



Governance

„GOOD GOVERNANCE“ IN VERBÄNDEN

Wo stehen Verbände hinsichtlich guter Governance?

In der breiteren Öffentlichkeit scheint aufgrund der Berichterstattung über tatsächliche oder vermeintliche Misstände in bekannten Organisationen eher die Wahrnehmung systembedingter Defizite in der Governance von Verbänden zu bestehen. Die hohe Bekanntheit der Protagonisten darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass in der großen Breite der Verbände eine Governance gelebt wird, die aktuellen Maßstäben entspricht. Dennoch ist das Thema aktuell und lohnt die vertiefte Betrachtung.

Charles Giroud und Stephan Mellinghoff

Es ist zunächst festzustellen, dass die in der privaten Wirtschaft geführte Diskussion über gute Governance auch auf Verbände (Stiftungen sind immer auch mitgemeint) ausstrahlt. Wir nehmen in unserer Beratungspraxis jedenfalls eine zunehmende Beschäftigung mit Governance wahr. Hierfür gibt es noch weitere wichtige Treiber:

- sich wandelnde Ansprüche der Mitglieder an Transparenz in der Steuerung und Kontrolle von Verbänden
- der Wunsch nach stärkerer Beteiligung an wichtigen Entscheidungsprozessen
- veränderte Haltungen zur Rolle von Verbänden in der Gesellschaft allgemein, damit auch steigende Ansprüche der Öffentlichkeit an die Governance
- Veränderungen im Selbstverständnis ehrenamtlicher Führungskräfte (Generationenwechsel)
- die Weiterentwicklungen des rechtlichen Rahmens

WORUM ES GEHT

Bei Governance geht es um die Verteilung und Ausübung von Macht in einer Organisation. Diese ist grundlegend in Gesetzen und für Verbände in den Satzungen und Geschäftsordnungen geregelt. Das Beachten des rechtlichen Rahmens allein stellt aber noch keine gute Governance sicher. Die „Regelungslücke“ versuchen verschiedene Kodizes zu schließen.

Im deutschsprachigen Raum existie-

ren zum Beispiel der Deutsche Corporate Governance Kodex für Aktiengesellschaften oder der Governance Kodex für Familienunternehmen. Die direkte Übertragung auf Verbände wird den Besonderheiten von Non-profit-Organisationen (wie Verein, Stiftung, gGmbH) allerdings nicht gerecht und ist deshalb untauglich. Die Führungs-, Entscheidungs- und Organstrukturen unterschieden sich zu stark von denen börsennotierter Aktiengesellschaften und/oder familiengeführter Wirtschaftsunternehmen. Empfehlungen müssen deshalb spezifisch ausgearbeitet werden.

In der Schweiz wurde der Versuch einer Empfehlung zu guter Governance für Verbände durch eine Reihe größerer Hilfswerke unternommen (Swiss NPO Code). Diese Empfehlungen entsprechen Muster-Satzungen für Vereine einerseits und für Stiftungen andererseits. Der Swiss NPO Code wurde mittlerweile in die Standards eines NPO-Zertifikats (Zewo: Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige Spenden sammelnde Organisationen) überführt und wird dadurch seine Verbreitung sicherlich steigern können.

Das Spenden-Gütesiegel in Österreich (OSGS) enthält ebenfalls die Governance betreffende Prüfkriterien. Weiterhin wurde an der Wirtschaftsuniversität (WU) Wien 2012/13 ein NPO-Governance-Kodex erarbeitet. Auch hier können die Regeln und Leitlinien für die Aufsicht

und Leitung von Non-profit-Organisationen als Mustertexte für Satzungen verstanden werden. Weiterhin enthält der Kodex einzelne konkrete Empfehlungen für die Ausgestaltung der Governance, zum Teil differenziert nach der Größe der Organisation.

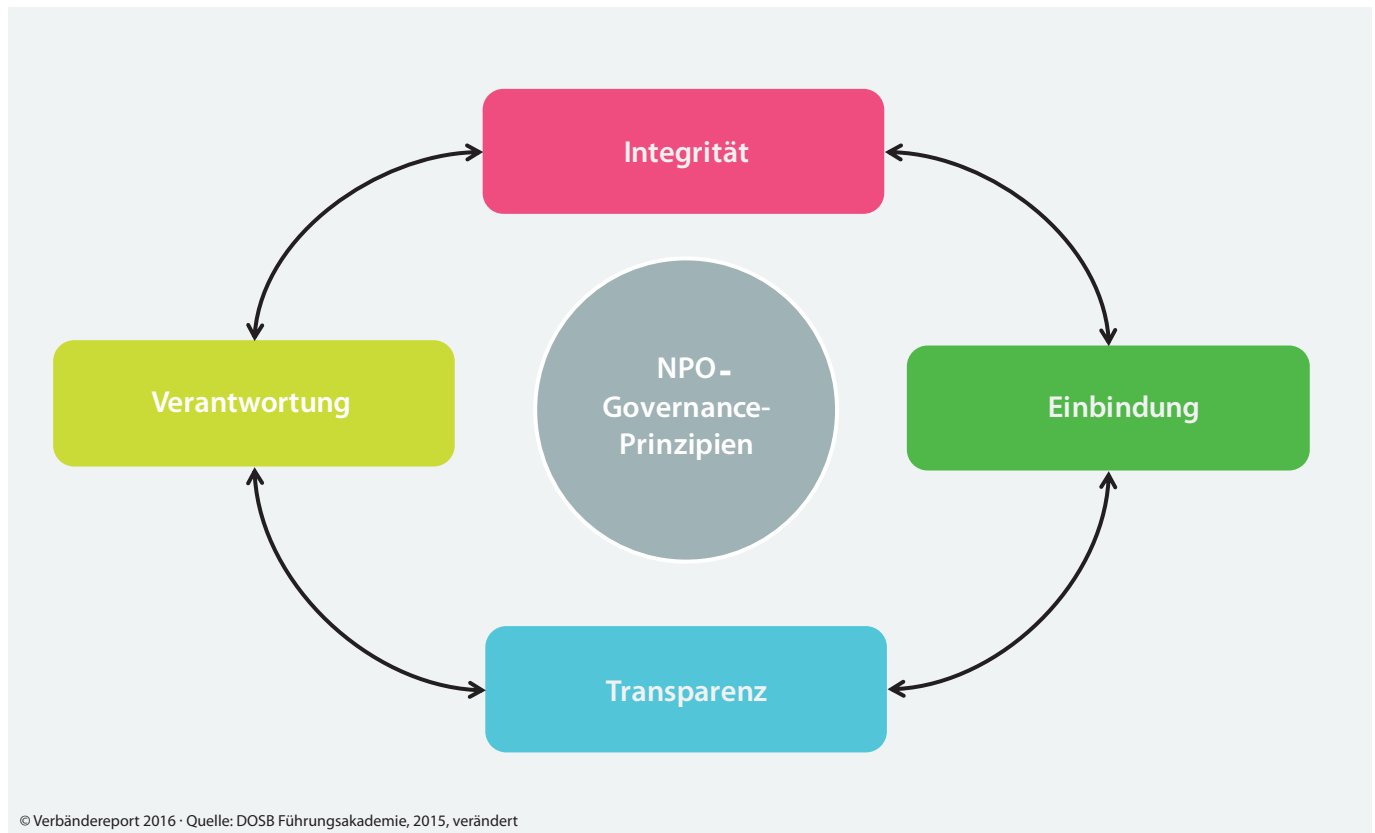
Auch die in Deutschland verbreiteten Zertifikate für Verbände wie DGVM ZERT oder die Spenden-Gütesiegel, etwa des Deutschen Zentralinstituts für soziale Fragen (DZI) oder des TÜV Thüringen, prüfen die Elemente guter Governance als Teil der Zertifizierung. Dennoch ist festzustellen: Die Lücke zwischen abstrakter Empfehlung und praktischer Umsetzung bleibt groß. Sie ist durch die Verbände selbst konkret auszugestalten.

Regelungen zu Governance werden von Führungskräften gelegentlich als Beschränkungen der Entscheidungsfreiheit wahrgenommen. Außerdem wird die Tendenz zu höherer Bürokratie durch Dokumentationspflichten beklagt. Der Nutzen guter Governance sollte jedoch nicht unterschätzt werden:

- Governance schafft Vertrauen und Akzeptanz außerhalb der Organisation. Dies gilt insbesondere für Organisationen, für die Reputation in der Öffentlichkeit einen hohen Wert darstellt. Nicht zufällig sind Governance-Strukturen in Organisationen mit hohem Spendenaufkommen besonders stark ausgeprägt.

ABBILDUNG 1:

DIE VIER SÄULEN GUTER GOVERNANCE IN NON-PROFIT-ORGANISATIONEN



- Governance schafft Entlastung. Sie bietet Führungskräften den normativen Bezugsrahmen für strategische und operative Entscheidungen. Dadurch verringert sie den Bedarf für Begründung und/oder Rechtfertigung.
- Governance schafft Gemeinschaft. Die periodische Weiterentwicklung gibt die Möglichkeit, die ideellen Grundlagen des Handelns in der Organisation zu hinterfragen und zu diskutieren. Diese Prozesse sind wertvolle Anlässe, das Selbstverständnis und auch das Wirgefühl in Verbänden zu stärken.

WAS GOOD GOVERNANCE WIRKLICH IST

Elemente von Governance sind die Zusammensetzung der Organe und Gremien, Regelungen zu Entscheidungsfindung in Gremien, Wahlverfahren und

Entscheidungskompetenzen auf den verschiedenen Ebenen von Organisationen. Die Grundlage guter Governance liegt aber in den gelebten Werten einer Organisation über die Art der Zusammenarbeit, Steuerung und Kontrolle.

Eine gute und zeitgemäße Governance ruht auf vier Säulen (siehe Abbildung 1).

1. Integrität

Integrität liegt vor, wenn Entscheider auf der Basis allgemein und in der Organisation akzeptierter Werte handeln. Und das sogar dann, wenn niemand hinsieht. Integrität bedeutet in Verbänden darüber hinaus, den Zweck der Organisation in den Mittelpunkt der Entscheidungen zu rücken. Integrität ist mit Compliance auf das Engste verbunden.

2. Transparenz

Transparenz über die tatsächlichen wirtschaftlichen Verhältnisse ist ein

Themafürsich. Die Debatte über die Vor- und Nachteile der Einnahmen-Überschuss-Rechnung und/oder von Abschlüssen gemäß Handelsrecht wollen wir an dieser Stelle nicht vertiefen.

Ebenso wichtig ist Transparenz hinsichtlich wichtiger Entscheidungen im Verband: Suchprozesse für Führungskräfte (Vorstandsmitglieder, Geschäftsführer), Vergabe von Aufträgen an Dienstleister, Transparenz zu Entscheidungen der Organe und Gremien.

Transparenz unterstützt die Glaubwürdigkeit der eigenen Organisation gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen. Entsprechend ist der Informationsumfang an den Bedürfnissen dieser Gruppen spezifisch zu gestalten.

Einbindung

Einbindung erweitert Transparenz um die Möglichkeit der Mitsprache, der Betei-



TRANSPARENZ UNTERSTÜTZT DIE GLAUBWÜRDIGKEIT DER EIGENEN ORGANISATION GEGENÜBER DEN VERSCHIEDENEN ANSPRUCHSGRUPPEN. ENTSPRECHEND IST DER INFORMATIONSUMFANG AN DEN BEDÜRFNISSEN DIESER GRUPPEN SPEZIFISCH ZU GESTALTEN.

ligung in der Willensbildung und damit der Beeinflussung von Entscheidungen. Sie ist – anders als in privatwirtschaftlichen Organisationen – elementarer Bestandteil von Governance in Verbänden. Neben der partizipativen Willensbildung im Verband dient Einbindung auch der gegenseitigen Kontrolle und Entlastung auf den verschiedenen hierarchischen Ebenen von Verbänden.

3. Verantwortung

Führungskräfte sollen führen, Richtung vorgeben, Positionen beziehen. Das wird von ihnen im Rahmen der übertragenen Verantwortung erwartet und es erfordert Mut. Verantwortung zu übernehmen beinhaltet, Vorbild zu sein, die eigene Steuerungsfunktion wahrzunehmen und bei Fehlentwicklungen zu sanktionieren.

WO STEHEN DIE VERBÄNDE IN DER PRAXIS?

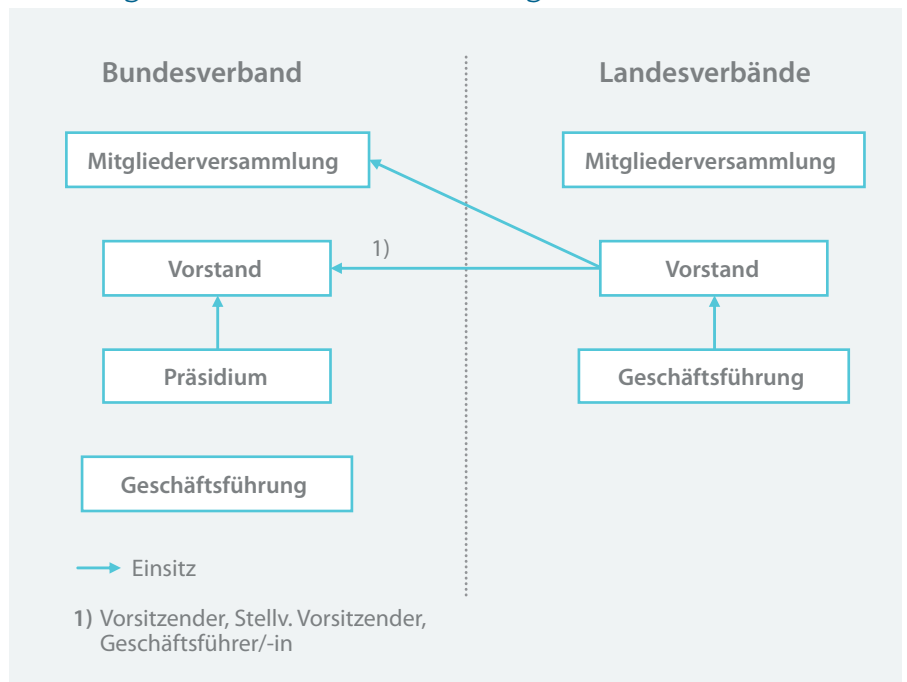
Die Antwort auf die aufgeworfene Frage hängt sehr stark von der jeweiligen Organisation ab, ihrer Zielsetzung und ihrer strukturellen Komplexität. Wir wollen im Folgenden anhand einiger Beispiele die Felder aufzeigen, bei denen wir – und mit uns viele unserer Klienten – Entwicklungsbedarfe sehen.

ROLLENKLARHEIT

Es klingt wie ein Gemeinplatz, dass Klarheit über Rollen und Entscheidungskompetenzen in der Verbandsführung ein zentrales Element funktionierender Governance ist. Nach unserer Erfahrung besteht in vielen Verbänden Bedarf, die Rolle der in der Regel ehrenamtlichen Vorstände und hauptamtlichen Geschäftsführer klarer zu definieren. Damit erhält die Organisation mehr Stabilität und weniger Abhängigkeit von der individuellen Sicht auf diese Rollen. Die Effekte einer mangelnden Rollenklärung sind im besten Fall Ineffizienzen in den Führungsabläufen, im schlechtesten harte Konflikte im Steuerungssystem der Organisation.

ABBILDUNG 2:

Führungsstruktur eines mehrstufigen Verbands



GEWALTENTEILUNG

Sie postuliert eine eindeutige organisatorische Trennung von Aufsicht und Führung einerseits, von Führung und Ausführung andererseits. In vielen mehrstufigen Gremienstrukturen treffen wir diese Klarheit nicht an. Es ist ein gängiges Modell, dass in regional ausgerichteten Verbänden ein Präsidium die Geschäfte des Bundesverbands führt und dabei von einem Vorstandsgremium gesteuert und kontrolliert wird. Dieses Gremium setzt sich oft aus den Vorständen der Landesverbände und dem Präsidium zusammen (siehe Abbildung 2).

Es gibt gute Gründe für diese Struktur. Problematisch ist sie in doppelter Hinsicht: Aufsicht und Führung sind nicht getrennt und das Präsidium stimmt über die eigene Tätigkeit mit ab. Wie gravierend die praktischen Auswirkungen sind, hängt von der Zuordnung von Entscheidungskompetenzen im Detail ab, den Zahlenverhältnissen zwischen Präsidium und Vorstand - und von der Anwesenheit der Vorstände in den Sitzungen.

Die Trennung zwischen Führung und Ausführung ist in größeren Organisationen nach unserer Erfahrung meist klar geregelt. Der Vorstand führt, die Geschäftsführung führt aus und bereitet Entscheidungen vor. Hier kommt es darauf an, dass die jeweilige operative Flughöhe von Vorstand und Geschäftsführung und die Kommunikation zum Beispiel im Fall von definierten Vorstandsressorts gut abgestimmt sind. Dies ist eine Frage der Rollenklarheit.

Im Beispiel aus Abbildung 2 ist die Geschäftsführung im Landesverband gleichzeitig Mitglied des Vorstands. Auch in dieser Konstellation liegt hinsichtlich „Good Governance“ ein Risiko, weil die Geschäftsführung über sich selbst eine Kontrollfunktion wahrnimmt. Wie gravierend dieses Risiko tatsächlich ist, hängt wiederum von der Ausgestaltung der Satzungen und Geschäftsordnungen ab: Größe des Vorstands, eingeschränktes Stimmrecht der Geschäftsführung und/oder Existenz eines zusätzlichen Aufsichtsorgans.

Vorfahrt geändert

IN VIELEN VERBÄNDEN BESTEHT BEDARF, DIE ROLLE DER EHRENAMTLICHEN VORSTÄNDE UND HAUPTAMTLICHEN GESCHÄFTSFÜHRER KLARER ZU DEFINIEREN.

In der Praxis kann auch die Schwierigkeit entstehen, dass Vorstände Verantwortung für strategische Entscheidungen übernehmen, die sie selbst aufgrund ihrer bestehenden Distanz zum Tagesgeschäft sachlich nicht mehr nachvollziehen und/oder beurteilen können. Wenn die hauptamtliche Führung dauerhaft mehr Verantwortung übernimmt, als ihr aufgrund der definierten Rolle zugeordnet ist, liegt ebenfalls ein Risiko hinsichtlich guter Governance vor. Dies sollte Anlass sein, eine Veränderung der bestehenden Governance zu prüfen.

In kleinen Organisationen ohne umfangreichen hauptamtlichen Unterbau vermischen sich die von der Gewaltenteilung theoretisch vorgenommenen Grenzen in den Personen des Ehrenamts. Die Aufgabe der Aufsicht verlagert sich dann tendenziell stärker auf die Mitglieder, die nicht im Vorstand aktiv sind. In jedem Fall ist es hilfreich für die handelnden Personen, situationspezifisch Führungs- und Ausführungsrolle unterscheiden zu können.

AMTSZEITBESCHRÄNKUNG

Viele Verbände beschränken mittlerweile die Amtszeit im ehrenamtlichen Vorstand auf zwei Legislaturen in Folge. Aus unserer Sicht überwiegen die Vorteile der Amtszeitbegrenzung deren Nachteile. Verbände werden weniger stark durch einzelne Persönlichkeiten geprägt. Das Bewusstsein über die zeitliche Begrenzung der eigenen Amtszeit ist zudem Anreiz, die eigenen Projekte stringent und nachhaltig zu verfolgen. Und sie beinhaltet die Verpflichtung, rechtzeitig einen geeigneten Nachfolger / eine Nachfolgerin zu suchen und in die Führungsrolle einzuführen.

ÄMTERKUMULATION

Die Kumulation mehrerer Ämter in einer Person stört das in der Governance-Struktur angelegte System von „Checks & Balances“ zwischen Aufsicht, Führung und Ausführung. Sie sollte daher nach Möglichkeit vermieden werden.

Etwas weniger offensichtlich ist die Kumulation von Funktionen in verschiedenen Verbänden, die inhaltliche Berührungspunkte haben und im Wettbewerb stehen. Es besteht immer die Gefahr, dass Rollen nicht mehr klar unterschieden werden und die zugeordneten Aufgaben nicht mehr sachgerecht und im Sinne der einzelnen Organisation durchgeführt werden.

INTERESSENKONFLIKTE

Nach unserer Erfahrung sind Interessenkonflikte Alltag in Verbänden, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung. Sie sind im Zweck von Verbänden angelegt. Vorstände in Wirtschaftsverbänden haben den Vorteil ihres Unternehmens stärker im Blick als das übergeordnete Brancheninteresse. Persönliche Vorlieben prägen die Ausrichtung und Aktivitäten von Verbänden. Dies lässt sich praktisch nicht verhindern und es ist Aufgabe der Governance, mit diesen Konflikten umzugehen.

KAUM EIN THEMA IST SO SENSIBEL UND MIT EMOTION BELADEN WIE DAS DER ENTSCHÄDIGUNG UND VERGÜTUNG. GERADE DESHALB EMPFIEHLT ES SICH, ZU DIESEM PUNKT KLARE REGELUNGEN ZU DEFINIEREN ... TRANSPARENZ FÄLLT DABEI VIELFACH SCHWER. ZEITGEMÄSSE GOVERNANCE VERLANGT ABER EIN MINDESTMASS AN INFORMATION ÜBER VERGÜTUNGEN AUF FÜHRUNGSEBENE.

GOVERNANCE ENTWICKELN

Zur praktischen Ausgestaltung von Governance gibt es keine Lösungen „von der Stange“. Jede Organisation hat ihre spezifischen Anforderungen und entwickelt sie im Kontext der Ansprüche von Mitgliedern, der Erwartungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, externen Stakeholdern sowie im gesellschaftlichen und rechtlichen Kontext weiter. Diese Entwicklungsprozesse sind anspruchsvoll, da unterschiedliche Interessen im Verband zu einem mehrheitlich getragenen Ergebnis zusammengeführt werden müssen und die Protagonisten im Verband in der Regel Beteiligte und Betroffene sind.

Bei der Planung solcher Entwicklungsprozesse sind nach unserer Erfahrung folgende Punkte für deren Erfolg besonders wichtig: Problembewusstsein, Timing, Transparenz und Beteiligung.

Grundlage jeden Veränderungsprozesses ist ein ausreichend breit verankertes Problembewusstsein. In Organisationen mit entwickelter Führungskultur sind die Überprüfung der eigenen Governance und die Diskussion von möglichen Verbesserungsmöglichkeiten regelmäßiger Punkt auf der Management-Agenda. Mögliche Instrumente sind die Selbstevaluation der Führungsarbeit und/oder die Bewertung der Governance im Rahmen regelmäßiger Klausuren von Vorstand und Geschäftsführung.

Besonders problematische Interessenkonflikte entstehen bei der Vermischung eigener Interessen mit denen des Verbandes, etwa bei der Vergabe von Aufträgen oder bei der Einstellung von Mitarbeitenden auf den unterschiedlichsten Ebenen. Die potenziellen Risiken für die handelnden Personen und die betroffenen Organisationen sind hoch und werden in Zukunft noch zunehmen.

Die beste Lösung ist in jedem Fall, mögliche Interessenkonflikte transparent zu machen und sich bei entsprechenden Entscheidungen der Stimme zu enthalten bzw. in den Ausstand zu treten. Der transparente Umgang mit Interessenkonflikten ist ein zentrales Kennzeichen entwickelter Governance und zeitgemäßer Führungskultur.

Transparenz fällt dabei vielfach schwer. Zeitgemäße Governance verlangt aber ein Mindestmaß an Information über Vergütungen auf Führungsebene. Der Governance Kodex für börsennotierte Gesellschaften verlangt die Offenlegung der Vorstands-Vergütung in Summe. Aus unserer Sicht empfiehlt es sich, die Transparenz auch diesbezüglich zu verbessern. Die Akzeptanz der Entschädigung stärkt die eigene Legitimität. Davon abgesehen führen klare Regelungen zu Vergütungen und Auslagen zu einer hohen Betriebssicherheit und vermeiden unnötige Diskussionen über Präzedenzfälle.

AUFWANDENTSCHÄDIGUNGEN UND VERGÜTUNGEN

Kaum ein Thema ist so sensibel und mit Emotion beladen wie das der Entschädigung und Vergütung. Gerade deshalb empfiehlt es sich, zu diesem Punkt klare Regelungen zu definieren und diese auch mit einer breiten Unterstützung im Verband abzusichern. Dies gilt für die Vergütung der Vorstands-Tätigkeit, für die Abrechnung von Auslagen und für die Gehälter der hauptamtlich tätigen Personen.

Literatur

- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C., Schauer, R., Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, Bern, 2015.
- Schwarz, P., Organisation in Nonprofit-Organisationen: Grundlagen, Strukturen, Bern, 2005.
- Deutscher Olympischer Sportbund (Hrsg.), Good Governance im deutschen Sport, Frankfurt am Main, 2015.
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, Deutscher Corporate Governance Kodex, Berlin, 2015.
- Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke (Hrsg.), Swiss NPO-Code – Corporate Governance-Richtlinien für Nonprofit-Organisationen in der Schweiz, 2006.
- Wirtschaftsuniversität Wien – NPO&SE-Kompetenzzentrum, Österreichischer NPO-Governance Kodex – Regeln und Leitlinien für die Aufsicht und Leitung einer Nonprofit Organisation, Wien, 2013.
- Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen, Governance Kodex für Familien-Unternehmen – Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien, Bad Godesberg, 2015.

Gutes Timing ist ebenso wichtig. Oft bieten sich anstehende personelle Wechsel im Vorstand und/oder in der Geschäftsführung an, um als sinnvoll erkannte Veränderungen anzugehen.

Transparenz im Diskussions- und Entscheidungsprozess ist selbstverständliche Bedingung der anzustrebenden breiten Akzeptanz von Veränderungen. Dazu gehört auch die gründliche Evaluierung, wie weitreichend Beteiligung von Stakeholdern erforderlich ist, damit die notwendigen Entscheidungen in den Organen mit einer breiten Mehrheit getroffen werden können.

Ob neutrale Prozessbegleitung durch eine externe Partei sinnvoll ist, muss im Einzelfall entschieden werden. Der größte Wert einer solchen Begleitung ist, dass die

handelnden Personen in der Organisation Interessenkonflikte als Betroffene einerseits und als neutrale Verwalter des Veränderungsprozesses andererseits vermeiden. Aber auch der Einblick externer Berater in vergleichbare Strukturen und die bestehende Vielzahl von Lösungsmöglichkeiten für Fragen der Governance stellen für Veränderungsprozesse in der Regel einen hohen Nutzen dar.

Zusammenfassend möchten wir den Verbänden Mut machen, sich den Aufgaben in der Gestaltung der eigenen Governance zu stellen. Wir erleben die jeweiligen Diskussionsprozesse in aller Regel als produktiv. Sie führen fast immer zu einer Verbesserung in der Verbandsführung, die letztlich der Erfüllung der Verbandsziele dient. ■

AUTOREN

DR. RER. POL. CHARLES GIROUD



Partner und Präsident des Verwaltungsrates der B'VM | Beratergruppe für Verbands-Management. Berlin. Stuttgart. Linz. Bern.

→ charles.giroud@bvberatung.net

STEPHAN MELLINGHOFF



Ist Berater der B'VM | Beratergruppe für Verbands-Management. Berlin. Stuttgart. Linz. Bern.

→ stephan.mellinghoff@bvberatung.net

Wir drucken alles

(ausgenommen Geldscheine)

Bücher Geschäftsberichte, Hardcover, Broschüren, Magazine, Wimmelbilderbuch, Daumenkino, **Flyer** Faltblätter, Folder, **Büroartikel**

Ordner, Präsentationsmappen, Register, Schreibblocks, Schreibtischunterlagen, **Spiele** Brettspiele, Kartenspiele, Puzzle, Memospiele, Spielkarten,

Verpackungen Faltschachteln, Boxen, Präsentationsverpackungen, Kartonagen, **Werbemittel** Luxustragetaschen, Roll-Up-Banner,

Drehscheiben, Plakate, Thekenaufsteller, Türhänger, **Kalender** Screenkalender, Streifenkalender, Tischkalender, Wandplaner.

Sollten wir etwas vergessen haben: Testen Sie uns, wir freuen uns auf Ihre Anfrage.

DCM
www.druckcenter.de

DCM Druck Center Meckenheim GmbH
Werner-von-Siemens-Straße 13 · 53340 Meckenheim
Telefon (02225) 88 93-550 · dcm@druckcenter.de

Produktionsstandorte in Bonn, Berlin und Potsdam.

Auf unserer Webseite
finden Sie von fast allen
Produkten Produktvideos
zur Ansicht.

