO durch die Stiftung ZEWO. Das vor zwei Jahren überarbeitete „Reglement über das ZEWO-Gütesiegel für gemeinnützige Organisationen“ und die von der ZEWO verbindlich erklärten Fachempfehlungen in der Rechnungslegung FER 21 schreiben die Einhaltung von CG-

Ansätzen für die Verleihung des Spendengütesiegels vor. In der Praxis kollidieren jedoch einige Grundsätze mit den Erfordernissen an eine neue Governance, wie sie in der vorliegenden Publikation teilweise aufgezeichnet werden. *Purtschert* und *von Schnurbein* sehen in dem vom Verbandsmanagement Institut der Universität Freiburg entwickelten Nonprofit-Organisation-Label für Management Excellence ein umfassendes Zertifizierungssystem. Das Label bewertet jedoch hauptsächlich das *operative* Management von Nonprofit-Organisationen bis hinunter zur Basis. Sicher ist jedoch, dass sich die Ansätze gegenseitig befruchten sollen. Interessant scheinen die im zweiten Teil des Beitrages ausgeführten Forderungen in Bezug auf die Ausgestaltung des obersten Aufsichtsorgans. *Krummenacher* ist ähnlich wie die vorangehenden Autoren der Meinung, Corporate Governance sei in einem umfassenden Management-Ansatz bereits mitenthalten. Lanciert wird mit dieser Auffassung letztlich eine Diskussion über die Machtfrage schlechthin – oder über eine Definitionsfrage: die Aspekte der Führung auf oberster Ebene, der „Aufsichts- oder strategischen Stufe“, kommen bis anhin in den Managementlehren von Nonprofit-Organisationen regelmässig zu kurz. Es geht gerade auch um das (Verantwortungs-) Verhältnis zwischen obersten Organen einerseits und zwischen diesen und der operativen Führung andererseits – und dies aus der Sicht „von oben“. Dieser wichtige Aspekt kann m.E. nicht „wegdefiniert“ werden. Corporate Governance im Nonprofit-Bereich setzt den Schwerpunkt zudem nicht alleine an der klassischen Führungsfrage an, sondern an der Aufsicht über ein Wertesystem generell, und berührt auch die Grundaspekte der Aussenbeziehungen. Eher in die andere Richtung zielt *Büschi* mit ihrem integrierten Aufsichtsratskonzept, welches den Schwerpunkt auf die Oberleitung resp. Überwachung der Nonprofit-Organisation legt. Ähnlich wie *Pärli* und *Thaler/Voggensperger* plädiert sie für eine Enttabuisierung der Entschädigungsfrage für Aufsichtsorgane. Eine umfassende, transparente Evaluation der Organisation und der Leistungen des Aufsichtsrates hält sie für unumgänglich.

Jérôme Racine und *Gregor Thaler* befassen sich mit dem Thema Kommunikation. Gemäss *Racine* ist gutes Verhandeln innerhalb des Aufsichtsorgans wesentlich für den Umgang mit Macht, Kritik und Transparenz. Die Verabschiedung von Verhandlungsspielregeln für das Aufsichtsorgan kann hilfreich sein, ebenso der Beizug eines neutralen Prozesswächters für schwierige Verhandlungen. Denkt man diesen Ansatz konsequent weiter, stellt sich die Frage, ob eine Art genereller „Prozessbeobachtung“ das zuweilen fehlende Wissen von Vorständen über die Entwicklung der Organisation teilweise ausgleicht. Für die Ablösung eines oft schmalen und wenig aussagekräftigen „Jahresberichtes“ durch ein griffiges Kommunikationsinstrument plädiert *Thaler*. Als Ausweis und Visitenkarte einer Nonprofit-Organisation soll der Jahresbericht die oft komplexe und professionell geleistete Arbeit von Nonprofit-Organisationen auch nach aussen zur Darstellung bringen.

Der vorliegende Sammelband nimmt die Diskussion über Corporate Governance bei Nonprofit-Organisationen auf und vermag so wesentliche Aspekte der gegenwärtigen Praxis weiterzuentwickeln, auf eine neue Grundlage zu stellen und erste Antworten auf die gestellten Fragen liefern. Die aus Lehre und Praxis sowie dem For- und Nonprofit-Bereich stammenden Autorinnen und Autoren beleuchten Corporate Governance in verschiedenen Kontexten und unterbreiten Lösungsansätze für die Umsetzung in der Praxis. Die Publikation zeigt, dass die Debatte bis anhin hauptsächlich von den Praktikern geführt wird. Damit soll aber auch die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema angeregt werden.

Anmerkungen

ⁱⁱ So Peter Schwarz in der 2. Auflage seines Werkes *Management-Brevier für NPO-Organisationen*, Bern/Stuttgart/Wien 2001, 59.

ⁱⁱⁱ Die folgende Darstellung lehnt sich an meinen Aufsatz *Grundfragen der Leitung von gemeinnützigen Organisationen* an, der in der NZZ vom 15.10.2003, S. 15, publiziert wurde.

^{iv} Vgl. dazu den Beitrag von Ruth Voggensperger und Gregor Thaler, in dieser Publikation.

^v Ich danke lic.iur. Ruth Voggensperger für die Erstellung des Entwurfes der folgenden Übersicht über die Kernaussagen der einzelnen Beiträge dieses Sammelbandes.