Zeitschrift: Curaviva : Fachzeitschrift

Herausgeber: Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz

Band: 78 (2007)

Heft: 6

Artikel: Richtlinien aus der Wirtschaft werden zunehmend von gemeinnützigen Organisationen angewendet : Corporate Governance oder die Kunst des guten Führens

Autor: Rizzi, Elisabeth

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-805058

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 09.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Richtlinien aus der Wirtschaft werden zunehmend von gemeinnützigen Organisationen angewendet

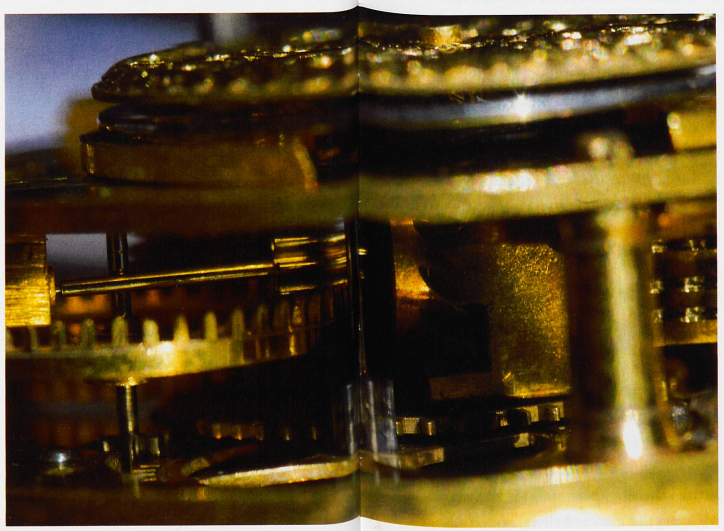
Corporate Governance oder die Kunst des guten Führens

Elisabeth Rizzi

Corporate Governance hält zunehmend auch im Non-Profit-Bereich Einzug, denn ein wesentlicher Bestandteil von Qualität in einem Betrieb ist die Qualität der Unternehmensführung.

Corporate Governance ist vergleichbar mit einem Uhrwerk. Sie führt zu Zuverlässigkeit, Genauigkeit und Beständigkeit.

Fotos: Robert Hansen



Corporate Governance steht für die kunstgerechte Betriebsführung. Genau um sie ist es in manch einem Heim nicht zum Besten bestellt. «Ich beobachte, dass Stiftungsräte oder Vereinsvorstände ihre strategischen Aufgaben häufig nur teilweise wahrnehmen. Sie verlassen sich viel mehr auf die Initiative und das Know-how der Geschäftsleitung und werden nicht von sich aus strategisch aktiv», bemängelt Elisabeth Bauer. Sie ist Lehrbeauftragte für Sozialmanagement an der Hochschule für Soziale Arbeit Zürich und betriebswirtschaftliche Beraterin von Non-Profit-Organisationen (NPO).
Dieser Zustand hat einen klaren Grund. «Da die Leitungsorgane von NPOs meistens ehrenamtlich arbeiten, besteht die Gefahr, dass der Wissensvorsprung der Geschäftsführungs-Profis ‚uneinholbar' wird und das Leitungsorgan Entscheidungen der Geschäftsführer einfach abnickt», erklärt Peter Buss, Geschäftsführer des NPO-Beratungsunternehmens Nonprocons. Will heissen: Die Miliz-Trägerschaften kommen ihrer Kontrollfunktion nicht nach, sind fachlich nicht einmal in der Lage, diese Aufgabe wahrzunehmen und bilden sich diesbezüglich auch nicht weiter. Umgekehrt werden sie von der operativen Geschäftsführung – die sehr wohl um diesen Sachverhalt weiss – mit Präsentationen, Papierbergen und Zahlenreihen solcherart überschüttet, dass die letzten Klarheiten beseitigt werden. Oder noch schlimmer: Die Grenzen bei den Kompetenzen und den personellen Besetzung von strategischen und operativen Funktionen verschwimmen.
Das hat Folgen: Etliche Fälle von Missmanagement in NPOs wurden durch die Medien gezerrt. Der prominenteste Schweizer Skandal ist derjenige um das Paraplegiker-Zentrum Nottwil. Das Basler Strafgericht hatte 2005 dessen Chefarzt und Stiftungsdirektor, Guido Zäch, wegen mehrfacher ungetreuer Geschäftsführung zu 16 Monaten Gefängnis bedingt verurteilt. Das Urteil wurde diesen Frühling vom Bundesgericht bestätigt.

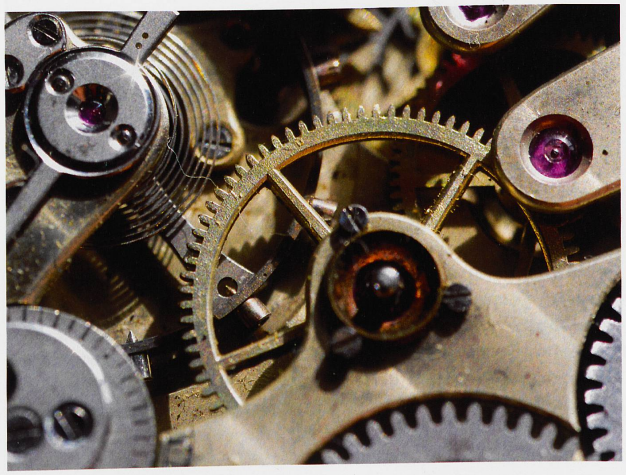
Festgeschriebene Gewaltentrennung

Zwanzig der grössten Hilfswerke in der Schweiz haben auf die Vorfälle reagiert. Anfang dieses Jahres haben sie mit der Einführung des Swiss NPO-Codes begonnen (vergleiche Interview). Der Swiss NPO-Code soll die Corporate Governance in NPOs verbessern. Das 31-seitige Regelwerk macht Empfehlungen zu den Aufgaben, zur Organisation und Arbeitsweise sowie zur Zusammenstellung, Rechnungslegung und Kommunikation von Trägerschaften.
Im Besonderen wird darin die Gewaltentrennung festgeschrieben. Zudem werden fachliche Minimalanforderungen an das oberste Leitungsorgan gestellt. Ebenfalls fordert der Code auf dieser Führungsebene eine «angemessene Weiterentwicklung der Führungs- und Fachkompetenz» der Mitglieder. Ebenso wird ein adäquates Risikomanagement und internes Kontrollsystem nahe gelegt. Klare Angaben macht das Papier schliesslich auch über die Abgrenzung finanzieller Mittel und über die Ausgestaltung des Jahresberichtes.

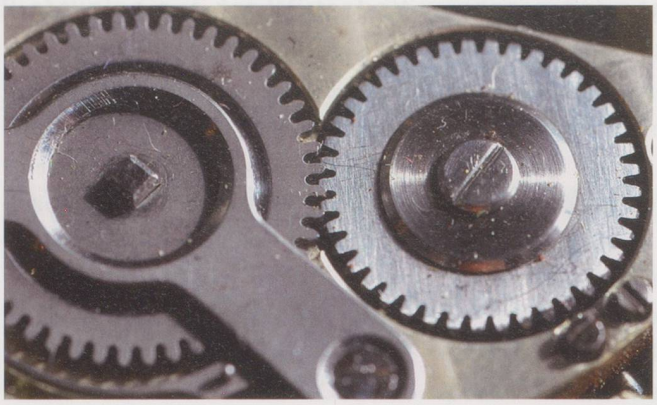
Von den Experten werden die Richtlinien grundsätzlich befürwortet.
«Wie gewinnorientierte Unternehmen haben auch NPOs verschiedene Anspruchsgruppen mit unterschiedlichen Interessen. Dazu zählen beispielsweise Mitglieder, Spendende oder Geldgeber. Corporate Governance erhöht die Transparenz der Tätigkeiten der obersten Geschäftsleitung und ermöglicht somit den einzelnen Anspruchsgruppen, ihre Interessen besser wahrzunehmen», findet etwa Elisabeth Bauer. Der NPO-Code könne schwarze Schafe für Finanzierende und Spendende besser erkennbar machen.
«Alle neuen Grundsätze tragen dazu bei, dass sich die Leute vermehrt mit dem Thema ‹Corporate Governance› beschäftigen, was die Situation grundsätzlich verbessert», sind auch Experten an der Universität St. Gallen überzeugt.
«Der NPO-Code ist ein erster Schritt in die richtige Richtung», bestätigt Peter Buss. Allerdings sieht er hier auch Mängel. «Der Code ist einerseits sehr anspruchsvoll hinsichtlich der verlangten internen Regelungsdichte. Nur grosse NPOs – für die der Code auch geschrieben ist – können das alles umsetzen», meint er. Kleine und mittlere NPOs würden ihn dagegen auf die Seite legen. «Andererseits», so Buss weiter, «ist er an manchen Stellen auch widersprüchlich, bleibt in vielen Anforderungen sehr vage und offen. Der Umsetzungsspielraum ist gross.»
Der Code brauche in jedem Fall eine begleitende praktische Umsetzungshilfe. Eine solche müsse nicht teuer sein. Trotzdem könnten oder wollten viele NPOs sich diese nicht leisten.

Audit versus Selbstdeklaration

Weiter bemängelt er, dass der Code die Wirkungsmessung nicht thematisiere. Genau hier hapert es tatsächlich bei etlichen NPOs. So stellt eine kürzlich publizierte Studie des Wirtschaftsprüfers KPMG fest, dass sich bei NPOs die Dokumentation der Ziele weitgehend auf die Formulierung von Leitbildern beschränkt. Die Effektivität wird dabei vorwiegend anhand der Finanzzahlen bestimmt. Dabei werden die vielschichtigen Sachziele einer NPO jedoch nicht berücksichtigt.
Gerade hier wären jedoch dringend geeignete Instrumente gefordert.
«Im NPO-Bereich tritt dieses Problem gegenüber gewinnorientierten Unternehmen besonders zutage, da der Bereich einerseits öffentliche Gelder erhält und andererseits viele Spendengelder akquiriert. Dies sind beide von Dritten anvertraute Gelder. Deshalb ist mit diesen Mitteln besonders haushälterisch umzugehen. Und die Öffentlichkeit hat ein Recht auf Transparenz», findet Robert Purtschert, Direktor des Verbandsmanagement Institutes der Universität Fribourg (VMI).
Bereits vor zwölf Jahren wurde hier das «Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen» (FMM) entwickelt. Auch dieses hat eine verbesserte Betriebsführung von NPOs zum Ziel. Das FMM basiert auf den Dimensionen System-Management, Marketing-Management und Ressourcen-Management.



Wie Zahnräder müssen die Führungsfunktionen ineinander übergehen.



Unternehmensführung erfordert Präzisionsarbeit.

Dem System-Management werden dabei alle formal übergeordneten und die NPOs als Gesamtsystem betreffenden Aufgaben zugeordnet. Dazu gehören Leitbilder, die Gestaltung von Strukturen und Prozessen der Willensbildung, die Planung des Controllings, der Führungsstil und das Qualitätsmanagement.

Das Marketing-Management befasst sich mit der Aufgabe, die Leistungen und die Kommunikation auf die Zweckerfüllung, die Nutzenstiftung für die Mitglieder und Klienten sowie die Beeinflussung Dritter auszurichten.

Das Ressourcen-Management schliesslich betrifft die Verwaltung und Weiterentwicklung der für die Leistungserbringung erforderlichen Mittel.

Vor drei Jahren hat das VMI auf der Basis des FMM gemeinsam mit der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS) das NPO-Label für Management-Excellence entwickelt. Das Label können NPOs nach einem Assessment in allen Management-Bereichen erlangen. Dieses beinhaltet auch einen ausführlichen Block von Qualitätsanforderungen im Bereich Corporate Governance. Während beim Swiss NPO-Code die beteiligten Organisationen sich selbst deklarieren, müssen sich die Kandidierenden für das NPO-Label für Management Excellence einem Audit durch eine neutrale Stelle unterziehen. «Deshalb», ist Purtschert überzeugt, «stellt es auch einige Anforderungen an eine Organisation. Und man kann es nicht einfach so ‹einkaufen›.» Das NPO-Label für Management-Excellence wurde bis heute zehn Organisationen verliehen, darunter der Caritas Schweiz und den RVK Rückversicherungen und Dienstleistungen für Kranken- und Unfallversicherer.

Trotz des Erfolges warnt Purtschert aber davor, in einen Zertifizierungswahn zu verfallen: «Ich glaube, es gibt genügend gute Instrumentarien, um Good Governance zu dokumentieren. Ich denke aber auch, man darf in dieser Sache nicht übertreiben. NPOs haben schliesslich eine eindeutige Mission zu erfüllen und dürfen sich nicht allzu stark nur mit sich selber beschäftigen.» ■

Stichwort Corporate Governance

Corporate Governance (engl. Das Führen von Körperschaften) umfasst Methoden und Instrumente zur Leitung und Überwachung von Organisationen. Im Zentrum steht dabei die Überwindung der Kluft zwischen den Interessen der Aktionäre und der Unternehmensleitung. Die Ausgestaltung beziehungsweise die Richtlinien für Corporate Governance sind je nach Land unterschiedlich. Gemeinsames Kennzeichen einer funktionierenden Corporate Governance sind jedoch folgende Merkmale:

- Funktionsfähige Unternehmensleitung
- Wahren der Interessen verschiedener Anspruchsgruppen
- Transparenz in der Unternehmenskommunikation
- Angemessener Umgang mit Risiken
- Auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Managemententscheidungen.

Ausgangspunkt für die Entwicklung von Corporate Governance war das Buch «The Modern Corporation and Private Property» von Adolf Augustus Berle und Gardiner C. Means aus dem Jahr 1932. Erstmals tauchte der Begriff Corporate Governance 40 Jahre später in der Literatur auf. Populär wurde Corporate Governance jedoch erst Mitte der Neunzigerjahre durch die britischen Cadbury- und Greenbury-Reporte. Diese bilden in Grossbritannien die Basis für nachhaltige Unternehmensführung.

In der Schweiz wird Corporate Governance bei kotierten Unternehmungen seit 2002 durch die Zulassungsbedingungen für die SWX (Swiss Exchange) geregelt. Zudem hat der Wirtschaftsverband economiesuisse im gleichen Jahr den Swiss Code of Best Practice herausgegeben. Auch dieser listet Verhaltensregeln für die vorbildliche Unternehmensführung auf. Der Swiss Code of Best Practice hat allerdings nur empfehlenden Charakter.

Im Non-Profit-Bereich existieren Überlegungen zur Überführung von Corporate-Governance-Richtlinien seit den Neunzigerjahren. Bekannt sind die angelsächsischen Modelle Policy Governance Model, New Work Model und Total-Activities Analysis. Für den deutschsprachigen Raum bedeutend ist das Freiburger Management-Modell. *(eri)*

Literatur und Infos:

Schwarz, Peter und Robert Purtschert, Charles Giroud, Reinbert Schauer (2005): «Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen». Haupt. ISBN- 3-258-06914-X.

www.swiss-npocode.ch