

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/21

Michael Zurkinden

## **NPO-Governance:**

## **Eine Bedienungsanleitung für den Vorstand**

Verbands-Management, 47. Jahrgang, Ausgabe 1 (2021), S. 24-33.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Freiburg/CH ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch))  
Redaktion: Luisa Wagenhöfer  
Layout: Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei, Freiburg/CH  
Fotomaterial: Thema «Pendel»: [istockphoto.com](https://www.istockphoto.com)  
ISBN: 978-3-909437-60-3  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG  
UNIVERSITÄT FREIBURG

# NPO-Governance: Eine Bedienungsanleitung für den Vorstand

Michael Zurkinden

Es gibt eine Reihe von Governance-Problemen, die in der NPO-Praxis immer wieder anzutreffen sind. Der vorliegende Beitrag beschreibt diese typischen Governance-Probleme anhand von konkreten Beispielen, versucht sie wissenschaftlich einzuordnen und liefert zuhanden des Vorstands Vorschläge für den praktischen Umgang mit ihnen. Im Zentrum steht die Frage, wie NPO dafür sorgen können, dass die beschriebenen Probleme gar nicht erst entstehen. Es zeigt sich, dass der Professionalisierung der ehrenamtlichen Vorstandarbeit zusammen mit einer «gelebten» Rollenklärung gegenüber der Operativen eine Schlüsselrolle zukommt. Im folgenden werden vier Beispiele aus der NPO-Praxis vorgestellt.

**Beispiel 1: Vorstandsvergütung:** Im Vorstand einer mittelgrossen NPO ist man sich einig, dass der zeitliche Aufwand zur Bewältigung der Aufgaben ein Ausmass angenommen hat, das mit einer ehrenamtlichen Tätigkeit nicht mehr vereinbar ist. Der Vorstand beschliesst deshalb, Sitzungsgelder resp. eine finanzielle Entschädigung für die aufgewendeten Arbeitsstunden einzuführen. Nach anfänglicher Zurückhaltung beim Aufschreiben von Stunden begnügt sich insbesondere ein Vorstandsmitglied nicht mehr damit, lediglich den Zeitaufwand für Vorstandssitzungen sowie deren Vor- und Nachbearbeitung in Rechnung zu stellen, sondern will den Aufwand

jedes einzelnen Telefongesprächs und jeder einzelnen E-Mail-Nachricht entschädigt wissen. Die restlichen Vorstandsmitglieder fühlen sich benachteiligt und beginnen ihrerseits damit, die für solche Tätigkeiten verwendete Zeit aufzuschreiben. Innert kürzester Zeit schnellen die in Rechnung gestellten Beträge in die Höhe. Was früher unentgeltlich im Rahmen des Ehrenamtes erledigt wurde, stellt nun plötzlich für die NPO eine bedeutende finanzielle Belastung dar.

**Beispiel 2: Wissenssicherung** Seit der Vereinsgründung werden die Kontaktdaten der Mitglieder sowie die Mitgliederbeiträge in einer Excel-Datei geführt und verwaltet. Aufgrund des erfreulichen Wachstums bei den Mitgliederzahlen stösst das System aber an seine Grenzen. Es steigt der Bedarf nach einer modernen IT-Lösung. Die Geschäftsleitung trägt das Anliegen in den Vorstand. Ein Vorstandsmitglied bietet spontan seine Unterstützung an: Eine persönliche Bekanntschaft des Vorstandsmitglieds hat speziell für kleine NPO eine Mitgliederverwaltungs-Software entwickelt. Die vorgeschlagene Person ist bereit, die Excel-Dateneinträge auf die Datenbank-Lösung zu migrieren und anschliessend den Support sicherzustellen – all dies zu einem sehr attraktiven Preis – und erhält vom Vorstand den entsprechenden Auftrag. Nach einiger Zeit tauchen aber Probleme auf: Der Entwickler des Mitgliederverwaltungssystems geht in Pension, der



Support wird eingestellt. Die für die Mitgliederverwaltung verantwortliche Person auf der Geschäftsstelle orientiert sich beruflich neu. Das Vorstandsmitglied, welches den Kontakt ursprünglich hergestellt hatte, hat das Amt längst niedergelegt. Kurz: Niemand weiss mehr, wie das Programm zu bedienen ist und niemand kann Unterstützung leisten. Das Mitgliederwaltungs-System wird zum Alptraum des Vereins.

**Beispiel 3: Completed Staffwork:** Die Geschäftsführerin einer NPO identifiziert sich stark mit «ihrer» Organisation und wird von aussen als «Gesicht» der NPO wahrgenommen. Sie ist an den Vorstandssitzungen stets bestens dokumentiert und kennt sämtliche Dossiers bis ins Detail. Die Sitzungen werden von ihr souverän geführt. Der Vorstand schätzt ihre hohe Sachkompetenz und die effiziente Arbeitsweise an den Sitzungen. Spätestens aber als

ein Strategiepapier für die kommenden Jahre von der Geschäftsführerin in Eigenregie ausgearbeitet und dem Vorstand zur Genehmigung vorgelegt wird, macht sich bei den Vorstandsmitgliedern die Erkenntnis breit, dass der Vorstand zu einem «Abnickergremium» verkommen ist. Ihnen wird klar, dass sie ihre statutarischen Aufgaben mangels Dossierkenntnis gar nicht mehr wahrnehmen können. Von der hervorragenden Arbeit der Geschäftsführerin geblendet, ist dem Vorstand die strategische Kontrolle über die NPO entglitten.

**Beispiel 4: Interessenkonflikt:** Die Vertreter eines noch jungen Berufszweigs beschliessen, sich zu einem Verband zusammenzuschliessen, um sich für die gemeinsamen Interessen stark zu machen. Aufgrund des kleinen Kreises der involvierten Berufsvertreter handelt es sich bei den Gründern, den Mitgliedern und den Vorstands-

mitgliedern immer um dieselben Personen. Da der Verband keine eigene Geschäftsstelle unterhält, werden auch die operativen Geschäfte durch denselben Personenkreis erledigt. Ein wichtiges Thema, mit dem sich der noch junge Berufsverband auseinandersetzt, sind die Honorare, welche die Berufsvertreter ihren Kunden in Rechnung stellen. An einer Vorstandssitzung wird einstimmig der Beschluss gefasst, gegenüber den Mitgliedern Honorar-Empfehlungen abzugeben, sozusagen als Orientierungshilfe. Kurz nach der Kommunikation dieser Honorar-Empfehlungen wird gegen den Berufsverband ein kartellrechtliches Verfahren eingeleitet, da es sich bei den Honorar-Empfehlungen um illegale Preisabsprachen handeln könnte.

Die vier Praxisbeispiele veranschaulichen, dass Governance-Probleme sehr unterschiedliche Formen annehmen können. Aber welches zentrale Problem liegt allen vier Beispielen zugrunde? Die ersten beiden Praxisfälle lassen vermuten, dass Governance-Probleme vor allem dann entstehen, wenn die persönlichen Interessen von Funktionsträ-

gern und die Sachziele der NPO auseinanderklaffen. Das dritte und vierte Beispiel hingegen lenken den Blick auf den Aspekt der ungenügenden Gewaltentrennung. Die erwähnten Organisationen bewegten sich plötzlich in eine falsche Richtung, obwohl die Interessen der Funktionsträger und die Sachziele der Organisation kongruent waren. Menschliche Schwächen wie Bequemlichkeit und Unwissenheit waren dafür verantwortlich, dass die jeweilige Organisation ihr Sachziel aus den Augen verloren hat. Governance-Probleme können also auch dann entstehen, wenn keine böse Absicht vorhanden ist. Als zentrale Beobachtung kann somit festgehalten werden, dass Governance-Probleme immer dann auftauchen, wenn die Funktionsträger mit ihrem Verhalten gewollt oder ungewollt vom Sachziel der Organisation abweichen. Diese Feststellung liefert die Grundlage für eine Begriffsdefinition von Governance.

### **Was versteht man unter Governance?**

Für den Governance-Begriff trifft zu, dass «keiner (...) so genau definieren

Wir haben alles,  
um **Ihre Botschaft**  
ins Licht zu rücken



**media f** sa

Werbeagentur und Druckereien  
gemeinsam unter einem Dach  
**media-f.ch**



kann, was eigentlich damit gemeint ist». Meist geht es in den Definitionen um die Unternehmensführung und den dazu notwendigen Ordnungsrahmen in einer Organisation. Für die nachfolgenden Ausführungen ist es aber sinnvoll, von einem Begriffsverständnis auszugehen, das auch einen Zielbezug beinhaltet. Unter dem Begriff «Governance» sollen deshalb in der Folge sämtliche Mechanismen der Steuerung in einer Organisation verstanden werden, die einer besseren Zielerreichung dienen. In einer NPO ist mit «Zielerreichung» natürlich primär die Erreichung des Sachziels gemeint, während es in einer profitorientierten Unternehmung in erster Linie um die Gewinnmaximierung geht.

Nebst diesem «engen» Verständnis von Governance ist der Begriff auch breiter zu fassen. Governance kann auch als Mechanismen der Steuerung zum Wohlwollen der relevanten Anspruchsgruppen gesehen werden. Diese Ausdehnung des Governance-Begriffs auf die Ansprüche der Stakeholder hat interessante Implikationen, denen wir uns weiter unten widmen. Zunächst wird in diesem Beitrag aber vom «engen» Governance-Begriff ausgegangen.

### **Die Prinzipal-Agenten-Theorie und ihre Relevanz für NPO**

Governance (im obigen engeren Sinn) ist die Antwort auf ein Problem, das in der ökonomischen Literatur im Rahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie beschrieben wird. Ausgangspunkt ist die Trennung zwischen Eigentum und Handlungsmacht. In einer Aktiengesellschaft liegt das Eigentum beim Aktionär, die Handlungsmacht jedoch beim Management. Der Eigentümer ist Auftraggeber und wird als «Prinzipal» bezeichnet. Das Management ist Auftragnehmer und hat die Rolle des

«Agenten» inne. Die Interessen des Agenten können von denjenigen des Prinzipals abweichen. Hinzu kommen Informationsasymmetrien zwischen den beiden Akteuren, weshalb es Instrumente braucht, um die Macht des Agenten einzudämmen und seine Interessen an diejenigen des Prinzipals anzugleichen. Ein grosser Teil der frühen Corporate Governance-Literatur befasste sich mit der Frage, wie eigennützig agierende Manager dazu gebracht werden können, die Zielgrösse des «shareholder value» zu verfolgen. Lösungsansätze wurden vor allem in einer erfolgsabhängigen Entlohnung gesucht. Solche Entlohnungssysteme stellen somit ein konkretes Beispiel für ein Governance-Instrument dar.

Ein weiteres solches Instrument zur Entschärfung des Prinzipal-Agenten-Problems in der Aktiengesellschaft ist der Verwaltungsrat. Ihm kommt (nebst der strategischen Führung) insbesondere die Aufgabe zu, das oberste Management zu überwachen. Die breit gestreuten Aktionäre können diese Überwachungsaufgabe nicht selbst übernehmen. In der Modelllogik der Prinzipal-Agenten-Theorie ist der Verwaltungsrat nichts anderes als ein zusätzliches Glied in der Kette von Hierarchiebeziehungen. Er ist zugleich Agent, da er im Auftrag der Aktionäre handelt, wie auch Prinzipal, da er die direkte Überwachung des Managements sicherstellt. Da auch hier Informationsasymmetrien und Interessenkonflikte herrschen, werden zusätzliche Governance-Instrumente notwendig. Beispiele hierfür sind die interne und externe Revision, die periodische Berichterstattung, Amtszeitbeschränkungen und Wahlen der Verwaltungsräte. Sie sollen Informationsasymmetrien zwischen Verwaltungsrat und Aktionariat reduzieren sowie die Interessen der beiden Gruppen angleichen.



Das Prinzipal-Agenten-Modell kann auf jegliche Arten von Organisationen wie zum Beispiel demokratische Institutionen oder auch auf NPO angewandt werden. Hinsichtlich der Hierarchiebeziehungen sind Eigenleistungs-NPO sehr ähnlich aufgebaut wie profitorientierte Unternehmen, anstelle der Aktionäre treten aber die Mitglieder (die Prinzipale). Wie die Aktionäre auch, so überlassen sie die operative Führung der Organisation einer Geschäftsstelle (dem Agenten). Mit Hilfe des Vorstands, der Revision und einer regelmässigen Berichterstattung stellen die Mitglieder sicher, dass die Organisation auch tatsächlich das tut, was sie von ihr erwarten. Der Vorstand wiederum wird von den Mitgliedern gewählt, womit gewährleistet ist, dass sich Vorstandsmitglieder am Mitgliederwillen orientieren müssen. Auch

Stiftungen funktionieren nach sehr ähnlichen Prinzipien. Anstelle der Mitglieder resp. der Aktionäre treten die Stifter. Stiftungen werden oft von Privatpersonen zur Regelung ihres Nachlasses gegründet. Da sie ihre Aufsichtsfunktion nicht mehr selber wahrnehmen können, braucht es weitere Institutionen, die dafür sorgen, dass das Stiftungsvermögen auch wirklich im Sinne des Stiftungszwecks eingesetzt wird. Es handelt sich hierbei um den Stiftungsrat und die Stiftungsaufsicht.

Anhand des Prinzipal-Agenten-Modells lässt sich auch aufzeigen, in welchem wesentlichen Punkt sich Nonprofit- von anderen Organisationen unterscheiden: Es sind dies die nichtlinearen Beziehungen zwischen der Organisation und ihren Anspruchsgruppen. In einer Drittleistungs-NPO

kommt dies besonders deutlich zum Ausdruck. Hier können gleich mehrere Prinzipale auf gleicher Ebene auftauchen. Sowohl die Mitglieder, die staatlichen und privaten Geldgeber und im weitesten Sinn auch die Leistungsempfänger können als Auftraggeber und somit Prinzipale der Organisation angesehen werden. Die Geschäftsstelle sowie alle anderen ausführenden Stellen sind ihrerseits in der Agentenrolle. Die Governance-Instrumente freilich bleiben immer dieselben: Berichterstattung, Revision, Vorstand, Amtszeitbeschränkungen und Wahlen.

### **Lösungsansätze für die Praxis**

Die erwähnten Governance-Instrumente allein können jedoch nicht verhindern, dass in der NPO-Praxis immer wieder Probleme auftauchen wie jene, die eingangs anhand der vier Praxisbeispiele geschildert wurden. Es braucht zusätzliche Lösungsansätze, die auf die spezifischen Eigenheiten von NPO zugeschnitten sind.

Das Freiburger Management Modell (FMM) nennt die strategische Steuerung durch den Vorstand als zentrales Element der Governance. Damit der ehrenamtliche Vorstand diese Aufgabe wahrnehmen kann, braucht es eine Professionalisierung der ehrenamtlichen Arbeit. Dazu gehört die konsequente Anwendung der beiden Prinzipien der Führung durch Zielvereinbarung und nach dem Ausnahmeprinzip (mbo + mbe). Dazu gehört aber auch, dass in der NPO Management-Instrumente (Leitbild und Konzepte) sowie Controlling-Instrumente (Messung der strategischen und operativen Zielerreichung) eingesetzt werden. Dank der Professionalisierung der Vorstandsarbeit kann der Vorstand mit der Geschäftsleitung auf Augenhöhe und im Sinne einer kooperativen Interaktion zusammenarbeiten.

Das FMM bietet somit wertvolle Lösungsansätze, die dabei helfen, die typischen Governance-Probleme von NPO in den Griff zu bekommen. Die Ansätze aus dem FMM können für die NPO-Praxis weiter verfeinert werden, so dass sie als Handlungsanweisungen für die tägliche Arbeit dienen:

- **Vision, Mission und Werte:** Damit das Sachziel einer NPO einen Orientierungsrahmen für das Handeln der obersten Führungsebene bieten kann, muss es – in Form des Leitbildes – klar definiert und kommuniziert werden. Es reicht nicht, wenn Vision, Mission und Werte einmalig niedergeschrieben und anschliessend «schubladiert» werden. Vielmehr müssen sie partizipativ erarbeitet, prominent sichtbar gemacht, Neueintretenden vermittelt und anschliessend bei jeder Gelegenheit in Erinnerung gerufen werden. Vor allem aber müssen Vision, Mission und Werte in der Information, Kommunikation und im Verhalten tatsächlich gelebt werden. Die oberste Führungsebene muss mit gutem Beispiel vorangehen. Sinnvoll ist auch, wenn der Vorstand das Leitbild regelmässig konsultiert, es auf seine Gültigkeit hin überprüft und bei Bedarf anpasst.
- **Werte-Charta:** Weiter empfiehlt es sich, dass Vorstand und Geschäftsleitung gemeinsam eine Werte-Charta formulieren. Darin halten sie fest, wie sie sich die Zusammenarbeit, den gegenseitigen Umgang untereinander sowie das Kollegialitätsprinzip bei Meinungsverschiedenheiten vorstellen. Eine solche Werte-Charta regelt die Diskussions- und Konfliktkultur innerhalb des Vorstands und zwischen Vorstand und Geschäftsleitung. Missstände sollen jederzeit offen angesprochen und diskutiert

werden können. So kann gewährleistet werden, dass es gerade auch bei engen persönlichen Beziehungen keine Tabuthemen gibt.

- **Selbstevaluation:** Um dem Problem vorzubeugen, dass in einem Vorstand mit engen persönlichen Beziehungen heikle Themen und Missstände nicht offen diskutiert werden, sollten Vorstände in regelmässigen Abständen eine Selbstevaluation durchführen. Bei der Selbstevaluation beurteilen die Mitglieder eines Gremiums ihr Verhalten als Individuum und als Kollektiv. Diese Beurteilung ist systematisch und wiederkehrend, wodurch die Qualität des eigenen Schaffens über die Zeit verbessert werden kann. Der entsprechende Fragenkatalog sollte nebst Aspekten wie die objektive Erreichung des Sachziels oder die Effektivität und die Effizienz des eigenen Tuns auch «weiche» Faktoren wie die Diskussionskultur oder das Einhalten der Werte-Charta beinhalten. Überdies sind einige Grundregeln zu beachten: So sollen die Vorstandsmitglieder etwa die Möglichkeit haben, den Fragebogen anonym auszufüllen. Bei der Auswertung sollten (sofern umsetzbar) keine Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich sein. Alle Mitglieder dürfen sich frei äussern und müssen ihre Antworten nicht rechtfertigen. Damit die Durchführung der Selbstevaluation keine Trockenübung bleibt, sind sämtliche Antworten ernst zu nehmen. Die Resultate und Erkenntnisse sollten im Rahmen einer Retraite gemeinsam evaluiert werden und anschliessend tatsächlich in die zukünftige Arbeit einfließen, damit ein ständiger Verbesserungsprozess stattfindet.
- **Diversität:** Bei der Zusammensetzung des Vorstandes ist darauf zu achten, dass Persönlichkeiten mit unterschiedlichen beruflichen wie persönlichen Hintergründen, vor allem aber auch mit unterschiedlichen Fachkenntnissen, in das Gremium gewählt werden. Personen, die sich in rechtlichen Belangen auskennen, wie auch solche mit Finanz- und Kommunikations-Knowhow sind Muss-Besetzungen in Vorstandsgremien. Zwar dürften die Bereiche Recht, Finanzen und Kommunikation in den wenigsten Fällen zu den Kernanliegen der NPO gehören, umso mehr kann sich Unwissen gerade in diesen Bereichen für die NPO als verheerend erweisen.
- **Vier-Augen-Prinzip:** Die konsequente Anwendung des Vier-Augen-Prinzips ist nicht als Zeichen des Misstrauens zu sehen, sondern als reine Vorsichtsmassnahme. Nochmals: Oft steht nicht böse Absicht am Anfang von Governance-Problemen, sondern Versäumnis, Unvermögen oder Unwissen. Das Vier-Augen-Prinzip geht Hand in Hand mit der Kollektivunterschrift «zu zweien». Kein Vorstands- oder Geschäftsleitungsmitglied soll wichtige Dokumente wie Verträge alleine unterzeichnen oder substantielle Zahlungen alleine freigeben können. Dies ist in der Praxis zwar oft umständlich, bewahrt die NPO aber vor Unfällen.
- **Gewaltentrennung:** Bereits in jungen (und ebenso in etablierten) NPO gilt der Grundsatz, dass die strategische Ebene (Vorstand) und die operative Ebene (Geschäftsführung) nicht miteinander vermischt werden sollten. Auch wenn sich die Mitglieder der beiden Gremien zu einem hohen Grad dem Sachziel der Organisation verpflichtet fühlen und niemand böse Absichten hegt, so birgt eine Vermischung dennoch die Gefahr, dass sich niemand dafür



verantwortlich fühlt, dem anderen auf die Finger zu schauen. Funktionalisierende «checks & balances» helfen, «blinde Flecken» zu vermeiden und sind deshalb für jede Organisation überlebenswichtig. Diesem Grundsatz ist auch bei mehrstufigen NPO, bei denen sich Regionalverbände zu einem Dachverband zusammenschließen, Rechnung zu tragen. In solchen Konstrukten kommt es vor, dass die Geschäftsleitungen der Regionalverbände den Vorstand des Dachverbands bilden. Dies ist in zweifacher Hinsicht problematisch: Einerseits ist es für das Vorstandsmitglied schwierig zu unterscheiden, welchen «Hut» es gerade aufhat. Andererseits wird nebst der Gewaltentrennung oft auch das Prinzip der Diversität verletzt. Gremien dieser Art setzen sich per Definition aus Vertretern unterschiedlicher Regionen und nicht aus Vertretern mit unterschiedlichem Fachwissen zusammen.

### **Governance als Steuerung zum Wohlbefinden der relevanten Anspruchsgruppen**

Der Deutsche Olympische Sportbund orientiert sich bei seiner Definition von Good Governance an den vier Prinzipien Integrität, Verantwortlichkeit und Rechenschaftspflicht, Transparenz sowie Partizipation und Einbindung. Gerade das letztgenannte Prinzip dürfte für NPO besonders relevant sein. Ein Merkmal von NPO ist ja die Existenz einer Vielzahl von Anspruchsgruppen (z. B. Partnerorganisationen, Leistungsempfänger, Geldgeber, staatlichen Institutionen etc.). Damit die NPO gedeihen und ihre Sachziele erreichen kann, muss sie zu sämtlichen relevanten Anspruchsgruppen gute Beziehungen unterhalten. Somit beschränkt sich das Sachziel der NPO

nicht mehr nur auf den Mitgliederwillen (resp. bei Stiftungen auf den Stiftungszweck). Das breitgefaste Ziel lautet nunmehr, die Interessen sämtlicher Stakeholder der Organisation zu berücksichtigen und diese Positionen in die Entscheidungen und Handlungen miteinzubeziehen.

Die «enge» Definition von Governance, die sich an den Sachzielen der Organisation orientiert, beinhaltet somit implizit auch diese breitgefaste Sichtweise, da die Sachziele nur erreicht werden können, wenn sie nicht im Widerspruch zu den Zielen der wichtigsten Stakeholder stehen. Der breitere Ansatz lenkt den Blick aber auf einige zusätzliche Aspekte: Damit die Steuerung der Organisation das Wohlbefinden der relevanten Anspruchsgruppen zum Ziel haben kann, muss zunächst geklärt werden, wer diese Gruppen überhaupt sind. Der Werkzeugkasten des FMM bietet auch hier ein geeignetes Instrument, um diese Klärung zu vollziehen, nämlich die Analyse der Austauschbeziehungen. Anschliessend müssen diese Gruppen in die Willensbildungs- und Entscheidungsfindungsprozesse der NPO durch Information, Mitsprache, Mitgestaltung oder gar Mitentscheidung miteinbezogen werden. Veränderungsprozesse müssen in Form eines partizipativen Ansatzes erfolgen. Eine periodische Berichterstattung über das Tun und Lassen der Organisation hilft, im ständigen Austausch mit den Stakeholdern zu bleiben und über die eigenen Aktivitäten Rechenschaft abzulegen. Gerade diese letzte Feststellung lässt erkennen, dass Governance sehr viel mehr ist als Compliance, also die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen. Governance ist eine allumfassende Management-Aufgabe.

Eine mangelhafte Governance kann

## Fazit

---

zu Problemen sehr unterschiedlicher Art führen, doch letztlich können sie auf eine gemeinsame Ursache zurückgeführt werden. Governance-Probleme entstehen immer dann, wenn die Organisation «vom Weg abkommt» und ihr Sachziel aus den Augen verliert. Dieses Sachziel umfasst auch die Erwartungen der wichtigsten Stakeholder. Oder anders ausgedrückt: Ohne von aussen als Organisation wahrgenommen zu werden, die einen positiven Beitrag an unsere Gesellschaft leistet, ist es kaum möglich, die eigenen Ziele zu erreichen.

Als zentrales Organ in einer NPO kommt dem Vorstand eine besondere Rolle zu. Als ehrenamtliches Gremium muss er stets darum bemüht sein, seine eigene Arbeit zu professionalisieren. Die Arbeit als

Vorstandsmitglied erfordert weit mehr als nur Fachwissen; es braucht auch ein hohes Mass an Managementwissen.

Die Management-Instrumente aus dem Werkzeugkasten des FMM helfen dabei, die NPO «auf Kurs» zu halten. Diese Werkzeuge können für die NPO-Praxis noch weiter verfeinert werden. Mit den Aussagen zu Leitbild, Werte-Charta, Selbstevaluation, Diversität, Vier-Augen-Prinzip und der strikten Anwendung der Gewaltentrennung liefert der vorliegende Beitrag Handlungsempfehlungen für die NPO-Praxis, damit Governance-Probleme, wie sie eingangs anhand der vier Beispiele geschildert wurden, gar nicht erst entstehen.



Benz, A. & Dose, N. (2010). Governance – Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept? In A. Benz & N. Dose (Hrsg.). *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.

Deutscher olympischer Sportbund – DOSB (Hrsg.) (2015). *Good Governane im Deutschen Sport*. Frankfurt am Main: [https://cdn.dosb.de/alter\\_Datenbestand/fm-dosb/downloads/dosb/Broschuere\\_21x21cm\\_Good-Governance\\_20151016\\_Ansicht.pdf](https://cdn.dosb.de/alter_Datenbestand/fm-dosb/downloads/dosb/Broschuere_21x21cm_Good-Governance_20151016_Ansicht.pdf).

Fama, E. & Jensen, M. (1983). Separation of Ownership and Control. *The Journal of Law & Economics*, 26(2), S. 301-325.

Furubotn, E. & Richter, R. (2010). *Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung*. Übers. v. Monika Streissler. Tübingen: Mohr Siebeck.

Lichtsteiner, H., Gmür, M. Giroud, C. & Schauer, R. (2020). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (9. Auflage)*. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag.

Stuhlmann, K. (2018). Wie gehen NPO richtig mit Good Governance um? *Verbands-Management*, 44(1), S. 25-32.

- 1 Benz & Dose 2010.
- 2 In Anlehnung an die Definition von Corporate Governance in: Gabler's Wirtschaftslexikon: Corporate Governance – Definition: Was ist Corporate Governance? Seite besucht am 22.01.2021 im Internet unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/corporate-governance-28617#head6>.
- 3 Vgl. Stuhlmann 2018.

## Der Autor

---



### **Michael Zurkinden / [michael.zurkinden@bvmbberatung.net](mailto:michael.zurkinden@bvmbberatung.net)**

Dr. Michael Zurkinden hat an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Freiburg/Schweiz Wirtschaftswissenschaften studiert und in diesem Bereich auch promoviert. Zudem ist er Absolvent des Diplom-Lehrgangs Verbands-/NPO-Management am Institut für Verbandsmanagement (VMI). Er hat während 16 Jahren in verschiedenen Funktionen im Bankensektor gearbeitet und ist seit 2020 Berater bei der Beratergruppe für Verbandsmanagement (B'VM). Gleichzeitig übernahm er auch die Funktion des Geschäftsführers des Schweizerischen Verbands der Versicherungs-Generalagenten SVVG.