

Non-Profit-Management

Good Governance: Alles unter Kontrolle?

Korruption, Vetternwirtschaft, Ineffizienzen bestimmen im Krisenfall die Schlagzeilen. Gerade bei Non-Profit-Organisationen werden dadurch mit einem Schlag nicht nur die Reputation der Verantwortungsträger, sondern auch die Finanzierung durch Spenden und Subventionen in Frage gestellt.

In diesem Jahr schien es, dass Non-Profit-Organisationen (NPOs) nicht mehr aus den Negativschlagzeilen herauskommen: Da wurden in prestigeträchtigen Organisationen aus Kultur und Sport führende Mitarbeiter schwerer Untreue bezichtigt, teils mussten sich auch ehrenamtliche Funktionäre vor Gericht verantworten. Dabei sind die ethischen Ansprüche der Gesellschaft und auch der Gesetzgeber an NPOs und deren Verantwortungsträger berechtigt hoch. Immerhin sind gemeinnützige Vereinigungen oft in steuerrechtlicher Hinsicht privilegiert bzw. wird deren Tätigkeit durch günstige Rahmenbedingungen – häufig auch durch direkte Subventionen – durch den Staat gefördert.

Good Governance als Richtschnur des Handelns

„Good Governance“-Konzepte geben Verantwortungsträgern ein normatives Konzept für ihr Handeln vor. Es geht um Best Practices bei der Führung von NPOs (Maßnahmen, Instrumente, Mechanismen), immer unter Berücksichtigung des Interessenausgleiches unter den Anspruchsgruppen. Durch Good Governance soll gleicher-

maßen die Legitimität und Verantwortlichkeit einer NPO sowie auch deren Missionserfüllung (also Effektivität) gesichert bzw. ausgebaut werden.

Spezifischer Governance-Kontext bei NPOs

Was unterscheidet die Anforderungen an Good Governance im NPO-Bereich von anderen Sektoren, insbesondere von der Erwerbswirtschaft? Historisch gesehen haben viele NPOs anfänglich mit überschaubaren Ressourcen gewirtschaftet. Mit einer nach und nach wesentlich erweiterten Leistungspalette (vielfach auch mit einer deutlichen Steigerung der eigenen Erlöse verbunden), wurde so etwas wie Korruption überhaupt erst ein Thema.

In den vom Ehrenamt geprägten Strukturen gelang es häufig Insider-Gruppen, über viele Jahre die Kontrolle über die gesamte Organisation zu behalten. Der Staat war in seinem Regulierungsanspruch zurückhaltend, nicht zuletzt galt es, die Vereinsfreiheit zu wahren. Ein Mangel an Rollenklarheit ist somit das beherrschende Governance-Defizit in den meisten NPOs – nämlich zwischen den – häufig ehrenamtlich und/oder nebenbe-

ruflich ausgeübten – strategischen Aufsichts- und Kontrollfunktionen und dem operativen Management: Die für die strategische Arbeit notwendigen Kenntnisse und Informationen liegen häufig exklusiv beim operativen Management, während sich manch ehrenamtlicher Funktionär in Aufsichtsfunktion lieber nur operativ einbringen möchte. Unterm Strich haben wir es daher bei NPOs vielfach mit ungeklärten Missionen und Zielen zu tun. Die Anspruchsgruppen können nur schwer die Effektivität der Organisation objektivieren und überprüfen. Leider beschäftigen sich viele – eigentlich für das strategische Management zuständige – Boards aus einer inhaltlichen wie zeitlichen Überforderung heraus mehr mit prozeduralen Details statt mit der Festlegung der großen Linie und der Kontrolle des Managements.

Dimensionen der Good Governance bei NPOs

Es lassen sich vier Dimensionen von Good Governance bei NPOs unterscheiden, die auch jeweils Fragen für eine erste Standortbestimmung aufwerfen:

Paradigma: Was sind die grundlegenden Annahmen für die Governance der NPO? Durch welche Ziele, Werte und Prinzipien ist diese bestimmt? Wie werden zum Beispiel konkurrierende Werte wie Risiko und Innovation gegeneinander abgewogen?

Struktur: Wie sind Governance-Strukturen organisiert, um den definierten Zielen zu entsprechen? Wie ist das Verhältnis zwischen externer und

Governance-Prinzipien für Non-Profit-Organisationen

Rechtliche Compliance und Publizitätspolitik 1	Effektive Governance-Strukturen und Prozesse 2	Starkes Finanzcontrolling 3	Ethisches Fundraising 4
<p>Maßnahmenpakete, die NPOs in der Erfüllung ihrer rechtlichen Verpflichtungen (Compliance = Handeln in Übereinstimmung mit den geltenden gesetzlichen Vorschriften) sowie bei der Kommunikation mit der Öffentlichkeit unterstützen.</p> <p>Beispiele: Umsetzung von Ethik-Richtlinien (z. B. Regelung von Interessenskonflikten), Whistleblower-Programme, Dokumentation der Geschäftstätigkeit</p>	<p>Inhaltliche und prozedurale Festlegungen, die dem strategisch-kontrollierenden Organ (Board) ermöglichen, seine Aufgaben bei der Aufsicht und der Führung von NPOs wirksam nachzukommen.</p> <p>Beispiele: Diversität und Unabhängigkeit der Board-Mitglieder, Geschäftsordnungen, Protokolle von Sitzungen, Mehrjahresprogramme (mit Zielen)</p>	<p>Inhaltliche und prozedurale Festlegungen, die NPOs befolgen sollten, um die zur Verfügung stehenden Ressourcen im Hinblick auf den gemeinnützigen Zweck bestmöglich einzusetzen.</p> <p>Beispiele: aussagekräftige Finanzinformationen, laufendes Budgetcontrolling, unabhängige Prüfung, klare Regelungen zu Ausgabensersatz und Entlohnung</p>	<p>Inhaltliche und prozedurale Festlegungen, die bei der ethisch verantwortlichen Einwerbung von Subventionen, Spendengeldern etc. eingehalten werden sollen, um diese Art der Unterstützung und das Vertrauen in die NPO allgemein aufzubauen.</p> <p>Beispiele: Fundraising-Unterlagen beschreiben die NPO und ihre Ziele hinreichend genau und wahrheitsgetreu, vereinbarungsgemäße Verwendung von Subventionen und Spenden</p>

Adaptiert nach „Principles for Good Governance and Ethical Practice“, Panel on the Nonprofit Sector, 2007

interner Kontrolle oder formellen und informellen Entscheidungsgremien?

Hierarchie: Wo und auf welcher Ebene der Hierarchie werden welche Entscheidungen getroffen? Wie sind demnach die Kompetenzen auf die verschiedenen Hierarchieebenen (und innerhalb derselben) festgelegt?

Prozess: Wer ist an der Führung der NPO beteiligt? Was ist die Bandbreite der vertretenen Anspruchsgruppen?

Einführung von Good Governance in NPOs

Good Governance ist wie ausgeführt ursächlich mit dem strategischen Management einer NPO verbunden. Erst dann kann zum Beispiel die Missions- und Leistungserfüllung bewertet werden. In unserem Vorgehensmodell bei der Einführung oder Reform von Good Governance in NPOs steht daher nach Auftragsklärung und einem ausführlichen Governance-Audit (einer Statuserhebung) die Arbeit am strategischen Management im Vordergrund. Besonderes Augenmerk gilt dabei der Zusammenarbeit von strategischer und operativer Ebene sowie der Einbindung der relevanten Anspruchsgruppen. Im Rahmen eines Praxisworkshops am 24. Februar 2011 wird ICG in Wien den aktuellen Stand von Good

Governance bei NPOs präsentieren (www.ICG.eu.com/termine). Insbesondere werden die in der Tabelle vorgestellten Governance-Prinzipien anhand konkreter Beispiele vorgestellt.

Ausblick auf zukünftige Entwicklungen

Anwendung von NPO-übergreifenden Standards

Der Trend zu Governance-Standards (z. B. Swiss NPO-Code, AA1000 AccountAbility Principles Standard), die von einzelnen NPOs aufgegriffen und angewandt werden können, wird anhalten. Insbesondere in föderal organisierten und internationalen NPOs dient eine einheitliche Vorgangsweise der besseren Vergleichbarkeit sowie der gegenüber dem Gesetz- und Förderungsgeber nachweisbaren Qualitätssicherung. Die Selbstregulierung des NPO-Sektors soll eine weitere legislative Regulierung durch den Staat, zum Beispiel für Spendenmarketing, hintanhaltend.

Zunehmende Verrechtlichung im NPO-Management

Weitere straf- und zivilrechtliche Verurteilungen von (auch ehrenamtlich) tätigen Verantwortungsträgern werden die Branche für die rechtliche Dimen-

sion von Management- oder Aufsichtsfunktionen in NPOs sensibilisieren. Im Fall von Korruptionsverdacht werden bestehende Ausnahmeregelungen bei der Zuständigkeit, zum Beispiel für internationale Sportverbände in der Schweiz, in Zukunft wohl aufgehoben und es wird die staatliche Gerichtsbarkeit tätig werden. Eine rechtlich einwandfreie Führung und Organisation von NPOs wird zum Teil die interdisziplinäre Zusammenarbeit von Wirtschaftsprüfern, Rechtsanwälten sowie Organisationsberatern erfordern.

Vertrauenskultur vor Kontrollsystemen

Das Pendel in Richtung immer stärkerer Kontrolle wird auch wieder zurückschlagen. Denn irgendwann werden Kontrollsysteme so komplex (wer kontrolliert den Kontrolleur?) und teuer, dass sie sich ad absurdum führen. Auch ist reine Compliance ohne Performance nichts. Ebenso muss erlaubt sein (ohne böse Absicht), Fehler zu machen und von diesen als Organisation zu lernen. Umso wichtiger werden Aufbau und Pflege einer Vertrauenskultur in der NPO sowie die Möglichkeit, ausgewählte Performance-Dimensionen gut messbar zu machen.

markus.redl@ICG.eu.com