

# Corporate Governance - ein wichtiges Thema auch für Nonprofit-Organisationen

Autor(en): **Rhinow, René**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Schauplatz Spitex : Zeitschrift der kantonalen Spitex Verbände Zürich, Aargau, Glarus, Graubünden, Luzern, Schaffhausen, St. Gallen, Thurgau**

Band (Jahr): - **(2006)**

Heft 1

PDF erstellt am: **21.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-822477>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# Corporate Governance – ein wichtiges Thema auch für Nonprofit-Organisationen

**Kürzlich haben die Präsidentinnen und Präsidenten der grossen Hilfswerke der Schweiz einen «Good Governance Code\*» für grössere Nonprofit-Organisationen verabschiedet. Bei humanitären Organisationen stellen sich ähnliche Probleme wie in der Wirtschaft: Es geht um die Regeln der Organisation, Führung und Aufsicht einer Unternehmung. Damit steht deren Leitung im Vordergrund, wobei Hilfswerke in der Regel als Stiftungen oder Vereine und nicht als Aktiengesellschaften konstituiert sind.**

Es gilt, insbesondere drei Grundfragen zu beantworten:

- Wie müssen die Aufgaben zwischen den Organen verteilt sein, damit die Vereinsversammlung (oder evtl. ein «oberer Stiftungsrat») als oberstes Organ die Gesamtverantwortung wahrnehmen kann und der Vereinsvorstand (oder evtl. ein «engerer Stiftungsrat») als Leitungsorgan seine Führungsfunktion?

Zur Wahrnehmung der Gesamtverantwortung muss die Vereinsversammlung über wirkungsvolle Aufsichts- und Kontrollrechte verfügen. Demgegenüber stehen dem Vereinsvorstand Führungskompetenzen in klar definierten Verantwortungsbereichen zu. Gegenseitige Informations- und Kontrollmechanismen stellen also eine auf die Interessen der Mitglieder, Auftraggeber

\* Good Governance: Regeln der Organisation, Führung und Aufsicht einer Unternehmung, die eine klare Kompetenzteilung, ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle sowie eine ausreichende Transparenz garantieren.  
Corporate Governance: Die Regeln der Organisation, Führung und Aufsicht, nach welchen eine Unternehmung geleitet und kontrolliert wird.

und Leistungsempfänger ausgerichtete, effiziente Führung sicher.

- Wie sind die Aufgabenteilung und die Zusammenarbeit zwischen der strategischen und der operativen Ebene auszugestalten, damit das Leitungsorgan seine strategische und rechtliche Führungsverantwortung wahrnehmen kann, das Management im operativen Bereich aber die grösstmögliche Handlungsfreiheit besitzt?

Es gilt, jene Geschäfte des Leitungsorgans zu definieren, die nicht an das Management übertragen werden sollen. Grundsätzlich hat das Leitungsorgan die strategische Führung auszuüben – d. h. die Ziele («ends») zu definieren und deren Einhaltung zu kontrollieren – während das Management die Mittel («means») zur Erreichung dieser Ziele bestimmt. Diese Trennung von «Governance» und «Management» soll eine effektive Machtkontrolle ermöglichen.

Eine zentrale Frage betrifft die Unabhängigkeit des Leitungsorgans. Gerade bei grossen Organisationen mit vielfältigen Aufgaben besteht die Gefahr, dass das Leitungsorgan in eine faktische Abhängigkeit vom professionellen Management gerät. Es gilt zu verhindern, dass das Leitungsorgan zu einer blossen «Absegnungsinstanz» für Anträge des Managements verkommt. Wichtig sind dabei ein starkes Präsidium des Leitungsorgans, eine grosse Handlungsfähigkeit und -bereitschaft dieses Organs sowie eine offene, zielgerichtete Information durch das Management.

- Schliesslich muss das Leitungsorgan so organisiert sein, dass es seine Funktionen gegenüber der Vereinsversammlung als oberstes Organ, aber auch gegenüber allfälligen Mitgliedorganisationen, dem Management sowie der Öffentlichkeit (Leistungsadressaten, Auftraggeber, Spender, öffentliche Hand, Medien usw.) optimal wahrnehmen kann.

Wichtige Faktoren sind dabei die Grösse des Führungsorgans, dessen personelle Zusammensetzung, dessen «innere» Organisation (Präsidium, Vizepräsidien, Ausschüsse), die Einführung und Weiterbildung der Organmitglieder, die Amtsdauer, der Sitzungsrythmus, die Professionalität des Gremiums usw.

Die Anforderungen an die Mitglieder von Leitungsorganen nehmen bei grösseren Organisationen stark zu. Für die Herstellung eines Gegengewichts zum professionell arbeitenden Management sind hohe fachliche und persönliche Qualifikationen erforderlich. Zugleich steigt mit der Anzahl und Komplexität der Aufgaben auch die zeitliche Belastung für die Organmitglieder.

Für viele humanitäre Organisationen stellt sich somit ein doppeltes Problem: Einerseits bedürfen sie einer qualifizierten Besetzung ihrer Leitungsorgane. Andererseits müssen die Organmitglieder in der Lage und bereit sein, ihre Funktion ehrenamtlich wahrzunehmen – trotz einer zeitlichen Belastung von bis zu 50 Prozent, im Falle der Präsidialfunktion u. U. sogar noch mehr. Für Berufstätige ist dies praktisch unmöglich. Entsprechend steigt der Wettbewerb zwischen den NPO um geeignete Personen. Ehrenamtlichkeit, Professionalität und eine möglichst kostengünstige Rekrutierung der Funktionsträger/innen sind unter einen Hut zu bringen. Da die Bereitschaft, «nebenbei» die erforderliche Zeit für ein Ehrenamt aufzuwenden, sinkt, rückt die Frage nach einer Entschädigung von Organmitgliedern – vor allem im Falle beruflicher Einkommenseinbussen – in den Vordergrund.

Die Wichtigkeit von Corporate Governance-Fragen im NPO-Bereich wird zunehmend anerkannt. Durch die Lancierung des eingangs erwähnten «Good governance»-Code sind einige grosse Hilfswerke aus eigener Initiative mit gutem Vorbild vorangegangen. Andere werden diesem Beispiel folgen. Im Zentrum steht nichts weniger als die Glaubwürdigkeit von Organisationen, die in besonderem Masse in der Öffentlichkeit stehen und sich vor dieser zu verantworten haben.



Professor René Rhinow, Präsident des Schweizerischen Roten Kreuzes