

Theorie und Praxis

Wissenschaftliche Reihe zur Entwicklungszusammenarbeit,
humanitären Hilfe und entwicklungspolitischen Anwaltschaftsarbeit



Judith Dittmer

Nonprofit Governance

*Vergleich der Entwicklungstendenzen
in Wissenschaft und Praxis*

Nr. 2

World Vision
Zukunft für Kinder!



Theorie und Praxis

Wissenschaftliche Reihe

zur Entwicklungszusammenarbeit, Humanitären Hilfe

und entwicklungspolitischen Anwaltschaftsarbeit,

herausgegeben vom

World Vision Institut

für Forschung und Entwicklung

Nonprofit Governance

Vergleich der Entwicklungstendenzen in Wissenschaft und Praxis

Abschlussarbeit

von
Judith Dittmer

November 2008

Judith Dittmer
Nonprofit Governance
Vergleich der Entwicklungstendenzen
in Wissenschaft und Praxis
Theorie und Praxis Nr. 2

Impressum

© World Vision, 2009

Herausgeber:

World Vision Institut

für Forschung und Entwicklung

Friedrichsdorf, Deutschland

Gesamtleitung: Dr. Hartmut Kopf

Leiter Forschung: Kurt Bangert

ABSTRACT

Nonprofit Governance wird derzeit von Wissenschaft und Nonprofit Organisationen (NPO) in Deutschland intensiv diskutiert, ein Vergleich der Entwicklungstendenzen in Theorie und Praxis existiert aber nicht. Um einen Beitrag zu leisten, diese Forschungslücke zu füllen, werden die wichtigsten Elemente der Nonprofit Governance aus der Literatur abgeleitet; es handelt sich um *Sicherstellung effektiver und effizienter Arbeit, transparente Kommunikation, Definition der Führungs- und Kontrollstrukturen, Risikomanagement und Ausgleich aller Stakeholder-Interessen*. Diese Elemente werden zu einem Gesamtmodell der Nonprofit Governance zusammengefasst, das darstellt, wie die einzelnen Bausteine zusammenwirken, um eine NPO bei der Erfüllung ihrer Mission zu unterstützen. Zu jedem dieser Elemente werden die wichtigsten wissenschaftlichen Erkenntnisse und Kontroversen dargestellt. Im Anschluss werden 9 qualitative Interviews mit Führungskräften großer humanitärer NPO in Deutschland ausgewertet. Der Vergleich dieser Interviewergebnisse mit der Theorie zeigt, dass sich in der Praxis bei den Elementen *Definition der Führungs- und Kontrollstrukturen* und *Risikomanagement* im Gegensatz zur Wissenschaft bereits klare Tendenzen abzeichnen; dagegen wird die NPO-Praxis den Ansprüchen der Wissenschaft bei der *Sicherstellung effektiver und effizienter Arbeit* noch nicht gerecht. Bei der *transparenten Kommunikation* und dem *Ausgleich aller Stakeholder-Interessen* existiert in Wissenschaft und Praxis eine gemeinsame Grundauffassung. Als Implikation ergibt sich insbesondere die Notwendigkeit einer verstärkten Auseinandersetzung mit den Elementen *Risikomanagement* und *transparente Kommunikation* in Wissenschaft und Praxis.

Bei der aktuellen Governance-Diskussion handelt es sich um die Folgen eines systematischen Problems: Die Auseinandersetzung mit der Thematik fand viel zu spät statt, nun ist eine Veränderung der festgefahrenen Strukturen unter hohem externem Druck in vielen Vereinen mit großen Schwierigkeiten verbunden. Dennoch muss die aktuelle Vertrauenskrise als Chance zur Selbstbereinigung des Sektors gesehen werden. (Zitat eines NPO-Vertreter)

VORWORT

Spätestens seit dem sogenannten “Unicef-Skandal” im Herbst 2007 ist das Thema “Nonprofit Governance” im Interesse der deutschen Öffentlichkeit. Waren es bislang eher intrinsische Motivationen, aus denen heraus sich die „Gutmenschen-Branche“ mit der Frage einer „guten“, weil verantwortungsvollen und zielgerichteten Führung und Überwachung von Sozialunternehmen beschäftigte, so veränderte sich mit den medialen Vorwürfen der Spendenverschwendung gegenüber Unicef die Bedeutung des Themas quasi über Nacht. Zum ersten Mal stand eine der großen und bis dato auch über alle Zweifel erhabenen Hilfswerke, nämlich der deutsche Ableger des Kinderhilfswerkes der Vereinten Nationen, am Pranger. Und die deutsche Öffentlichkeit forderte erstmals laut und heftig eine „Good Corporate Governance“ der spendensammelnden Organisationen.

Trotz der Popularität des Begriffs fällt jedoch bei genauerem Hinsehen sofort auf, dass das Thema „Nonprofit Governance“ in Deutschland noch wenig präzise und damit diffus ist. Insbesondere die Abgrenzung zur Corporate Governance im Profit Sektor ist noch nicht klar vollzogen. Diese Präzisierung unternimmt die vorliegende Arbeit von Judith Dittmer: Sie grenzt zuerst mit Blick auf die wissenschaftliche Diskussion die Nonprofit Governance von der Corporate Governance ab. Darauf aufbauend entwickelt sie das erste umfassende Gesamtmodell der Nonprofit Governance. Im dritten Teil überprüft sie das Modell anschließend kritisch durch einen Blick in die Praxis von neun der größten Nonprofit-Organisationen – darunter auch World Vision Deutschland.

Die vorliegende Forschungsarbeit ist unmittelbar nach Ausbruch der Unicef-Krise von World Vision beauftragt worden und ist in unentgeltlicher Kooperation mit der Unternehmensberatung Booz & Company an einer renommierten Schweizer Hochschule für Managementfragen entstanden. World Vision will mit ihrer Veröffentlichung zweierlei anstoßen:

Zum einen soll die Wissenschaft angeregt werden, insbesondere die Governance-Elemente „Transparente Kommunikation“ und „Risikomanagement“ mit Blick auf Nonprofit-Organisationen zu diskutieren.

Zum anderen wollen wir unsere eigene Branche dazu ermutigen, dass wir uns im gegenseitigen Interesse offen und transparent zu unseren eigenen Governance-Praktiken im Sinne von „Best Practices“ austauschen. Nur wenn wir alle stark sind, können wir die Schwächsten in der Welt unterstützen.

Dr. Hartmut Kopf

Leiter World Vision Institut für Forschung und Entwicklung

1.	Einleitung	6
2.	Nonprofit Governance	8
2.1	Begriffsabgrenzungen	8
2.2	Corporate und Nonprofit Governance in Deutschland	10
2.3	Unterschiedliche Rahmenbedingungen von Unternehmen und NPO	13
2.4	Gesamtmodell der Nonprofit Governance	15
3.	Elemente der Nonprofit Governance	19
3.1	Sicherstellung von Effektivität und Effizienz	20
3.1.1	Effektivität	20
3.1.2	Effizienz	25
3.2	Transparente Kommunikation	26
3.2.1	Stakeholder mit Rechenschaftsansprüchen	27
3.2.2	Informationsansprüche	28
3.2.3	Kommunikationsinstrumente	30
3.3	Definition der Führungs- und Kontrollstrukturen	31
3.3.1	Macht- und Aufgabenverteilung	32
3.3.2	Zusammensetzung des Aufsichtsorgans	36
3.4	Risikomanagement	38
4.	Bestandsaufnahme der Nonprofit Governance in der Praxis	40
4.1	Vorgehen bei der Befragung	40
4.2	Auswertung der Befragung und Diskussion	42
4.2.1	Prinzipien und Zweck der Nonprofit Governance	42
4.2.2	Effektivitäts- und Effizienzmessung	45
4.2.3	Kommunikation mit Stakeholdern	49
4.2.4	Führungs- und Kontrollstrukturen	54
4.2.5	Risikomanagement	58
4.2.6	Zentrale aktuelle Governance-Themen	60
4.3	Übergreifende Erkenntnisse aus der Praxis	61
5.	Zusammenfassung und Ausblick	64
	Anhang	67
	Literaturverzeichnis	72

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gesamtmodell der Nonprofit Governance	19
Abbildung 2: Ansätze und Ergebnisebenen der Effektivitätsmessung von Projekten	21
Abbildung 3: Balanced Scorecard für NPO	23
Abbildung 4: Global Accountability Framework	26
Abbildung 5: Dualistische Führungsstruktur	32
Abbildung 6: Modell des Risikomanagements	39
Abbildung 7: Mit Nonprofit Governance verbundene Ziele	44
Abbildung 8: Effektivitätskriterien der Projektarbeit	45
Abbildung 9: Instrumente zur Beurteilung der Projektarbeit	46
Abbildung 10: Stakeholder mit Möglichkeiten zur Einflussnahme	50
Abbildung 11: Kommunikationsinstrumente für die Information über Nonprofit Governance	53
Abbildung 12: Kriterien für die Auswahl der Mitglieder des Aufsichtsorgans	54
Abbildung 13: Machtverteilung zwischen Aufsichtsorgan und Geschäftsführung	56
Abbildung 14: Mechanismen zur Sicherstellung ethisch korrekten Verhaltens	58
Abbildung 15: Zentrale aktuelle Governance-Themen	60
Abbildung 16: Governance-Herausforderungen der organisatorischen Entwicklungsphasen	62

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Strategisch wichtigste Stakeholder in Abhängigkeit vom Arbeitsschwerpunkt	27
Tabelle 2: Informationsansprüche der Stakeholder-Gruppen	28
Tabelle 3: Old Work versus New Work	34
Tabelle 4: Vor- und Nachteile eines heterogenen Aufsichtsorgans	37
Tabelle 5: Bring- und Holschuld an Informationen	51
Tabelle 6: Aufgabenverteilung zwischen Aufsichtsorgan und Geschäftsführung	55
Tabelle 7: Vergleich der Governance-Elemente aus Praxis und Gesamtmodell	60
Tabelle 8: Governance-Status zweier NPO im Vergleich	63

1. Einleitung

„Was zu erwarten war, ist eingetroffen: Mit einiger zeitlicher Verzögerung hat nun die ‚Corporate Governance‘-Diskussion auch die Nonprofit-Organisationen erreicht.“

(Krummenacher, 2004, S.343)

Angesichts der großen Bedeutung des Nonprofit Sektors ist die in diesem Zitat von Krummenacher beschriebene Entwicklung tatsächlich nicht überraschend: Mit einem jährlichen Umsatz von mehr als 1,1 Billionen US-Dollar weltweit übertrifft der Nonprofit Sektor das Bruttoinlandsprodukt von Kanada oder Spanien und ist damit zu einer international bedeutenden wirtschaftlichen Triebkraft geworden (Ronzheimer, 2001). Auch in Deutschland lässt sich das volkswirtschaftliche Gewicht dieses Sektors daran belegen, dass sein Beitrag zum Bruttoinlandsprodukt 2% - 5% beträgt, und er 5% aller Arbeitsplätze stellt (BfA, 2004, S.1). Aus wohlfahrtsstaatlicher Perspektive wird das steigende Interesse am Nonprofit Sektor damit begründet, dass Nonprofit Organisationen (NPO) im sozialen Bereich als Hoffnungsträger für die Entlastung des öffentlichen Sektors betrachtet werden, indem sie in Ergänzung zum Staat bedarfsgerecht und bürgernah soziale Dienstleistungen erbringen (Kraus & Stegarescu, 2005, S.5).

Eine Folge dieses wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedeutungszuwachses ist die Professionalisierung, die im Nonprofit Sektor zu beobachten ist. Ehrenamtlich Tätigen wird immer weniger zugetraut, die komplexen Aufgaben einer Nonprofit Organisation effektiv, effizient und innovativ zu meistern (Schuhen, 2002, S.45). Diese Fähigkeiten gewinnen gerade angesichts der Verschärfung des Wettbewerbs um staatliche Zuschüsse und private Spenden an Bedeutung. Hatten NPO früher einen „Glaubwürdigkeitsvorschuss“ (Brugger, 2004, S.272), sind sie heute mit der Erwartung konfrontiert, aktiv Rechenschaft über ihre Aktivitäten abzulegen und damit zu beweisen, dass sie das Vertrauen der Öffentlichkeit verdienen.

Grund für diesen gestiegenen Legitimationsdruck sind vor allem Skandale, die weltweite Beachtung fanden: 2001 wurde der damalige CEO von United Way in Washington DC verurteilt, weil er die Organisation um 1,6 Millionen US-Dollar betrogen hatte, 2002 entlarvte man die saudi-arabische Benevolence International Foundation als Unterstützungsorganisation der Al Quaida, und 2004 wurde das Korruptionsnetz des von den Vereinten Nationen initiierten Oil-for-food Programms im Irak aufgedeckt. Im Kontext der Diskussion, wie solche Skandale in Zukunft zu vermeiden seien und den gesteigerten Ansprüchen an NPO begegnet werden könne, fiel immer häufiger ein Begriff, den Köchlin (2008) nicht ohne Ironie als „Zauberwort“ bezeichnet:

Nonprofit Governance.¹ Welche Hoffnungen auf diesen Ansatz gesetzt werden, bringt Rhinow (2004) zum Ausdruck, der Nonprofit Governance zutraut, „Effizienz und Effektivität mit ethischer und rechtlicher Integrität“ zu verbinden“ (S.17).

Auch in Deutschland wurde die Governance von Nonprofit Organisationen bereits 2001 von der *Regierungskommission Corporate Governance* als wichtiges Thema identifiziert (Baums, 2001, S.6). In den Blickpunkt der deutschen Öffentlichkeit rückte das Thema jedoch erst im Herbst 2007, als Unicef Deutschland mit dem Vorwurf der Falschinformation über Provisionszahlungen und überhöhter Zahlungen für Beratungsleistungen konfrontiert wurde und es schließlich zur Aberkennung des Spenden-Siegels des Deutschen Zentralinstituts für Soziale Fragen (DZI) kam.

Schnelle Reaktionen folgten: Der Verband Entwicklungspolitik deutscher Nichtregierungsorganisationen (VENRO) begann einen Verhaltenskodex zu erarbeiten, durch den u.a. Standards für „transparente und verantwortungsvolle Führungsstrukturen“ geschaffen werden sollen. Das DZI kündigte eine Verschärfung der Richtlinien für die Vergabe seines Spenden-Siegels an (DZI, 2008). Trotz aller initiierten Veränderungsmaßnahmen blieben jedoch über die einzelne Organisationen hinausgehende, übergreifende Fragen ungeklärt: Wo steht der deutsche Nonprofit Sektor bezüglich Governance im Branchenüberblick? Wo steht die Wissenschaft im Vergleich dazu? Und welche allgemeinen Entwicklungstendenzen zeigen sich in Theorie und Praxis der Nonprofit Governance? Die vorliegende Arbeit möchte einen kleinen Beitrag zur Beantwortung dieser Fragen leisten, indem zu den wichtigsten Elementen der Nonprofit Governance eine Bestandsaufnahme in Wissenschaft und NPO-Praxis vorgenommen wird und die Entwicklungstendenzen auf beiden Seiten verglichen werden. Der Fokus wird dabei deskriptiv sein, da der Versuch, eine normative Bewertung der Tendenzen vorzunehmen, aufgrund eines noch fehlenden Benchmarks schon im Vorhinein zum Scheitern verurteilt ist: Viele Einzelfragen dazu, wie *gute* Nonprofit Governance ausgestaltet werden sollte, konnten bisher weder aus wissenschaftlicher noch aus praktischer Sicht eindeutig beantwortet werden. Eine klare normative Aussage, welches die *richtige* Entwicklungsrichtung bei einzelnen Governance-Fragen ist, gibt es zu vielen Details also noch nicht.

Es erscheint sinnvoll, sich zunächst auf die Untersuchung der Nonprofit Governance großer NPO zu beschränken, da nur diese über die finanziellen und personellen Ressourcen verfügen,

¹ Köchlin selbst verwendet zwar den Begriff „Corporate Governance von Nonprofit Organisationen“, für die vorliegende Arbeit soll jedoch der Begriff „Nonprofit Governance“ (vgl. Schuhen, 2002) verwendet werden. Somit wird sich *Nonprofit Governance* immer auf den Nonprofit Sektor, *Corporate Governance* immer auf den Profit Sektor beziehen.

die zur Implementierung aufwändiger Governance-Prinzipien erforderlich sind. Diese Entscheidung wird durch die Tatsache, dass sich beispielsweise der Swiss NPO-Code (2006) auch ausdrücklich an „die grösseren und grossen Hilfswerke“ richtet, unterstützt (S.7). Innerhalb dieser Größenordnung sind vor allem NPO mit humanitärem Tätigkeitsgebiet von Interesse, da diese bisher im Fokus der Governance-Diskussion standen. Dies zeigt sich unter Anderem daran, dass sich bis einschließlich 2003 nur NPO mit „sozialer Zielsetzung“ für die Auszeichnung mit dem DZI-Spenden-Siegel bewerben konnten (DZI, 2003).

Als Zusammenfassung dieser Überlegungen lässt sich die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit wie folgt definieren:

Welche Entwicklungstendenzen zeigen sich in der Governance-Praxis großer humanitärer Nonprofit Organisationen in Deutschland im Vergleich zu bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnissen?

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird Nonprofit Governance in Kapitel 2 inhaltlich und bezüglich des aktuellen Entwicklungsstatus in Deutschland von der Corporate Governance abgegrenzt. Außerdem wird der Versuch unternommen, eine bestehende wissenschaftliche Lücke zu füllen, indem die wichtigsten Elemente der Nonprofit Governance zu einem Gesamtmodell integriert werden. Im Detail werden die in diesem Gesamtmodell genannten Elemente dann in Kapitel 3 beleuchtet, wobei vor allem die Darstellung der bereits erwähnten wissenschaftlichen Kontroversen im Mittelpunkt steht. In Kapitel 4 werden schließlich neun qualitative Interviews mit Führungskräften großer deutscher humanitärer NPO ausgewertet, die einen Vergleich der Entwicklungstendenzen der Nonprofit Governance in der aktuellen Praxis und der wissenschaftlichen Debatte ermöglichen.

2. Nonprofit Governance

Nach den für das Verständnis des Terms Nonprofit Governance notwendigen Begriffsabgrenzungen wird der Stand der Auseinandersetzung mit Nonprofit und Corporate Governance in Deutschland dargestellt. Der darauf folgende Vergleich der Rahmenbedingungen im Profit und Nonprofit Sektor wird zeigen, warum es für Nonprofit Governance eines eigenen Konzepts bedarf, das im letzten Unterkapitel entwickelt wird.

2.1 Begriffsabgrenzungen

Um den Begriff Nonprofit Governance näher zu bestimmen, sollen zunächst seine beiden Bestandteile *Nonprofit* und *Governance* näher erläutert und von anderen Begriffen abgegrenzt werden.

Nonprofit bringt zum Ausdruck, welche Organisationen im Fokus stehen, nämlich Nonprofit Organisationen. Für die Beschreibung dieser Organisationsform soll die Definition des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Projects verwendet werden, die in der wissenschaftlichen Debatte zunehmend dominiert (Siebart, 2006, S.44). Demnach zeichnet sich eine Nonprofit Organisation durch fünf Kriterien aus (Anheier, 2005, S.47):

- *Institutionalisierung*: Eine NPO muss einen Mindestgrad an formaler Organisation aufweisen. Dies kann sich in der Existenz einer juristischen Person, aber auch anhand fester Organisationsstrukturen mit klaren Verantwortlichkeiten manifestieren. Negativ abgegrenzt von einer NPO sind damit ad-hoc Gruppierungen ohne feste Zugehörigkeit.
- *Private Trägerschaft*: Eine hinreichende Unabhängigkeit der Organisationsstrukturen vom Staat muss gegeben sein, d.h. eine NPO darf über keine staatliche Autorität verfügen. Eine finanzielle Unterstützung der NPO durch den Staat ist jedoch möglich.
- *Selbstständigkeit*: Die Organisation muss in einem Maße selbst verwaltet sein, dass die Entscheidungsträger die Beschlüsse über die Aktivitäten der NPO grundsätzlich autonom fassen können. Der Wille anderer Organisationen, beispielsweise privater Unternehmen, darf also nicht primär handlungsleitend sein.
- *Gewinnausschüttungsverbot*: Eine NPO darf durchaus einen Gewinn erwirtschaften, diesen jedoch nicht an Organisationsbeteiligte, beispielsweise Mitglieder oder Vorstände, ausschütten. Vielmehr müssen Gewinne dem auf einem Sachziel basierenden Organisationszweck zugeführt werden.
- *Freiwilligkeit*: Eine NPO ist durch ein hohes Maß an freiwilligem Engagement gekennzeichnet. Dieses kann sich durch ehrenamtliche Tätigkeit von Mitgliedern oder auch durch freiwillige Spenden äußern. Abzugrenzen sind von NPO also beispielsweise Gewerkschaften mit verpflichtender Mitgliedschaft.

Der Ursprung des Begriffs *Governance* liegt im lateinischen Wort *gubernare*, das im Deutschen *lenken*, *steuern* bedeutet. Chait (zit. in Schuhen, 2002, S.85-86) macht diesen Begriff für den Unternehmens- oder Nonprofit-Alltag nutzbar, indem er *Governance* von *Management* abgrenzt: Demnach umfasst *Governance* alle Handlungen, die die langfristige Ausrichtung und Leistung einer Organisation betreffen, d.h. die Definition der Mission und grundlegender Werte, den Schutz und Ausbau einzigartiger Kernkompetenzen und die Entscheidungsprozesse über Angelegenheiten von strategischer und symbolischer Wichtigkeit. Zum *Management* gehört dagegen die kurzfristige Bestimmung von Programmen, Produkten und Dienstleistungen sowie die kurzfristige Bereitstellung der hierfür nötigen personellen, finanziellen und physischen Ressourcen.

Während bei der Definition der Einzelteile des Begriffs noch Einigkeit herrscht, existiert für das Gesamtkonstrukt *Nonprofit Governance* eine Vielzahl von Definitionen. Bis eine Auswahl in Unterkapitel 2.4 ausführlich vorgestellt werden wird, soll die folgende Definition aus dem *Swiss NPO-Code* (2006) ein grundlegendes Verständnis des Gesamtbegriffs „Nonprofit Governance“ ermöglichen:

Unter Corporate Governance sind alle Grundsätze zu verstehen, die - unter Wahrung der Entscheidungsfähigkeit und der Effizienz der Leitungsorgane - eine verantwortungsbewusste Führung, Kontrolle und Kommunikation der Nonprofit-Organisation sicherstellen (S.11).²

Vergleicht man diese Definition mit der entsprechenden Definition von Corporate Governance für Unternehmen im *Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance* (2002), wird offensichtlich, wie ähnlich die Grundfragen beider Konzepte sind:

Corporate Governance ist die Gesamtheit der auf das Aktionärsinteresse ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle anstreben (S.8).

Das folgende Unterkapitel wird zeigen, wie unterschiedlich der aktuelle Stand der Auseinandersetzung mit Nonprofit und Corporate Governance in Deutschland trotz dieser Ähnlichkeit beider Definitionen ist.

2.2 Corporate und Nonprofit Governance in Deutschland

In Deutschland fand die Auseinandersetzung mit dem Thema Corporate Governance als Reaktion auf eine Phase von Unternehmensskandalen statt. Dieses zyklische Aufeinanderfolgen von Krise und Reform der Corporate Governance ist nach Clarke ein typisches Muster, nimmt doch in Phasen wirtschaftlicher Prosperität das Streben nach Gewinn eine wichtigere Rolle ein als die Sicherstellung guter Governance Strukturen (Clarke, 2007, S.13).³

² Der Swiss NPO-Code verwendet den Begriff *Corporate Governance von Nonprofit Organisationen*, anstatt *Nonprofit Governance* (siehe Fußnote 1).

³ Das gleiche Phänomen ließ sich beispielsweise auch in Großbritannien und den USA beobachten, wo der Cadbury Report (1992) bzw. der Sarbanes-Oxley-Act (2002) jeweils als Reaktion auf eine Reihe von Unternehmenszusammenbrüchen verabschiedet wurden.

In Deutschland zeichnete sich Ende der 90er Jahre eine solche Krisenperiode ab, zu deren Höhepunkten die Zusammenbrüche der Holzmann AG und der Flowtex Technologie GmbH und Co. KG gehörten. Der Baukonzern Holzmann musste 1999 Insolvenz anmelden, nachdem es aufgrund von Untreue und Bilanzfälschung von Seiten des Managements zu einem Verlust von 1,2 Milliarden Euro gekommen war (Spiegel, 1999). Im Jahr 2000 kam es zur Aufdeckung des Flowtex-Skandals, einem der größten Wirtschaftsskandale in der Bundesrepublik Deutschland: Durch Scheingeschäfte mit Bohrmaschinen wurde vom Unternehmen Flowtex ein Schaden von circa 2 Milliarden Euro angerichtet (Amann, 2005). Um solche Eklats in Zukunft zu vermeiden und die Transparenz von Unternehmensleitung und -überwachung zu erhöhen, wurde die *Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex* gegründet, die 2002 den *Deutschen Corporate Governance Kodex* für börsennotierte Unternehmen veröffentlichte. Neben dieser Richtlinie mit Empfehlungscharakter wurde 2002 das Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG) als Ergänzung zum Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) erlassen.

Überträgt man das Muster von Krise und darauf folgender Reform auf den Nonprofit Sektor, könnte dies erklären, warum in Deutschland die Auseinandersetzung mit dem Thema Nonprofit Governance im Vergleich zur Corporate Governance zurückliegt. Eine größere Anzahl spektakulärer NPO-Skandale blieb nämlich in den vergangenen Jahren aus. So findet Deutschland bei Gibelman und Gelman (2001, 2004), die in zwei internationalen Studien die Fälle publizierten Fehlverhaltens von NPO von 1990-2000 und von 2001-2004 auswerten, nur in zwei Fällen Erwähnung: Im Korruptionsfall des Bayerischen Roten Kreuzes 2000 (2001, S.55) und bei der deutsch-dänischen Alaska International Foundation, der die Unterstützung terroristischer Aktivitäten nachgewiesen wurde (2004, S.371).

Erst mit Unicef stand 2007 eine größere NPO aufgrund von Fehlverhalten im Fokus des öffentlichen Interesses, sodass erst ab diesem Zeitpunkt mit Nachdruck an der Erhöhung der Regulierungsdichte im Bereich der Nonprofit Governance gearbeitet wird. Gesetzliche Vorgaben zu Rechenschaft und Transparenz wie sie im Profit Sektor existieren (s.o.) fehlen bisher ebenso wie ein umfassender Kodex, der der Komplexität des Themas Nonprofit Governance gerecht wird. Fünf Institutionen haben bis zum heutigen Zeitpunkt Normen und Richtlinien zur Nonprofit Governance entwickelt; diese bleiben aber alle entweder sehr allgemein oder konzentrieren sich nur auf einen bestimmten Aspekt der Nonprofit Governance:

- Das *Deutsche Zentralinstitut für Soziale Fragen (DZI)* hat die bisher umfassendsten Leitlinien erarbeitet, die die Grundlage für die Vergabe des Deutschen Spenden-Siegels bilden. Es gelten folgende Vergabekriterien:

-

- Wahre, eindeutige und sachliche Werbung in Wort und Bild
- Nachprüfbar, sparsame und satzungsgemäße Verwendung der Mittel unter Beachtung der einschlägigen steuerrechtlichen Vorschriften
- Eindeutige und nachvollziehbare Rechnungslegung
- [Externe] Prüfung der Jahresrechnung und entsprechende Vorlage beim DZI
- Interne Überwachung des Leitungsgremiums durch ein unabhängiges Aufsichtsorgan
- Prämien, Provisionen oder Erfolgsbeteiligungen für die Vermittlung von Spenden nur unter strengen Auflagen⁴

Als Sanktionsmechanismus hat das DZI die Möglichkeit, einer NPO das Spenden-Siegel zu entziehen, wovon es bei Unicef Gebrauch gemacht hat.

- Der *Verband Entwicklungspolitik deutscher Nichtregierungsorganisationen (VENRO)* verfügt über den für seine Mitglieder verbindlichen Kodex *Entwicklungsbezogene Öffentlichkeitsarbeit*. Es gibt die Möglichkeit, Mitglieder intern des Verstoßes gegen den Kodex anzuklagen, worauf eine Schlichtungskommission über den Sachverhalt entscheidet.⁵
- Der *Deutsche Spendenrat* setzt auf die Selbstkontrolle seiner Mitglieder und verfügt über eine Selbstverpflichtungserklärung, die auf eine höhere Transparenz abzielt. Sanktionsmechanismen existieren jedoch nicht.⁶
- *PricewaterhouseCoopers* verleiht seit 2005 den *Transparenzpreis*, der gemeinnützige Organisationen für eine transparente und inhaltlich vorbildliche Berichterstattung auszeichnet. Als Grundlage der Beurteilung wurde ein Kriterienkatalog für die Berichterstattung von NPO entwickelt.⁷
- Die *Diakonie* hat 2005 den *Diakonischen Corporate Governance Kodex* entwickelt, der von allen Rechtsträgern der Diakonie angewendet werden soll. Dieser Kodex enthält „Standards und Empfehlungen guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung“ und konzentriert sich dabei auf Aspekte der „Leitung und Überwachung“ (2005, S.1-2)

Beim Versuch, in der Praxis noch fehlende Vorgaben durch den Rückgriff auf wissenschaftliche Erkenntnisse zu schließen, fällt auf, wie klein der Bestand empirischer Studien zu Nonprofit Governance im deutschsprachigen Raum noch ist. Das Bild, das die bereits vorhandenen Ergebnisse vermitteln, fasst Schuhen (2002) treffend zusammen: „Es herrscht ein eher diffuses,

⁴ Siehe www.dzi.de → Hinweise

⁵ Siehe www.venro.de → VENRO → VENRO-Kodex

⁶ Siehe www.spendenrat.de → Selbstverpflichtungserklärung

⁷ Siehe www.pwc.de → Wir über uns → Engagement → Transparenzpreis

auf der einen Seite von Anekdoten und der anderen Seite von theoretisch normativen Elementen bestimmtes Bild vor“ (S.109). Doch trotz einer deutlich größeren Anzahl an Publikationen im angloamerikanischen Sprachraum stehen auch dort zu vielen Grundfragen der Nonprofit Governance eindeutige Antworten noch aus. Allerdings findet im Vergleich zu Deutschland dort eine lebendige Diskussion zu Details der Nonprofit Governance statt, mit denen man sich in Deutschland erst seit kurzer Zeit auseinandersetzt.⁸

Insgesamt zeigt sich, dass Deutschland bei der praktischen und der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema Nonprofit Governance erst am Anfang steht und insbesondere normative Vorgaben fehlen. Daraus leitet sich die Frage ab, warum für die konkrete Ausgestaltung der Nonprofit Governance nicht die Best Practices aus dem Profit Sektor übernommen werden können, in dem Corporate Governance bereits fester Teil des Unternehmensalltags ist. Eine Antwort auf diese Frage gibt das folgende Unterkapitel.

2.3 Unterschiedliche Rahmenbedingungen von Unternehmen und NPO

Der Grund dafür, dass Nonprofit Governance nicht als „Corporate Governance im Nonprofit Sektor“ betrachtet werden kann, liegt darin, dass sich die Rahmenbedingungen, innerhalb derer ein Unternehmen arbeitet, fundamental von denen einer Nonprofit Organisation unterscheiden: Ein erster Unterschied bezieht sich auf die **Zielebenen**. Schuhen (2002, S.67) unterscheidet zwischen Formalzielen, zu denen beispielsweise Liquidität oder Rentabilität gehören, Sachzielen wie der Qualität der Produkte und Dienstleistungen und metaökonomischen Zielen, zum Beispiel der Vermittlung bestimmter Grundwerte. Bei Unternehmen herrscht nach Schuhen eine Dominanz der Formalziele im Sinne der Shareholder vor, d.h. dass das Erreichen einer hohen Rentabilität im Vordergrund steht. Basis für dieses Formalziel ist die Erfüllung der Sachziele (ein Unternehmen wird bei schlechter Qualität seiner Produkte keinen Gewinn generieren). Im Gegensatz dazu versucht eine Nonprofit Organisation primär, die von ihr gesetzten Sachziele zu erreichen, und erbringt die hierfür nötigen Dienstleistungen. Ein Beispiel hierfür könnte die Ausbildung von Lehrern sein, um damit einen Beitrag zur Steigerung der Alphabetisierungsquote zu leisten. Bei kirchlich fundierten NPO spielt außerdem die Vermittlung einer bestimmten Weltanschauung oder Spiritualität als metaökonomisches Ziel eine wichtige Rolle. Um beides erreichen zu können, ist ökonomische Leistungsfähigkeit, also ein Formalziel, natürlich notwendig; entscheidendes Abgrenzungskriterium zu Profit Organisationen ist aber,

⁸ Hieraus ist auch zu erklären, warum bei der detaillierten Beschreibung der Governance-Elemente in Kapitel 3 fast ausschließlich wissenschaftliche Ergebnisse aus dem englischsprachigen Raum Verwendung finden werden.

dass dieses Formalziel nicht als Endziel, sondern funktional als Bedingung für höhere Sachziele betrachtet wird (ebd., S.67-68).

Ein weiterer Unterschied betrifft die Frage, wer aus Sicht eines Unternehmens und einer Nonprofit Organisation die Rolle des Principals in der Principal-Agent-Beziehung⁹ einnimmt. Zwar wird in Unternehmen im Rahmen der Corporate Social Responsibility Debatte zunehmend die Verantwortung eines Unternehmens gegenüber der Gesellschaft anerkannt, als Principal börsennotierter Unternehmen gelten jedoch nach wie vor die Shareholder (Ebrahim, 2003, S.198). Demgegenüber ist die Frage nach dem Principal einer NPO noch Gegenstand einer bisher ungelösten Debatte. Von den drei großen Stakeholder-Gruppen,¹⁰ denen eine NPO gegenübersteht, nämlich Geldgebern und Regulatoren, Partnern und Mitarbeitern sowie Leistungsempfängern, haben aus ethisch-moralischer Sicht alle einen starken Anspruch auf Wahrung ihrer Interessen (Brown & Moore, 2001, S.574). Da eine Priorisierung nur schwer möglich scheint, spricht Ebrahim hier von multiplen Principals (Ebrahim, S.198).

Als nächstes Abgrenzungskriterium ist die Möglichkeit der Erfolgsmessung zu nennen. In Firmen ist dies anhand von Renditekennzahlen gut möglich, da zum Beispiel der Return on Investment quantitativ Auskunft über den Erreichungsgrad der oben genannten Formalziele gibt. Demgegenüber ist die Erfolgsmessung der von NPO gesetzten Sachziele ein höchst umstrittenes Thema: Wie soll valide gemessen werden, ob oder inwieweit Ziele wie die Bekämpfung von Hunger, Ungerechtigkeit oder Armut erreicht wurden? Objektive Aussagen mittels klarer Kennzahlen scheinen hier äußerst schwierig (Davatz, 2004, S.303).

Desweiteren ist im Kontext von Governance noch das Spannungsfeld Hauptamt-Ehrenamt von Bedeutung. In Profit Organisationen existiert dieses nicht, da sowohl die Geschäftsführung als auch der Aufsichtsrat hauptamtlich tätig sind und meistens über langjährige Expertise in ihrem Tätigkeitsfeld verfügen. In NPO sind mindestens die Mitglieder des Aufsichtsorgans ehrenamtlich tätig, in kleineren Organisationen, in denen die Trennung von Geschäftsführung und Aufsichtsorgan noch nicht klar vollzogen ist, oft auch die operativ tätige Leitung. Daraus entsteht häufig die Vermutung mangelnder Professionalität und Führungskompetenz (Thaler & Voggensperger, 2004, S.74-75).

⁹ Eine Principal-Agent-Beziehung liegt vor, wenn eine Auftrag gebende Partei (Principal) eine andere (Agent) anweist, in ihrem Sinne bestimmte Handlungen durchzuführen, wobei dem Agent eine gewisse Handlungsfreiheit zugestanden wird (Ross, 1973, zit. in Pfaffenzeller, 2003, S.28).

¹⁰ Für die vorliegende Arbeit soll die klassische Stakeholder-Definition von Freeman (1984) übernommen werden. Demnach gehört zu den Stakeholdern „any group or individual who can be or is affected by the achievement of an organization's purpose“ (S.53).

Ein letzter Unterschied besteht in den Märkten, in denen sich beide Organisationstypen behaupten müssen. Für Unternehmen, bei denen die Leistungsfinanzierer den Leistungsbeziehern entsprechen, ist dies der klassische Markt von Angebot und Nachfrage. Bei einer NPO sind die Leistungsfinanzierer jedoch zum Verzicht auf eine direkt materielle Gegenleistung bereit, während die Leistungsbezieher einseitig Hilfe empfangen (Davatz, S.301). Der Markt, in dem der Konkurrenzkampf um das Vertrauen der Öffentlichkeit und in Folge dessen um die Spendenakquisition stattfindet, ist der Meinungs- und Spendenmarkt. In diesem muss es einer NPO gelingen, Aufmerksamkeit auf sich zu lenken, glaubwürdig zu sein und sich von den anderen NPO zu differenzieren (Brugger, 2004, S.277).

Die angeführten Unterschiede im Handlungsrahmen eines Unternehmens und einer Nonprofit Organisation haben verdeutlicht, warum Corporate und Nonprofit Governance trotz ähnlicher Grundfragen sektorspezifisch ausgestaltet werden müssen. Nonprofit Governance bedarf daher eines eigenen Gesamtkonzepts, das im folgenden Unterkapitel vorgestellt wird.

2.4 Gesamtmodell der Nonprofit Governance

Zum heutigen Zeitpunkt existieren zwar Untersuchungen verschiedener Autoren zu unterschiedlichsten Aspekten der Nonprofit Governance, nach Kenntnisstand der Autorin existiert jedoch kein Gesamtmodell, das verbildlicht, wie die einzelnen Aspekte zusammenwirken und eine NPO dabei unterstützen, ihre Sachziele zu erreichen.¹¹ Daher wird in diesem Unterkapitel der Versuch unternommen, diese wissenschaftliche Lücke zu füllen, wobei kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben wird.

In einem ersten Schritt werden durch die Gegenüberstellung verschiedener Definitionen von Nonprofit Governance die wichtigsten Elemente dieses Konzepts abgeleitet. Anschließend werden diese Elemente in eine sachlogische Beziehung zueinander gesetzt, sodass ein Gesamtmodell der Nonprofit Governance entsteht.

Nachdem unter 2.1 nur eine Definition für ein grundlegendes Verständnis der Nonprofit Governance präsentiert wurde, werden nun weitere Definitionen aus der Literatur vorgestellt:

Schuhen (2004) schlägt eine abstrakte Definition von Nonprofit Governance vor:

Nonprofit-Governance bezeichnet die organisatorische Funktion der Definition, Steuerung und Überwachung grundlegender ökonomischer, sachzielbezogener und

¹¹ Zwar findet sich unter www.governanceinternational.org ein Good Governance Modell, jenes bezieht aber so zahlreiche Aspekte ein, dass es wenig anwendungsorientiert erscheint und in dieser Form kaum von einer NPO umgesetzt werden kann.

metaökonomischer Ziele in Nonprofit-Organisationen. Sie ist ideelle Basis und normative Vorgabe für das operative Managementhandeln und dient der Wahrung und dem Ausgleich der Interessen multipler Anspruchsgruppen, insbesondere der Dienstleistungsempfänger. (S.22)

Konkreter ist die Definition von Renz (2007):

Nonprofit governance is a system by which nonprofit organizations are strategically directed, integratively managed and holistically controlled, in an entrepreneurial and ethically reflected way, and in a manner appropriate to each particular context. (S.16)

Voggensperger und Thaler konzentrieren sich auf die Führungs- und Kontrollstrukturen (2004):

1. Corporate Governance für Nonprofit- Organisationen entwickelt Ansätze, mit denen das Aufsichtsorgan im Sinne einer „Auf-Sicht“ die dem Management vorgelagerten Leitungs- und Kontrollfunktionen wahrnimmt.
2. Inhalt der Leitungs- und Kontrollfunktionen sind insbesondere Willens- und Zielbildung, Strategieentwicklung und -umsetzung, sowie die (Risiko-) Steuerung und Überwachung des Managements.
3. Corporate Governance dient der Wahrung und dem Ausgleich von Spannungsfeldern inner- und außerhalb der Nonprofit- Organisationen.
4. Corporate Governance unterstützt Rahmenbedingungen für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit. Sie dient als Grundlage für die beabsichtigte nachhaltige Sinn- und Nutzenstiftung der Organisation. (S.67)

Im Gegensatz dazu geht die bereits vorgestellte Definitionen des *Swiss NPO-Codes* (2006) über die reine Leitungs- und Kontrollfunktion hinaus:

Unter Corporate Governance sind alle Grundsätze zu verstehen, die - unter Wahrung der Entscheidungsfähigkeit und der Effizienz der Leitungsorgane - eine verantwortungsbewusste Führung, Kontrolle und Kommunikation der Nonprofit-Organisation sicherstellen. (S.11)

Zusammenfassend können aus den o.g. Definitionen folgende Aspekte als entscheidende Elemente der Nonprofit Governance abgeleitet werden:

- Definition der Führungs- und Kontrollstrukturen
- Sicherstellung von effektiver und effizienter Arbeit

- Transparente Kommunikation
- Ausgleich aller Stakeholder- Interessen
- Risikomanagement¹²

In einem nächsten Schritt sollen diese Elemente sachlogisch zu einem Gesamtmodell angeordnet werden.

Als Startpunkt empfiehlt Drucker (1990): „In every move, in every decision, in every policy, the non-profit institution needs to start out by asking, Will this advance our capacity to carry out our mission¹³?“ (S.114). Daher soll das Gesamtmodell darauf ausgelegt sein, darzustellen, wie Nonprofit Governance konkret zur Erfüllung der Mission einer NPO beitragen kann. Diese Orientierung wird von anderen Autoren unterstützt: So erklären beispielsweise Voggensperger und Thaler (2004) in ihrer Definition Governance „als Grundlage für die beabsichtigte nachhaltige Sinn- und Nutzenstiftung der Organisation“ (S.67), die in der Mission reflektiert wird. Ebenso stellen Speckbacher und Pfaffenzeller (2004) fest, dass unterschiedlichste Interpretationen des Begriffs Nonprofit Governance existieren, als „bottom line“ aber folgendes Grundverständnis besteht: „Implizit wird [...] unter Governance eine Summe von Aufgaben des Board bzw. von Board und CEO verstanden, die auf die Erfüllung der Mission der Nonprofit-Organisation hin ausgerichtet sind.“ (S.188).

Um die Mission verwirklichen zu können, müssen zwei Bedingungen zwingend erfüllt sein: Eine effektive und effiziente Arbeitsweise der NPO sowie ausreichende finanzielle Ressourcen zur Ermöglichung dieser Arbeit¹⁴; die Sicherung beider Bedingungen bezeichnet Schuhen als prioritäre Aufgaben der Nonprofit Governance (2004, S.23). Während der erstgenannte Aspekt *selbst* als Kernelement der Nonprofit Governance definiert wurde (s.o.), handelt es sich bei der Sicherung ausreichender finanzieller Mittel um die *Folge* eines anderen Governance- Elements, der transparenten Kommunikation. Dass diese zu Reputation¹⁵ und dadurch schließlich zu

¹² Dieses wird als eigenständiges Element aufgenommen, weil es von einigen Autoren (bspw. Köchlin (2008) oder Brugger (2004, S.281) explizit als einzelnes Element der Nonprofit Governance genannt und sowohl im *Diakonischen Governance Kodex* (2005, S.5) als auch in der Arbeitshilfe 182 des Verbands der Diözesen Deutschlands und der Kommission der caritativen Fragen der Deutschen Bischofskonferenz (2007, S.18) ausdrücklich empfohlen wird.

¹³ Die Mission einer NPO umfasst deren Organisationszweck und die Aufgaben, die sie sich auferlegt, um diesen Zweck zu erreichen (Sander & Bauer, 2006, S.133).

¹⁴ Die Begriffe ‚Effektivität‘ und ‚Effizienz‘ werden in den Abschnitten 3.1.1 und 3.1.2 erläutert.

¹⁵ Reputation wird von Brugger als Zusammenspiel von Glaubwürdigkeit, Vertrauenswürdigkeit, Berechenbarkeit und Verlässlichkeit beschrieben (2004, S.280).

Spendenbereitschaft führt, belegt die Studie von Sargeant und Lee (2002)¹⁶. Sie kommen zu folgendem Ergebnis: „enhancements to the perceived quality of service provided to donors, the provision of adequate feedback to donors about how their monies have been used and the provision of data in respect of the stewardship of organisational resources would all seem likely to have a positive impact on trust.“ (S.81). Darauf aufbauend stellen sie eine positive Korrelation zwischen Vertrauen und Spendenhöhe fest, wobei sie diese Verbindung in einer späteren Studie (2004) durch die Variable Commitment als Mediator ergänzen (S.626). In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass demographische Vorfaktoren, beispielsweise Alter, Einkommen oder Geschlecht eine deutlichere Vorhersage über die allgemeine Spendenbereitschaft erlauben als das Vertrauen in eine Organisation (ebd., S.627). Diese Vorfaktoren sind jedoch Variablen, die von einer NPO nicht zu beeinflussen sind (Light, 2003, zit. in ebd.).

Da die beiden beschriebenen Governance-Elemente *Sicherstellung effektiver und effizienter Arbeit* und *Transparente Kommunikation* direkt auf die Mission ausgerichtet sind, werden sie *Kernaufgaben* genannt. Wenn eines der beiden Elemente nicht erfüllt ist, wird eine NPO kaum ihre Mission erfüllen können.

Die drei Elemente *Definition der Führungs- und Kontrollstrukturen*, *Ausgleich aller Stakeholder-Interessen* und *Risikomanagement* sind nicht direkt Ziel führend, ihr Fehlen kann die Erfüllung der Mission aber erheblich beeinträchtigen: Ohne klar definierte Aufgabenverteilungen und Verantwortlichkeiten sind in einer Organisation effektive und effiziente Abläufe nicht möglich. Bemüht sich eine NPO nicht um den Interessenausgleich zwischen ihren multiplen Stakeholdergruppen, wird sie ihre Projekte entweder aufgrund von finanziellen oder personellen Engpässen nicht mehr ausführen können oder mit diesen nicht mehr den echten Bedürfnissen der Leistungsempfänger gerecht werden. Beachtet sie schließlich nicht die Risiken, die sowohl intern als auch extern auftreten können, besteht die Gefahr, plötzlich mit Existenz gefährdenden Problemen konfrontiert zu sein, die bei frühzeitiger Entdeckung noch mit geringem Aufwand hätten behoben werden können. Da diese drei Elemente bei den beiden Kernaufgaben immer beachtet werden müssen und auch untereinander Überschneidungen aufweisen (bspw. sind konfligierende Stakeholder-Interessen ein Aspekt des Risikomanagements), sollen sie als *Querschnittsaufgaben* bezeichnet werden.

¹⁶ Die Studie von Sargeant und Lee untersucht zwar nur die Auswirkungen auf das Spendenverhalten, es ist jedoch davon auszugehen, dass die beschriebenen Korrelationen auch für öffentliche Fördermittel oder Unternehmensspenden gelten.

Aus diesen Überlegungen ergibt sich zusammenfassend folgendes *Gesamtmodell der Nonprofit Governance*.¹⁷

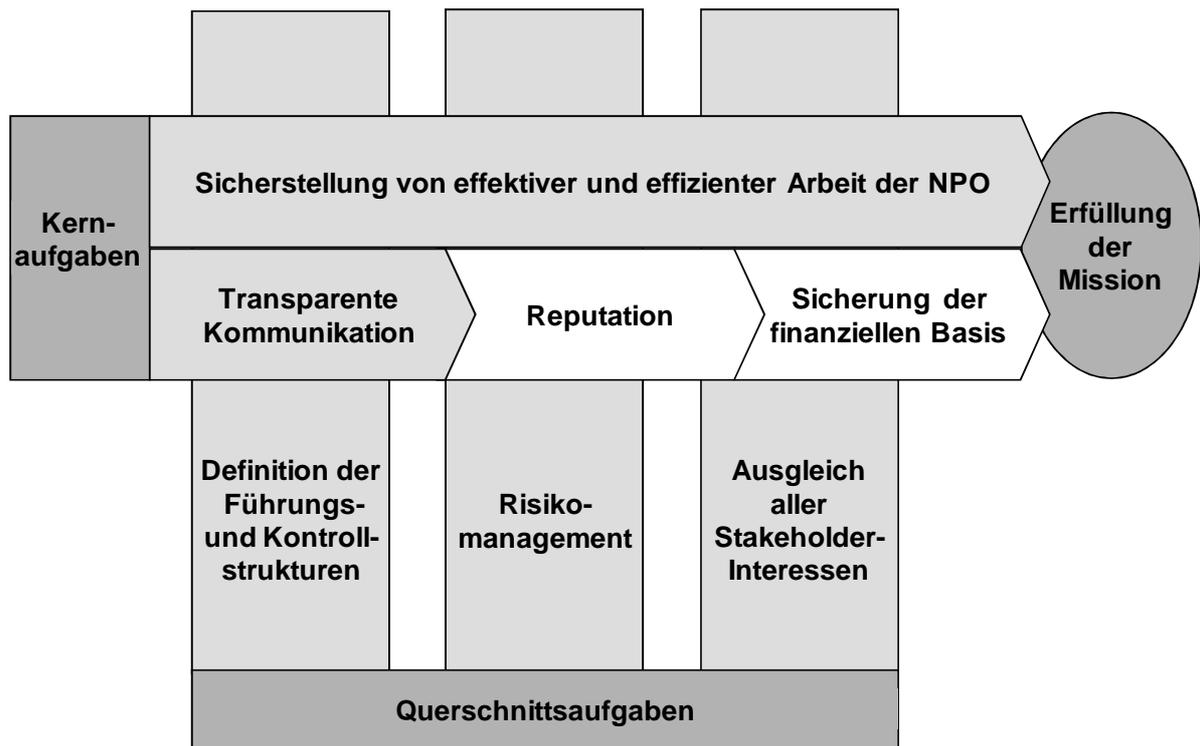


Abb.1: Gesamtmodell der Nonprofit Governance

Quelle: Eigene Darstellung

Im folgenden Kapitel werden die einzelnen Elemente dieses Gesamtmodells der Nonprofit Governance näher beleuchtet.

3. Elemente der Nonprofit Governance

Dieses Kapitel möchte die wichtigsten wissenschaftlichen Erkenntnisse zu den in 2.4 zusammengefassten Elementen der Nonprofit Governance aufzeigen. Dabei werden zuerst die beiden Kernaufgaben, anschließend die Querschnittsaufgaben des Gesamtmodells beleuchtet. Der Aspekt *Ausgleich aller Stakeholder-Interessen* wird nicht gesondert behandelt, da er in die anderen Unterkapitel einfließen wird. Ziel kann und soll in diesem Kapitel nicht Vollständigkeit sein, sondern die Verdeutlichung, wie intensiv und zum Teil kontrovers die konkrete

¹⁷ Dieses Gesamtmodell wurde durch Herrn Dr. Andres Schröder, Leiter der Forschungsabteilung des Heidelberger Centrums für soziale Investitionen und Innovationen (CSI), validiert.

Ausgestaltung mancher Governance-Elemente bereits diskutiert wird, während bei anderen Elementen die wissenschaftliche Auseinandersetzung erst beginnt.¹⁸

3.1 Sicherstellung von Effektivität und Effizienz

3.1.1 Effektivität

Nach Sowa, Selden und Sandfort (2004, S.711) haben in der Nonprofit-Forschung der letzten Jahre wenige Themen so viel Aufmerksamkeit erregt wie die Frage, was die Effektivität einer NPO ausmacht und wie diese gemessen werden kann. Der aktuelle Stand der Forschung hierzu ist, dass die Gesamteffektivität einer NPO nicht anhand eines einzigen Indikators beurteilt werden kann, sondern als „multidimensionales“ Konstrukt betrachtet werden muss (Herman & Renz, 2008, S.401). Sowa, Selden und Sandfort nennen als Bausteine dieses Konstrukts die *Effektivität der Projektarbeit* und die *Effektivität der Geschäftsführung* (S.715); Herman und Renz ergänzen die *Effektivität des Aufsichtsorgans* als wichtige Dimension (S.401). Aus der Vielfalt der existierenden Beiträge wird im Folgenden jeweils eine von der Wissenschaft besonders intensiv diskutierte Fragestellung zu jedem dieser drei Bausteine vorgestellt.¹⁹

1. Effektivität der Projektarbeit

Effektivität in der Projektarbeit wird definiert als das Ausmaß, in dem die Ziele eines Projekts erreicht werden (OECD, 2002, S.20). Sie ist entscheidend - nicht nur für eine NPO selbst, um sicherzustellen, dass ihre Projekte einen Beitrag zur Erfüllung der Mission leisten, sondern auch, um den Spendern gerecht zu werden, für die bei der Beurteilung der Gesamteffektivität einer NPO die Effektivität der Projekte im Vordergrund steht (Herman & Renz, 2008, S.408). Daraus leitet sich die Frage ab, welche Kriterien von den Leitungsorganen einer NPO zu Grunde gelegt werden, um die Effektivität der Projekte zu beurteilen. Grundsätzlich werden zwei Ansätze unterschieden: der *Prozessansatz* und der *Zielansatz* (Anheier, 2005, S.190-191). Ersterer misst Effektivität anhand der Qualität der Aktivitäten, die zur Zielerreichung führen sollen, d.h. anhand des Projektablaufs sowie der eingesetzten Ressourcen. Der Zielansatz geht davon aus, dass Effektivität durch den Abgleich der gesetzten Ziele mit den tatsächlich erreichten Ergebnissen gemessen wird. Dabei werden drei verschiedene Ergebnisebenen unterschieden, nämlich Output, Outcome und Impact (Flynn & Hodkinson, 2001, S.8; BMZ²⁰, 2008, S.2-6):

¹⁸ Diese Tatsache spiegelt sich in Länge und Detaillierung der einzelnen Unterkapitel wider.

¹⁹ Für einen ausführlicheren Überblick siehe beispielsweise Herman & Renz (2008) oder Schuhen (2002).

²⁰ Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

- Output (Leistung): Hierbei handelt es sich um das „greifbare“ Ergebnis eines Programms, das meistens in Stück- oder Teilnehmerzahlen gemessen wird. Output alleine ist wenig aussagekräftig bezüglich der Zielerreichung, wird aber als Grundlage hierfür betrachtet.
- Outcome (direkte Wirkung): Auf dieser Ebene wird die kurz- und mittelfristige Veränderung der Situation der Programmteilnehmer beurteilt, indem man einen Statusvergleich ihrer Situation vor und nach dem Programm durchführt. Die Veränderungen können in Form von verändertem/n Verhalten, Fähigkeiten, Wissen, Einstellungen, Status etc. auftreten.
- Impact (indirekte Wirkung): Auf dieser Wirkungsebene versucht man, eine kausale Beziehung zwischen einem Projekt und einer langfristigen Veränderung (positiv oder negativ, beabsichtigt oder unbeabsichtigt) der übergeordneten entwicklungspolitischen Situation herzustellen. Dabei muss das „Kontrafaktische“ berücksichtigt werden, also die Frage „Was wäre ohne Maßnahme gewesen?“ (BMZ, S.5-6). Dazu werden die Wirkungen bei der Zielgruppe mit den Veränderungen der Situation einer Kontrollgruppe verglichen.²¹ Impacts sind dann “changes in outcomes that the program produces over and above what people would have accomplished on their own” (Gueron, 2005, S.69).

Die folgende Graphik veranschaulicht anhand eines Beispiels, wo die einzelnen Ansätze und Ergebnisebenen der Effektivitätsmessung von Projekten ansetzen:

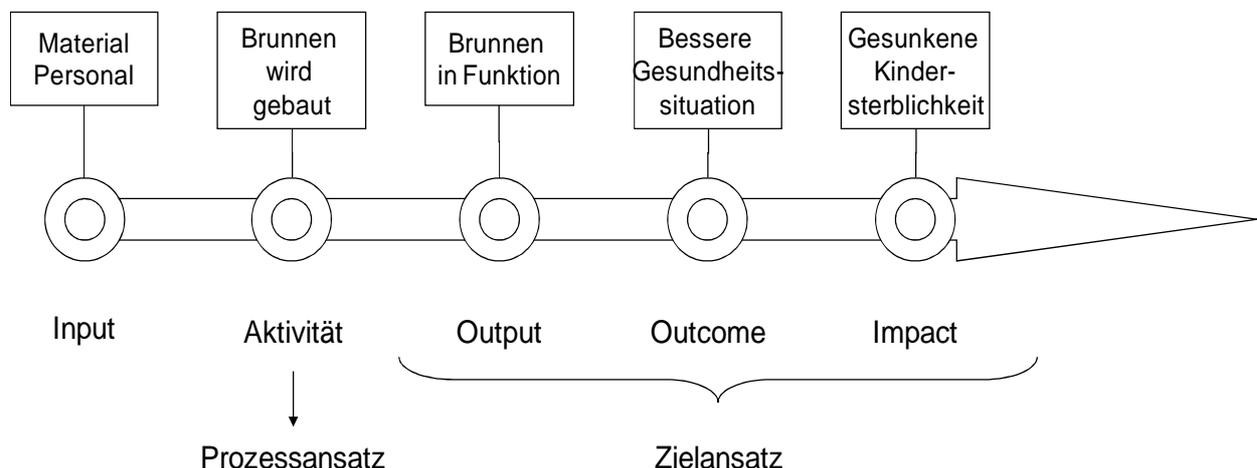


Abb.2: Ansätze und Ergebnisebenen der Effektivitätsmessung von Projekten

Quelle: Eigene Darstellung

²¹ Für die detaillierte Beschreibung der Durchführung einer Impact-Messung siehe Baker (2000) oder BMZ (2008).

Die Frage, welche Effektivitätsebene gemessen werden kann und sollte, hat sich im Laufe des letzten Jahrzehnts verändert: Wurden zu Beginn der Effektivitätsmessung nur Prozesse beurteilt und Output gemessen, hat sich die Auffassung durchgesetzt, dass so zwar dargestellt wird, welche Anstrengungen für welche Anzahl von Personen unternommen wurden, aber keine Auskunft darüber gegeben wird, ob diese Anstrengungen zu einer Veränderung geführt haben (Platz, Greenway, Hendricks, 1997, S.17). Aktuell steht die Diskussion um Outcome und Impact im Zentrum der wissenschaftlichen Debatte. Ausgehend von der Annahme, dass viele Spender „erfolgreiche“ Projekte bevorzugen, sieht Gueron (2005, S.70) bei einer Konzentration auf und Kommunikation von Outcomes die Gefahr, dass Spendengelder fehlgeleitet werden. So könnte ein Projekt, das zwar sehr erfolgreich, aber unter schwierigen Umweltbedingungen durchgeführt wird, weniger positive Outcomes aufweisen als ein Projekt, das zwar selbst weniger erfolgreich ist, aber von günstigen Rahmenbedingungen profitieren kann. Trotzdem würde wahrscheinlich aufgrund der ausgewiesenen „Erfolge“ letzteres Projekt eher Unterstützer finden. Neben der Fehlleitung der Spenden besteht die Gefahr, dass NPO sich entschließen, nur noch Projekte an Orten durchzuführen, an denen aufgrund günstiger Umweltbedingungen „in jedem Fall“ positive Outcomes zu erwarten sind.

Das BMZ schließt sich der daraus folgenden Forderung nach Impact-Messung an, indem es zwar die hohen Kosten dieses Ansatzes anerkennt, jedoch erklärt, man müsse die Kosten der Messung dem Wert des generierten Wissens (das als öffentliches Gut betrachtet wird) gegenüberstellen. Das Ergebnis dieser Gegenüberstellung ist aus Sicht des BMZ klar: „ignorance is more expensive than impact evaluations“ (Evaluation Gap Working Group, zit. in BMZ, S.3).

Trotz dieser allgemeinen Befürwortung der Impact-Messung ist der Nonprofit Sektor nach Meinung von Flynn und Hodkinson (2001) noch viele Jahre davon entfernt, den Impact seiner Aktivitäten auf die Gesellschaft zu messen (S.8). Im empirischen Teil der Arbeit wird sich zeigen, inwieweit diese Behauptung zutrifft.

2. Effektivität der Geschäftsführung

1998 befragten Herman und Renz Mitglieder der Geschäftsführung zahlreicher NPO bezüglich ihrer Meinung nach „objektiven“ Indikatoren für die Effektivität einer NPO. Ihre Ergebnisse zeigen, dass die meisten Führungskräfte einer NPO auf die Anwendung korrekter Prozesse und Prozeduren vertrauen, um die Effektivität ihrer NPO zu sichern. So nannten sie beispielsweise das Vorhandensein eines Mission Statements, einer unabhängigen finanziellen Rechnungsprüfung oder einer Beschreibung, wie die Leistung des CEO beurteilt wird, als „objektive“ Indikatoren einer effektiven NPO (S.29).

Als eine Möglichkeit, diese Konzentration der Geschäftsführung auf den Prozessansatz in Richtung des Zielansatzes zu verschieben, wird die Übertragung der Balanced Scorecard auf den Nonprofit Sektor intensiv diskutiert. Ursprünglich von Kaplan und Norton 1996 als Management-Instrument für den Profit Sektor vorgestellt, wird diesem Instrument nun auch zugetraut, dem unter 2.3 dargestellten multidimensionalen Zielsystem einer NPO gerecht zu werden. Da nach Kaplan rein finanzielle Kennzahlen nicht ausreichen, um zu beurteilen, ob die operative Tätigkeit einer NPO auf die Erfüllung der Mission zusteuert, berücksichtigt die Balanced Scorecard vier Perspektiven, anhand derer die Geschäftsführung den Erfolg der NPO überprüfen kann: die Finanzperspektive, die Kundenperspektive, die Prozessperspektive und die Lern- und Entwicklungsperspektive (Kaplan, 2001, S.353,357). Diese Gliederung ermöglicht es, die oft relativ vage Mission einer NPO in operationale Routinen zu überführen (S. 369). Kaplan (2001) selbst schlägt zwei Veränderungen der Balanced Scorecard für NPO vor: Anstatt wie im Profit Sektor die Finanzperspektive an oberste Stelle zu setzen, befürwortet er, die Mission einer NPO an der Spitze zu platzieren und die weiteren Perspektiven auf die Erfüllung dieses Ziels auszurichten (S.360). Außerdem empfiehlt er die Zweiteilung des Begriffs *Kunde* in Leistungsfinanzierer und Leistungsempfänger, die gleichberechtigt auf die zweite Ebene der Balanced Scorecard gesetzt werden (S.361). Mit diesen Anpassungen ergibt sich die Balanced Scorecard für NPO wie folgt:

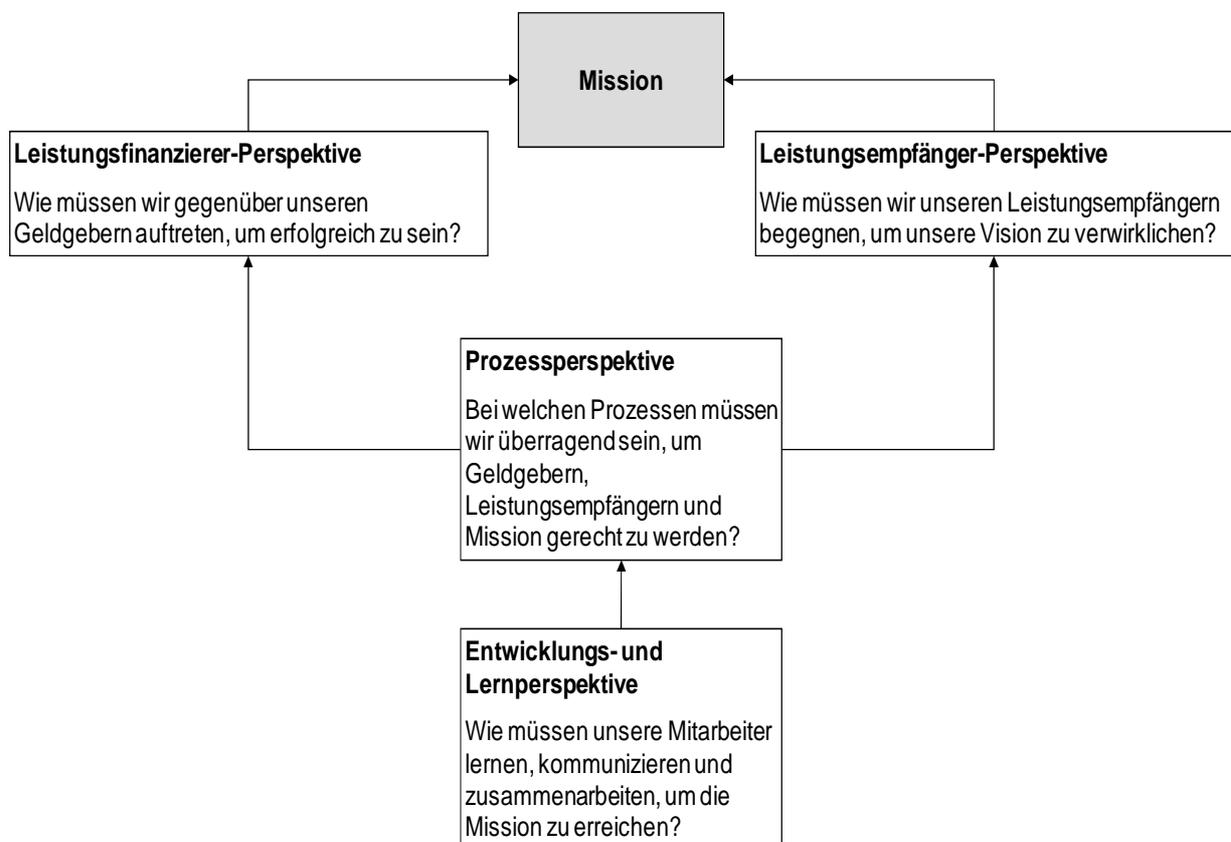


Abb.3: Balanced Scorecard für NPO Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kaplan (2001, S. 361)
World Vision Institut – Theorie und Praxis Nr. 2

Aufbauend auf die in Abbildung 3 dargestellten Perspektiven werden Leistungskennzahlen entwickelt, die den Erreichungsgrad der gewünschten Ergebnisse in jeder Perspektive messen. Erst abschließend werden Programme und Initiativen diesen gewünschten Ergebnissen als Mechanismen zur deren Verwirklichung zugeordnet („Initiatives [. . .] are means, not ends“, Kaplan, S.358). Damit will Kaplan vermeiden, dass einzelne Programme durchgeführt werden, die jenseits des Arbeitsfokus der NPO liegen und so die begrenzten Mittel für Projekte verwendet werden, für deren Durchführung eine NPO keine Kernkompetenzen besitzt (S.359).

3. Effektivität des Aufsichtsorgans

Nach Herman und Renz (2008, S.401) besteht eine stark positive Korrelation zwischen der Effektivität des Aufsichtsorgans und der Einschätzung der allgemeinen Effektivität einer NPO nach. Daher gilt die Sicherstellung der Leistung des Aufsichtsorgans bei der Wahrnehmung seiner Governance-Aufgaben als Schlüsselement zur Optimierung der Gesamtleistung einer NPO (Holland & Jackson, 1998, S.122).

Auch wenn noch kein allgemeiner Standard existiert, der effektive Aufsichtsorgane auszeichnet, beschreiben Herman und Renz (1998, zit. in Schuhen, 2002, S.168) ein Set von *Good Practices* für Aufsichtsorgane, das sie aufgrund einer theoretischen und empirischen Analyse entwickelt haben. Demnach verfügen effektive Aufsichtsorgane über ein Komitee, das sich um die Auswahl neuer Mitglieder und die Weiterentwicklung des Aufsichtsorgans kümmert, einen Kriterienkatalog für die Auswahl neuer Mitglieder, ein Handbuch, das neuen Mitgliedern als Orientierung dient, einen Mechanismus zur Selbstevaluierung, schriftliche Aufgabenbeschreibungen sowie ein Mitspracherecht des CEO bei der Auswahl der Mitglieder des Aufsichtsorgans. Als besonders wichtig gilt die Selbstevaluierung des Aufsichtsorgans, da sie den Mitgliedern die Möglichkeit gibt, vom Alltagsgeschäft Abstand zu nehmen und kritisch zu reflektieren, inwieweit und wie gut sie ihrer Verantwortung gerecht werden (Slesinger, zit. in Schuhen, 2002. S. 171).

Für solche Selbstevaluierungen (Board Self Assessments) wurden vielfältige Modelle vorgestellt, von denen das von Holland und Jackson (1998, S.123) entwickelte und solide validierte *Board Self Assessment Questionnaire* eines der bekanntesten ist. In diesem Fragebogen werden sechs von den beiden Autoren definierte Kompetenzen abgefragt, über die ein Aufsichtsorgan verfügen muss, um seiner Governance- Funktion gerecht werden zu können (ebd., S.122-123):

- *Kontextuell:* Kultur, Mission und Normen der NPO werden in die Arbeit einbezogen
- *Erzieherisch:* Sicherstellung der Information der Mitglieder über die NPO im Allgemeinen und Rolle und Verantwortlichkeiten des Aufsichtsorgans im Besonderen

- *Interpersonell*: Förderung von Teamarbeit und einem Zusammengehörigkeitsgefühl im Aufsichtsorgan
- *Analytisch*: Wahrnehmung der Komplexität bestimmter Probleme und Berücksichtigung vielfältiger Perspektiven zur Ableitung angemessener Lösungen
- *Politisch*: Wahrnehmung der Verantwortung für eine konstruktive Kommunikation mit und ein gutes Verhältnis zu den Stakeholdern
- *Strategisch*: Beteiligung an der Strategieentwicklung und Diskussion von Zukunftsperspektiven

Alle in Abschnitt 3.1.1. beschriebenen Mechanismen dienen der Sicherstellung der Gesamteffektivität einer NPO. Insgesamt zeichnet sich bei diesem Element der Nonprofit Governance schon ab, welche Entwicklungsrichtung aus Sicht der Wissenschaft wünschenswert, d.h. Kennzeichen *guter* Nonprofit Governance wäre: Es sollte angestrebt werden, echte Wirkungen im Sinne von Impact zu messen, unter Berücksichtigung des multidimensionalen Zielsystems einer NPO die Effektivität der Geschäftsführung zu beurteilen (bspw. eine Balanced Scorecard) und die Arbeitsweise des Aufsichtsorgans zu evaluieren (bspw. anhand eines Self Assessments). Die empirische Untersuchung wird zeigen, inwieweit die NPO-Praxis diesen theoretischen Empfehlungen nachkommt.

3.1.2 Effizienz

Die Thematik der Effizienz wird weniger intensiv diskutiert als die der Effektivität. Eine klassische Definition beschreibt Effizienz als das ökonomische Kostenverhältnis von Input und Output (Anheier, S.184). In der Praxis zeigt sich die Messung der Effizienz einer NPO aufgrund der Vielzahl von Outputs und der Schwierigkeit, diese Outputs in Geldwerten zu quantifizieren, als komplex; außerdem ist es problematisch, akkumulierte Kosten verschiedenen Outputs zuzurechnen (Hyndman & McKillop, 1999, zit. in Jobome, S.45). Als Annäherung für die Effizienzmessung wird daher meist das Verhältnis von Verwaltungs- und Werbeausgaben zu Gesamtausgaben verwendet. Eine effiziente Organisation minimiert also „the price paid by the donor to ensure the provision of charitable output“ (Callen, Klein & Tinkelman, 2003, S.504, 517).

Die Anzahl der wissenschaftlichen Studien, wie die Effizienz einer NPO gesichert werden kann, ist sehr begrenzt: Callen, Klein und Tinkelman (2003) können in ihrer Studie nachweisen, dass Organisationen, bei denen Großspender im Aufsichtsorgan vertreten sind, deutlich effizienter sind als solche, in denen dies nicht der Fall ist. Allerdings kann das Kausalitätsproblem, ob eine NPO effizienter wird, weil Großspender im Aufsichtsorgan vertreten sind oder ob Großspender die Tendenz haben, sich für als effizient deklarierte NPO zu entscheiden, nicht eindeutig gelöst

werden (S. 510-511). Desai und Yetman (2005, zit. in Jobome, S.49) zeigen, dass eine signifikante positive Korrelation zwischen staatlicher finanzieller Unterstützung und NPO-Effizienz besteht. Als Gründe hierfür nennen sie Monitoring- und Reporting-Verpflichtungen, die oft mit staatlicher Unterstützung verbunden sind, und die häufige Bindung staatlicher Gelder an die Erbringung spezifischer öffentlicher Dienstleistungen.

Zur Effizienz besteht in Deutschland bereits eine vom DZI vorgegebene Richtlinie: Ein Anteil der Werbe- und Verwaltungsausgaben an den Gesamtausgaben von weniger als 10% gilt als niedrig, von 10% bis 20% als angemessen und von 20% bis 35% als vertretbar (DZI, ohne Datum). NPO mit einem höheren Anteil an Verwaltungs- und Werbeausgaben können kein Spenden-Siegel erhalten. Damit existiert bei diesem Governance-Element eine klare normative Vorgabe.

Nachdem nun die wissenschaftliche Debatte zur ersten Kernaufgabe der Nonprofit Governance dargestellt wurde, wird das folgende Unterkapitel die Auseinandersetzung mit transparenter Kommunikation als zweiter Kernaufgabe darstellen.

3.2 Transparente Kommunikation

Bei der Auseinandersetzung mit transparenter Kommunikation im Kontext von Nonprofit Governance fällt sehr häufig der Begriff „Rechenschaftspflicht“ (=accountability). Letztere wird von Edwards und Hulme (1996, zit. in Ebrahim, 2003, S.813-814) definiert als „the means by which individuals and organizations report to a recognized authority [. . .] and are held responsible for their actions“.²² Wie eng Governance und Rechenschaftspflicht verwandt sind, zeigt das *Global Accountability Framework* von Lloyd, Oatham und Hammer (2007, S.11):

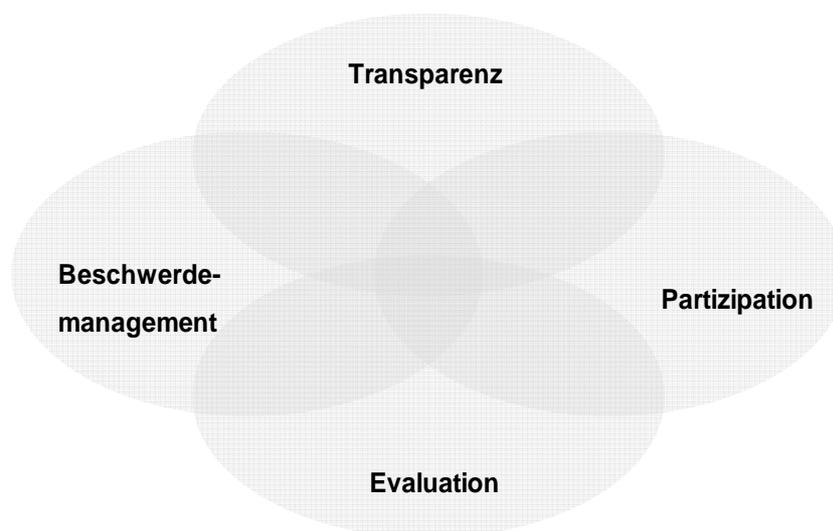


Abb.4: Global Accountability Framework

Quelle: Lloyd, Oatham & Hammer (2007, S.11)

²² Dies ist nur eine von vielen Definitionen von „Accountability“. Einen Überblick zu weiteren Definitionen gibt bspw. Ebrahim (2003, S.813-815).

Es zeigt sich, dass nicht nur Transparenz ein Element ist, das das Gesamtmodell der Nonprofit Governance und das Global Accountability Framework teilen. Auch die Aspekte „Partizipation“ und „Evaluierung“ weisen inhaltlich eine große Ähnlichkeit zu den Elementen „Wahrung aller Stakeholder-Interessen“ und „Sicherstellung effektiver und effizienter Arbeit“ auf (ebd., S.11). Aufgrund der Ähnlichkeit beider Konzepte wird in den folgenden Unterkapiteln auf wissenschaftliche Erkenntnisse zum Thema „Rechenschaftspflicht“ zurückgegriffen, wo noch keine expliziten Informationen zu transparenter Kommunikation im Rahmen guter Nonprofit Governance vorhanden sind. Nacheinander werden die Fragen aufgegriffen werden, *wem* eine NPO Rechenschaft schuldet, *welche Informationen* gefordert werden und *welche Kommunikationsinstrumente* verwendet werden.

3.2.1 Stakeholder mit Rechenschaftsansprüchen

Brown und Moore (2001, S.574) zeigen, dass die Frage, welche Stakeholder Rechenschaftsansprüche haben, von der Perspektive abhängig ist: Aus moralisch-ethischer Sicht haben alle drei unter 2.2 definierten Stakeholdergruppen (Geldgeber/Regulierungsbehörden, Mitarbeiter/Partner, Leistungsempfänger) gleichberechtigte Rechenschaftsansprüche, denen mit einem hohen Maß an Transparenz begegnet werden müsste: Die Geldgeber, weil sie die erbrachten Dienstleistungen der NPO finanziert haben; Partner und Mitarbeiter, da sie loyal kooperieren und so viele Projekte erst ermöglichen; schließlich die Leistungsempfänger aufgrund der Tatsache, dass ihr Wohlergehen den eigentlichen Sinn der NPO ausmacht. Aus rechtlicher Perspektive lässt sich eine Priorisierung der Rechenschaft gegenüber den Stakeholder-Gruppen ableiten, die ihre Ansprüche mit Verweis auf schriftliche Verträge geltend machen können. Somit haben Geldgeber und Partner einen klaren Vorrang vor den Leistungsempfängern.

Brown und Moore selbst befürworten eine strategisch ausgerichtete Perspektive (S.574): Sie empfehlen eine verstärkte Rechenschaft gegenüber den Stakeholdergruppen, die den größten Einfluss auf die Missionserfüllung einer NPO ausüben können. Dabei unterscheiden sie nach dem Arbeitsschwerpunkt einer NPO:

Arbeitsschwerpunkt der NPO	Stakeholder mit größter strategischer Macht
Dienstleistungen	Geldgeber und Regulierungsbehörden
Politische Anwaltschaftsarbeit	Politisch vertretene Gruppen (Leistungsempfänger)
Hilfe zur Selbsthilfe	Leistungsempfänger

Tabelle 1: Strategisch wichtigste Stakeholder in Abhängigkeit vom Arbeitsschwerpunkt

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Brown & Moore (2001, S.585)

In der Praxis zeigt sich, dass NPO ihre Transparenzpflichten primär an den Geldgebern und Regulatoren ausrichten, da diese über die klassischen Mechanismen eines Principal-Agent-Verhältnisses verfügen: Sie können als Bedingung ihrer finanziellen Unterstützung Regeln aufstellen, anschließend Ergebnisverantwortung von einer NPO fordern und haben schließlich noch den Bestrafungsmechanismus des Geldentzugs zur Verfügung (Christensen, Ebrahim, S.196).

3.2.2 Informationsansprüche

Einen Überblick darüber, welche Informationsansprüche die einzelnen Stakeholder haben, gibt folgende Tabelle:

Stakeholder-Gruppe	Informationsansprüche
Geldgeber/ Regulatoren	Werden die finanzierten Programme integer, effizient und effektiv durchgeführt?
Partner/ Mitarbeiter	Werden die Verpflichtungen, die die NPO einging, eingehalten und die gesetzten Ziele erreicht?
Leistungsempfänger	Wurden lokal gewünschte und als notwendig betrachtete Projekte durchgeführt oder entsprachen die Projekte eher den von der NPO bestimmten Prioritäten?

Tabelle 2: Informationsansprüche der Stakeholder-Gruppen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Brown & Moore (2001, S.570)

Bisher fokussiert sich die Auseinandersetzung mit dem Thema Transparenz vor allem auf die Informationsansprüche der Geldgeber und Regulatoren. Ein allgemeiner Standard ist diesbezüglich in Deutschland - abgesehen von den Mindestanforderungen an die Transparenz aller mit dem Spenden - Siegel ausgezeichneten NPO- jedoch noch nicht erkennbar. Insgesamt zeigt sich aber, dass der Umfang der von einer NPO erwarteten Informationen in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen hat. Diese Entwicklung wird von Christensen und Ebrahim (2006) zusammengefasst:

Nonprofits have historically operated in a sector that some have considered above criticism. [. . .] Today, nonprofit organizations are expected to incorporate multiple systems of accountability that identify outcomes and demonstrate transparency in financing and decision making. (S.195)

Wie umfangreich aktuelle Anforderungen an die Transparenz einer NPO sind, zeigt der Kriterienkatalog für transparente Berichterstattung, der von PricewaterhouseCoopers in Kooperation mit der Universität Göttingen im Rahmen des 2005 erstmals vergebenen Transparenzpreises entwickelt wurde. Dieser Katalog (PwC, 2008, S.3-18) fordert Transparenz bezüglich

- der Organisationsstruktur
- der Tätigkeit einer NPO; einbezogen ist hier ausdrücklich die Veröffentlichung von Erfolgsindikatoren (= Effektivitätsindikatoren)
- der finanziellen Situation; der Schwerpunkt liegt hier bei der Gliederung der Erfolgsrechnung, besonders einer detaillierten Darstellung der Werbe- und Verwaltungsausgaben
- nicht-finanzieller Mechanismen innerhalb der NPO, beispielsweise interne Kontrollmechanismen und Risikomanagement
- der erwarteten zukünftigen Entwicklungen.

Während diese Entwicklung zu immer größerer Transparenz angesichts des schwindenden Vertrauens der Öffentlichkeit in NPO nötig und gerechtfertigt scheint (Ebrahim, S.192), gibt es bereits eine Gegenströmung, deren Kern der Philosoph O'Neill (2002) zusammenfasst:

Perhaps the culture of accountability that we are relentlessly building for ourselves actually damages trust rather than supporting it. Plants don't flourish when we pull them up too often to check how their roots are growing. Political, institutional and professional life may not flourish if we constantly uproot it to demonstrate that everything is transparent and trustworthy. (S.19)

Diese Sorge gilt vor allem für kleinere NPO, die über eine begrenzte Anzahl von Mitarbeitern verfügen, deren zeitliche Kapazitäten schon mit der praktischen Arbeit so weit ausgefüllt sind, dass aufwendige Legitimationsmechanismen nur noch auf Kosten der eigentlichen Missionserfüllung implementiert werden können (Ebrahim, 2005, S.817).

Neben diesem zeitlichen Problem erläutert Ebrahim (S.818) auch ein qualitatives Problem der aktuellen Kommunikationspraxis von NPO: Die starke Fokussierung auf Erfolg. Diese wird dadurch begründet, dass Geldgeber nur „erfolgreiche“ Projekte belohnen, indem sie für diese ihre finanzielle Unterstützung erhöhen, während die Kommunikation von Misserfolgen häufig zu einem Entzug der Unterstützung führt. Dadurch kommt es zur Überhöhung erzielter Erfolge bei der öffentlichen Berichterstattung, während Probleme verschwiegen werden. Aufgrund dessen wird nach Ebrahim häufig die Chance verpasst, Misserfolge aufzudecken und als Folge dessen wertvolle Lernprozesse anzuregen (S.818). Die Idee, dass es für eine NPO langfristig vorteilhaft

sein könnte, auch weniger erfolgreiche Projekte öffentlich darzustellen und sich so eine Reputation der Vertrauenswürdigkeit zu erarbeiten, setzt sich erst langsam durch (Dawson, 1998, S.1461).

3.2.3 Kommunikationsinstrumente

Die einzige umfassende Studie, die untersucht, welche konkreten Instrumente NPO nutzen, um gegenüber ihren Stakeholdern Transparenz zu zeigen, wurde von Ebrahim (2003) durchgeführt. Auch er verwendet nicht den Begriff Kommunikation, sondern Rechenschaftspflicht. Die Vielzahl der in der NPO-Praxis verwendeten Rechenschaftsmechanismen werden in fünf Kategorien eingeteilt (S.815-825):

- *Berichtverfahren:* Sie werden zur Weitergabe von leicht zugänglichen Basisinformationen über eine NPO verwendet und sind vor allem ein Instrument der aufwärts gerichteten Rechenschaft. Kommuniziert werden v.a. finanzielle Daten, während die Qualität der Arbeit einer NPO im Hintergrund steht.
- *Leistungsevaluierungen:* Diese beziehen sich auf die aktive Projektarbeit einer NPO und legen der Öffentlichkeit dar, welche Ergebnisse und Wirkungen erzielt wurden.²³
- *Partizipationsmöglichkeiten für Stakeholder:* Dieser Mechanismus verdeutlicht, dass Kommunikation nicht eindimensional von einer NPO zu ihren Stakeholdern verläuft, sondern dass Kommunikation ein zweiseitiger Prozess ist. Najam unterscheidet zwei Möglichkeiten der Partizipation: einerseits „Scheinrituale“, bei denen die Leistungsempfänger nur symbolisch bei der Definition der Projekte mitwirken können und man sich die Tatsache zu Nutze macht, dass ihnen keine Protestmöglichkeiten wie Geldentzug zur Verfügung stehen; andererseits echte Partizipation, bei der Leistungsempfängern eine echte Verhandlungsmacht gegenüber einer NPO eingeräumt wird und sie so die Durchführung und Ressourcenverteilung eines Projekts aktiv beeinflussen können.
- *Selbstregulation:* Hierbei handelt es sich um publizierte Verhaltenskodizes, die in den letzten Jahren von vielen NPO-Netzwerken erarbeitet wurden, um nach Skandalen das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Integrität des Sektors wiederherzustellen und möglicherweise restriktiverem Eingreifen des Gesetzgebers vorzubeugen.
- *Social auditing:* Darunter wird ein integriertes Gesamtmodell verstanden, das den „sozialen Fußabdruck“ und das ethische Verhalten einer NPO als Gesamtorganisation unter Berücksichtigung aller zuvor genannten Mechanismen untersucht. Kernelemente dieses Mechanismus sind die Identifikation der relevanten Stakeholder, enger Dialog mit

²³ Die Herausforderungen und Probleme, die sich hier stellen, wurden bereits unter 3.1.1 dargestellt.

diesen, Verwendung von Kennzahlen und/oder Benchmarks sowie kontinuierliche Verbesserung und Veröffentlichung (Gonella et al., 1998, zit. in Ebrahim, S.822).²⁴ Ursprünglich für den Profit Sektor entwickelt, hat dieses Modell erst eine sehr geringe Verbreitung im NPO- Sektor gefunden.

Insgesamt zeigt sich bei der *Transparenten Kommunikation*, dass der Bestand an wissenschaftlichen Studien noch so gering ist, dass noch kaum eine Diskussion darüber statt findet, was bei diesem Element *gute Nonprofit Governance* ausmacht. Die in diesem Kontext besonders interessant scheinende Frage, welchen Stakeholdern welche Informationen in welchem Detaillierungsgrad geschuldet sind, ist aus wissenschaftlicher Sicht also noch nicht zu beantworten. Nach diesem Einblick in den Stand der Wissenschaft zu den beiden Kernaufgaben des Gesamtmodells der Nonprofit Governance werden nun mit den Aspekten *Definition der Führungs- und Kontrollstrukturen* sowie *Risikomanagement* die Querschnittsaufgaben beleuchtet.

3.3 Definition der Führungs- und Kontrollstrukturen

Bei großen deutschen NPO, die im Zentrum dieser Arbeit stehen, drücken sich die Führungs- und Kontrollstrukturen durch den Aufbau und die Beziehung zweier Organe aus: dem ehrenamtlichen Aufsichtsorgan und der hauptamtlichen Geschäftsführung.²⁵ Letztere wird bei großen NPO aufgrund der zunehmenden Komplexität und Heterogenität der Aufgaben erforderlich (Siebart, S.221). Existiert eine hauptamtliche Geschäftsführung, wird vom DZI die Einrichtung eines separaten, durch die Mitglieder der NPO gewählten Aufsichtsorgans gefordert (DZI, 2006, S.5). Gemeinsam mit der Mitgliederversammlung ergibt sich so die für Deutschland charakteristische dualistische Struktur, welche in Abbildung 5 dargestellt ist (Werder, zit. in Schuhen, S.93).

Wie die Strukturen und Abläufe der in der Graphik dunkel markierten Leitungsorgane effektiv gestaltet werden können, war in den vergangenen Jahren gerade in den USA Gegenstand einer intensiven wissenschaftlichen Diskussion (Cornforth, 2001, S.217). Zwei Aspekten wurde dabei besondere Beachtung geschenkt: der Macht- und Aufgabenverteilung zwischen Aufsichtsorgan

²⁴ Eine detaillierte Darstellung dieses integrierten und noch relativ neuen Rechenschaftsmechanismus würde den Rahmen dieser Arbeit übersteigen. Für eine nähere Erläuterung siehe bspw. Zadek (1998).

²⁵ Im Falle von Vereinen (der häufigsten Rechtsform bei NPO), hat zwar die Mitgliederversammlung offiziell die höchste Entscheidungsmacht, im Vergleich zum Aufsichtsorgan und der Geschäftsführung sind ihre faktischen Kontrollmöglichkeiten jedoch gering (Siebart, S.226-227).

und Geschäftsführung sowie der Zusammensetzung des Aufsichtsorgans. Die folgenden Abschnitte geben einen Einblick in die Kontroversen zu beiden Themen.

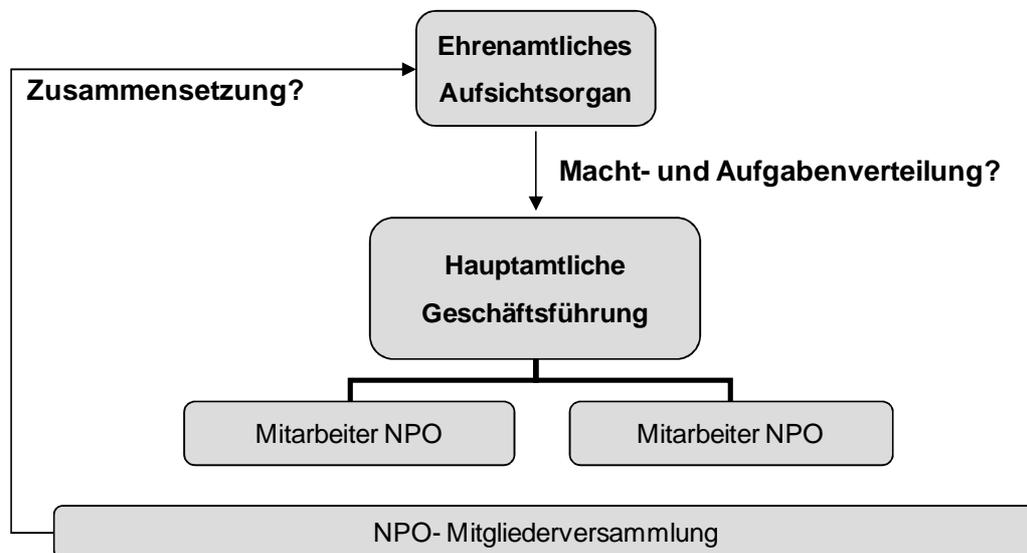


Abb.5: Dualistische Führungsstruktur

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Siebart (2006, S.225)

3.3.1 Macht- und Aufgabenverteilung

„There is one thing all boards have in common... They do not function“ (Drucker, 1974, S.628). Äußerungen wie diese führten dazu, dass die ideale Rollenverteilung von Geschäftsführung und Aufsichtsorgan einen wichtigen Platz in der bisherigen NPO-Forschung einnahm (Fletcher, 1999, S.435). Im Anschluss werden die beiden bekanntesten theoretischen Modelle hierzu vorgestellt, das Policy Governance Modell von Carver (1992) sowie das New Work Modell von Tylor, Chait und Holland (1996)²⁶. Aus der empirischen Forschung wurde die Typologie von Murray, Bradshaw und Wolpin (1992) ausgewählt, die verdeutlicht, inwieweit die tatsächlichen Verhältnisse zum Teil von den in den normativen Modellen empfohlenen abweichen.

²⁶ Ein dritte bekannte Publikation zu diesem Thema ist die Total Activity Analysis (TAA) von Harris (1993). Die TAA ist jedoch nicht als normatives Modell zu betrachten, sondern vielmehr als Entwicklungsprozess, während dem eine NPO selbst über eine geeignete Rollenverteilung entscheiden soll. Für die in diesem Unterkapitel dargestellte Kontroverse ist die TAA daher weniger relevant.

1. Das Policy Governance Modell²⁷

Dieses 1992 von John Carver vorgestellte Modell erhebt den Anspruch, erstens nur als Gesamtmodell und zweitens sowohl auf Nonprofit Organisationen als auch auf Unternehmen und Regierungsinstitutionen anwendbar zu sein.

Zu Grunde liegt dem Modell eine klare Autorität des Aufsichtsorgans, das die Ziele der NPO definiert. Die Ausführung der Beschlüsse des Aufsichtsorgans sowie die Disposition der hierfür notwendigen Mittel wird an den Geschäftsführer delegiert, der gegenüber dem Aufsichtsgorgan verantwortlich ist. Carver sieht das Aufsichtsgorgan als Treuhänder der „moralischen Eigentümer“ einer NPO. Dazu zählt er alle Gruppen, die zwar nicht wie Aktionäre eines Unternehmens die Organisation in Anteilen besitzen, jedoch einen moralischen Anspruch auf Interessenvertretung in der NPO haben.

Carver definiert abschließend vier Aufgabenfelder für das Aufsichtsgorgan:

- Bestimmung der Ziele der Organisation („Ends policies“), die sich im Mission Statement widerspiegeln sollten
- Festlegung des Handlungsrahmens der Geschäftsführung („Executive Limitations policies“), wobei das Aufsichtsgorgan definiert, welche Mittel zur Zielerreichung *nicht* erwünscht sind, während die weitere Ausgestaltung der Geschäftsleitung überlassen ist
- Definition des Verhältnisses von Aufsichtsgorgan zu Geschäftsführung („Board-Staff Linkage policies“), u. a. der Beschluss, wie Verantwortung delegiert und die Leistung der Angestellten beurteilt wird
- Festlegung der eigenen Aufgaben, Philosophie und Verantwortlichkeit („Governance Process policies“)

Bei der Ausgestaltung der aus den vorangegangenen Aufgabenfeldern folgenden Regeln detailliert das Aufsichtsgorgan seine ursprünglich sehr weit gefassten Erwartungen bis zu dem Punkt, wo jede sinnvolle Interpretation durch die Geschäftsleitung akzeptabel wäre.

Die meisten Kritikpunkte am Policy Governance Modell konzentrieren sich auf die ‚one size fits all‘- Perspektive des Konzepts: Armstrong (1998, S.1-3) führt an, dass die Vorgabe, das Modell nur gesamthaft anzuwenden, jede kreative Weiterentwicklung ausschließt. Außerdem sei es unrealistisch anzunehmen, dass auf jeder Entwicklungsstufe einer Organisation die gleichen Führungs- und Steuerungsstrukturen angewandt werden könnten. Desweiteren komme es durch die strikte Trennung von Geschäftsführung und Aufsichtsgorgan zu einer Entfremdung der

²⁷ Alle Informationen zu diesem Modell stammen von der Website www.carvergovernance.com/pg-np.htm.

Organe, die keine partnerschaftliche Zusammenarbeit mehr erlaube. Vernau (2002, zit. in Siebart, 2006, S.233) schreibt sogar, dass eine strikte Trennung von Aufsicht und Geschäftsführung in der Realität nicht möglich sei. Empirisch unterstützt wird die Kritik durch die Studie von Nobbie und Brudney (2003): Demnach lässt sich zwar ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Implementierung des Policy Governance Modells und dem Zuwachs der wahrgenommenen Effektivität einer NPO feststellen; dieser Zusammenhang ist aber genauso gegeben, wenn statt des Policy Governance Modells alternative Verbesserungsvorschläge implementiert werden (S.592). Dies entkräftet Carvers Auffassung, sein Modell sei das mit Abstand beste.

2. New Work Modell

Das New Work Model wurde 1996 von Taylor, Chait und Holland vorgestellt und basiert auf folgender Annahme: „Effective governance by the board²⁸ of a nonprofit organization is a rare and unnatural act.“ (Taylor, Chait & Holland, 1996, S.36). Um dem Abhilfe zu schaffen, schlagen sie eine neue Arbeitsweise für das Aufsichtsorgan, die *New Work*, vor, die vier Charakteristika aufweist (ebd.):

- Das Aufsichtsorgan konzentriert sich auf die zentralen „do-or-die issues“
- Es arbeitet erfolgsorientiert mit Berücksichtigung fester Zeitpläne
- Es definiert klare Erfolgsindikatoren
- Es sorgt für breite Partizipationsmöglichkeiten der internen und externen Stakeholder der NPO

Um den Neuigkeitswert ihres Modells zu verdeutlichen, stellen die Autoren die neue (*New Work*) Aufgaben- und Machtverteilung der alten (*Old Work*) gegenüber (ebd., S.42):

	Old Work	New Work
Aufgabenverteilung bei Problemdefinition und -lösung	GF ²⁹ identifiziert Probleme und schlägt Lösungsansätze vor; AO stimmt zu und überwacht die Problemlösung	GF und AO definieren und lösen Probleme gemeinsam
Aufgabenverteilung	AO bestimmt die Strategie, GF	AO und GF bestimmen und

²⁸ In dieser Arbeit wird unter „Board“ das Aufsichtsorgan verstanden.

²⁹ GF= Geschäftsführung; AO= Aufsichtsorgan

bei Strategie-entwicklung und -implementierung	implementiert diese; starre Aufgabenverteilung, die sich nach dem Organigramm richtet	implementieren die Strategie gemeinsam; flexible Aufgabenverteilung je nach Problemstellung
Strukturen und Prozesse im Aufsichtsorgan	Feste Strukturen, etablierte Routinen; Mitglieder des AO besetzen funktionale Nischen	Ad hoc Strukturen, flexible Prozesse; Mitglieder des AO arbeiten an funktionalen Schnittstellen
Ablauf der Sitzungen des Aufsichtsorgans	Prozessorientiert nach festem Protokoll, Fokus liegt auf der Übergabe von Informationen und Berichten	Ergebnisorientiert mit flexiblem Protokoll, Fokus liegt auf Partizipation
Zusammensetzung des Aufsichtsorgans	Mitglieder werden nach individueller Expertise und Status ausgewählt; es entsteht eine Ansammlung brillanter Einzelpersonen	Mitglieder werden nach Persönlichkeit und ‚fit to the group‘ ausgewählt; es entsteht eine Gruppe mit gemeinsamen Normen

Tabelle 3: Old Work versus New Work

Quelle: Chait, Taylor & Holland (1996, S.42)

3. Typologie von Murray, Bradshaw und Wolpin

Obwohl die beiden vorgestellten theoretischen Governance Modelle von vielen NPO in die Praxis umgesetzt wurden, stellen Bradshaw, Hayday, Armstrong, Levesque und Rykert schon 1998 fest: „there is a wider range of possible alternatives for sharing power than are suggested in the normative literature“ (S.10). Diese alternativen Machtverteilungsmodelle wurde von zahlreichen Autoren untersucht, sodass eine große Anzahl von auf empirischen Erkenntnissen basierenden Typologisierungen entwickelt wurde.³⁰ Die nun beschriebene stellt ein häufig zitiertes Beispiel dar.

Murray, Bradshaw und Wolpin (1992, zit. in Schuhen, S.155) stellen basierend auf Fallstudien folgende Typologisierung der Macht und Aufgaben vor, die dem Aufsichtsorgan (=Board) in Abgrenzung zur Geschäftsführung (=CEO) zukommen können:

³⁰ Vgl. beispielsweise die Studien von Hung (1998), Conforth (1998), Murray, Bradshaw & Wolpin (1992), und den Überblick von Pfaffenzeller (2003, S. 98-128).

- *CEO-dominiertes Aufsichtsorgan:* Klare Dominanz hauptamtlicher Mitarbeiter; dem Aufsichtsorgan kommt nur eine symbolische Rolle zu
- *Chair-dominiertes Aufsichtsorgan:* Der Vorsitzende des Aufsichtsorgans dominiert
- *Gleichberechtigtes Aufsichtsorgan:* Gleichberechtigte, demokratische Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung
- *Fragmentiertes Aufsichtsorgan:* Wiederkehrende Konflikte im Aufsichtsorgan, wodurch die Machtverteilung schwankt
- *Machtloses Aufsichtsorgan:* Aufgrund der Unklarheit über die eigene Rolle übt das Aufsichtsorgan keine Macht aus

In einer auf dieser Typologisierung aufbauenden Studie stellen Murray, Bradshaw und Wolpin fest, dass die eine Hälfte der befragten NPO über ein CEO-dominiertes, die andere Hälfte über ein gleichberechtigtes Aufsichtsorgan verfügt (ebd., S.155). Die im Gegensatz zu Carvers Modell starke Position der Geschäftsführung ist durch die Theorie der „Managerial Hegemony“ zu erklären (Hung, 1998, S.107-108). Diese erläutert, dass die Geschäftsführung aufgrund ihrer hauptamtlichen Tätigkeit gegenüber dem ehrenamtlichen Aufsichtsorgan einen so großen Informationsvorsprung besitzt, dass sie faktisch die NPO leitet. Für das Aufsichtsorgan ist es fast unmöglich, eigenständige Entscheidungen zu treffen, da seine Entscheidungsfindung maßgeblich auf den von der Geschäftsführung bereitgestellten Informationen basiert. Da die Zustimmung des Aufsichtsorgans in diesem Fall nur noch symbolisch ist, wird seine Funktion auch als „rubber stamp“ bezeichnet.

3.3.2 *Zusammensetzung des Aufsichtsorgans*

Wie schon unter 3.1.1 erläutert, besteht eine positive Korrelation zwischen der Effektivität des Aufsichtsorgans und der Gesamteffektivität einer NPO. Bei der Untersuchung, was die Effektivität des Aufsichtsorgans ausmacht, standen in der bisherigen wissenschaftlichen Debatte Fragen nach der *guten* Zusammensetzung des Aufsichtsorgans im Mittelpunkt.

Eine Frage, die in Bezug auf die Zusammensetzung diskutiert wird, betrifft die optimale Anzahl von Mitgliedern des Aufsichtsorgans. Aktuelle empirische Untersuchungen stellen jedoch die Relevanz dieses Aspekts in Frage: Cornforth (2001, S.225) kann in seiner Studie keinen Zusammenhang zwischen der Größe und der Effektivität des Boards nachweisen. Die Studien von Dyl et al. (2000) und Callen et al. (2003) (beide zit. in Jobome, 2006, S.50) zeigen weiterhin, dass die Größe des Aufsichtsorgans keinen Einfluss auf die Effizienz der Organisation hat. Deutlich wichtiger erscheint daher die Frage nach den Auswahlkriterien für die

Mitglieder des Aufsichtsorgans. Diese Kriterien verändern sich in Abhängigkeit von der zu Grunde gelegten Theorie.

Ein theoretischer Ausgangspunkt ist die *stakeholder theory* (Hung, 1998, S.106). Sie besagt, dass jede Organisation gegenüber zahlreichen Stakeholder-Gruppen verantwortlich ist, deren Interessen jedoch in Konflikt zueinander stehen können. Als Möglichkeit, diese Konflikte zu lösen, sieht die Theorie den Einbezug von Repräsentanten aller relevanten Stakeholder-Gruppen in das Aufsichtsorgan vor, um dort einen Kompromiss über die allgemeine Stoßrichtung der Organisation auszuhandeln. Dem Aufsichtsorgan kommt daher primär eine „koordinierende“ Rolle zu (ebd.). In der Praxis wird das Modell, das dieser Theorie folgt, „Constituent Board Model“ genannt (Bradshaw, Hayday, Armstrong, Levesque & Rykert, 1998, S.13-14). Demnach werden die Mitglieder des Aufsichtsorgans nach ihrer Repräsentationsfunktion für eine bestimmte Stakeholder-Gruppe ausgewählt. Letztere können so über diese Delegierten Einfluss auf die strategischen Entscheidungen nehmen.

Folge eines so zusammengesetzten Aufsichtsorgans ist eine starke Heterogenität. Hieraus ergeben sich sowohl Vor- als auch Nachteile, die die folgende Tabelle darstellt:

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einer breite Partizipationsbasis führt zu Dezentralisierung der Macht ▪ Die Vision kann so entwickelt werden, dass sich alle Stakeholder darin wieder finden (Identifikation wächst) ▪ Aufgrund des breiten Inputs verliert das Aufsichtsorgan nicht das „Big Picture“ aus den Augen ▪ Es kann eine größere Bandbreite an potenziellen Förderern, Spendern, Freiwilligen erschlossen werde ▪ Es besteht eine größere Fähigkeit, auf strategische Probleme zu reagieren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontroverse Diskussion können zu dauerhaften Konflikten führen ▪ Durch die Repräsentationsfunktion der Mitglieder besteht die Gefahr, dass Eigeninteressen anstatt das Gesamtinteresse im Vordergrund stehen ▪ Bei häufigem Wechsel von Repräsentanten wird die Vision oft in Frage gestellt

Tabelle 4: Vor- und Nachteile eines heterogenen Aufsichtsorgans

Quellen: Bradshaw, Hayday, Armstrong, Levesque & Rykert (1998, S.14-15), Siebart (2006, S.212)

Einen anderen theoretischen Ausgangspunkt stellt die *resource dependency theory* dar, die davon ausgeht, dass eine Organisation notwendigerweise über bestimmte Ressourcen verfügen muss, um effektiv arbeiten zu können (Brown, 2007, S.302). Wie in allen Dienstleistungsorganisationen gehören auch für NPO fähige Personen, die bereit sind, ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und ihre Zeit einzubringen, zu diesen notwendigen Ressourcen. Bezogen auf das Aufsichtsorgan einer NPO bedeutet dies, Mitglieder nach spezifischer fachlicher Expertise auszuwählen. Das Wort ‚Expertise‘ wird dabei von Hillman und Dalziel (2003, zit. in Brown, S.302) weit ausgelegt und umfasst nicht nur einzigartiges Fachwissen, sondern zum Beispiel auch ein wertvolles Beziehungsnetz oder ein großes Vermögen.

Als Zusammenfassung und Ergänzung des Unterkapitels 3.3 können die Forschungsergebnisse von Cornforth (2001, S.225) dienen. Demnach ist ein Aufsichtsorgan dann besonders effektiv, wenn

- es ein klares Verständnis seiner Rolle und Verantwortlichkeiten hat (es ist noch unklar, ob es ein „ideales“ Modell zur Aufgaben- und Machtverteilung zwischen Aufsichtsorgan und Geschäftsführung gibt; die genauen Kompetenzen beider Organe sind daher noch ungeklärt)
- seine Mitglieder über eine gute Mischung verschiedener Fähigkeiten und Erfahrungen verfügen und ausreichend Zeit für diese Tätigkeit haben (Cornforth bestätigt also die o.g. *resource dependency theory*)
- mit der Geschäftsführung Einigkeit darüber besteht, wie die Ziele der NPO erreicht werden sollen
- es gemeinsam mit der Geschäftsführung regelmäßig die Zusammenarbeit beurteilt

Für dieses Unterkapitel zeigt sich, dass noch kein wissenschaftlicher Konsens abzusehen ist, welche Kriterien zur Auswahl der Mitglieder des Aufsichtsorgans oder welches Modell der Kompetenzverteilung *gute* Nonprofit Governance ausmacht. Im empirischen Teil dieser Arbeit wird sich zeigen, ob sich in der NPO-Praxis schon einheitliche Tendenzen bei dieser Frage abzeichnen.

Das letzte Unterkapitel des theoretischen Teil wird nun die wenigen bereits vorliegenden theoretischen Erkenntnisse zur Querschnittsaufgabe „Risikomanagement“ vorstellen.

3.4 Risikomanagement

Hilb (2005, S.165) definiert als eine der Kernaufgaben von Aufsichtsorgan und Geschäftsführung, ein integriertes, zukunftsgerichtetes Risikomanagement zu etablieren. Dennoch steht die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit NPO-spezifischem

Risikomanagement noch ganz am Anfang. In Anlehnung an Renz (2006) und Horak (ohne Datum) beinhaltet ein systematisches Risikomanagement für eine NPO folgende Schritte:

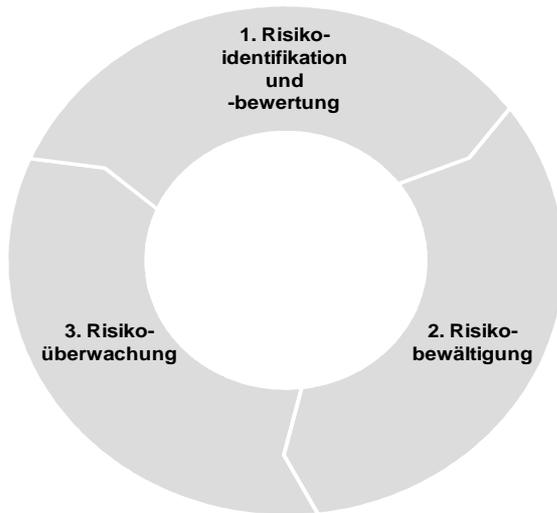


Abb. 6: Modell des Risikomanagements
Quelle: Eigene Darstellung

Der erste Schritt ist die **Risikoidentifikation**, die unter Einbezug möglichst vieler Stakeholdergruppen der NPO statt finden sollte. Die identifizierten Risiken werden in einem Risikokatalog zusammengefasst, der für jede NPO individuelle Charakteristika aufweisen kann. Als Anhaltspunkt können sechs Kategorien von Risiken dienen (Renz, S.188-193, Horak, S.2):

- *Umweltrisiken* (bspw. politische oder religiöse Konflikte oder Naturkatastrophen in Projektländern)
- *Stakeholder-Risiken* (bspw. in Konflikt stehende Interessen verschiedener Stakeholder-Gruppen, Legitimationsprobleme bei Stakeholdern)
- *Interaktionsrisiken* (bspw. Korruption, interne Machtkämpfe)
- *Strukturelle Risiken* (bspw. unterschiedliche Strukturen von Partnerorganisationen)
- *Prozedurale Risiken* (bspw. fehlende Bereitschaft der Leistungsempfänger, an zahlreichen Evaluierungen teilzunehmen)
- *Finanzielle Risiken* (bspw. ausbleibende Spenden, zu hohe Verwaltungskosten)

Die identifizierten Risiken werden **bewertet** und kategorisiert, wobei nach Horak sowohl die Eintrittswahrscheinlichkeit als auch das qualitative und quantitative Schadensausmaß bei Eintritt berücksichtigt werden sollten (S.3).

Anschließend werden Strategien zur **Risikobewältigung** entwickelt. Hierbei werden 4 Schritte unterschieden (Renz, S.197):

- *Risikoeliminierung* (bspw. durch Aufgabe eines zu riskanten Projekts)
- *Risikominderung* (bspw. durch Einführung eines Ethik-Kodex')
- *Risikoüberwälzung* (bspw. auf Dachorganisationen)

- *Risikovorsorge* für die verbleibenden Risiken, die nicht eliminiert, gemindert oder auf andere übergewälzt werden konnten hierzu gehört insbesondere die Entwicklung von Reaktionsplänen zur Schadensbegrenzung und von Kommunikationsplänen

Das letzte Element eines Risikomanagements ist die **Risikoüberwachung**. Alle identifizierten Kategorien des Risikokatalogs sollten kontinuierlich beobachtet und kommuniziert werden. Um auftretende Risiken schnell erkennen und somit früh reagieren zu können, empfiehlt Horak die Etablierung von Frühwarnindikatoren (S.3). Für eine erste Einschätzung, inwieweit in einer NPO bereits Strukturen eines Risikomanagements existieren, kann zum Beispiel der „Risk Management Fitness Check“ von KPMG (2003, zit. in Hilb, S.172-173) verwendet werden.

Nachdem nun für alle Elemente des Gesamtmodells der Nonprofit Governance ein theoretisches Fundament gelegt und insbesondere noch offene Fragen und Kontroversen dargelegt wurden, wird sich nun im empirischen Teil der Arbeit der Status der einzelnen Elemente der Nonprofit Governance in der Praxis zeigen.

4. Bestandsaufnahme der Nonprofit Governance in der Praxis

4.1 Vorgehen bei der Befragung

Der Bestand an aktuellen Forschungsergebnissen zum Status der Nonprofit Governance in Deutschland ist minimal.³¹ Dies erklärt das explorative Untersuchungsdesign der vorliegenden Arbeit, das es ermöglichen soll, erste Entwicklungstendenzen sowie besondere Herausforderungen der Nonprofit Governance in Deutschland abzuleiten, um so die Grundlage für weiterführende Forschung zu schaffen (McNabb, 2002, S.85-86). Aufbauend auf dem Gesamtmodell der Nonprofit Governance (siehe 2.4) sowie den dargelegten wissenschaftlichen Kontroversen wurde ein Fragebogen als Grundlage für strukturierte Interviews (ebd., S.94) erarbeitet.³²

³¹ Eine umfassende Studie zum diesem Thema stammt von KPMG und der Universität Potsdam aus dem Jahr 2006. Das Spektrum der befragten Organisationen war jedoch bezüglich der Arbeitsschwerpunkte, Umsatzstufen und geographischen Verbreitung deutlich breiter als das der vorliegenden Arbeit.

Eine zweite Studie wurde von Schuhen (2002) durchgeführt. Er begrenzte seine Untersuchung allerdings auf Führungs- und Kontrollstrukturen in kirchlichen Krankenhäusern und deren Trägerorganisationen.

Der unterschiedliche Untersuchungsfokus beider Studien führt dazu, dass die Ergebnisse nur sehr bedingt als Orientierung für die vorliegende Arbeit verwendet werden können.

³² Siehe Anhang A

Um einen gemeinsamen Mindeststandard an umgesetzten Governance-Prinzipien und eine möglichst ähnliche Größenklasse der zu befragenden NPO sicherzustellen, wurde der Auswahl der NPO die Liste der 30 größten Spenden-Siegel-Organisationen aus dem Spendenalmanach des DZI (2007, S.303) zu Grunde gelegt. Da alle in dieser Liste aufgeführten NPO im humanitär-karitativen Sektor tätig sind, war eine Eingrenzung der NPO auf diesen Aufgabenschwerpunkt nicht mehr erforderlich. Aus dieser Liste wurden insgesamt 20 NPO postalisch oder per Email eine Erläuterung der vorliegenden Arbeit sowie der Interviewleitfaden zugesendet. Von den kontaktierten NPO erklärten sich Führungspersonen von zwölf Organisationen zur Teilnahme an der Umfrage bereit, neun Interviews konnten schließlich im Zeitraum vom 25. August bis 23. Oktober 2008 durchgeführt werden.³³ Alle Befragungen fanden in Form eines 30- bis 40-minütigen Interviews statt. Nach den Gesprächen wurde den Befragten eine Zusammenfassung zur Zustimmung vorgelegt, die bei Bedarf ergänzt oder korrigiert werden konnte.³⁴

Ausgehend von der International Classification of Nonprofit Organization (ICNPO) sind die befragten NPO in folgenden Bereichen tätig (Anheier, 2005, S.385-391):

- Internationale Aktivitäten (schließt Entwicklungshilfe und Katastrophenhilfe ein)
- Anwaltschaftsarbeit
- Soziale Dienste

Trotz vieler Ähnlichkeiten weisen die NPO auch grundsätzliche Unterschiede auf, von denen zwei für die Interpretation der Interviewergebnisse von Bedeutung sein werden:

1. Die befragten Organisationen haben unterschiedliche Rechtsformen: Sieben Organisationen sind eingetragene Vereine, eine untersteht der Deutschen Bischofskonferenz und eine ist ein eingetragener Verein, der als Rechts- und Vermögensträger einer kirchlichen Organisation aber auch der Aufsicht der Deutschen Bischofskonferenz untersteht. Die hieraus entstehenden Unterschiede werden insbesondere bei den Führungs- und Kontrollstrukturen an Bedeutung gewinnen.

2. Auch wenn alle befragten Organisationen zu den 30 größten in Deutschland gehören, zeigen sich bezüglich der Höhe der Gesamteinnahmen deutliche Unterschiede: Legt man den Maßstab des DZI im Spendenalmanach zu Grunde (S.301), gehört eine der teilnehmenden Organisationen der Größenklasse „groß“ (jährliche Gesamteinnahmen zwischen 5 und 15 Mio. Euro) an, die anderen Organisationen der Größenklasse „sehr groß“ (jährliche

³³ Drei Interviews wären erst zu einem Zeitpunkt jenseits des Abgabetermins der Arbeit möglich gewesen.

³⁴ Die anonymen Zusammenfassungen der Interviews können jederzeit eingesehen werden.

Gesamteinnahmen von mehr als 15 Mio. Euro). Innerhalb dieser obersten Größenklasse verwalten drei Organisationen jährliche Gesamteinnahmen von mehr als 100 Mio Euro.

Wichtig für die folgende Auswertung und Diskussion der Interviews ist, dass das Ausgangsniveau der Governance-Strukturen aller teilnehmenden NPO bereits sehr hoch ist, da alle mit dem Spenden-Siegel ausgezeichnet sind (zu den Richtlinien für die Vergabe siehe Kapitel 2.2). Dies verdeutlicht jedoch den Anspruch der Arbeit, nicht zu diskutieren, *ob* Prinzipien der Nonprofit Governance existieren, sondern zu untersuchen, *welche* Tendenzen sich in der aktuellen Governance-Praxis abzeichnen.

4.2 Auswertung der Befragung und Diskussion

Die Auswertung orientiert sich an den sechs (jeweils aus zwei bis fünf Fragen bestehenden) Abschnitten des Interviewleitfadens,³⁵ nämlich *Prinzipien und Zweck der Nonprofit Governance*, *Effektivitäts- und Effizienzmessung*, *Kommunikation mit Stakeholdern*, *Führungs- und Kontrollstrukturen*, *Risikomanagement* und *Zentrale aktuelle Governance-Themen*. Bei allen Fragen außer der 12., 14. und 15. Frage waren Mehrfachnennungen möglich.³⁶

4.2.1 Prinzipien und Zweck der Nonprofit Governance

Aufgrund der bei vielen Governance-Elementen noch bestehenden Unklarheit, was gute Nonprofit Governance auszeichnet, war es Ziel der 1. Frage, zu klären, **welche allgemeinen Prinzipien in der Praxis unter „guter Nonprofit Governance“ verstanden werden**. 2 NPO beantworteten diese Frage nicht, da in einem Fall der Begriff „Nonprofit Governance“ noch nicht als Arbeitsbegriff verwendet wird und im anderen die gerade statt findende inhaltliche Ausgestaltung des Begriffs noch nicht abgeschlossen ist. Die Antworten der anderen 7 NPO lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- *Gute Führungs- und Kontrollstrukturen von Aufsichtsorgan und Geschäftsführung*.³⁷ Dieser Aspekt wird von allen 7 NPO genannt, von 3 Organisationen sogar als einziges Element. Als besonders wichtig wird in diesem Kontext beschrieben, einerseits eine klare Kompetenzzuteilung und Gewaltenteilung zwischen Geschäftsführung und Aufsichtsorgan herzustellen, andererseits aber auch ein „reibungloses

³⁵ Siehe Anhang B

³⁶ Zur Verbesserung der Lesbarkeit werden alle Anzahlen und Nummerierungen in der Auswertung in Ziffern geschrieben.

³⁷ Die Bezeichnungen für diese beiden Organe weichen in der Praxis stark voneinander ab, sodass zur Vermeidung von Unklarheiten die Begriffe *Aufsichtsorgan* und *Geschäftsführung* aus dem theoretischen Teil weitergeführt werden.

Zusammenwirken“ und ein „gutes Auskommen der beiden Organe zum Wohle der Organisation“ zu sichern.

- *Ethisch korrektes Verhalten nach Innen und Außen*: 4 NPO verstehen unter Nonprofit Governance Prinzipien, die sich auf das Verhältnis der NPO zu ihren Stakeholdern beziehen. Genannt werden eine gute Personalführung, das Verhalten der NPO als „good steward“ der Stakeholder, ein vorsichtiger Umgang mit Risiken sowie Transparenz.
- *Definition und Verfolgung des Auftrags*³⁸ der NPO: 3 NPO geben die inhaltliche Klärung des Leitbilds oder Auftrags der NPO bzw. die anschließende Ausrichtung daran als weiteres Element der Nonprofit Governance an. Für die Verfolgung der gesetzten Ziele nennt eine NPO noch die Sicherstellung von Effektivität und Effizienz als Gestaltungsprinzip.

Insgesamt zeigt sich, dass Nonprofit Governance in der Praxis noch sehr stark auf den Aspekt der Führungs- und Kontrollstrukturen fokussiert ist, während in der Theorie im Laufe der letzten Jahre eine Erweiterung der Begriffsbedeutung stattgefunden hat. Ein Grund hierfür könnte sein, dass sich der einzige für den Nonprofit-Sektor bestehende Kodex, der Diakonische Corporate Governance Kodex (DGK), ausschließlich auf den Aspekt der Führung und Kontrolle konzentriert (siehe 2.2). Auch der Einfluss des Profit Sektors, in dem Corporate Governance häufig als „Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens“ definiert wird (GCCG, 2000, S.4), könnte eine Rolle für die enge Begriffsauslegung spielen. Als weiteren Grund spricht im Interview eine NPO die fehlende praxisnahe Übersetzung des Begriffs „Governance“ in die deutsche Sprache an. Nach Aussage dieser NPO hat der Begriff immer noch den (wörtlichen) Status eines Fremdworts in der NPO-Praxis.

Daraus, dass 2 Organisationen diesen Begriff noch nicht oder nicht endgültig für sich definiert haben, lässt sich folgern, dass Nonprofit Governance im Gegensatz zu Corporate Governance im Profit Sektor noch nicht als festes Konstrukt in die NPO-Praxis integriert ist.

Die 2. Frage war darauf ausgerichtet, zu verstehen, welche Ziele NPO mit der Einführung oder Erweiterung von Governance-Prinzipien verfolgen. Abbildung 7 stellt die Ergebnisse dar:

³⁸ Anstatt des Begriffs Mission wurde von den meisten NPO der Begriff Auftrag verwendet. Daher wird letzterer Begriff für die Auswertung weitergeführt, ist aber gleichbedeutend mit der im theoretischen Teil definierten Mission.

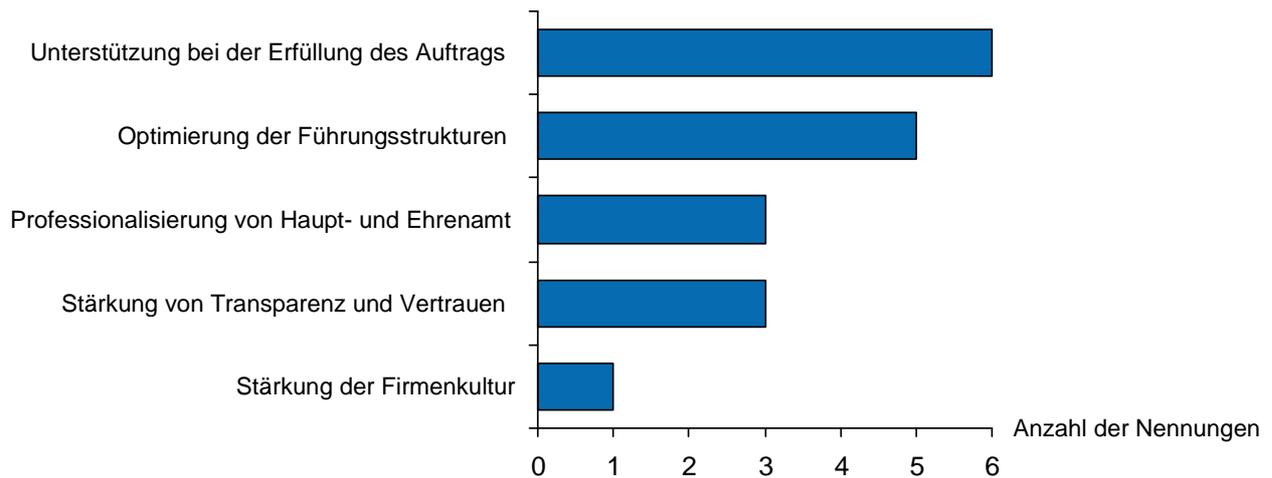


Abb.7: Mit Nonprofit Governance verbundene Ziele

Es zeigt sich, dass die Einführung von Nonprofit Governance-Prinzipien von der Mehrheit der NPO als Unterstützung bei der Erfüllung des Auftrags betrachtet wird. Wie Nonprofit Governance konkret die Erfüllung des Auftrags unterstützen soll, fasst eine NPO treffend zusammen: Nonprofit Governance soll dazu beitragen, dass „Verein und Geschäftsstelle die satzungsgemäßen Ziele möglichst gut, mit möglichst geringen Risiken und möglichst geringem Aufwand erreichen können.“ „Möglichst gut“ meint dabei effektiv, „mit möglichst geringem Aufwand“ effizient. In dieser Aussage spiegeln sich die Elemente *Sicherstellung effektiver und effizienter Arbeit* sowie *Risikomanagement* des Gesamtmodells wider.

Dass auch die Optimierung und Professionalisierung der Führungsstrukturen einen hohen Stellenwert einnehmen, ist angesichts der Ergebnisse der 1. Frage nachvollziehbar. Konkreter Optimierungsbedarf bestand oder besteht nach einzelnen Aussagen bei der Qualifizierung und der Funktionalität der leitenden Organe, der klaren Trennung von operativem Geschäft und Aufsicht und den Abläufen zwischen den Leitungsgremien. Somit findet auch das Element *Definition der Führungs- und Kontrollstrukturen* Erwähnung.

Mit Transparenz und Vertrauen wird schließlich noch die bereits in der Einleitung angesprochene Erwartung der Öffentlichkeit an NPO, ihr Handeln durch Transparenz zu legitimieren, angesprochen. Damit findet also auch die *Transparente Kommunikation* des Gesamtmodells Erwähnung.

Zusammenfassend deutet sich also an, dass die Ziele, die mit Nonprofit Governance verfolgt werden, ein hohes Maß an Übereinstimmung mit den im Gesamtmodell definierten Kern- und Querschnittsaufgaben aufweisen. Welche konkrete Anstrengungen die befragten NPO aktuell unternehmen, um diesen selbst gesetzten Erwartungen an Nonprofit Governance nachzukommen, wird sich bei der Auswertung der folgenden Fragen zeigen.

4.2.2 Effektivitäts- und Effizienzmessung

Mit Bezug auf Herman und Renz (2008) und Sowa, Selden und Sandfort (2004) wurden die Effektivität der Projektarbeit, der Geschäftsführung und des Aufsichtsorgans als entscheidend für die Gesamteffektivität einer NPO definiert. Die Antworten auf die folgenden Fragen geben einen Einblick, wie die befragten NPO jedem dieser Bausteine derzeit gerecht werden.

Die zur 3. Frage gehörende Abbildung 8 stellt dar, **anhand welcher Kriterien** in den befragten NPO **die Effektivität der Projektarbeit gemessen wird**:

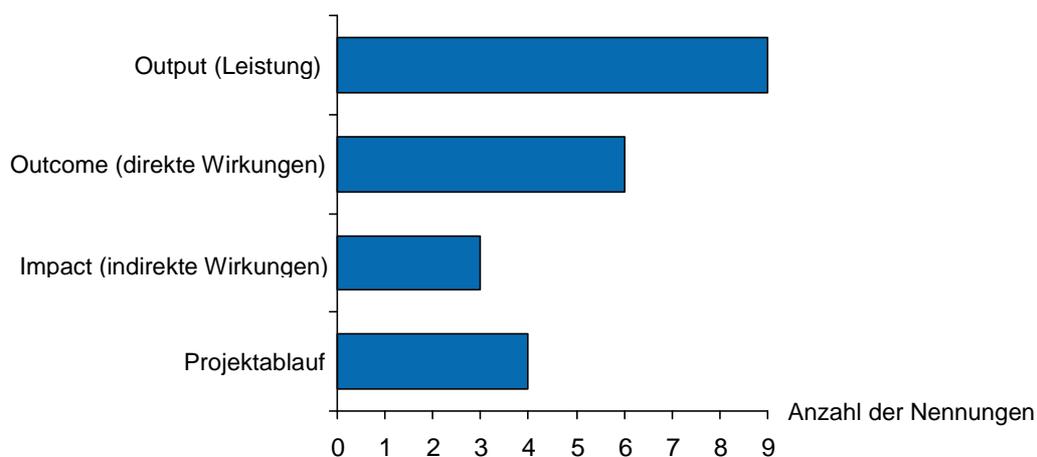


Abb.8: Effektivitätskriterien der Projektarbeit

Es zeigt sich, dass die Messung des Outputs in allen NPO stattfindet. Neben den eigentlichen Ergebnissen der Arbeit zählt eine NPO hierzu auch, inwieweit die Vernetzung mit „verwandten Strukturen innerhalb eines Landes“ im Rahmen des Projekts gelungen ist.

Outcome im Sinne von direkten, kurzfristigen Wirkungen der Projekte auf die Zielgruppe wird bei 6 NPO gemessen, Impact im Sinne der indirekten, langfristigen Wirkungen auf die Gesamtbevölkerung bei 3 NPO. Insgesamt fasst eine NPO zusammen: „Die Wirkungsmessung steckt noch in den Kinderschuhen, ist aber ein großes Ziel und intensiv in Arbeit“. Als wichtigen Schritt auf dem Weg dorthin beschreibt eine NPO, dass sie seit einigen Jahren darauf achte, zu Beginn jedes Projekts klare Ziele sowie Indikatoren zur Messung der Zielerreichung zu vereinbaren, ohne die eine Wirkungsmessung unmöglich sei. Die Wirkungsmessung wird im Falle der meisten befragten Organisationen dadurch besonders komplex, dass sie ihre Projekte vor Ort nicht selbst, sondern in Kooperation mit lokalen Partnern durchführen und diese Partner nach Aussage einer NPO sehr unterschiedliche Standards aufweisen („Wir haben Partner, die ISO-zertifiziert sind und andere, die von der Hand in den Mund leben“).

Neben diesem Zielansatz der Effektivitätsmessung geben 4 NPO an, auch den Prozessansatz zu verwenden, indem sie die Qualität des Ablaufs der Projekte beurteilen. Eine NPO erläutert dazu beispielsweise, gerade im Hinblick auf Folgeprojekte sei für sie die organisatorische Entwicklung vor Ort entscheidend.

Folglich zeigt sich bei der Effektivitätsmessung der Projekte eine große Lücke zwischen theoretischem und institutionellem Anspruch einerseits und praktischer Machbarkeit andererseits: Während Theorie und zum Beispiel das BMZ nur in der Impact-Messung die Möglichkeit eines echten Nachweises von Wirkungen sehen, spricht die Aussage einer Organisation „Wenn wir unsere Outcomes vernünftig nachweisen können, sind wir sehr zufrieden“ wahrscheinlich für die meisten NPO. Dass es 3 NPO bereits gelingt, nachhaltigen Impact zu messen, könnte auf eine Gemeinsamkeit dieser Organisationen zurückzuführen sein, die sie gleichzeitig von allen anderen befragten NPO unterscheidet: ihr Status als nationaler Verein einer internationalen Dachorganisation. In allen 3 Fällen werden die Richtlinien für die Impact-Messung von dieser Dachorganisation erarbeitet und an die Länderbüros weitergegeben. Dadurch können diese NPO von Synergien profitieren, die nur in Deutschland ansässigen Organisationen verschlossen sind.³⁹

Die 4. Frage bezog sich auf die Instrumente, die verwendet werden, um die beschriebenen Ergebnisse oder Prozesse der Projektarbeit zu beurteilen:

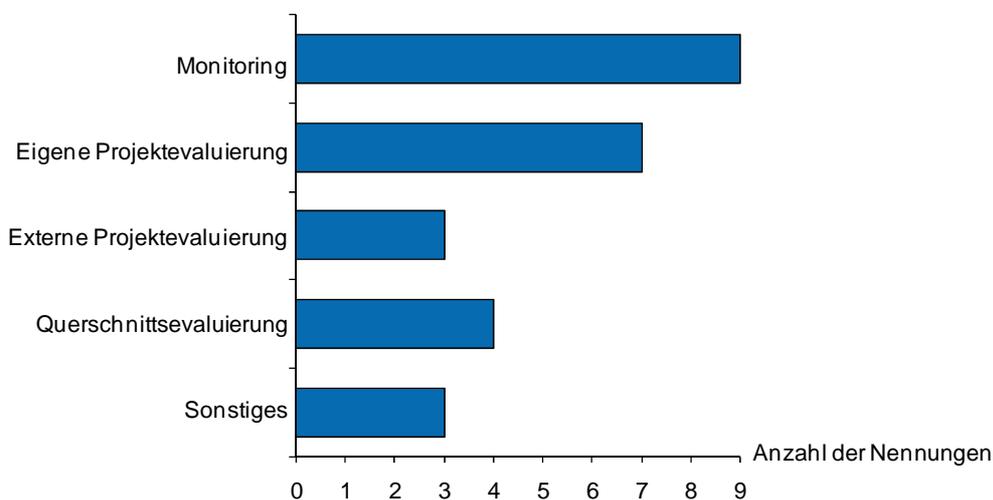


Abb.9: Instrumente zur Beurteilung der Projektarbeit

³⁹ Für eine gesicherte Aussage müsste dieser Zusammenhang natürlich anhand einer größeren Anzahl von NPO untersucht werden.

Alle NPO begleiten ihre Projekte mit einem Monitoring, das ein Berichtswesen der lokalen Länderbüros oder Partner sowie Projektbesuche vor Ort umfasst. Dies unterstreicht, dass der Prozessansatz bei der Beurteilung der Projektarbeit eine große Rolle spielt. 7 NPO führen außerdem regelmäßig selbst Projektevaluierungen durch, der nach Fine et al. (1998, zit. in Anheier, 2005, S.190) häufigsten Evaluierungsform. Zur Detaillierung geben 3 NPO an, Vorher-Nachher-Untersuchungen bzw. 5-Jahres-Evaluierungen und Mid-Term-Evaluierungen ihrer Projekte oder Länderprogramme durchzuführen⁴⁰; hierbei handelt es sich um diejenigen NPO, die auch bereits über eine Impact-Messung verfügen. 3 NPO ziehen für die Projektevaluierungen externe Experten hinzu, wobei 2 dieser NPO keine eigene systematische Projektevaluierung durchführen. Diese beiden NPO berichten, die externe Evaluation sei für sie eine Möglichkeit, Schlüsselprojekte professionell evaluieren zu lassen, um aus den Ergebnissen Lerneffekte für die gesamte Arbeit zu ziehen. In 4 NPO findet neben der Evaluierung einzelner Projekte auch eine Querschnittsevaluierung statt, d.h. die übergreifende Evaluierung von Projekten zu bestimmten Leitthemen. Zu den sonstigen genannten Mechanismen gehören das Qualitätsmanagement (2 Nennungen), sowie ein Peer Review durch eine andere NPO, dem sich eine der befragten Organisationen unterzieht.

Die 5. Frage betraf Mechanismen zur Sicherstellung der Effektivität der Geschäftsführung. Die finanzielle Tätigkeit der Geschäftsführung wird neben internen Kontrollinstanzen (bspw. Controlling oder Innenrevision) und der Kontrolle durch das Aufsichtsorgan bei allen befragten NPO obligatorisch auch extern überprüft, da die Kontrolle der Jahresrechnung durch einen unabhängigen Wirtschaftsprüfer eine Vorgabe des DZI ist (DZI, 2006, S.6).

Einige NPO verwenden weitere Instrumente, um die Effektivität der Geschäftsführung sicherzustellen: 4 Organisationen beziehen ihre Mitarbeiter ein, indem sie Mitarbeitergespräche zur Zufriedenheit mit der Geschäftsführung oder 360° Befragungen für die Geschäftsführungsebene durchführen. Von diesen 4 NPO arbeitet eine außerdem mit Zielvereinbarungen, eine andere unterstellt Geschäftsführung und Aufsichtsorgan zusätzlich einem Peer Review durch einen der anderen internationalen Mitgliedsvereine; dieser Peer Review beurteilt beispielsweise die Effektivität der Zusammenarbeit der Organe, die Kompetenzverteilung und die Satzung. Als weiterer Mechanismus findet in einer NPO eine erweiterte Prüfung anhand einer Kriterienliste des Verbands der Diözesen Deutschlands statt, die die Abläufe der Geschäftsführung, d.h. unter anderem die Organisation und die Anwendung

⁴⁰ Eine dieser Organisationen führt ihre Evaluierungen gemeinsam mit Partnern und Regierungsbehörden durch.

von Delegationsprinzipien oder dem 4-Augen-Prinzip, überprüft. Nur eine Organisation verwendet die Balanced Scorecard, die unter 3.3.1 vorgestellt wurde.

Insgesamt zeigen die Antworten zur 3., 4. und 5. Frage, dass die verschiedenen Aufgabenbereiche der Geschäftsführung (Projekte, Finanzen, Mitarbeiterführung etc.) jeweils getrennt voneinander beurteilt und betrachtet werden. Somit werden zwar die einzelnen Ebenen des komplexen Zielsystems einer NPO (siehe 2.3) berücksichtigt, eine integrierte Sichtweise auf die NPO jedoch erschwert. Diesem Problem wollen Instrumente wie die im theoretischen Teil vorgestellte Balanced Scorecard begegnen, in der alle wichtigen Perspektiven in einem einzigen Instrument zusammengefasst werden. Die Tatsache, dass nur eine der befragten NPO dieses Instrument tatsächlich verwendet, lässt mehrere Vermutungen zu: Entweder hat dieses Instrument noch keinen hohen Bekanntheitsgrad erlangt oder es hat sich in der Praxis noch nicht soweit bewährt, dass Kosten und Nutzen der Einführung in einem akzeptablen Verhältnis stehen.

Die Antworten auf die 6. Frage ergaben, dass das Aufsichtsorgan bei der großen Mehrheit (7 Nennungen) der Organisationen nur durch die Mitgliederversammlung (die sich in der Regel einmal jährlich trifft) kontrolliert wird. Nur 2 NPO geben an, dass eine interne Beurteilung der Arbeit des Aufsichtsorgans bzw. ein Peer Review (s.o.) zur Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung statt findet. Ein Mechanismus wie das im theoretischen Teil vorgestellte Board Self Assessment, das eine Überprüfung der Arbeit des Aufsichtsorgans anhand bestimmter Kompetenzen ermöglicht, ist in keiner der befragten NPO vorhanden.

Dieses Ergebnis steht im Gegensatz zu den Ergebnissen der 2. Frage, in der die Qualifizierung der ehrenamtlichen Organe als wichtiges Ziel der Nonprofit Governance genannt wurde. So findet zwar eine Professionalisierung in dem Sinne statt, dass in ihren Fachgebieten hochkompetente Persönlichkeiten ausgewählt werden; dies ist jedoch keine Garantie dafür, dass das Aufsichtsorgan insgesamt seiner Rolle und Verantwortlichkeit bestmöglich gerecht wird. Dieses Problem beschreibt McFarlan (1999) unter dem Titel „Working on nonprofit boards, don't assume the shoe fits“, indem er die Probleme aufzeigt, auf die aus dem Profit Sektor kommende Personen stoßen, wenn sie einen Sitz im Aufsichtsorgan einer NPO annehmen.

Im Gegensatz zur Wissenschaft, die der Frage, wie die Effektivität des Aufsichtsorgans überprüft und in Folge dessen gesteigert werden kann, große Wichtigkeit beimisst, steht dieses Thema in der Praxis also noch kaum auf der Agenda. Ein Grund hierfür könnte sein, dass viele der befragten NPO noch mit grundlegenden Governance-Fragen beschäftigt sind, die auch von Seiten der Öffentlichkeit stärker forciert werden (bspw. klare Gewaltenteilung, Transparenz).

Vergleicht man Theorie und Praxis der Effektivitätsmessung übergreifend, ergibt sich damit folgendes Gesamtbild: Während in der Theorie Einigkeit darüber herrscht, dass die Gesamteffektivität mehr ist als die Summe der Effektivität der einzelnen Projekte (Herman & Renz, 2008, S.408), konzentriert sich die Effektivitätsmessung in der NPO-Praxis derzeit stark auf die Beurteilung der Projektergebnisse und -prozesse; Mechanismen zur Sicherstellung der Effektivität der Geschäftsführung existieren teilweise, Mechanismen, die die Effektivität des Aufsichtsorgans beurteilen, kaum. Dies ist angesichts der Tatsache, dass für viele Spender die Effektivität der Projektarbeit die höchste Priorität hat, nachvollziehbar. Gleichzeitig bleibt jedoch auf diese Weise Potenzial zur Effektivitätssteigerung von Geschäftsführung und Aufsichtsorgan ungenutzt.

Bei der 7. Frage nach der Effizienzmessung einer NPO zeigt sich ein relativ einheitliches Ergebnis: 8 NPO geben an, sich an den Vorgaben des DZI zu orientieren, d.h. Werbe- und Verwaltungsausgaben ins Verhältnis zu den Gesamtausgaben zu setzen. Dieser Indikator wird in einigen NPO durch selbst entwickelte Kennzahlen, zum Beispiel Erfahrungswerte oder landesübliche Kennzahlen, erweitert. Nur eine NPO erklärt, die Kennzahl des DZI abzulehnen, da ihre betriebswirtschaftliche Aussagekraft bezweifelt wird; stattdessen werden durch Kennzahlen Kosten und Nutzen abgeglichen (Return on Investment), um die Gesamteffizienz der NPO zu beurteilen.⁴¹

Ein konkretes Beispiel, warum die Aussagekraft der vom DZI vorgegebenen Kennzahl bezweifelt werden kann, nennt eine NPO: Patenschaftsorganisationen (zu denen 3 der befragten NPO gehören) haben in den Geberländern einen deutlich höheren Personalaufwand, was zu höheren Verwaltungskosten und dadurch zu einer schlechteren Wertung der Mitteleffizienz durch das DZI führt. Beachtet man diesen Umstand bei der Interpretation der Kennzahl des DZI nicht, werden diese Organisation immer schlechter bewertet werden. Diese Aussagen unterstreichen die Aussage von Callen, Klein und Tinkelman (siehe 3.1.2), wonach die vom DZI vorgegebene Kennzahl lediglich als Hilfskonstrukt bezeichnet werden kann, das aber aufgrund seiner (relativ) einfachen Messbarkeit weite Verbreitung gefunden hat.

4.2.3 Kommunikation mit Stakeholdern

In der 8. Frage stand zur Diskussion, welche externen Stakeholder (d.h. Stakeholder jenseits der Organe Mitgliederversammlung, Aufsichtsorgan, Geschäftsführung) auf welche Weise die

⁴¹ Trotzdem wird auch in dieser NPO die Kennzahl des DZI erhoben, um in der Außenkommunikation im Wettbewerb mit anderen NPO zu bestehen.

Ausrichtung der NPO beeinflussen können. Die folgende Abbildung zeigt, welche Stakeholder Einfluss nehmen können:

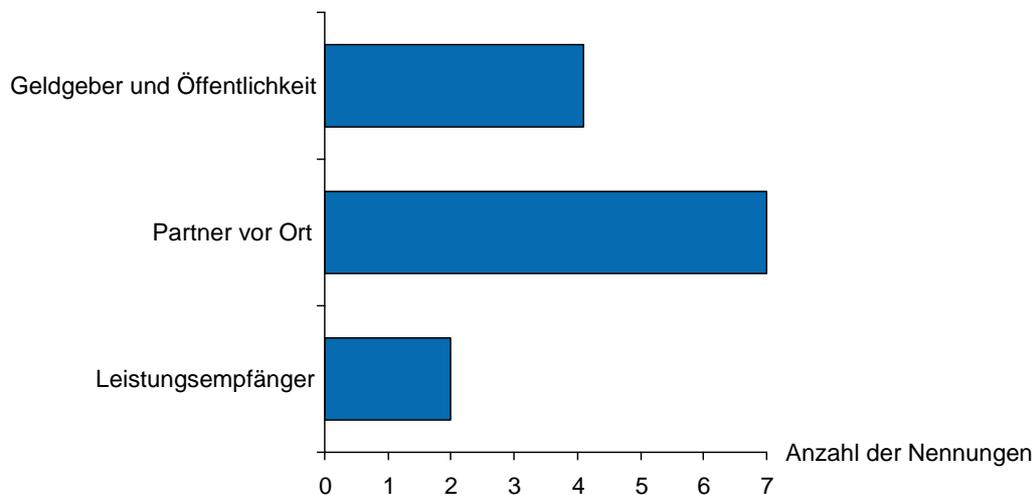


Abb.10: Stakeholder mit Möglichkeiten zur Einflussnahme

Grundsätzlich ist zu beachten, dass Geldgebern immer die Option der zweckgebundenen Spende bzw. Zuteilung öffentlicher Mittel offen steht, d.h. dass das zur Verfügung gestellte Kapital nur für ein vom Geldgeber bestimmtes Thema (bspw. Kinderschutz, HIV/Aids) verwendet werden darf. Dadurch haben Geldgeber eine Möglichkeit, Einfluss darauf zu nehmen, welche Projektlinien ausgebaut werden können. Darüber hinaus nutzen die beiden NPO mit kirchlichem Rechtsträger ihre Positionierung in den Kirchengemeinden, um mit (potenziellen) Spendern und der Öffentlichkeit ihre Arbeit zu diskutieren und deren Meinungen aufzunehmen. Eine NPO gibt außerdem an, dass konkrete Projektideen zum Teil auch von staatlichen Geldgebern eingebracht würden; in einer anderen können freiwillige, ehrenamtliche Arbeitsgruppen ihre Vorschläge regelmäßig mit der Geschäftsführung diskutieren. Interessant ist die Sichtweise einer NPO, die die Beziehungen zu Geldgebern und Öffentlichkeit aus einer reinen Machtperspektive beurteilt: „Die Spender können ihre Daueraufträge kündigen, die Öffentlichkeit kann einen Spendenboykott ausrufen, die Fachszene kann uns vor eine Schiedsstelle zitieren, das DZI kann uns das Spenden-Siegel verweigern.“ Die Perspektive, dass der Einbezug der Stakeholder in den Geberländern auch zu kreativen neuen Ideen und nicht nur zu Bedrohungen führen kann, wird so kaum gesehen.

Außerdem ist zu beachten, dass 7 der befragten NPO für die Durchführung ihrer Projekte mit lokalen Partnern zusammenarbeiten. Bei all diesen Organisationen bestehen für diese Partner Partizipationsmöglichkeiten schon bei der Projektentwicklung; so ist sichergestellt, dass die Projekte den lokalen Bedürfnissen und Möglichkeiten entsprechen. Eine NPO erläutert, man

sehe „sich im Dienst der Partner stehend, mit denen daher ein ständiger Dialog“ stattfindet. Inwieweit diese wiederum den Leistungsempfängern Möglichkeiten der Partizipation geben, ist laut einer NPO sehr unterschiedlich. 2 NPO (darunter eine, die nicht mit Partnern arbeitet) geben an, die Leistungsempfänger direkt in die Analyse der Ausgangssituation sowie die darauf folgende Projektdefinition einzubeziehen.

Alle befragten NPO sehen ihren Arbeitsschwerpunkt in der „Hilfe zur Selbsthilfe“ und zum Teil in der Anwaltschaftsarbeit und bieten in großer Mehrheit den Leistungsempfängern direkt oder indirekt durch Partnerorganisationen vor Ort breite Partizipationsmöglichkeiten. Damit bestätigt sich die strategische Empfehlung von Brown und Moore aus der Theorie (siehe 3.2.1), wonach NPO primär diejenige Stakeholdergruppe berücksichtigen sollten, die die Erfüllung ihrer Mission am stärksten gefährden kann.

Obwohl die 9. Frage, welche Informationen als Bring-, welche als Holschuld der Stakeholder betrachtet werden, bewusst nach allen Stakeholdern und nicht ausschließlich nach den Geldgebern fragte, gehen fast alle NPO nur auf letztere Gruppe ein. 2 NPO bilden eine Ausnahme, indem sie erklären, ihre Partner vor Ort regelmäßig über die in den Geberländern bestehenden Anforderungen (bspw. zu Qualitätsansprüchen und Rechnungslegung) aufzuklären. Über das Mindestmaß an Informationen, die den Geldgebern geschuldet sind, herrscht Einigkeit unter den NPO:

Bringschuld	Holschuld
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ziele und Strategie ▪ Einnahmen und Mittelverwendung ▪ Fortschritt der geförderten Projekte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Details zu einzelnen Projekten ▪ Details zur finanziellen Situation

Tabelle 5: Bring- und Holschuld an Informationen

Allgemein wird darauf verwiesen, dass die Informationen auf der Homepage und im Jahresbericht das aktuelle Verständnis der Bringschuld widerspiegeln. Diese wird jedoch von einzelnen NPO noch sehr unterschiedlich ausgelegt, v. a. bezüglich der Veröffentlichung von

- Evaluierungsberichten
- Jahresgehältern der Führungskräfte

- Detaillierungsgrad des Organigramms
- Arbeitsweise und angewandten Methoden der NPO (bspw. Projektdefinition, -begleitung und –überwachung)
- Detaillierungsgrad der Jahresrechnung

Ob die Aussage einer NPO „alles was nicht bereitgestellt wird, betrachten wir als Defizit“, so von allen anderen Organisationen geteilt würde, ist daher fraglich. Die Aussagen zweier NPO bieten hierfür auch Begründungen: Einerseits gilt es dem Spannungsfeld der Verantwortung gegenüber Spendern und Projektpartnern gerecht zu werden, das heißt, abzuwägen zwischen den Transparenzansprüchen der ersten Stakeholdergruppe und dem „Vertrauensschutz“ der zweiten. Andererseits müssen die Grenzen des gerade für kleinere NPO Leistbaren ebenso wie die Grenzen des Aufnahmewillens der Spender beachtet werden.

Insgesamt ist zu erkennen, dass die NPO den in der Theorie vorhergesagten steigenden Transparenzansprüchen der Öffentlichkeit nachkommen und bereits ein sehr hohes Niveau an Transparenz erreichen. Dies zeigt sich daran, dass 5 der befragten NPO seit der erstmaligen Vergabe des Transparenzpreises PwC im Jahr 2005 mindestens einmal zu den besten 5 Organisationen gehörten.⁴² Ebenso wenig wie in der Wissenschaft existiert allerdings Klarheit darüber, welcher Detaillierungsgrad erforderlich ist, um einerseits den Transparenzansprüchen der Geldgeber gerecht zu werden und andererseits die Machbarkeitsgrenzen von NPO zu berücksichtigen.

Die 10. Frage hatte die Kommunikationsinstrumente, die für die Information der Öffentlichkeit über die Nonprofit Governance der NPO verwendet werden, zum Inhalt. Abbildung 11 zeigt die Ergebnisse:

⁴² Eine NPO erklärt, die Einführung dieses Preises hätte sich sehr positiv auf die Transparenz des Nonprofit Sektors allgemein ausgewirkt.

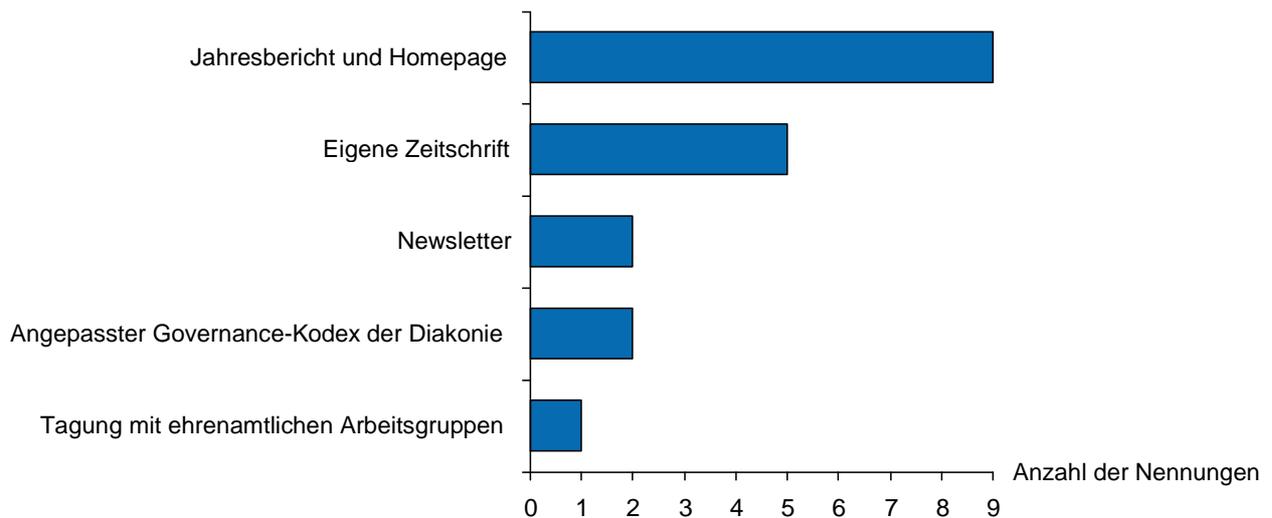


Abb.11: Kommunikationsinstrumente für die Information über Nonprofit Governance

Während diese Kommunikationsmedien selbst keiner weiteren Erklärung bedürfen, waren die Erläuterungen zu diesem Aspekt sehr unterschiedlich. Während eine NPO angibt „Das Thema ist überall dabei, auf jedem Mailingbrief finden sich Basisinformationen“ und damit unterstreicht, welchen hohen Stellenwert sie diesen Legitimationsmöglichkeiten einräumt, meinte eine andere, man müsse sich bewusst sein, dass all diesen Versuchen zum Trotz der entscheidende Aspekt das Vertrauen der langjährigen Förderer sei, das durch solche Informationen wenig beeinflusst würde.

Betrachtet man die Ergebnisse dieses Fragenblocks über die Kommunikation mit Stakeholdern übergreifend, zeigt sich, dass von den von Ebrahim genannten Rechenschaftsinstrumenten (siehe 3.2.3) die Berichtverfahren intensiv verwendet werden (Jahresbericht, Zeitschriften etc.). Dass den Leistungsempfängern außerdem breite Partizipationsmöglichkeiten bei der Projektentwicklung offen stehen, wurde in Frage 8 dargestellt. Schließlich wird auch von der Möglichkeit der Selbstregulation vermehrt Gebrauch gemacht, was sich an der Erarbeitung eigener Governance-Kodices einzelner NPO und insbesondere an der Entwicklung des VENRO-Verhaltenskodex als Gemeinschaftsprojekt der gesamten Branche zeigt. Leistungsevaluierungen werden zwar durchgeführt (siehe Frage 4), jedoch nur von wenigen NPO der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt. Ein dem Social Auditing ähnlicher Mechanismus existiert in keiner der befragten NPO.

4.2.4 Führungs- und Kontrollstrukturen

Die folgende Abbildung stellt die Ergebnisse zur 11. Frage dar, die die Auswahlkriterien für die Mitglieder des Aufsichtsorgans betraf:

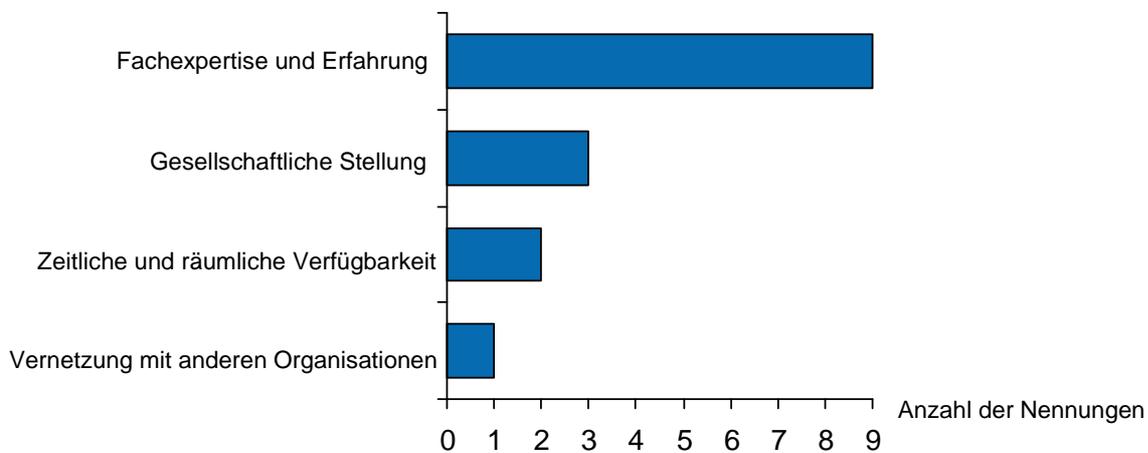


Abb.12: Kriterien für die Auswahl der Mitglieder des Aufsichtsorgans

Es ist klar ersichtlich, dass Fachexpertise durchgängig als das wichtigste Auswahlkriterium betrachtet wird. Besonders erwünscht sind Personen mit juristischen, betriebswirtschaftlichen oder theologischen Kenntnissen oder mit Erfahrung aus der praktischen Entwicklungshilfe. Der Aspekt gesellschaftliche Stellung wird von 2 NPO im Sinne von Reputation verstanden, nur im Falle einer NPO als Repräsentanz einer bestimmten Stakeholder-Gruppe. Diese Aussagen lassen darauf schließen, dass die resource dependency theory aktuell eine wichtigere Rolle spielt als die stakeholder theory (siehe 3.3.2). Das bedeutet, dass die Rekrutierung ausgewählter Personen für das Aufsichtsorgan als Möglichkeit gesehen und wahrgenommen wird, spezifisches Fachwissen als wertvolle Ressource in eine NPO einzubringen. Die Relevanz dieser Möglichkeit unterstreichen auch 2 NPO, die selbstkritisch urteilen, man wähle die Mitglieder ihres Aufsichtsorgans zwar nach fachlicher Expertise aus, Anspruch und Wirklichkeit seien aber noch nicht deckungsgleich. Eine NPO beschreibt einen bewussten Perspektivenwechsel von der stakeholder theory zur resource dependency theory vor zwei Jahren: Während es bis dahin als Ziel galt, eine möglichst ausbalancierte Repräsentation unterschiedlicher Stakeholdergruppen bzgl. Alter, Geschlecht und Erfahrung im Aufsichtsorgan zu erreichen, ist in dieser NPO seit zwei Jahren das Kompetenzbild entscheidend.

Ziel der 12. Frage, ob der Geschäftsführer stimmberechtigtes Mitglied des Aufsichtsorgans sei, war herauszufinden, wie weit die Trennung der beiden Organe in der NPO-Praxis bereits fortgeschritten ist. Diese Frage wurde einheitlich beantwortet: In keiner der NPO ist der

Geschäftsführer im Aufsichtsorgan stimmberechtigt. Er nimmt jedoch in allen NPO an den Sitzungen teil, um dem Aufsichtsorgan von seiner Geschäftsführung zu berichten und es bei seiner Entscheidungsfindung zu beraten. 2 NPO unterstreichen außerdem die Möglichkeit geschlossener Sitzungen ohne den Geschäftsführer.

Die 13. Frage zu den Zuständigkeiten von Aufsichtsorgan und Geschäftsführung hatte weniger eine Wiederholung der Satzung zum Ziel als vielmehr die Frage, welche Aufgaben die einzelnen NPO im Überblick nennen. Bei 7 der 9 befragten NPO zeigt sich ein einheitliches Bild, das folgende Tabelle darstellt:

Aufgaben des Aufsichtsorgans	Aufgaben der Geschäftsführung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontrolle, Beratung, Begleitung der Geschäftsführung ▪ Entscheidung über Personalfragen in der Geschäftsführung ▪ Definition der Organisationsstruktur ▪ Verabschiedung des Haushalts ▪ Beratung über und Beschluss der Vorschläge der Geschäftsführung (siehe rechts) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komplette Verantwortung des laufenden operativen Geschäfts ▪ Beschaffung der finanziellen Ressourcen ▪ Vertretung der NPO nach Außen ▪ Ausarbeitung von Vorschlägen für das Aufsichtsorgan bspw. zur grundlegenden strategischen Ausrichtung, Haushalt, allgemeinen Richtlinien, Leitsätzen etc. ▪ Ausführung der Beschlüsse des Aufsichtsorgans

Tabelle 6: Aufgabenverteilung zwischen Aufsichtsorgan und Geschäftsführung

Von allen Organisationen wird unterstrichen, dass das ehrenamtliche Aufsichtsorgan insgesamt stark in die NPO integriert ist und jederzeit eigene Ideen einbringen kann.

Die NPO mit kirchlichem Rechtsträger bilden eine Ausnahme zu dieser Aufgabenverteilung, da bei ihnen das kirchliche Aufsichtsorgan eine deutlich größere Entscheidungskompetenz besitzt: In diesen beiden NPO hat die Geschäftsführung nur die Befugnis, Projekte bis 25 000 € zu bewilligen, über alle kostenintensiveren Projekte wird direkt vom Aufsichtsorgan oder einem kleinen Gremium des Aufsichtsorgans entschieden.

Nachdem die beiden vorhergehenden Fragen eher auf die Beschreibung der formal vorherrschenden Strukturen bezogen waren, hatte die 14. Frage eine allgemeine Einschätzung

der vorherrschenden Machtverteilung zum Ziel. Die folgende Abbildung stellt dar, wo die befragten NPO den Schwerpunkt der faktischen Machtverteilung sehen:

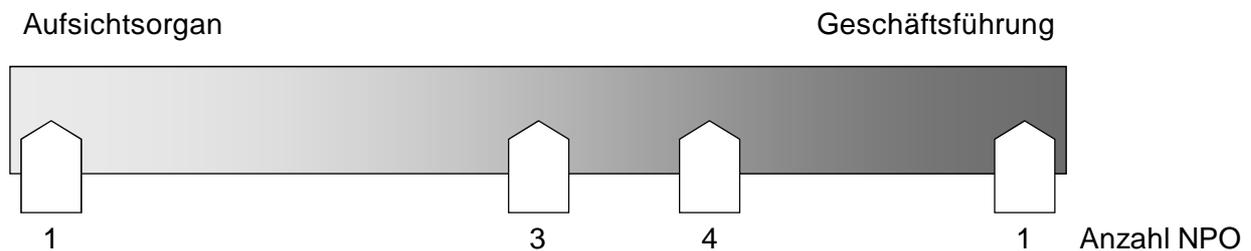


Abb.13: Machtverteilung zwischen Aufsichtsorgan und Geschäftsführung

Es ergab sich ein differenziertes Bild: Mit der Beschreibung „Die Macht liegt bei den Bischöfen“ legte eine der kirchlich getragenen NPO die Macht klar in die Hände des Aufsichtsorgans. 3 NPO beschreiben das Machtverhältnis beider Organe als ausbalanciert; sie erklären, durch regelmäßige und umfangreiche Information des Aufsichtsorgans sei es möglich, dass letzteres explizit nicht als „Abnickorgan“ handelt, sondern die Geschäftsführung gleichberechtigt begleiten kann. Ausgestaltet wird diese Machtbalance durch die gleichgewichtige Gegenüberstellung der operativen und der strategischen Macht: Während die Geschäftsführung aufgrund ihrer größeren fachlichen Expertise und Übersicht über das Tagesgeschäft bei der Planung und Durchführung der operativen NPO-Tätigkeit dominiert, liegt der Entscheidungsschwerpunkt bei langfristigen, strategischen Zukunftsentscheidungen beim Aufsichtsorgan. 4 NPO bestätigen dieses Machtverhältnis grundsätzlich, weisen aber dennoch auf eine „tendenzielle“ Übermacht der Geschäftsführung hin. Als Fortführung dessen konstatiert eine NPO die klare Vormachtstellung des Geschäftsführers; es wird erläutert, dass in der hauptamtlichen Geschäftsstelle ein so immenser Informationsvorsprung vorliege, dass das Aufsichtsorgan de facto chancenlos sei, die Geschäfte insoweit zu überblicken, dass eine wirkliche Leitungstätigkeit möglich sei.

Betrachtet man die Ergebnisse der 13. und 14. Frage übergreifend, lässt sich ein Vergleich mit den unter 3.3.1 vorgestellten theoretischen Modellen zur Aufgaben- und Machtverteilung in NPO ziehen. Carvers Policy Governance Modell ist nur in sehr begrenztem Maße verwirklicht, was vor allem daran liegt, dass das Aufsichtsorgan seine 4 Kompetenzen wesentlich weniger selbstständig durchführt als von Carver gefordert: Nur in den beiden Organisationen mit kirchlichem Rechtsträger wird der Auftrag oder die Mission (vgl. Ends Policies) klar vom Aufsichtsorgan vorgegeben; in allen anderen NPO ist die Geschäftsführung auch in

grundlegende strategische Entscheidungen wie diese einbezogen, indem sie Vorschläge für das Aufsichtsorgan ausarbeitet. Auch in den Kompetenzbereichen Executives-Limitations-Policies, Board-Staff Linkage Policies und Governance Process Policies werden zwar die Entscheidungen selbst vom Aufsichtsorgan getroffen, die Geschäftsführung ist aber durch ihre Teilnahme an den Sitzungen maßgeblich an der Diskussion beteiligt.

Ebenso zeigt sich, dass sich die Ideen des New Work Modells kaum in der Praxis durchgesetzt haben, d.h. dass die tatsächlich vorherrschenden Prozesse stark der beschriebenen Old Work ähneln: Die Definition von Problemen und die Ausarbeitung von Lösungen liegt in der Hand der Geschäftsführung, die Strukturen und Entscheidungskompetenzen von Geschäftsführung und Aufsichtsorgan sind fest definiert und strikt getrennt. Außerdem werden die Mitglieder des Aufsichtsorgans nach individueller Fachexpertise und weniger danach ausgesucht, wie gut sie zu den anderen Mitgliedern passen.

Es wird offensichtlich, dass diese beiden bekanntesten theoretischen Modelle nicht geeignet sind, um die tatsächlich vorherrschenden Strukturen der Aufgaben- und Machtverteilung in den befragten NPO darzustellen. Dies gelingt eher, wenn man versucht, die Organisationen in das von Murray, Bradshaw und Wolpin (siehe 3.3.1) auf empirischer Basis entwickelte Raster einzuordnen: Demnach findet sich in einer NPO ein Modell mit dominantem Aufsichtsorgan (die von Murray beschriebene Vormacht des Vorsitzenden des Aufsichtsorgans wurde von keiner NPO beschrieben) und in 3 Organisationen das Modell des gleichberechtigten Aufsichtsorgans. Alle anderen befragten NPO tendieren zu einem Modell mit dominanter Geschäftsführung.

Zusammenfassend ergibt sich, dass sich in der Praxis für das in der Theorie noch umstrittene Thema der Aufgaben- und Machtverteilung bereits eine Tendenz abzeichnet: Es kommt zu einer Verlagerung der Entscheidungsmacht hin zur hauptamtlichen Geschäftsführung, während das Aufsichtsorgan eher die Rolle eines Kontroll- als die eines Leitungsorgans einnimmt.

Vergleicht man die daraus folgenden Strukturen mit denen, die im Deutschen Corporate Governance-Kodex beschrieben sind,⁴³ stellt man fest, wie stark sich die Strukturen im Nonprofit Sektor aktuell denen im Profit Sektor angleichen. Betont werden muss jedoch, dass es sich hierbei nur um eine Momentaufnahme handelt. Folgt man der Studie von Wood (1992, zit. in Pfaffenzeller, 2003, S.115-116), wird diese aktuelle Entwicklung in jeder NPO nur bis zur nächsten Krisenperiode anhalten. Dann wird ein Prozess der Selbstreflexion des Aufsichtsorgans stattfinden, der normalerweise eine Stärkung der Rolle dieses Organs zur Folge hat. Sind die neuen Strukturen mit einem starken Aufsichtsorgan implementiert und die

⁴³ „Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung.“ Und „Der Aufsichtsrat bestellt, überwacht und berät den Vorstand und ist in Entscheidungen, die von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen sind, unmittelbar eingebunden.“ (DCGK, 2008, S.1)

Krise ist überwunden, wird sich die Macht langsam wieder in Richtung der Geschäftsführung verschieben. Wood beschreibt also für NPO einen andauernden Prozess der Oszillation zwischen der Dominanz des Aufsichtsorgans und der Dominanz der Geschäftsführung.

4.2.5 Risikomanagement

Inhalt der 15. Frage war, ob *Instrumente zur Risikoabwägung* vorhanden sind. 2 NPO berichten, über ein systematisches Risikomanagement zu verfügen. Außerdem geben 3 Organisationen bei Frage 17 (s.u.) an, aktuell oder im Laufe des kommenden Jahres ein Risikomanagement einzuführen.

3 NPO haben kein systematisches Risikomanagement, erläutern aber ebenfalls Mechanismen der Risikoüberwachung: 2 dieser NPO erklären, dass auch ohne ein eigenes Instrument zur Risikoüberwachung Risiken ständig beobachtet und analysiert und im Sinne einer Abwägung wahrscheinlicher Kosten und Nutzen bei allen neu geplanten Maßnahmen berücksichtigt werden. Eine wichtige Rolle wurde in diesem Kontext dem Controlling und der Innenrevision zugesprochen. Die dritte NPO nennt den Peer Review der Länderbüros untereinander und das Financial Audit durch die internationale Dachorganisation als Maßnahme, vor allem die finanziellen und operativen Risiken zu überwachen.

Die 16. Frage bezog sich auf einen Aspekt des Risikomanagements, den NPO im Gegensatz zu äußeren Risikofeldern zumindest teilweise beeinflussen können (siehe 3.4), nämlich Maßnahmen zur Sicherstellung ethisch korrekten Verhaltens der Mitarbeiter. Abbildung 14 stellt die verwendeten Mechanismen dar:

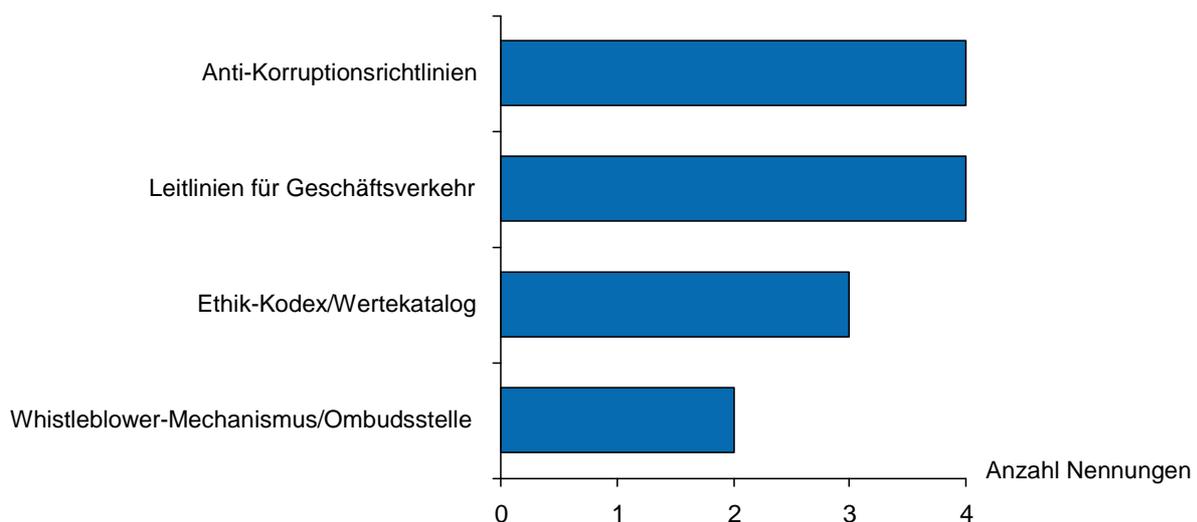


Abb.14: Mechanismen zur Sicherstellung ethisch korrekten Verhaltens

Unterstrichen wird die aktuelle Relevanz des Themas durch die Tatsache, dass jeweils eine NPO angab, sich derzeit mit der Diskussion oder Entwicklung einer Anti-Korruptionsrichtlinie, eines Ethik-Kodex oder eines Whistleblower-Mechanismus zu befassen. Bemerkenswert sind die Unterschiede der Auseinandersetzung mit diesem Thema zwischen den NPO: Während es in 2 Organisationen 3 Mechanismen zur Sicherung ethisch korrekten Verhaltens gibt oder in einer anderen NPO auch alle Projektpartner die Anti-Korruptionsrichtlinie unterschreiben müssen, ist bei anderen NPO noch die Entwicklung eines ersten Instruments in Arbeit.

Die Anzahl von NPO, die bereits ein Risikomanagement haben oder im Kontext guter Nonprofit Governance gerade einführen, bestärkt die Berechtigung des Aspekts „Risikomanagement“ als eigenständige Querschnittsaufgabe des Gesamtmodells der Nonprofit Governance. Insgesamt zeigt der Vergleich dieser Ergebnisse mit der Theorie, dass dem Thema Risikomanagement in der NPO-Praxis ein deutlich höherer Stellenwert eingeräumt wird als in der Theorie. Die Mehrheit der befragten NPO wird in den kommenden Jahren dieses Instrument in systematischer Weise verwenden, während es in vielen theoretischen Definitionen von Nonprofit Governance nicht einmal auftaucht und der Bestand an wissenschaftlicher Literatur zum Thema „Risikomanagement für Nonprofit Organisationen“ minimal ist. Dass sich NPO durchaus des besonderen Risikos bewusst sind, ihre Reputation durch „Entgleisungen“ (Brugger, 2004, S.272) ihrer Mitarbeiter zu verlieren, zeigt sich anhand der aktiven Auseinandersetzung mit Mechanismen zur Sicherstellung ethisch korrekten Verhaltens der Mitarbeiter. Von wissenschaftlicher Seite wird zwar die Relevanz solcher ethischen Grundlagen betont (Rothschild & Milofsky, 2006, S.137), Vorgaben für deren Ausgestaltung finden sich aber kaum. Dafür wurde die Diskussion um Ethik-Richtlinien von einer der kirchlich getragenen NPO durch einen interessanten Gesichtspunkt erweitert: Ihrer Aussage nach wird die Notwendigkeit eines Ethik-Kodex' für die eigene Organisation dadurch gemindert, dass sie als Fundament ihrer Tätigkeit den christlichen Glauben betrachtet. Dies hat zur Folge, dass für die NPO intern das Kirchenrecht gilt und für das Verhalten der Mitarbeiter statt eines „klassischen“ Ethik-Kodex' „der katholischen Soziallehre eine normative Rolle zukommt“. Davon ausgehend zeigt sich, dass es bei diesem Element des Risikomanagements weniger darum geht, ein Dokument mit dem von der Öffentlichkeit oder Regulatoren gewünschten Titel zu erarbeiten, als vielmehr darum, auf ein Set ethischer Handlungsmaximen unabhängig von der Quelle zurückgreifen zu können.

4.2.6 Zentrale aktuelle Governance-Themen

Die 17. und 18. Frage nach den letzten Veränderungen in der Nonprofit Governance und den für die nächste Zeit geplanten zusätzlichen Governance-Mechanismen werden gemeinsam ausgewertet, um eine künstliche Trennung von Entwicklungen zu vermeiden, die in verschiedenen NPO faktisch nur kurze Zeit auseinander liegen. Diese Frage ist als Darstellung der Mechanismen zu den in Frage 2 genannten Zielsetzungen zu verstehen. Abbildung 15 zeigt diejenigen übergreifenden Themen der Nonprofit Governance, die für die befragten NPO aktuell im Mittelpunkt stehen:

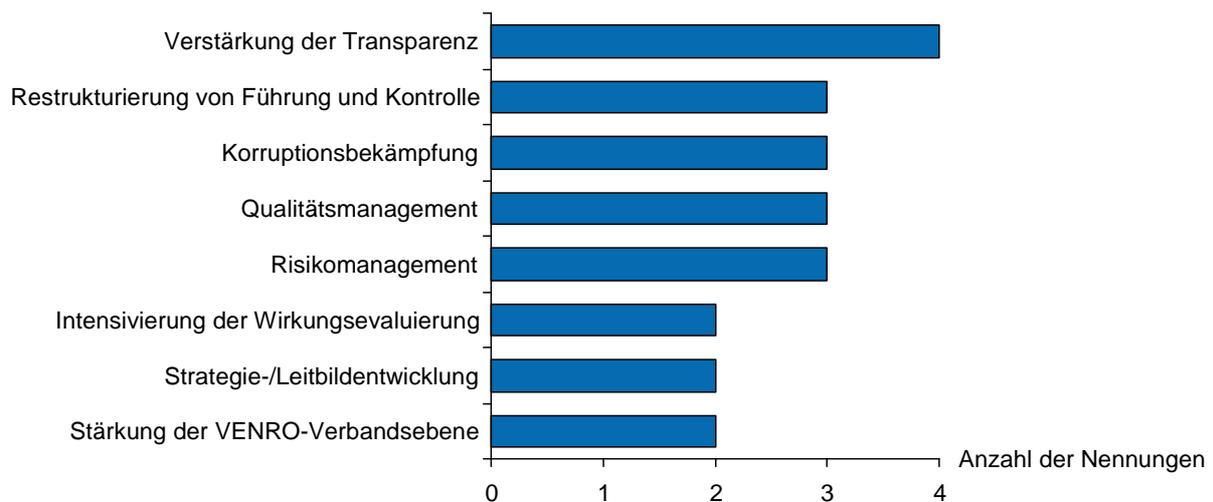


Abb.15: Zentrale aktuelle Governance-Themen

Viele der Themen wurden bereits in vorangehenden Fragen behandelt, sodass Abbildung 15 als Zusammenfassung den aktuellen Stand der Auseinandersetzung mit Nonprofit Governance in 9 großen humanitären NPO in Deutschland darstellt. Vergleicht man diese Ergebnisse mit den Bestandteilen des vorgeschlagenen Gesamtmodells der Nonprofit Governance, bestätigt sich die Tendenz, die sich schon bei der 2. Frage abzeichnete. Alle Elemente stehen zumindest in Teilaspekten auf der Agenda der befragten NPO:

Element des Gesamtmodells der Nonprofit Governance (vgl. Abb.1)	Entsprechung auf der Agenda der befragten NPO (vgl. Abb. 15)
Sicherstellung effektiver und effizienter Arbeit	Intensivierung der Wirkungsevaluierung Qualitätsmanagement
Transparente Kommunikation	Verstärkung der Transparenz
Definition der Führungs- und Kontrollstrukturen	Restrukturierung von Führung und Kontrolle

Risikomanagement	Risikomanagement Korruptionsbekämpfung
Ausgleich aller Stakeholder-Interessen	Strategie-/Leitbildentwicklung

Tabelle 7: Vergleich der Governance-Elemente aus Praxis und Gesamtmodell

Zwar ist dies kein Beweis für die Richtigkeit oder Vollständigkeit des aufgestellten Gesamtmodells der Nonprofit Governance; es zeigt aber, dass zumindest die aufgenommenen Elemente auch von einer ausgewählten Gruppe von NPO als entscheidend erachtet werden.

4.3 Übergreifende Erkenntnisse aus der Praxis

In Anlehnung an Clarke (2007, S.8) soll der organisatorische Entwicklungsgrad der befragten NPO mit dem allgemeinen Entwicklungsstand ihrer Nonprofit Governance verglichen werden. Der organisatorische Entwicklungsgrad soll anhand des Lebensphasenmodells für NPO von von Velsen-Zerweck (1998, zit. in Siebart, 2006, S.63-68) eingeordnet werden: Nach der *Entstehungsphase*, in der die NPO durch eine ehrenamtliche Gruppe geleitet wird, werden in der *Entfaltungsphase* erste hauptamtliche Mitarbeiter eingestellt. Letztere werden in der *Etablierungsphase* zunehmend selbstständiger, da der Vorsprung ihrer Sachkompetenz gegenüber dem ehrenamtlichen Aufsichtsorgan zunimmt. Die *Erneuerungsphase* ist schließlich durch eine „komplementäre Führungsdualität“ (von Velsen-Zerweck, zit. in Siebart, S.67) gekennzeichnet, bei der das Aufsichtsorgan für die strategischen Entscheidungen zuständig, die Geschäftsführung für das operative Geschäft verantwortlich ist. Wie die Auswertung der 13. Frage gezeigt hat, ist diese letzte Phase die für die befragten NPO vorherrschende Entwicklungsphase.⁴⁴ Diese organisatorische Entwicklung wird in Abbildung 16 den nach Clarke für jede Phase typischen Governance-Herausforderungen gegenübergestellt. Ergänzt wurden als NPO-typische Herausforderung die verschiedenen Stufen der Effektivitätsmessung.

Es zeigt sich, dass alle befragten NPO die Herausforderungen der Entfaltungsphase, d.h. die Einrichtung eines unabhängigen Aufsichtsorgans, die Etablierung von Rechenschaftsmechanismen sowie Maßnahmen zur Output- und Effizienzmessung zumindest auf einem Mindeststandard bewältigt haben. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass diese Kriterien zu den bindenden Richtlinien des DZI gehören, über dessen Spenden-Siegel alle befragten Organisationen verfügen. Mit den Herausforderungen der 2. Stufe sind die meisten NPO dagegen noch beschäftigt, insbesondere mit Möglichkeiten der Weiterentwicklung des

⁴⁴ Dies unter Berücksichtigung der Tatsache, dass in den kirchlich getragenen NPO der Einfluss des Aufsichtsorgans auf das operative Geschäft größer ist als in den übrigen NPO.

Aufsichtsorgans (bspw. durch die Einführung von Kompetenzrichtlinien) und der Einführung von Risikomanagement-Systemen. Nur bei einer NPO können alle Herausforderungen dieser Stufe als abgeschlossen bezeichnet werden. Die Herausforderungen der 3. Stufe hat dagegen noch keine der befragten NPO vollständig gemeistert. Während die Förderung ethischer Richtlinien in Form von Ethik-Kodices und Anti-Korruptionsrichtlinien und die Impact-Messung gerade bei vielen NPO in Arbeit ist, findet in keiner Organisation eine Evaluierung der Tätigkeit des Aufsichtsorgans statt.

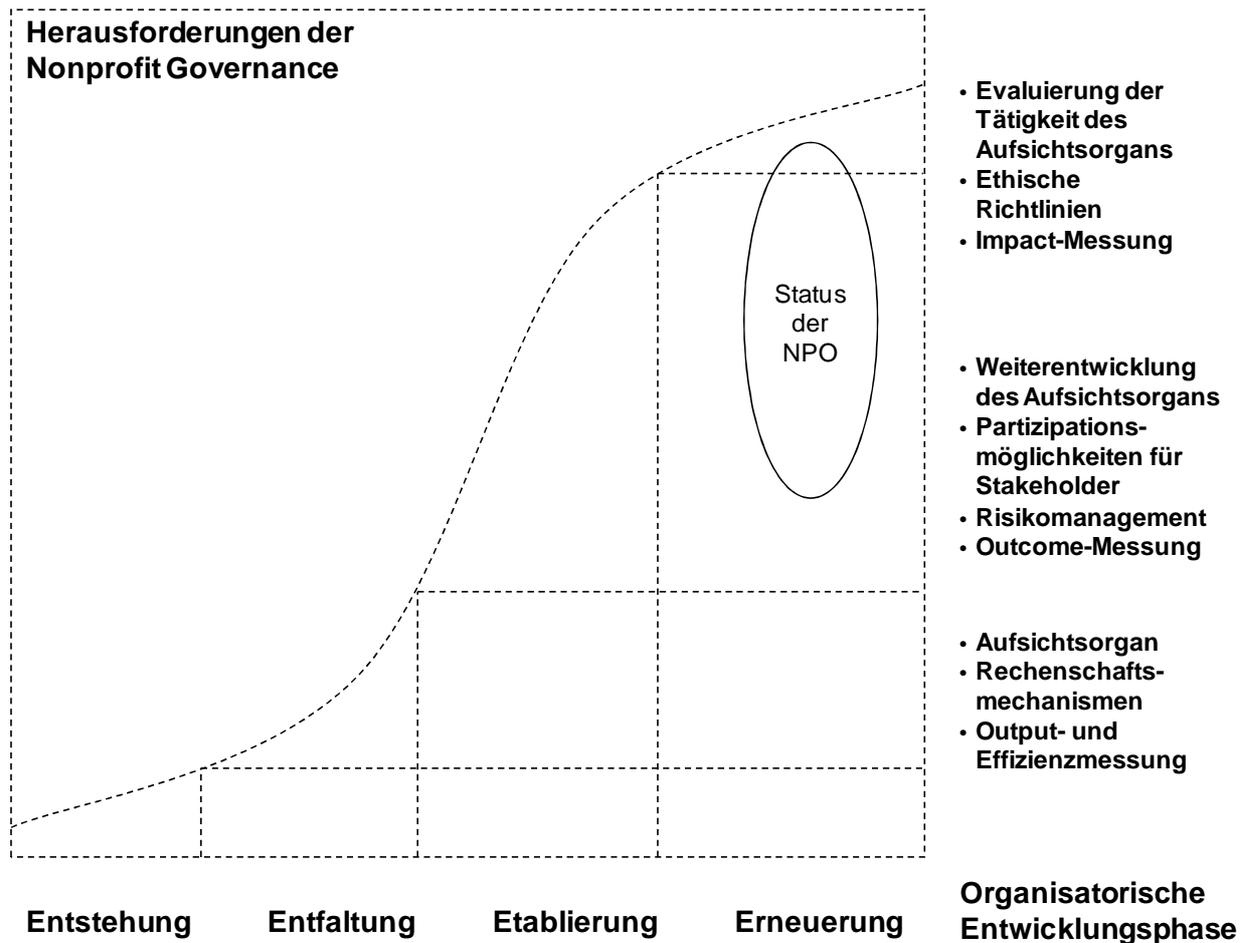


Abb.16: Governance-Herausforderungen der organisatorischen Entwicklungsphasen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Clarke (2007, S.8)

Aus dieser Gegenüberstellung lassen sich drei Erkenntnisse ableiten:

1. Insgesamt lässt sich eine Divergenz von organisatorischer Entwicklungsphase und bereits gemeisterten Governance-Herausforderungen feststellen (es muss jedoch betont werden, dass sich dieses Problem ebenso im Profit Sektor findet (Clarke, S.8)).
2. Unter den befragten NPO, die beispielsweise bezüglich Größe und Tätigkeitsgebiet große Übereinstimmungen aufweisen (siehe 4.1), zeichnen sich deutliche Unterschiede bezüglich des allgemeinen Status der Nonprofit Governance ab. Dies zeigt sich beispielhaft anhand des Vergleichs der Nonprofit Governance von zwei der befragten NPO (nur markante Unterschiede werden dargestellt, bei nicht erwähnten Elementen ist der Status ähnlich):

Governance-Element	Status in NPO 1	Status in NPO 2
Machtschwerpunkt (Aufsichtsorgan/ Geschäftsführung)	Geschäftsführung	Gleichberechtigt (mit Tendenz zur Geschäfts- führung)
Effektivitätsmessung	Output, Outcome Prozesse	Output, Outcome, Impact Prozesse
Effektivitätskontrolle der Geschäftsführung (außer durch das Aufsichtsorgan)	360° Gespräche für den Führungskreis	--
Bereitgestellte Informationen	Evaluationsergebnisse	Indikatoren für die Impact-Messung
Risikomanagement	Existiert in systematischer Form für die Gesamtorganisation	Ist auf die finanziellen Risiken konzentriert
Anti-Korruptionsrichtlinien und Whistleblower- Mechanismus	Beides existiert	--

Tabelle 8: Governance-Status zweier NPO im Vergleich

Während für diese Gegenüberstellung bewusst zwei Organisationen mit vergleichbaren Einnahmen gewählt wurden, ist es insgesamt noch bemerkenswert, dass sich unter den befragten NPO kein positiver Zusammenhang zwischen den verwalteten Gesamteinnahmen und dem Status der bereits implementierten Governance-Prinzipien zeigt.

3. Aus der Analyse der in der Praxis vorherrschenden Governance-Strukturen und -Prozesse lassen sich zum heutigen Zeitpunkt keine Best Practices ableiten. Um Best Practices zu definieren, müssen nach Keehley, Medlin, Longmire und MacBride (zit. in Herman & Renz, 2008, S.405) folgende Kriterien erfüllt sein: Bestimmte Praktiken müssen *replizierbar, generalisierbar, innovativ und relevant sein*. Außerdem müssen sie *über einen längeren Zeitraum quantifizierbare Erfolge* liefern oder es müssen (falls eine Quantifizierung nicht möglich ist) *positive Ergebnisse auf diese Praktiken zurückzuführen sein*. Zwei Kriterien, die nicht erfüllt sind, sind die Replizierbarkeit und die Generalisierbarkeit. Aufgrund der dynamischen Entwicklung der NPO selbst (siehe 4.2.2) und der sich verändernden Erwartungen ihres Umfelds ist es kaum möglich, zeitlich stabile Prinzipien für eine optimale Nonprofit Governance aufzustellen (Herman & Renz, S.404). Die grundlegenden Unterschiede der NPO untereinander (bspw. Rechtsträger oder Patenschafts- und Nicht-Patenschaftsorganisationen) erlauben nur bei ausgewählten Aspekten eine Generalisierung. Selbst wenn man diesen Problemen durch eine feingliedrige zeitliche und organisatorische Kategorisierung begegnen könnte, bliebe ein Problem: das Zurückführen positiver Ergebnisse auf bestimmte Strukturen oder Prozesse über einen längeren Zeitraum. Wie sich bei der Auswertung der letzten Frage des Interviews gezeigt hat, sind gerade so umfassende Veränderungsprozesse im Gange oder gerade erst abgeschlossen worden, dass es noch Jahre dauern wird, bis sich *langfristige* positive Veränderungen zeigen werden.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Mit dem Unicef-Skandal im vergangenen Jahr ist Nonprofit Governance zum einem Thema des öffentlichen Interesses in Deutschland geworden. Zwar beschäftigen sich Wissenschaft, Regulatoren (insbesondere das DZI und VENRO) und einzelne NPO derzeit intensiv mit diesem Konzept, ein Vergleich von Wissenschaft und Praxis der Nonprofit Governance fehlt jedoch. Die vorliegende Arbeit hatte zum Ziel, einen kleinen Beitrag zu leisten, diese Forschungslücke zu füllen, indem aktuelle Entwicklungstendenzen in der Governance-Praxis großer humanitärer NPO in Deutschland mit der wissenschaftlichen Debatte verglichen wurden.

Da (nach Kenntnisstand der Autorin) kein integriertes Konzept existiert, das die fünf wichtigsten Elemente der Nonprofit Governance zusammenfasst, wurde zunächst ein Gesamtmodell der Nonprofit Governance entworfen, das auf die Erfüllung der Mission einer NPO ausgerichtet ist. Als Kernaufgaben wurden in diesem Modell die Governance-Elemente *Sicherstellung effektiver und effizienter Arbeit* und *Transparente Kommunikation* definiert, *Klare Führungs- und*

Kontrollstrukturen, Ausgleich aller Stakeholder-Interessen und *Risikomanagement* als Querschnittsfunktionen. Anschließend wurden für jedes dieser Elemente die wichtigsten wissenschaftlichen Erkenntnisse zusammengefasst, wobei die noch bestehenden Kontroversen im Mittelpunkt standen.

Die Auswertung neun qualitativer Interviews mit Führungskräften großer humanitärer NPO in Deutschland bestätigte die Elemente des Gesamtmodells der Nonprofit Governance, ergab aber auch, dass Wissenschaft und Praxis bei der Auseinandersetzung mit den fünf Elementen zum Teil ähnliche, zum Teil gegensätzliche Entwicklungstendenzen aufweisen:

- **Sicherstellung effektiver und effizienter Arbeit:** Während die Wissenschaft nur die Messung von Impact als Nachweis echter Wirkungen anerkennt, dominiert in der Praxis die Beurteilung von Output, Outcome und Prozessqualität. Allerdings werden große Anstrengungen zur Verbesserung der Impact-Messung unternommen. Der Sicherstellung der Effektivität von Geschäftsführung und Aufsichtsorgan wird in der Wissenschaft größte Wichtigkeit beigemessen, in der NPO-Praxis haben entsprechende Instrumente jedoch noch kaum Einzug erhalten. Bei der Effizienzmessung wird von beiden Seiten das Verhältnis „Projektausgaben zu Gesamtausgaben“ als (mit Schwächen behaftetes) Hilfskonstrukt anerkannt.
- **Transparente Kommunikation:** Als gemeinsamer Standpunkt in Wissenschaft und Praxis gilt, dass den Leistungsempfängern Partizipationsmöglichkeiten bei der Projektentwicklung zustehen und den Geldgebern Rechenschaft über die Geldverwendung sowie den Fortschritt der geförderten Projekte geschuldet ist. Bei der Diskussion um den Detaillierungsgrad der Informationen für die Geldgeber (bspw. Risikobericht, Evaluationsergebnisse) stehen beide Seiten jedoch erst am Anfang, sodass weder theoretisch noch praktisch ein gemeinsamer Standard erkennbar ist.
- **Definition der Führungs- und Kontrollstrukturen:** Während die Frage nach der optimalen Macht- und Aufgabenverteilung zwischen Aufsichtsorgan und Geschäftsführung in der Wissenschaft noch ungeklärt ist, zeichnet sich in der Praxis als Tendenz die Machtverschiebung hin zur hauptamtlichen Geschäftsführung ab. Bei der Zusammensetzung des Aufsichtsorgan tendieren beide Seiten dazu, Fachkompetenz als wichtigstes Kriterium zu verwenden.
- **Risikomanagement:** Eine wissenschaftliche Untersuchung dieses Elements mit Hinblick auf die besondere Risikostruktur von NPO fand bisher kaum statt. In der Praxis hat dieses Instrument dagegen eine sehr hohe Relevanz und findet zunehmend systematische Verwendung.
- **Ausgleich aller Stakeholder-Interessen:** Wissenschaft und Praxis erkennen die besondere Herausforderung für NPO, zahlreichen Stakeholdern gegenüberzustehen, die

kaum priorisiert werden können. Dementsprechend werden die Interessen der verschiedenen Stakeholder-Gruppen bei der Ausgestaltung der anderen Elemente des Gesamtmodells wie auch der operativen Tätigkeit in hohem Maße berücksichtigt.

Aufbauend auf den Ergebnissen der Interviews ergibt sich Entwicklungsbedarf in Wissenschaft und Praxis: Von Seiten der **Wissenschaft** ist eine vertiefte Analyse der einzelnen Governance-Elemente nötig, um an der aktuellen Diskussion um *gute* Nonprofit Governance teilhaben und diese durch empirische Ergebnisse begleiten zu können. Besonderer Forschungsbedarf besteht für die Governance-Elemente *Transparente Kommunikation* und *Risikomanagement*, für die eine auf den Nonprofit Sektor konzentrierte Diskussion noch kaum statt findet. Desweiteren wäre es sinnvoll, das aufgestellte Gesamtmodell der Nonprofit Governance in zweifacher Hinsicht zu überprüfen: In einem ersten Schritt müsste die Vollständigkeit des Modells durch die Befragung einer deutlich größeren Anzahl von NPO weiter validiert werden. In einem zweiten Schritt sollte das Modell auf seine Effektivität in der Praxis untersucht werden, indem analysiert wird, ob die Einführung der vorgeschlagenen Governance-Elemente mittel- und langfristig wirklich die Erfüllung der Mission positiv unterstützt.

Da sich in der **Praxis** große Unterschiede bezüglich des aktuellen Status der Nonprofit Governance gezeigt haben, fasst die Aussage eines Vertreter einer NPO den Entwicklungsbedarf treffend zusammen: „Ein stärkerer Austausch der NPO dazu, wie Governance-Prinzipien im Einzelfall umgesetzt werden, wäre dringend nötig. Im Einzelgespräch werden solche Informationen zwar ausgetauscht, ein Gesamtüberblick oder Best Practices existieren aber nicht. Es wäre eine große Hilfe, sich an den Standards anderer NPO orientieren zu können.“ Best Practices kann die vorliegende Arbeit nicht liefern, aber mit der Untersuchung des Status quo der Nonprofit Governance in neun großen NPO hat sie den Grundstein für einen Gesamtüberblick gelegt. Nun liegt es in den Händen der befragten NPO, die Ergebnisse der Interviews als Anstoß für einen offenen Austausch über die Umsetzung der Nonprofit Governance in den einzelnen Organisationen zu nutzen.

Anhang

A Anschreiben und Original-Fragebogen

Ansprechpartner
Name der NPO
Adresse

August-Oktober 2008

Abschlussarbeit zum Thema
Gute Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen

Sehr geehrte/r Frau/Herr,

gute Corporate Governance gilt als „hot topic“ der kommenden Jahre, das von keiner großen Nonprofit-Organisation vernachlässigt werden kann. Dennoch stehen Wissenschaft und Praxis im deutschsprachigen Raum bei der Auseinandersetzung mit diesem Thema noch am Anfang.

Ziel meiner Abschlussarbeit, die mit Unterstützung von Booz & Company und World Vision Deutschland e.V. verfasst wird, ist es, einen Überblick über den aktuellen Stand der Corporate Governance von großen deutschen Nonprofit-Organisationen im humanitären Sektor zu geben. Basierend auf dem laufenden wissenschaftlichen Diskurs stehen dabei folgende Fragen im Mittelpunkt:

- Welche Ziele werden mit der Einführung oder Verstärkung von Governance- Prinzipien verfolgt?
- Welche Führungsstrukturen und Aufgabenverteilungen sind vorherrschend?
- Wie wird die Effektivität und Effizienz einer Nonprofit-Organisation gemessen und sichergestellt?
- Wie werden diese Informationen kommuniziert?

Gerne würde ich Sie zu diesen Themen im Rahmen eines **Telefoninterviews** befragen, das circa 30 Minuten in Anspruch nehmen wird. Der folgende Fragenkatalog soll als Leitfaden hierfür dienen.

Die Ergebnisse der Interviews aller teilnehmenden Nonprofit-Organisationen (einschließlich World Vision) werden Ihnen auf Wunsch nach der Benotung der Arbeit gerne zur Verfügung gestellt.

Für Ihre Kooperation bedanke ich mich schon im Voraus ganz herzlich und verbleibe

mit freundlichen Grüßen,

Judith Dittmer

Interviewleitfaden

Überblick

1. Welche Prinzipien werden in Ihrer Nonprofit-Organisation unter dem Begriff „gute Corporate Governance“ verstanden?
2. Welches ist das wichtigste Ziel, das mit der Einführung oder Verstärkung von Governance-Prinzipien in Ihrer Nonprofit-Organisation verfolgt wird?

Kontrollstrukturen und Aufgabenverteilung

3. Nach welchen Kriterien wird das Aufsichtsorgan Ihrer NPO zusammengesetzt?
4. Wie sind in Ihrer NPO die Aufgaben zwischen Geschäftsführung und Aufsichtsorgan verteilt?
5. Ist der Geschäftsführer stimmberechtigtes Mitglied des Aufsichtsorgans?
6. Wie würden Sie die Machtverteilung von Geschäftsführung und Aufsichtsorgan beschreiben?

Effektivitäts- und Effizienzmessung

7. Anhand welcher Kriterien versucht man in Ihrer NPO, die Effektivität (im Sinne von Wirkungen) und Effizienz (im Sinne von Sparsamkeit) der Projekte zu messen?
8. Welche konkreten Instrumente werden zur Wirkungsmessung verwendet?
9. Gibt es spezifische Instrumente, die die Effektivität des Aufsichtsorgans und der Geschäftsführung beurteilen?

Kommunikation mit Stakeholdern

10. Welche Möglichkeiten der Einflussnahme gibt es in Ihrer NPO für verschiedene Stakeholder-Gruppen?
11. Wie werden den verschiedenen Stakeholder-Gruppen Ihre Governance-Strukturen und -Prozesse kommuniziert?
12. Welche Informationen betrachten Sie als Bringschuld der NPO, welche als Holschuld der Stakeholder?

Rückblick und zukünftige Entwicklungen

13. Welche Veränderungen der angesprochenen Governance-Strukturen oder -Prozesse gab es in den vergangenen Jahren in Ihrer NPO?

14. Welches sind die geplanten nächsten Schritte, um die Corporate Governance Ihrer NPO weiter voranzutreiben?
- [15. Ein neuer Governance-Ansatz geht davon aus, dass in Zukunft Governance- Elemente gezielt auch für die Arbeit der Projektmanager vor Ort nutzbar gemacht werden müssen, um die Entstehung einer „Governance-Gap“ zwischen der strategischen und operativen Ebene einer NPO zu verhindern. Wie beurteilen Sie die Notwendigkeit dieser Forderung? *Anmerkung: Diese Frage wurde aus Platzgründen nicht ausgewertet*]

Sonstiges

16. Existieren in Ihrer NPO Instrumente zur Risikoabwägung? Falls ja, welche Risiken beurteilen diese Instrumente?
17. Existiert in Ihrer NPO eine(n) Anti-Korruptionsrichtlinie, Ethik-Kodex, Whistleblower- Mechanismus o.ä.?
18. Welche Aspekte der Corporate Governance in Ihrer NPO, die von den bisherigen Fragen nicht abgedeckt wurden, möchten Sie noch erwähnen?

B An die Reihenfolge der Auswertung angepasster Fragebogen

Unten stehend finden sich die Fragen in der Reihenfolge, in der sie in Kapitel 4 ausgewertet werden. Um die Übersichtlichkeit der Auswertung zu erhöhen, wurden die Fragen 7 und 9 (im Originalfragebogen) zweigeteilt sowie aus dem Abschnitt „Sonstiges“ die Fragen 16 und 17 (im Originalfragebogen) zu einem eigenen Abschnitt „Risikomanagement“ zusammengefasst. Da die Fragen 13 und 14 gemeinsam ausgewertet werden, wurde der Titel „Rückblick und zukünftige Entwicklungen“ in „Zentrale aktuelle Governance-Themen“ umbenannt.

Prinzipien und Zweck der Nonprofit Governance

1. Welche Prinzipien werden in Ihrer Nonprofit-Organisation unter dem Begriff „gute Nonprofit Governance“ verstanden?
2. Welches ist das wichtigste Ziel, das mit der Einführung oder Verstärkung von Governance-Prinzipien in Ihrer Nonprofit-Organisation verfolgt wird?

Effektivitäts- und Effizienzmessung

3. Anhand welcher Kriterien versucht man in Ihrer NPO, die Effektivität (im Sinne von Wirkungen) der Projekte zu messen?
4. Welche konkreten Instrumente werden zur Wirkungsmessung verwendet?
5. Gibt es spezifische Instrumente, die die Effektivität der Geschäftsführung beurteilen?
6. Gibt es spezifische Instrumente, die die Effektivität des Aufsichtsorgans beurteilen?
7. Wie wird in Ihrer Nonprofit-Organisation Effizienz (im Sinne von Sparsamkeit) gemessen?

Kommunikation mit Stakeholdern

8. Welche Möglichkeiten der Einflussnahme gibt es in Ihrer NPO für verschiedene Stakeholder-Gruppen?
9. Welche Informationen betrachten Sie als Bringschuld der NPO, welche als Holschuld der Stakeholder?
10. Wie werden den verschiedenen Stakeholder-Gruppen Ihre Governance-Strukturen und -Prozesse kommuniziert?

Führungs- und Kontrollstrukturen

11. Nach welchen Kriterien wird das Aufsichtsorgan Ihrer NPO zusammengesetzt?
12. Ist der Geschäftsführer stimmberechtigtes Mitglied des Aufsichtsorgans?
13. Wie sind in Ihrer NPO die Aufgaben zwischen Geschäftsführung und Aufsichtsorgan verteilt?
14. Wie würden Sie die Machtverteilung von Geschäftsführung und Aufsichtsorgan beschreiben?

Risikomanagement

15. Existieren in Ihrer NPO Instrumente zur Risikoabwägung? Falls ja, welche Risiken beurteilen diese Instrumente?
16. Existiert in Ihrer NPO eine(n) Anti-Korruptionsrichtlinie, Ethik-Kodex, Whistleblower-Mechanismus o.ä.?

Zentrale aktuelle Governance-Themen

17. Welche Veränderungen der angesprochenen Governance-Strukturen oder -Prozesse gab es in den vergangenen Jahren in Ihrer NPO?
18. Welches sind die geplanten nächsten Schritte, um die Nonprofit Governance Ihrer NPO weiter voranzutreiben?

Literaturverzeichnis

- Amann, M. (2005, 25. Juli). Flowtex-Skandal. Streitwert: 1.136.226.552,98 Euro. *Frankfurter Allgemeine*. Gefunden am 30.08.2008 unter <http://www.faz.net/s/RubFC06D389EE76479E9E76425072B196C3/Doc~E8DDD035ED9F7457BB4A72803DD50F53E~ATpl~Ecommon~Scontent.html>
- Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit Organizations. Theory, management, policy*. London: Routledge.
- Armstrong, R. R. (1998). *Does the Carver Policy Model Really Work? Challenging John Carver's Policy Governance Model*. Gefunden am 20.09.2008 unter <http://www.vision-management.ca/Assets/Articles/Does%20the%20Carver%20Policy%20Model%20Really%20Work.pdf>
- Baker, J. (2000). *Evaluating the Impact of Development Projects on Poverty: A Handbook for Practitioners*. Washington, DC: World Bank.
- Baums, T. (2001). *Bericht der Regierungskommission Corporate Governance. Unternehmensführung. Unternehmenskontrolle. Modernisierung des Aktienrechts*. Köln: Dr. Otto Schmidt KG.
- Bradshaw, P., Hayday, B., Armstrong, R., Levesque, J. & Rykert, L. (1998). *Nonprofit Governance Models. Problems and Prospects*. Paper presented at the ARNOVA Conference Seattle, Washington 1998.
- Brown, L. D. & Moore, M. H. (2001). Accountability, Strategy, and International Nongovernmental Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30 (3), 569-587).
- Brown, W. (2007). Board Development Practices and Competent Board Members. Implications for Performance. *Nonprofit Management & Leadership*, 17 (3), 301-317.
- Brugger, E. A. (2004). Strategieentwicklung für Nonprofit-Organisationen unter der Perspektive der Corporate Governance. In R. C. Voggensperger, H. J. Bienek, J. Schneider & G. O. Thaler (Hrsg.), *Gutes besser tun. Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen* (S.271-296). Bern: Haupt.
- Bundesagentur für Arbeit (BfA) (2004). *NonProfit-Sektor*. Gefunden am 05.11.2008 unter <http://www.ruhr-uni-bochum.de/careerservice/pdfs/NonProfitSektor.pdf>
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (2008). *Wirkungsevaluierungen. Zum Stand der internationalen Diskussion und dessen Relevanz für die Evaluierung der deutschen Entwicklungszusammenarbeit*. Gefunden am 23.09.2008 unter <http://www.fh-frankfurt.de/de/.media/~caspari/2008bmzwpwirkungsevaluation.pdf>

- Christensen, R. A. & Ebrahim, A. (2006). How Does Accountability Affect Mission? The Case of a Nonprofit Serving Immigrants and Refugees. *Nonprofit Management & Leadership*, 17 (2), 195-209.
- Clarke, T. (2007). *International Corporate Governance. A comparative approach*. New York: Routledge.
- Conforth, C. (2001). What Makes Boards Effective? An examination of the relationships between board inputs, structures, processes and effectiveness in non-profit organizations. *Corporate Governance: An international review*, 9 (3), 217-227.
- Davatz, A. (2004). Corporate Governance und die Rolle der ZEWO. In R. C. Voggensperger, H. J. Bienek, J. Schneider & G. O. Thaler (Hrsg.), *Gutes besser tun. Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen* (S.97-322). Bern: Haupt.
- Deutscher Corporate Governance Kodex* (2008). Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (Hrsg.). Gefunden am 16.11.2008 unter http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/D_Kodex%202008_final.pdf
- Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI) (2003). *Ein Siegel für alle Spendenorganisationen Beschränkung des DZI Spenden-Siegels auf Soziales entfällt ab 2004*. Gefunden am 22.09.2008 unter <http://www.dzi.de/pressemit.htm>
- Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI) (2007). *DZI Spendenalmanach*. Berlin: DZI.
- Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI) (ohne Datum). *DZI Spenden-Tipps*. Gefunden 15.11.2008 unter <http://www.dzi.de/Was%20kommt%20von%20der%20Spende%20an.pdf>
- Diakonischer Corporate Governance Kodex* (2005). Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland (Hrsg.). Gefunden am 24.09.2008 unter <http://www.diakoniewl.de/cms/media//pdf/service/infomaterial/Diakonie-CGK.pdf>
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper Collins.
- Drucker, P. F. (1990). *Managing the Nonprofit Organization. Principles and Practices*. New York: Harper Collins.
- Ebrahim, A. (2003). Accountability In Practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31 (5), 813-829.
- Flynn, P. & Hodgkinson, V.A. (2001). *Measuring the Impact of the Nonprofit Sector*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management. A stakeholder approach*. London: Pitman Books.
- German Code of Corporate Governance* (2000). Berliner Initiativkreis German Code of Corporate Governance (Hrsg.). Gefunden am 05.10.2008 unter http://www.ecgi.org/codes/documents/gccg_d.pdf

- Gibelman, M. & Gelman, S. R. (2001). Very Public Scandals: Nongovernmental Organizations in Trouble. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 12 (1), 49-66.
- Gibelman, M. & Gelman, S. R. (2004). A Loss of Credibility: Patterns of Wrongdoing Among Nongovernmental Organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15 (4), 355-381.
- Gueron, J. M. (2005). Throwing Good Money After Bad. A common error misleads foundations and policymakers. *Stanford Social Innovation Review*, 3 (3), 69-71.
- Harris, M. (1993). Exploring the Role of Boards Using Total Activities Analysis. *Nonprofit Management & Leadership*, 3 (3), 269-281.
- Hartnick, S. (2007). *Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen. Ein Rechtsvergleich zwischen Deutschland und den USA*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Herman, R. D. & Renz, D. (1998). Nonprofit Organizational Effectiveness: Contrasts Between Especially Effective and Less Effective Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 9 (1), 23-38.
- Herman, R. D. & Renz, D. O. (2008). Advancing Nonprofit Organizational Effectiveness. Research and Theory. Nine Theses. *Nonprofit Management & Leadership*, 18 (4), 399-415.
- Hilb, M. (2008). *New corporate governance: successful board management tools* (3rd ed.). Berlin: Springer.
- Holland, T.P. & Jackson, D. K. (1998). Strengthening Board Performance. Findings and Lessons from Demonstration Projects. *Nonprofit Management & Leadership*, 9 (2), 121-134.
- Horak, C. (ohne Datum). *Risikomanagement*. Gefunden am 02.10.2008 unter http://www.sozialwirtschaft.at/_TCgi_Images/sozialwirtschaft/20050214134514_Horak_Risikomanagement.pdf
- Hung, H. (1998). A typology of the theories of the roles of governing boards. *Corporate Governance: An international review*, 6 (2), 101-111.
- Jobome, G. O. (2006). Public Funding, Governance and Passthrough Efficiency in Large UK Charities. *Corporate Governance: An international review*, 14 (1), 43-59.
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11 (3), 353-370.
- Köchlin, L. (2008). *Derselbe Massstab für alle? Rechenschaftspflicht und ethische Verhaltensstandards („Best Practice“) im Nonprofitsektor*. Bulletin von Medicus Mundi Schweiz Nr. 107, Februar 2008. Gefunden am 14.09.2008 unter http://www.medicusmundi.ch/mms/services/bulletin/bulletin107_2008/chapter1/16.html

- KPMG & Universität Potsdam (2006). *Corporate Governance in Nonprofit Organisationen*.
Gefunden am 10.10.2008 unter http://www.kpmg.ch/docs/20060223_Non_Profit_Corporate_Governance_Studie.pdf
- Kraus, M. & Stegarescu, D. (2005). *Non-Profit-Organisationen in Deutschland. Ansatzpunkte für eine Reform des Wohlfahrtsstaats*. Mannheim: Europäisches Zentrum für Wirtschaftsforschung. Gefunden am 13.10.2008 unter <ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/docus/dokumentation0502.pdf>
- Krummenacher, J. (2004). Professionelles Management vs. Corporate Governance am Beispiel der Caritas Schweiz. In R. C. Voggensperger, H. J. Bienek, J. Schneider & G. O. Thaler (Hrsg.), *Gutes besser tun. Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen* (S.343-358). Bern: Haupt.
- Lloyd, R., Oatham, J. & Hammer, M. (2007). *2007 Global Accountability Report*. London: One World Trust.
- McFarlan, F. W. (1999). Working on Nonprofit Boards Don't Assume the Shoe Fits. *Harvard Business Review*, 1999 (Nov-Dec), 64-80.
- McNabb, D. E. (2002). *Research Methods in Public Administration and Nonprofit Management. Quantitative and Qualitative Approaches*. New York: M. E. Sharpe.
- Nobbie, P. D. & Brudney, J. L. (2003). Testing the Implementation, Board Performance, and Organizational Effectiveness of the Policy Governance Model in Nonprofit Boards of Directors. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32 (4), 571-595.
- O'Neill, O. (2002). *A question of trust*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) (2002). *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*. Gefunden am 01.11.2008 unter <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>
- Pfaffenzeller, H. (2003). *Die Governance von Nonprofit Organisationen. Ein institutionenökonomischer Ansatz*. Dissertation, Wirtschaftsuniversität Wien. Gefunden am 11.08.2008 unter http://epub.wu-wien.ac.at/dyn/virlib/diss/mediate/epub-wu-01_4c6.pdf?ID=epub-wu-01_4c6
- Plantz, M.C., Greenway, M.T. & Hendricks, M. (1997). Outcome Measurement: Showing Results in the Nonprofit Sector. *New Directions for Evaluation*, 75, 15-30.
- PricewaterhouseCoopers (PwC) (2008). *Kriterienkatalog und Erläuterungen zu einzelnen Kriterien. Ausschreibung 2008*. Gefunden am 15.09.2008 unter http://www.pwc.de/fileserver/RepositoryItem/PwC_TP%202008_Kriterienkatalog.pdf?itemId=5465280

- Renz, P. S. (2006). *Project Governance. What Nonprofit Organizations can learn from Corporate Governance and Business Ethics*. Dissertation, Universität St.Gallen, Nr. 3239. Bamberg, Difo-Druck.
- Rhinow, R. (2004). Corporate Governance bei Nonprofit-Organisationen – ein dringendes Desideratum. In R. C. Voggensperger, H. J. Bienek, J. Schneider & G. O. Thaler (Hrsg.), *Gutes besser tun. Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen* (S.11-23). Bern: Haupt.
- Ronzheimer, M. (2001, 21. Juni). Dritter Sektor und Zivilgesellschaft. *BerliNews*. Gefunden am 11.09.2008 unter <http://www.berlinews.de/archiv/2071.shtml>
- Rothschild, J. & Milofsky, C. (2006). The Centrality of Values, Passions, and Ethics in the Nonprofit Sector. *Nonprofit Management & Leadership*, 17 (2), 137-143.
- Sander, G. & Bauer, E. (2006). *Strategieentwicklung kurz und klar. Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen*. Bern: Haupt.
- Sargeant, A. & Lee, S. (2002). Improving public trust in the voluntary sector: An empirical analysis. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7 (1), 68-83.
- Sargeant, A. & Lee, S. (2004). Trust and Relationship Commitment in the United Kingdom Voluntary Sector: Determinants of Donor Behavior. *Psychology and Marketing*, 21 (8), 613-635.
- Schuhen, A. (2002). *Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege*. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag.
- Schuhen, A. (2004). Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege. *Verbands-Management*, 30 (3), 18-31.
- Siebart, P. (2006). *Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen. Ausgewählte Aspekte der Organisation und Führung*. Bern: Haupt.
- Sowa, J. E., Selden, S. C. & Sandfort, J. R. (2004). No Longer Unmeasurable? A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33 (4), 711-728.
- Speckbacher, G. & Pfaffenzeller, H. (2004) Die Governance von Nonprofit- Organisationen aus Sicht eines ökonomischen Stakeholder-Ansatzes. In D. Witt, R. Purtschert & R. Schauer (Hrsg.), *Funktionen und Leistungen von Nonprofit-Organisationen. 6. Internationales Colloquium der NPO-Forscher. Technische Universität München, 25. und 26. März 2004* (S.187-212). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Spiegel* (2001, 23. November). *Holzmann vor dem Aus*. Gefunden am 09.10.2008 unter <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,53364,00.html>

- Swiss NPO-Code. *Corporate Governance-Richtlinien für Nonprofit-Organisationen in der Schweiz* (2006). Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke (Hrsg.). Gefunden am 28.09.2008 unter http://www.swiss-npocode.ch/downloadSwiss_NPO_Code%2020060410_ber.pdf
- Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (2003). Verband der Schweizer Unternehmen (Hrsg.) Gefunden am 18.10.2008 unter http://www.economiesuisse.ch/web/de/PDF%20Download%20Files/pospap_swiss-code_corp-govern_20080221_de.pdf
- Taylor, B. E., Chait, R. P. & Holland, T. P. (1996). The New Work of the Nonprofit Board. *Harvard Business Review*, 1996 (Sept-Oct), 36-46.
- Thaler, G. O. & Voggensperger, R.C. (2004). Gutes besser tun – aber wie In R. C. Voggensperger, H. J. Bienek, J. Schneider & G. O. Thaler (Hrsg.), *Gutes besser tun. Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen* (S.61-98). Bern: Haupt.
- Verband der Diözesen Deutschlands und der Kommission der caritativen Fragen der Deutschen Bischofskonferenz (2007). *Arbeitshilfen 182. Soziale Einrichtungen in katholischer Trägerschaft und wirtschaftlicher Aufsicht*. Gefunden am 20.10.2008 unter http://www.dbk.de/imperia/md/content/schriften/dbk5.arbeitshilfen/ah_182_zweite_aufgabe.pdf
- Zadek, S. (1998). Balancing Performance, Ethics, and Accountability. *Journal of Business Ethics*, 17 (13), 1421-1441.

„Nonprofit Governance“ wird derzeit von der deutschen Wissenschaft, aber auch von gemeinnützigen Organisationen und Verbänden in Deutschland mit dem Ziel diskutiert, die Qualität und Effizienz von Nonprofit Organisationen (NPO) zu untersuchen, zu standardisieren und zu verbessern. Gerade die Hilfswerke der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit befinden sich derzeit in einem intensiven Dialog um geeignete Organisationsstrukturen und Qualitätsstandards, insbesondere was Betriebsführung, Transparenz und Wirkungskontrolle angeht. Die Diskussion darüber steht in Deutschland zwar ganz am Anfang und das Thema Nonprofit Governance erscheint hierzulande noch diffus und wenig präzise; insbesondere die Abgrenzung zur Corporate Governance im Profit Sektor ist noch nicht klar vollzogen. Diese Präzisierung unternimmt die vorliegende Arbeit von Judith Dittmer: Sie grenzt zuerst mit Blick auf die wissenschaftliche Diskussion die Nonprofit Governance von der Corporate Governance ab. Darauf aufbauend entwickelt sie das erste umfassende Gesamtmodell der Nonprofit Governance. Und schließlich überprüft sie das Modell kritisch durch einen Blick in die Praxis von neun großen entwicklungspolitischen Nonprofit-Organisationen – darunter auch World Vision Deutschland. Mit der Veröffentlichung dieser Arbeit hoffen die Herausgeber, die Nonprofit Branche dazu zu ermutigen, die Diskussion im Sinne von „Best Practices“ weiter zu führen, die geeignet sind, ein Höchstmaß an Effizienz und Effektivität zum Wohl der Zielgruppen sicher zu stellen.