

## Das inverse Corporate-Governance-Problem in Nonprofit-Organisationen

---

*Ein landesweit prominenter Stiftungspräsident muss sich wegen ungetreuer Geschäftsführung vor Gericht verantworten, ohne sich eines unkorrekten Verhaltens bewusst zu sein. Und in einem (derzeit ausserordentlich erfolgreichen) Fussballclub wird der Geschäftsführer entlassen und seine Funktion von einem Vorstandsmitglied und dem Cheftrainer gemeinsam übernommen. Scheinbar haben diese zwei Beispiele überhaupt nichts miteinander zu tun. Bei näherem Hinsehen sind aber beide symptomatisch für eine ungenügende Trennung von operativer und Aufsichtsebene – einem typischen Problem von Nonprofit-Organisationen. Das Ergebnis sind in aller Regel Defizite in den Aufsichtsfunktionen mit bisweilen existenzbedrohenden Folgeproblemen für die Institution.*

### Ungenügendes Rollenbewusstsein

In der Erwerbswirtschaft läuft zum Thema ungenügende Unternehmensaufsicht eine intensive Diskussion unter dem Titel Corporate Governance. Allerdings wird die Problemursache dort meist in einem *ungenügenden* Engagement der Aufsichtsrats- bzw. VR-Mitglieder geortet. Im Unterschied dazu hat das typische Problem in Nonprofit-Organisationen seinen Grund oft in einer *übersteigerten* Identifikation mit dem Zweck oder den Klientinnen der eigenen Institution: Die Mitglieder des Vorstands resp. Stiftungsrats vernachlässigen ihre Aufsichtspflicht gerade deshalb, weil sie sich auf der operativen Ebene zu stark engagieren und dadurch die notwendige Distanz verlieren. Deshalb haben wir es in Nonprofit-Organisationen mit einem *inversen* Corporate-Governance-Problem zu tun.

Die Ursache dieses Problems dürfte wesentlich mit der Motivation der Beteiligten zu tun haben: Wer sich im Vorstand bzw. Stiftungsrat einer gemeinnützigen oder karitativen Institution engagiert, tut das fast nie aus finanziellen Motiven. Er oder sie will *Gutes tun* und nicht primär *eine klar definierte Aufgabe möglichst effizient erledigen*. Gerade für jemanden, der im Berufsalltag schon genügend mit definierten Arbeitsmethoden und rationellen Entscheidungsprozessen zu tun hat, kann es durchaus verlockend sein, sich einer guten Sache auf der konkreten, unmittelbaren Ebene selber anzunehmen. Dagegen ist – am rechten Ort – auch nichts einzuwenden. Sehr viel wertvolle Freiwilligenarbeit wird auf der operativen Ebene geleistet. Problematisch ist aber die Vermischung mit übergeordneten Aufsichtspflichten.

### Gremienvielfalt und Parallelhierarchien

Vor allem mitgliedschaftlich strukturierte Nonprofit-Organisationen zeichnen sich oft durch eine eigentliche Gremienvielfalt aus. Neben den notwendigen Organen wie Geschäftsleitung und Vorstand oder Stiftungsrat werden für alle möglichen Zwecke zusätzliche Instanzen gebildet. Statt zu klären, wer in der bestehenden Organisation

für eine Fragestellung zuständig ist, und mit welchen Instrumenten und Regelungen Probleme effizient gelöst werden, setzt man erweiterte Geschäftsleitungen, beratende Komitees, Betriebs- und andere Kommissionen ein. Diese bestehen in der Regel aus Angestellten und Ehrenamtlichen, wobei Zusammenarbeit und Schnittstellen trotz endloser Strukturdiskussionen unklar bleiben. Auf diese Weise entstehen undurchsichtige Abhängigkeiten, intransparente Entscheidungsprozesse und oft eigentliche Sitzungsmarathons mit entsprechender zeitlicher Belastung aller Beteiligten. Häufig werden solche Zusatzgremien von Mitgliedern des Vorstands resp. Stiftungsrats geleitet, was zum Aufbau informeller Parallelhierarchien führen kann. In diesem Fall werden nicht nur die Aufsichtsfunktionen in Frage gestellt, sondern es wird auch die operative Führung erheblich erschwert.

Dies sei am Beispiel eines regional tätigen Hilfswerks mit vier Betrieben illustriert: Für jeden Betrieb gab es eine Betriebskommission, die sich aus leitenden Angestellten und mehreren Vorstandsmitgliedern zusammensetzte. Diese Struktur mit ihren formellen und informellen Beziehungen lähmte sich weitgehend selbst, so dass selbst einfachere operative Koordinationsfragen oder Zielkonflikte zwischen den Betrieben von der Geschäftsleitung nicht mehr gelöst werden konnten und in den Vorstand getragen wurden. Die Vorstandssitzungen wurden in der Folge immer länger. Dass die Corporate Governance dennoch (oder gerade deshalb) nicht funktionierte, zeigte sich dann daran, dass ein ehrenamtlich Mitarbeitender eine grössere Auftragsvergabe zu seinem persönlichen Vorteil beeinflussen konnte – wobei er sich freilich keines Unrechts bewusst war, da er ja der Institution nach seiner Auffassung unbürokratisch zu einer guten Lösung verholfen hatte.

## **Skepsis gegenüber Management-Instrumenten**

Die Wahrnehmung der Aufsichtspflicht setzt neben einer gesunden Distanz zum Tagesgeschäft auch geeignete Instrumente, klare Regelungen und Fachwissen voraus. Das sehen nicht alle Organisationen so. Oft wird argumentiert, dass menschliche Qualitäten, Lebenserfahrung oder eine langjährige Treue zur Organisation viel wichtiger seien als alles andere. Das Anwenden von Führungsinstrumenten und die Einhaltung von Regeln werden als "Bürokratismus" abgetan, und Verbindlichkeit wird als Zumutung gewertet gegenüber jemandem, der oder die sich der Institution doch unentgeltlich zur Verfügung stellt.

Freilich ist in manchen Nonprofit-Organisationen inzwischen quasi ein Umkippen ins andere Extrem festzustellen: Laufend werden neue Konzepte und Instrumente entwickelt in der Hoffnung, damit den Betrieb endlich in den Griff zu bekommen. Die gewünschte Wirkung stellt sich dann oft nicht ein, sei es, weil es an einer verbindlichen Anwendung mangelt, oder weil noch vor der effektiven Umsetzung des einen schon die Entwicklung des nächsten Instruments an die Hand genommen wird. Dabei geht – nicht zuletzt unter der Flut entsprechender Weiterbildungs- und Beratungsangebote – leicht das Augenmass verloren wie etwa in einer kleinen Karitativ-Organisation mit ca. 12 Angestellten (und einer fünfköpfigen Finanzkommission), wo man ernsthaft in Betracht zieht, eine Balanced Scorecard einzuführen. In solchen Fällen ist schon programmiert, dass Mitarbeitende und Mitglieder früher oder später vom Kosten-/Nutzenverhältnis enttäuscht sind und dann unter Umständen zu ihrer früheren, pauschalen Skepsis gegenüber betriebswirtschaftlichen Instrumenten generell zurückkehren.

## **Das Problem mit der Macht**

In manchen Nonprofit-Organisationen sind zudem die Wörter Macht und Hierarchie verpönt. Eine Organisationsstruktur mit klaren Zuständigkeiten und Befugnissen, wo Delegation und Auftragserteilung mit klaren Ziel- und Terminvorgaben stattfinden, wird als unnötig oder sogar störend empfunden, weil alle Mitarbeitenden und Ehrenamtlichen gleich wichtig seien – als ob die Wertschätzung der Arbeit des Einzelnen durch effiziente Betriebsführung und -aufsicht verhindert würde. Selbstverständlich ist auch in solchen Betrieben das gleiche Bestreben nach Einfluss und Durchsetzung der eigenen Ideen vorhanden wie in professionell strukturierten Organisationen. Nur findet die Einflussnahme auf anderem Weg statt, oftmals mit fragwürdigen Mitteln wie Zurückhalten oder taktisches Weiterleiten von wichtigen Informationen, Paktieren und Lobbying, Einsitznahme in den verschiedenen Organen und Komitees etc.

## **Paradoxe Verhaltensmuster**

Nun ist man sich in vielen Nonprofit-Organisationen derartiger Probleme durchaus bewusst. Die notorische Überlastung der Ehrenamtlichen wird seit langem diskutiert, und deren übermässiges Engagement auf der operativen Ebene wird von mancher professionellen Geschäftsleitung nicht nur als Unterstützung, sondern auch als Einmischung und Störung wahrgenommen. Dennoch wird oft kaum etwas dagegen unternommen. Häufig stabilisieren sich die Beteiligten sogar gegenseitig in ihrem Fehlverhalten: Ehrenamtliche drängen sich in falsch verstandener Führungsverantwortung in Sachfragen des Tagesgeschäfts und kritisieren Abgrenzungsversuche der Geschäftsleitung als mangelnde Offenheit – und umgekehrt deckt manche Geschäftsleitung ihren Vorstand bzw. Stiftungsrat regelrecht mit operativen Detailfragen und -informationen ein und hält ihn damit von der Erfüllung seiner Aufsichtsfunktion ab.

Diese gemeinsame Aufrechterhalten eines erkannten Missstandes erscheint paradox, hat aber für beide Seiten auch Vorteile: Die Geschäftsleitung illustriert die Vielfalt der Probleme und die Schwierigkeiten ihres Jobs und erweitert gleichzeitig ihren eigenen Spielraum, indem sie eine griffige strategische Führung und Aufsicht verhindert. Und die Mitglieder des Aufsichtsorgans befriedigen ihr persönliches Bedürfnis nach "konkretem" sozialem Engagement. Attraktiv an einem solchen Mandat ist eben nicht allein das Wissen um seine Nützlichkeit, sondern auch das konkrete Erleben – vornehmlich durch punktuelle Teilhabe am eigentlichen Betriebsgeschehen. Die Ineffizienz, die sich aus solchen paradoxen Verhaltensweisen ergibt, schlägt sich freilich nur teilweise in der Buchhaltung nieder, da die Zeit von Ehrenamtlichen ja nichts kostet. Das Problem ist deshalb nicht etwa kleiner, denn in der Folge ineffizienter Führung ergeben sich früher oder später Qualitätsprobleme.

## **Ausblick: Professionelle Beziehungsgestaltung!**

Einige Erkenntnisse aus der Corporate-Governance-Diskussion in gewinnorientierten Unternehmungen lassen sich durchaus auf Nonprofit-Organisationen übertragen. Eine pragmatische Grundregel lautet, dass das Aufsichtsorgan primär durchzusetzen hat, dass die für die Betriebsführung notwendigen Instrumente überhaupt vorhanden und die Zuständigkeiten für ihre Anwendung klar geregelt sind. Und die Geschäftsleitung hat dafür zu sorgen, dass diese Instrumente korrekt angewandt werden – was das

Aufsichtsorgan wiederum prüfen bzw. überwachen muss. Mit Corporate Governance ist die zweckmässige Konkretisierung und Durchsetzung dieser Verantwortlichkeitsregel in einem bestimmten Betrieb gemeint. Als unverzichtbare Instrumente gelten für eine Aktiengesellschaft von Gesetzes wegen Organisation und Rechnungslegung. Für Nonprofit-Organisationen in der Schweiz gibt es mit den ZEWO-Bestimmungen für die organisatorische Gliederung und mit den FER 21 Buchhaltungsrichtlinien sogar entsprechende Konkretisierungen. Ausserdem wird in manchen Tätigkeitsbereichen, v.a. im Sozial- und Gesundheitswesen, von Geldgeberseite zunehmend auch die Qualitätssicherung als unverzichtbares Führungsinstrument durchgesetzt.

Für die meisten Nonprofit-Organisationen haben derartige Richtlinien bis auf weiteres nicht mehr als Empfehlungscharakter. Zudem lassen sich Probleme, deren Ursachen auch auf der Verhaltensebene liegen, durch formale Regeln nur mittelbar beheben. Darüber hinaus muss jede Institution im Interesse ihres eigenen langfristigen Erfolgs nicht nur ihre Strukturen klären, sondern auch die Beziehungen zwischen Geschäftsleitung und Aufsichtsorgan professionell managen. Und die Professionalität darf sich in diesem Fall nicht auf die bezahlten Fach- bzw. Führungskräfte beschränken. Auch bei den ehrenamtlichen Mandatsträgerinnen und -trägern sind Mindestansprüche an Ausbildung und Erfahrung zu stellen – wie sich das bei Verwaltungsräten von Unternehmen längst durchgesetzt hat. Sonst werden sich, ebenfalls wie in der Erwerbswirtschaft, Fälle von Verantwortlichkeitsklagen gegen Mitglieder von Aufsichtsorganen häufen und das notwendige Umdenken auf unangenehme Weise erzwingen.

Nun kann man diese "Durchprofessionalisierung" im Nonprofit-Bereich beklagen. Einzelne identifizieren bereits einen überschüssenden Trend und postulieren als Gegenbewegung die "Zivilisierung der Institutionen". Nach unserer Überzeugung sind wir mindestens in der Schweiz von diesem Problem noch sehr weit weg. Auch prognostizieren wir hier keineswegs das Ende mitgliedschaftlicher Strukturen und ehrenamtlicher Arbeit. Im Gegenteil: Die Bewältigung des inversen Corporate-Governance-Problems trägt zur Kongruenz von Verantwortung und Kompetenz bei und macht damit das Wagnis eines ehrenamtlichen Engagements kalkulierbarer. Und das ist eine gute Voraussetzung, um auch in Zukunft fähige Leute für ein solches Engagement gewinnen zu können.

**Autorenangaben:**

Ursula Schoepfer, lic. rer. pol., MBA, Studium der Wirtschaftswissenschaften in Basel und Fontainebleau. Managementberaterin mit Schwerpunkt Management Tools bei burla management, Basel.  
E-Mail: u.schoepfer@burla.ch

Stephan Burla, Dr. rer. pol.; Studium der Wirtschaftswissenschaften in St. Gallen und Basel. Managementberater mit Schwerpunkt Prozessgestaltung und Organisationales Lernen bei burla management, Basel. E-Mail: s.burla@burla.ch

© burla management 2004