

PUBLIC SECTOR

Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen

Studie von KPMG und der Universität Potsdam

PUBLIC SECTOR

Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen

Studie von KPMG und der Universität Potsdam

Vorwort

Corporate Governance, die „Kunst der guten Unternehmensführung“, hat inzwischen nicht nur in der aktuellen Diskussion der Privatwirtschaft einen hohen Stellenwert erlangt. Vielmehr werden Forderungen nach Reform der Leitungsstrukturen, nach transparenten Entscheidungsprozessen sowie nach unabhängigen und objektiven Überwachungsfunktionen immer öfter auch an den Nonprofit-Bereich gestellt. Nonprofit-Organisationen finanzieren sich in hohem Maße durch Leistungsentgelte, Beiträge und Spenden, wobei Leitungsfunktionen vielfach ehrenamtlich wahrgenommen werden. Dies ist Ursache für den Ruf etwa nach einer verstärkten Professionalisierung der Leitung der Organisationen des gemeinwohlorientierten Sektors oder nach Trennung von Leitungs- und Überwachungsaufgaben.

Bisher fehlten jedoch weitgehend Untersuchungen, welche die besonderen Anforderungen, die an die Leitung von Nonprofit-Organisationen gestellt werden, berücksichtigen oder fundierte Aussagen über die Qualität der Leitung von Nonprofit-Organisationen ermöglichen. Dies haben KPMG und der Lehrstuhl für Public Management der Universität Potsdam zum Anlass genommen, im Rahmen der aktuellen Diskussion eine Bestandsaufnahme über ausgewählte Aspekte der Corporate Governance im Nonprofit-Sektor durchzuführen.

Der Lehrstuhl Public Management der Universität Potsdam beschäftigt sich bereits seit mehreren Jahren mit Nonprofit-Organisationen, der Übertragbarkeit von Corporate Governance-Konzepten erwerbswirtschaftlicher Unternehmen sowie der Entwicklung spezifischer Konzepte für den Nonprofit-Sektor. Auch bei KPMG nimmt das Thema seit längerem einen hohen Stellenwert ein. So stellt KPMG bereits seit 2003 mit dem Audit Committee Institute und seit einem Jahr auch mit dem Institut für den öffentlichen Sektor e.V. spezielle Diskussionsplattformen und wissenschaftliche Begleitung für das Thema Corporate Governance bereit.

Im Rahmen der Studie wurden Organisationen in Deutschland, Österreich und der Schweiz in persönlichen Interviews befragt. Die Autoren danken den teilnehmenden Organisationen für die Bereitschaft zur Mitwirkung und die Einsichten, die sie uns in ihre Leitungsstrukturen und -prozesse gewährten.

Zum Zustandekommen der Studie haben Johann Essl (Linz), Armin Haymoz (Gümligen-Bern), Bastian Jantz (Berlin), Nina Kairies (Berlin), Michael Plazek (Potsdam), Dr. Ferdinand Schuster (Berlin) sowie die Mitglieder des Arbeitskreises „Non-Profit/Stiftungen“ von KPMG in Deutschland in dankenswerter Weise beigetragen.

Christian Graf v. Hardenberg
Partner, KPMG

Dr. Patricia V. Siebart
Universität Potsdam

Inhaltsverzeichnis

Management Summary.....	5
Hintergrund und Gegenstand der Studie.....	8
Ergebnisse der Befragung	10
1 Befragte und Teilnehmer	10
1.1 Zusammensetzung der Organisationen.....	10
1.2 Größe der Organisationen	10
1.3 Einnahmestruktur.....	11
2 Ehrenamt und Leitungsstrukturen.....	12
2.1 Gründe für die Einbindung Ehrenamtlicher in Leitungsorgane.....	13
2.2 Einbindung der hauptamtlichen Geschäftsführung.....	14
2.3 Strategische und operative Entscheidungsfindung	14
2.4 Faktische und formale Strukturen.....	15
2.5 Bestimmung der Mitglieder der Leitungsorgane	15
2.5.1 Auswahl.....	15
2.5.2 Auswahlkriterien für ehrenamtliche Mitglieder der Leitungsorgane.....	16
2.6 Verbesserungspotenzial bei ehrenamtlichen Mitgliedern der Leitungsorgane.....	16
2.7 Leistungen des Überwachungsorgans	17
2.8 Gremiumsgröße	18
2.9 Durchgeführte Ausgliederungen.....	19
3 Effektivität der Organisation	20
3.1 Kriterien für die Bewertung der eigenen Effektivität.....	20
3.2 Bewertung der eigenen Effektivität.....	21
3.2.1 Entwicklung der eigenen Organisation in den letzten fünf Jahren.....	21
3.2.2 Entwicklung im Vergleich zu ähnlichen Organisationen	23
4 Leitungsprozesse und Instrumente.....	24
4.1 Instrumente zur Darstellung der Ziele und zur Förderung der Zielerreichung.....	24
4.2 Bericht der Geschäftsführung.....	26
4.2.1 Finanzielle Entwicklungen	26
4.2.2 Nicht-monetäre Entwicklungen	26
4.3 Sonstige Kontrollmechanismen.....	27
5 Transparenz und Kommunikation gegenüber Interessengruppen.....	29
5.1 Veröffentlichte Daten.....	29
5.2 Verwendete Medien.....	30
5.3 Zertifizierungen.....	31
6 Zukünftige Entwicklungen.....	30
Fazit	33
Literatur	35
Ansprechpartner	

Management Summary

In den letzten Jahren haben sich die Rahmenbedingungen für Nonprofit-Organisationen gravierend verändert: Staatliche Zuwendungen werden reduziert und erwerbswirtschaftliche Unternehmen bieten verstärkt Leistungen an, die vormals ausschließlich durch Nonprofit-Organisationen erbracht wurden. Neben die Forderung nach einer effektiven Zielerreichung unter Einhaltung moralischer Standards tritt deshalb zunehmend der Aspekt einer hohen Wirtschaftlichkeit bei der Leistungserbringung. Voraussetzung dafür ist eine wirksame Leitung der Organisation.

Aus diesem Grund wird das Thema Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen derzeit intensiv diskutiert. Diese Studie fasst die Ergebnisse aus 89 teilstrukturierten Interviews mit Geschäftsführern von Nonprofit-Organisationen verschiedener Rechtsformen aus Deutschland, der Schweiz und Österreich, die in unterschiedlichen Bereichen tätig sind, zusammen. Sie soll dazu beitragen, einerseits den derzeitigen Stand der Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen zu erheben und andererseits aktuelle Tendenzen in diesem Bereich aufzeigen.

Einen Schwerpunkt der Untersuchung bildet die Einbindung von Ehrenamtlichen in die Leitungsstrukturen der Organisationen, die bei fast allen Befragten gelebte Praxis ist. Nach Ansicht der Geschäftsführer erfolgt diese Einbindung weniger aufgrund der Repräsentation bestimmter Gruppen oder im Hinblick auf die Finanzierung der Organisation, vielmehr dominieren Aspekte der Imagebildung und der Einbindung von Fachkompetenz. Hinsichtlich der Aufgabenteilung zwischen hauptamtlichen und ehrenamtlichen Angehörigen der Leitungsorgane wurde deutlich, dass diese sich deutlich von den Strukturen in Aktiengesellschaften unterscheidet. So handelt es sich bei den von Ehrenamtlichen besetzten Organen nicht vorwiegend um Kontrollorgane, sondern es erfolgt eine Ex-ante-Mitwirkung vor allem bei der strategischen Entscheidungsfindung. 80 Prozent der befragten Organisationen binden außerdem die Geschäftsführung in ihre „Überwachungs“organe ein.

Die Studie ergab eine sehr hohe Bedeutung der Fachkompetenz für die ehrenamtlichen Mitglieder der Leitungsorgane. Dennoch wird in mehr als 40 Prozent aller Organisationen allen oder einigen Mitgliedern der Leitungsorgane Verbesserungspotenzial hinsichtlich ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten bescheinigt.

Auffällig ist, dass der Ressourcenzugang nur in weniger als 30 Prozent der Organisationen bisher als Auswahlkriterium wahrgenommen wird. Da die bereitgestellten Leistungen nicht immer über Entgelte finanziert werden, ist die Ressourcengenerierung vielfach ein Kernproblem von Nonprofit-Organisationen, das diese deutlich von Organisationen anderer Sektoren unterscheidet. Das Potenzial, das hier durch die Gewinnung von Ehrenamtlichen erschlossen werden könnte, wird offenbar nicht vollständig genutzt.

Die Geschäftsführer waren mit der Leistung ihrer Überwachungsorgane insgesamt relativ zufrieden. Hinsichtlich aller abgefragten Kriterien bescheinigten sie ihnen überwiegend gute oder sehr gute Leistungen. Ob der erreichte Wert von etwa 60 Prozent Zufriedenheit, d.h. Bewertungen von besser als ausreichend, bei der Bestimmung langfristiger und mittelfristiger Ziele jedoch in Zukunft ausreichen wird, ist fraglich. Werden die Antworten detaillierter betrachtet, so ist überraschend, dass in immerhin fast 17 Prozent der Organisationen die Qualitätssicherung der eigenen Arbeit des Gremiums als ungenügend bewertet wurde. Hinsichtlich der Sicherstellung der finanziellen Basis besteht ebenfalls noch ein deutliches Verbesserungspotenzial.

In mehr als 30 Prozent der befragten Organisationen wurden innerhalb der letzten fünf Jahre Ausgliederungen vorgenommen. Die Gründe für diese Ausgliederungen lagen jedoch überwiegend nicht in einer Änderung der Governance-Strukturen, sondern vielmehr in der Realisierung von Kostensenkungspotenzialen und in Risikoerwägungen.

Bemerkenswert ist, wie hoch die Bedeutung des Jahresergebnisses für die Bewertung der Effektivität der Organisation eingeschätzt wird. Immerhin handelt es sich dabei nur um ein Nebenziel, das das Überleben der Organisation sichern soll. Ähnliches gilt für die Rücklagenbildung. Daneben stellen nach Auskunft der Geschäftsführer Dienstleistungsqualität und Imageentwicklung wichtige Kriterien für die Messung der Effektivität dar. Allerdings ist fraglich, ob die Imageentwicklung tatsächlich regelmäßig von der Mehrzahl der befragten Organisationen durch externe Befragungen erhoben wird. Nur dann aber könnte sie auch tatsächlich von den Organisationen als Kriterium für die Messung der Effektivität herangezogen werden. Obwohl mehr als 85 Prozent die Dienstleistungsqualität für ein entscheidendes Kriterium zur Messung ihrer Effektivität halten, verfügen bisher nur etwa 55 Prozent der Organisationen über ein Qualitätsmanagementsystem.

Überraschend ist, dass der Spendenentwicklung nur in etwa 40 Prozent der befragten Organisationen eine Bedeutung für die Effektivitätsmessung zuerkannt wird, denn das Spendenaufkommen könnte als Maß für das Vertrauen verstanden werden, das der Organisation entgegengebracht wird. Hierfür ist nicht entscheidend, welche Bedeutung Spenden bisher im Finanzierungsportfolio der Organisation haben.

Wenig überraschend ist, dass die Entwicklung der staatlichen Zuwendungen nicht als wesentliches Kriterium für die Messung des eigenen Erfolgs herangezogen wird. Diese weisen auch hinsichtlich ihrer Entwicklung in den letzten fünf Jahren die am stärksten rückläufige Tendenz auf. Dies scheint sich aber bisher weder auf die Jahresergebnisse noch auf die Rücklagen der Organisationen auszuwirken, im Gegenteil: Mehr als jeweils 40 Prozent der befragten Organisationen gaben an, dass sie Jahresergebnis bzw. Rücklagen in den letzten fünf Jahren steigern konnten. Dieses Bild relativiert sich jedoch, wenn die aktuelle finanzielle Situation der

Organisationen betrachtet wird: Nur etwa die Hälfte der Organisationen gab an, freie Rücklagen bilden zu können, während die andere Hälfte hierzu nicht in der Lage ist und entweder ausgeglichene Ergebnisse oder Defizite erwirtschaftet.

Auffällig ist auch, dass die systematische Beurteilung von Risiken im Rahmen eines Risikomanagementsystems von relativ geringer Bedeutung ist. Obwohl die Auseinandersetzung mit potenziellen Risiken eine hohe Bedeutung für ein professionelles Management haben sollte und Nonprofit-Organisationen zunehmend Bestandsrisiken ausgesetzt sind, planen mehr als 50 Prozent der Organisationen auch in Zukunft nicht, ein zielgerichtetes Risikomanagement einzuführen.

Die Dokumentation der Ziele scheint sich derzeit im Wesentlichen auf die Formulierung von Leitbildern zu beschränken. Weiterführende Instrumente, die vor allem eine Verbindung zwischen den in der Satzung und den Leitbildern formulierten Zielen und der Umsetzung herstellen könnten, finden bisher nur in einer deutlichen Minderheit der befragten Organisationen Verwendung. Obwohl durch die Studie bestätigt wurde, dass die Mehrheit der Organisationen über multidimensionale Ziele verfügt, sind monetär orientierte Managementinstrumente aus dem erwerbswirtschaftlichen Bereich deutlich weiter verbreitet als nicht-monetär orientierte Managementinstrumente. Hier zeigt sich ein deutlicher Handlungsbedarf: Es reicht angesichts der Sachzielorientierung von Nonprofit-Organisationen nicht aus, diese auf abstrakter Ebene im Rahmen von Leitbildern zu formulieren und sich im Rahmen der Managementprozesse vorrangig an monetären Größen zu orientieren. Nahe liegend wäre es, Instrumente, die weitere Zieldimensionen abbilden können, wie die Balanced Scorecard, verstärkt anzuwenden. Andererseits zeigt sich hier ein deutlicher Bedarf, weitere für Nonprofit-Organisationen geeignete Managementinstrumente zu entwickeln.

Da die ehrenamtlichen Organe nicht nur Überwachungsfunktionen wahrnehmen, gewinnt die Frage nach der Wahrnehmung von Kontrollfunktionen an Bedeutung. Rund 90 Prozent der befragten Organisationen haben einen unabhängigen Abschlussprüfer beauftragt. Mehr als drei Viertel führen Kassenprüfungen durch und verfügen über ein internes Controlling. Allerdings wird in mehr als der Hälfte der Organisationen keine Selbstevaluation der Organe durchgeführt.

Von den Organisationen wird weder im Hinblick auf zukünftige Leitungsstrukturen noch auf zukünftige Managementinstrumente ein wesentlicher Handlungsbedarf gesehen. Soweit Veränderungen geplant sind, beziehen sich diese vorrangig auf die Einführung von Risiko- und Qualitätsmanagementsystemen, finanzielle und sonstige Anreizsysteme, Zielvereinbarungen und Personalentwicklungsinstrumente sowie die Verkleinerung von Leitungsorganen.

Hintergrund und Gegenstand der Studie

Die Rahmenbedingungen für Nonprofit-Organisationen haben sich in den vergangenen Jahren deutlich gewandelt: Stetig wachsende Haushaltsdefizite zwingen die öffentliche Hand dazu, staatliche Zuwendungen zu verringern. Hinzu kommt, dass vormals ausschließlich durch Nonprofit-Organisationen erbrachte Leistungen mittlerweile auch von erwerbswirtschaftlich orientierten Unternehmen angeboten werden. Aus diesem Grund ist neben einer effektiven Zielerreichung bei gleichzeitiger Einhaltung moralischer Standards auch eine hohe Wirtschaftlichkeit bei der Leistungserbringung gefordert. Eine wirksame Leitung der Organisation ist dafür die wichtigste Voraussetzung.

Im Rahmen der Corporate Governance geht es nicht nur darum, eine wirksame Steuerung der Organisation und eine Kontrolle der Leitungsorgane sicherzustellen, sondern auch darum, eine möglichst hohe Transparenz gegenüber den Stakeholdern zu erreichen. Die vorliegende Studie soll einen Beitrag dazu leisten, Aufschluss über den derzeitigen Stand und geplante Veränderungen der Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen zu erhalten. Sie widmet sich insbesondere den folgenden Fragestellungen:

1. Welche Strukturen und Prozesse bestimmen derzeit die Steuerung und Kontrolle von Nonprofit-Organisationen? In diesem Zusammenhang wird vor allem die Rolle von Ehrenamtlichen untersucht, weil der Umfang der Einbindung Ehrenamtlicher eine Besonderheit von Nonprofit-Organisationen darstellt, die in börsennotierten Unternehmen keine Entsprechung hat. Die Aufgaben, die von Ehrenamtlichen wahrgenommen werden, wurden bisher für den deutschsprachigen Raum empirisch nicht ausreichend untersucht.
2. Anhand welcher Kriterien bewerten die Geschäftsführer von Nonprofit-Organisationen, ob sie ihre Ziele erreichen (effektiv arbeiten)? Da Nonprofit-Organisationen nicht in erster Linie finanzielle Ziele verfolgen, stellen Gewinne nicht das geeignete Kriterium dar, um über die Effektivität der Organisation zu entscheiden. Corporate Governance soll aber letztlich auch zu einer Erhöhung des Zielerreichungsgrades beitragen. Eine wirksame und wirtschaftliche Steuerung kann nur erfolgen, wenn die eigenen Ziele definiert sind und klar ist, anhand welcher Kriterien der eigene Erfolg gemessen werden soll.
3. Welche Instrumente und Leitungsprozesse verwenden die Organisationen, um ihre Ziele umzusetzen? Sind diese auf die Effektivitätskriterien abgestimmt?
4. Wie ist es um die Transparenz von Nonprofit-Organisationen derzeit bestellt? Welche Informationen werden an die Stakeholder der Organisationen gegeben und welche Medien werden hierzu verwendet? Da sich Nonprofit-Organisationen neben Leistungsentgelten auch durch Zuwendungen, Beiträge und Spenden finanzieren und daher in besonderer Weise auf Vertrauen angewiesen sind, könnte der Kommunikation mit den Stakeholdern eine besondere Bedeutung zukommen.

5. Welche Veränderungen sind vor diesem Hintergrund bereits vollzogen worden? Welche Veränderungen sind für die Zukunft geplant? Welcher Handlungsbedarf wird von den Nonprofit-Organisationen gesehen? Dieser Teil der Studie dient dazu, einen Überblick zu gewinnen, welche konkreten Auswirkungen die Corporate Governance-Diskussion bereits gehabt hat.

Bislang fehlten sektorübergreifende empirische Untersuchungen dieser Fragestellungen im deutschsprachigen Raum weitgehend. Bisherige Empfehlungen zur Ausgestaltung der Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen stützen sich vor allem auf Erkenntnisse aus dem angelsächsischen Bereich oder aus der Erwerbswirtschaft (Siebart 2006: 14).

Die vorliegende Studie fasst die Ergebnisse aus 89 teilstrukturierten Interviews von Nonprofit-Organisationen aus Deutschland, der Schweiz und Österreich zusammen, die Organisationen aus den Bereichen „Gesundheit/Soziales“, „Sport“, „Kultur“, „kirchliche Organisationen“ sowie „Bürger und Verbraucher“ und die für Nonprofit-Organisationen bedeutendsten Rechtsformen Verein, Stiftung und GmbH umfassten. Die explorative Ausrichtung der Studie entspricht dem bisher noch recht lückenhaften empirischen Datenbestand zur Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen im deutschsprachigen Raum.

Ergebnisse der Befragung

1 Befragte und Teilnehmer

1.1 Zusammensetzung der Organisationen

Es wurden insgesamt 128 Organisationen in Deutschland kontaktiert, von denen 63 innerhalb des Befragungszeitraums von Dezember 2005 bis April 2006 bereit waren, für ein persönliches Interview zur Verfügung zu stehen; das entspricht einer Rücklaufquote von 49,2 Prozent. Befragt wurden hauptamtliche Geschäftsführer bzw. hauptamtliche Mitglieder der Geschäftsführung. In einigen Fällen wurden auch Mitglieder des Vorstands oder von der Geschäftsführung benannte Vertreter befragt.

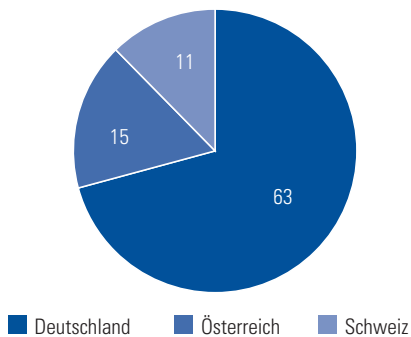
In der Schweiz wurden elf Organisationen kontaktiert, von denen alle zu einem Interview bereit waren.

In Österreich wurden 35 Nonprofit-Organisationen angeschrieben und 15 Interviews geführt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 42,9 Prozent.

Die sektorale Zuordnung der befragten Organisationen ist aus Abbildung 2 ersichtlich. Gerade für Nonprofit-Organisationen ist es typisch, dass sich die Tätigkeiten auf mehrere Bereiche beziehen. Mehrfachantworten wurden deshalb zugelassen.

Die Auswahl der Organisationen nach Rechtsform entspricht der Bedeutung der jeweiligen Rechtsformen innerhalb des Dritten Sektors. Somit stellen Vereine die größte Gruppe, danach folgen Stiftungen, dann andere Rechtsformen.

Abb. 1: Anzahl der befragten Organisationen nach Ländern



1.2 Größe der Organisationen

Die Organisationen beschäftigten im Mittel¹ 55 hauptamtliche Mitarbeiter, das entsprach 43 Vollzeitäquivalenten. Drei der befragten Organisationen verfügten über keinerlei hauptamtliche Mitarbeiter, während die größte befragte Organisation angab, 5.730 Mitarbeiter

Abb. 2: Sektorale Zuordnung der befragten Organisationen

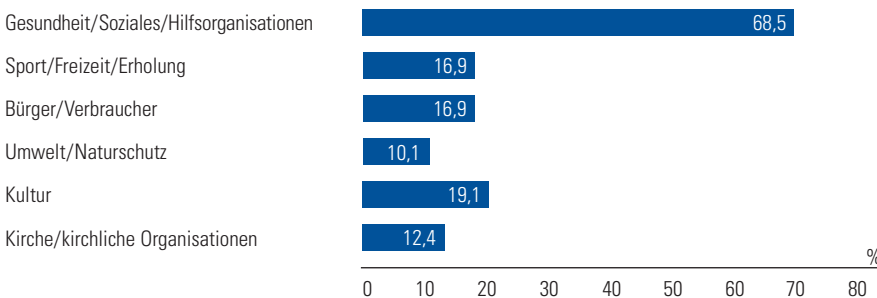
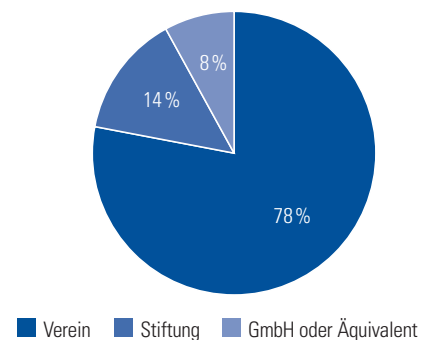


Abb. 3: Rechtsformen der befragten Organisationen



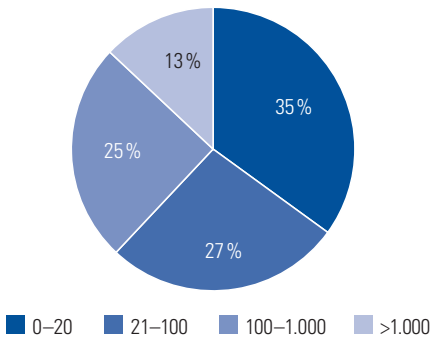
¹ Hier wird wegen der großen Streuung zwischen den Organisationen der Median angegeben. Der Median gibt den Wert an, der für die 45. Organisation, geordnet nach Größe, zutrifft. 50 Prozent der Organisationen verfügen über mehr Mitarbeiter, 50 Prozent über weniger.

zu beschäftigen. Die Größenverteilung nach Mitarbeitern gibt Abbildung 4 wieder.

Der durchschnittliche Umsatz (Mittelwert) der Organisationen der Stichprobe betrug knapp 37 Mio. Euro, wobei die kleinste Organisation über 30.000 Euro und die größte Organisation über 2,1 Mrd. Euro Jahresumsatz verfügte. Der Median lag bei einem Umsatz von sechs Mio. Euro.

tionen aus dem Bereich Gesundheit/ Soziales/Hilfsorganisationen zutraf. Anders als in anderen Studien wurden hier Leistungsentgelte von Sozialversicherungsträgern nicht mit öffentlichen Zuwendungen und Zuschüssen gleichgesetzt (z. B. Zimmer 2004: 61).

Abb. 4: Größe nach Anzahl der hauptamtlichen Mitarbeiter



1.3 Einnahmestruktur

Die durchschnittliche Einnahmestruktur ergibt sich aus Abbildung 6 (Mittelwerte der Organisationen).

Die Zusammensetzung der Einnahmen ist stark vom Aufgabenfeld der Organisation abhängig. So verfügten von den Organisationen, die angaben, nicht im Bereich Soziales/Gesundheit/Hilfsorganisationen tätig zu sein, mehr als 60 Prozent über keinerlei öffentliche Zuwendungen und Zuschüsse, während das nur auf etwa 22 Prozent der Organisa-

Abb. 5: Befragte Organisationen nach Umsatzklassen in Euro

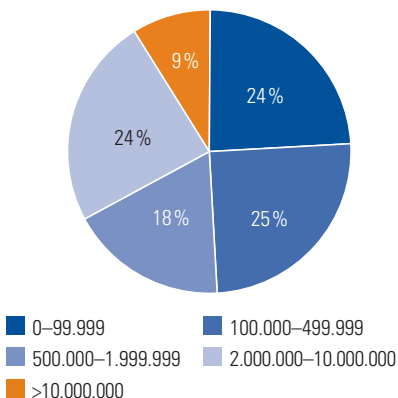
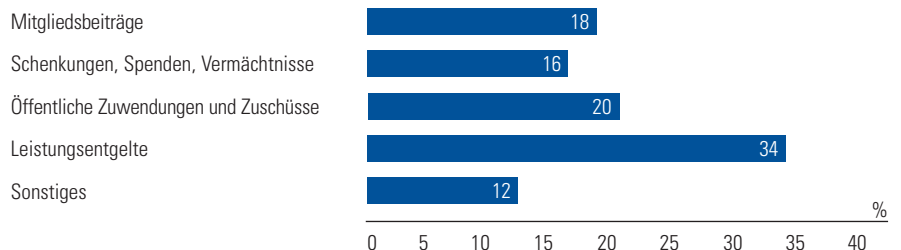


Abb. 6: Durchschnittliche Einnahmestruktur der Organisationen



2 Ehrenamt und Leitungsstrukturen

Eine Besonderheit der Leitung von Nonprofit-Organisationen ist der Umfang der Einbindung von Ehrenamtlichen. In der wissenschaftlichen Literatur wird über die Einbindung Ehrenamtlicher in Leitungsorgane intensiv diskutiert. Einige Autoren schlagen vor, wegen der vermuteten mangelnden Professionalität (Badelt 2002: 574) Ehrenamtlicher die Leitungsfunktionen nur noch hauptamtlich zu besetzen oder die Entscheidungsrechte von Ehrenamtlichen stark einzuschränken, um eine professionellere Leitung ermöglichen zu können (Schmidt 2001: 42). Als überwiegende Gründe für die Einbindung gewählter Ehrenamtlicher werden die Sicherung der Legitimität der Leitung und der Mitbestimmungsrechte der Mitglieder angegeben. In der US-amerikanischen Literatur wird häufig auch die Bedeutung der Einbindung wichtiger Spender bzw. Geldgeber hervorgehoben (Block 1998: 18). Ähnliche Gründe konstatiert auch Seibel für mit Ehrenamtlichen besetzte Vorstände (Seibel 2002: 33).

Weitgehend unklar ist bisher, inwieweit Ehrenamtliche dann eingebunden werden, wenn Hauptamtlichen Leitungsfunktionen übertragen wurden, und wie in diesem Fall die Aufgabenteilung zwischen Haupt- und Ehrenamt vorgenommen wird. Ein wesentliches Anliegen der Studie war es deshalb, einen Eindruck zu gewinnen, wie die Leitungsstruktur tatsächlich aussieht und welche Aufgaben Haupt- und Ehrenamtliche wahrnehmen.

In der Corporate Governance-Forschung stand lange Zeit vor allem die Trennung von Aufsichts- und Geschäftsführungsfunktion im Vordergrund der Diskussion (Gibelman/Gelman 2001; Fama/Jensen

1983). Gerade durch den Vergleich monistischer und dualistischer Strukturen wurde jedoch deutlich, dass eine Beschränkung des Aufsichtsgremiums auf eine Ex-post-Kontrolle die Chance einer frühzeitigen Einbindung vor der Entscheidung im Sinne einer Ex-ante-Einwirkung vergeblich ist. Die Nutzung dieser Chance wird aktuell als wichtiger bewertet als die Unabhängigkeit des Aufsichtsgremiums, die sich aus einer vollständigen Trennung der Funktionen ergeben könnte. So ist eine Beratung des Vorstands (als Geschäftsführungsgremium) durch den Aufsichtsrat (svorsitzenden) beispielsweise im Deutschen Corporate Governance Kodex ausdrücklich vorgesehen. Nicht zuletzt aus diesem Grund wird inzwischen die These vertreten, das kontinentaleuropäische Trennungsmodell und das angelsächsische monistische Corporate Governance-Modell näherten sich aneinander an.

Dennoch wird für Nonprofit-Organisationen teilweise ein Trennungsmodell vorgeschlagen, wobei das Ehrenamt die strategische Richtung festlegen sollte und das Hauptamt für die (operative) Umsetzung verantwortlich sein müsste (Carver 1997). Stärker empirisch fundierte Arbeiten aus dem angelsächsischen Raum stellen demgegenüber die These auf, dass eine gute Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Arbeit einer Nonprofit-Organisation ist (Chait/Holland/Taylor 1991; 1996a; 1996b). Herman und Heimovics haben in ihren Untersuchungen in den USA sogar stets eine deutliche Dominanz der Geschäftsführer festgestellt (Herman/Heimovics 1991: 54 ff.).

Da im deutschsprachigen Raum das Trennungsmodell besonders stark verankert ist, war von besonderem Interesse, herauszufinden, ob dieses sich auch in der Leitungsstruktur von Nonprofit-Organisationen wiederfindet.

Von den im Rahmen dieser Studie befragten Organisationen gaben 93,3 Prozent an, über eine hauptamtliche Geschäftsführung zu verfügen. 96,6 Prozent der befragten Organisationen gaben an, dass Ehrenamtliche Leitungsfunktionen, also Aufgaben der Geschäftsführung, der Überwachung der Geschäftsführung oder der Beratung der Geschäftsführung, wahrnehmen. Alle diese Organisationen besetzen ihre Überwachungsorgane mit Ehrenamtlichen, nur 37,5 Prozent verfügen (auch) über Ehrenamtliche in Geschäftsführungsorganen. Ehrenamtlich besetzte Beratungsgremien existieren in 57,3 Prozent der Organisationen.

Die Studie widmet sich in diesem Zusammenhang den folgenden Fragestellungen:

1. Was sind aus Sicht der Geschäftsführer die (Haupt-)Gründe für die Einbindung Ehrenamtlicher?
2. In welchen Leitungsgremien ist die hauptamtliche Geschäftsführung mit welchen Rechten vertreten?
3. Welchen Einfluss üben haupt- und ehrenamtliche Mitglieder der Leitungsorgane auf strategische und operative Entscheidungen aus?
4. Gibt es Abweichungen zwischen formalen und faktischen Strukturen?

5. Welche Auswahlkriterien sind derzeit für die ehrenamtlichen Mitglieder der Leitungsorgane relevant und welche Bedeutung sollte diesen Kriterien nach dem Wunsch der Geschäftsführer zukommen?

6. Nehmen die Geschäftsführer derzeit ein Verbesserungspotenzial bei ehrenamtlichen Mitgliedern ihrer Leitungsorgane wahr und wie beurteilen sie die Leistungen ihrer Leitungsorgane insgesamt?

7. Wie groß sind die Leitungsorgane der befragten Organisationen und wurden hier Veränderungen vorgenommen?

8. Haben die befragten Organisationen Tätigkeitsfelder ausgegliedert und wurden in diesem Zusammenhang Corporate Governance-Strukturen verändert?

2.1 Gründe für die Einbindung Ehrenamtlicher in Leitungsorgane

Entgegen den häufig vertretenen Ansichten in der Literatur liegen nach Meinung der Geschäftsführer die Gründe für die Einbindung von Ehrenamtlichen in Leitungsorgane weniger in der Repräsentation bestimmter Gruppen oder in der Finanzierung der Organisation, sondern vielmehr dominieren Aspekte der Imagebildung und der Einbindung von Fachkompetenz. Dass Finanzierungsaspekte nur von weniger als der Hälfte der Geschäftsführer zumindest als wichtiger Grund für die Einbindung Ehrenamtlicher in Leitungsorgane gesehen wird, erstaunt angesichts der Tatsache, dass Nonprofit-Organisationen

vor allem die unzureichende Finanzierung durch die öffentliche Hand, die starke Abhängigkeit von öffentlicher Finanzierung sowie ihre mangelnde Erfahrung in der Mitteleinwerbung als besonders gravierende Probleme wahrnehmen (Zimmer/Priller 2004: 104 f.).

2.2 Einbindung der hauptamtlichen Geschäftsführung

Wie bereits oben dargelegt, sind in fast allen der befragten Organisationen Haupt- und Ehrenamtliche in die Leitung eingebunden. Daher wurde gefragt, in welchen Leitungsorganen die hauptamtliche Geschäftsführung vertreten ist und ob sie in diesen Gremien über ein Stimmrecht verfügt.

Bemerkenswert erscheint, dass sich das in börsennotierten Unternehmen im deutschsprachigen Raum vorherrschende Trennungsmodell in Nonprofit-Organisationen offensichtlich nicht wiederfindet. In vier Fünftel der befragten Organisationen ist auch die hauptamtliche Geschäftsführung als Mitglied im Überwachungsgremium vertreten, in mehr als einem Zehntel der Fälle sogar mit Stimmrecht. Damit wird offensichtlich nur in einem Fünftel der befragten Organisationen der in Aktiengesellschaften üblichen Trennung von Geschäftsführungs- und Überwachungsaufgaben entsprochen.

2.3 Strategische und operative Entscheidungsfindung

Die Studie ergab, dass in den befragten Organisationen strategische und operative Entscheidungen unter Beteiligung von Haupt- und Ehrenamt getroffen werden.

Die Initiative für operative und auch für strategische Fragestellungen geht in der überwiegenden Anzahl der Fälle vom Hauptamt aus. Bei Entscheidungen über strategische Fragen spielt allerdings das Ehrenamt in mehr als drei Viertel der Organisationen die ausschlaggebende Rolle. Das Votum des Hauptamtes ist für operative Entscheidungen in vier Fünftel der Organisationen maßgebend.

Damit spielt das Hauptamt eine zentrale Rolle bei der Vorbereitung strategischer und operativer Entscheidungen und die maßgebliche Rolle bei operativen Entscheidungen. Nach diesen Ergebnissen, kann – zumindest bezogen auf die befragten Organisationen – eine

Abb. 7: Gründe für die Einbindung Ehrenamtlicher in Leitungsorgane

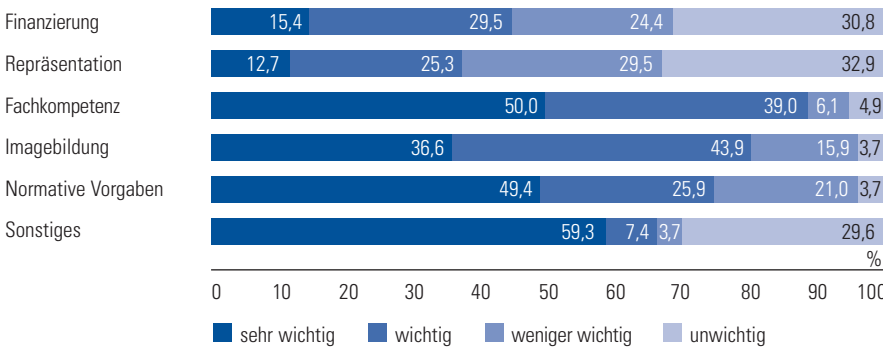
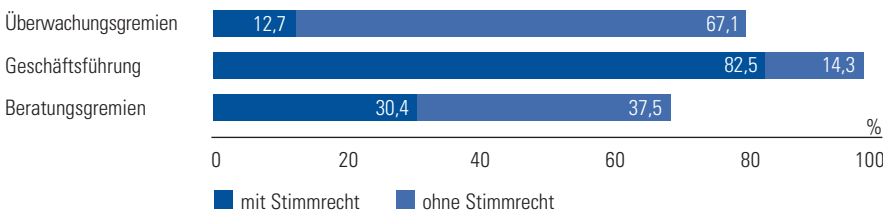


Abb. 8: Mitgliedschaft der hauptamtlichen Geschäftsführung



deutliche Dominanz der Geschäftsführer festgestellt werden. Aber auch den Ehrenamtlichen kommt mehr als nur eine überwachende Funktion zu. Dies zeigt sich insbesondere darin, dass sie vorrangig nach ihrer Fachkompetenz ausgewählt werden und dass ihnen die maßgebliche Rolle bei der strategischen Entscheidungsfindung zukommt. Eine klare Trennung von Haupt- und Ehrenamt lässt sich weder hinsichtlich der Geschäftsführungs- und Überwachungsfunktionen noch hinsichtlich der strategischen und operativen Entscheidungen konstatieren.

2.4 Faktische und formale Strukturen

Immerhin 22,7 Prozent der Organisationen gaben an, dass Abweichungen zwischen formalen und faktischen Strukturen bestehen und dass bei ihnen bestimmte Ehrenamtliche einen informellen Einfluss ausüben, der ihnen formal nicht zukommt. Kompetenz, Charisma und

Macht (je 47,4 Prozent der entsprechenden Organisationen) werden als wichtigste Einflussfaktoren angegeben.

Ebenfalls 22,7 Prozent der Organisationen gaben an, dass bei ihnen formale Zuständigkeiten von Ehrenamtlichen faktisch von anderen Personen wahrgenommen werden, wobei hier hinsichtlich der Ursachen kein einheitliches Bild erkennbar ist. In etwa einem Drittel der entsprechenden Fälle wurde geringes Interesse der zuständigen Person als Grund für die Abweichung zwischen formaler Zuständigkeit und Aufgabewahrnehmung angegeben.

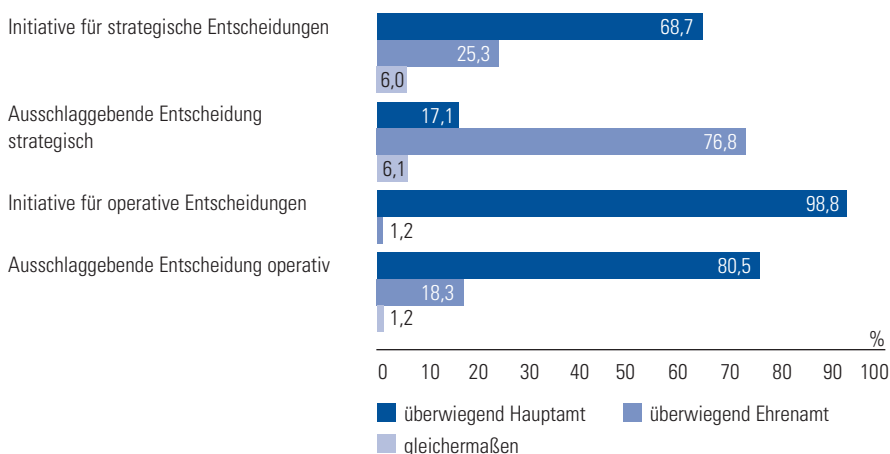
2.5 Bestimmung der Mitglieder der Leitungsorgane

2.5.1 Auswahl

Die hauptamtlichen Mitglieder der Leitungsorgane werden vor allem durch Ernennung bestimmt (mehr als drei Viertel der Organisationen), häufig wird zunächst eine Vorauswahl vorgenommen (fast 40 Prozent). In mehr als 50 Prozent aller Organisationen wird die Ernennung durch die entsprechenden Aufsichtsgremien bzw. einzelne Mitglieder dieser Gremien vorgenommen.

Die ehrenamtlichen Mitglieder der Leitungsorgane werden weit überwiegend (bei fast drei Viertel aller Organisationen) durch Wahl bestimmt, dabei wird in rund 20 Prozent der Organisationen eine Vorauswahl durchgeführt. In einem Drittel der Organisationen werden ehrenamtliche Mitglieder der Leitungsorgane ernannt. Eine untergeordnete Rolle spielen Kooptationen und geborene Mitgliedschaften (jeweils knapp 13 Prozent; Mehrfachantworten waren möglich).

Abb. 9: Entscheidungsstruktur in Nonprofit-Organisationen: Hauptamt vs. Ehrenamt



2.5.2 Auswahlkriterien für ehrenamtliche Mitglieder der Leitungsorgane

Im Abschnitt 2.1 wurde die Bedeutung der Gründe für die Einbindung Ehrenamtlicher in Leitungsorgane erhoben. Im Zusammenhang mit der Auswahl der Mitglieder wurde sowohl nach faktischen wie nach gewünschten Kriterien gefragt. Hierzu lieferten die Geschäftsführungen unten stehendes Bild ihrer Einschätzung (Abb. 10).

Auch die Antworten auf diese Frage bestätigen die bereits im Abschnitt 2.1 festgestellte hohe Bedeutung der Fachkompetenz für die ehrenamtlichen Mitglieder der Leitungsorgane. Auffällig ist auch, dass der Ressourcenzugang nur in weniger als 30 Prozent der Organisationen bisher als Auswahlkriterium wahrgenommen wird. Da die bereitgestellten Leistungen nicht immer über Entgelte finanziert werden, ist die Ressourcengenerierung vielfach ein Kernproblem von Nonprofit-Organisationen, das diese deutlich von Organisationen

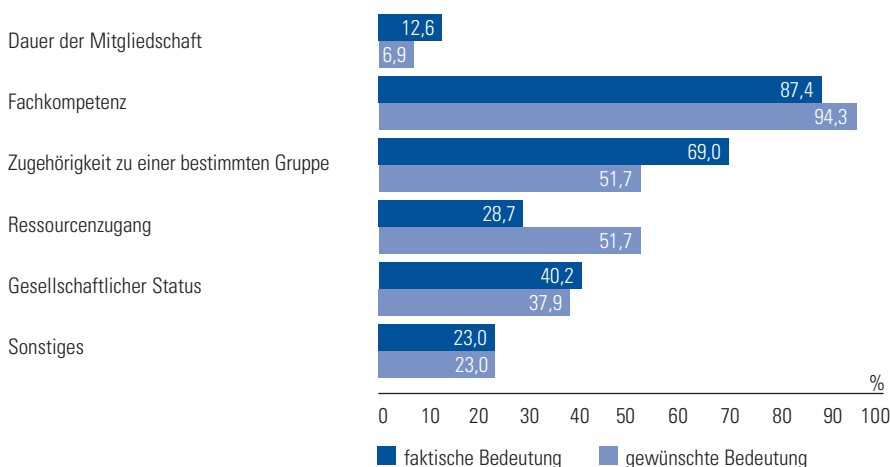
anderer Sektoren unterscheidet. Das Potenzial, das hier durch die Gewinnung von Ehrenamtlichen erschlossen werden könnte, wird offenbar nicht vollständig genutzt. Dem Ressourcenzugang der Mitglieder der Leitungsorgane sollte nach Meinung der Geschäftsführer deutlich höhere Bedeutung zukommen, als dies derzeit der Fall ist. Angesichts des Problemdrucks erscheint allerdings selbst der Wunsch von etwa 50 Prozent der Geschäftsführer nach einer stärkeren Berücksichtigung des Ressourcenzugangs noch als eher gering.

Die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe halten die Geschäftsführer für weniger wichtig, als dies der aktuell wahrgenommenen Situation entspricht. Eine ausreichende Repräsentanz von Interessengruppen sehen mehr als 90 Prozent der Geschäftsführer als gegeben an.

2.6 Verbesserungspotenzial bei ehrenamtlichen Mitgliedern der Leitungsorgane

Ob die ehrenamtlichen Gremien ihren Funktionen nachkommen können, ist abhängig von mehreren Faktoren, zu denen vor allem Kenntnisse und Fähigkeiten, Erfahrungen und die Einbindung in Netzwerke gehören. Wichtig ist aber auch, wie viel Zeit die einzelnen Mitglieder ihrer Arbeit widmen, ob sie sich auf Sitzungen vorbereiten und ob sie sich aktiv beteiligen (zur Kriterienauswahl: Cornforth 2001). Hier wird von den Geschäftsführern zum Teil ein deutliches Verbesserungspotenzial ausgemacht. Bis auf die aktive Beteiligung bescheinigen die Geschäftsführer in mehr als 40 Prozent der Organisationen

Abb. 10: Faktische und gewünschte Auswahlkriterien für Ehrenamtliche



jeweils allen oder einigen ehrenamtlichen Mitgliedern ihrer Leitungsorgane Verbesserungspotenzial. Besonders auffällig ist, dass in mehr als 40 Prozent aller Organisationen allen oder einigen Mitgliedern der Leitungsorgane Verbesserungspotenzial hinsichtlich ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten bescheinigt wird, obwohl in mehr als 80 Prozent der Organisationen die Fachkompetenz als ein entscheidendes Kriterium für die Auswahl der Mitglieder der Leitungsorgane benannt wurde.

2.7 Leistungen des Überwachungsorgans

Aufgrund der besonderen Bedeutung des Überwachungsorgans in der Corporate Governance-Diskussion wurde nach der Einschätzung der Leistung dieses Gremiums gefragt. Wie bereits dargestellt wurde, nehmen die Überwachungsorgane in Nonprofit-Organisationen nicht nur eine reine Überwachungsfunktion wahr. Welche Leistungen sie bezogen auf ihre Funktionen erbringen, wurde ebenfalls erhoben.

Die Geschäftsführer waren mit der Leistung ihrer Überwachungsorgane insgesamt relativ zufrieden. Hinsichtlich aller abgefragten Kriterien bescheinigten sie ihnen überwiegend gute oder sehr gute Leistungen. Ob der erreichte Wert von etwa 60 Prozent Zufriedenheit, das heißt Bewertungen von besser als ausreichend, bei der Bestimmung langfristiger und mittelfristiger Ziele jedoch in Zukunft ausreichen wird, ist fraglich.

Werden die Antworten detaillierter betrachtet, so ist überraschend, dass in immerhin fast 17 Prozent der Organisationen die Qualitätssicherung der eigenen Arbeit des Gremiums als ungenügend bewertet wurde. Hinsichtlich der Sicherstellung der finanziellen Basis besteht noch ein deutliches Verbesserungspotenzial.

Abb. 11: Verbesserungspotenzial bei einzelnen Ehrenamtlichen

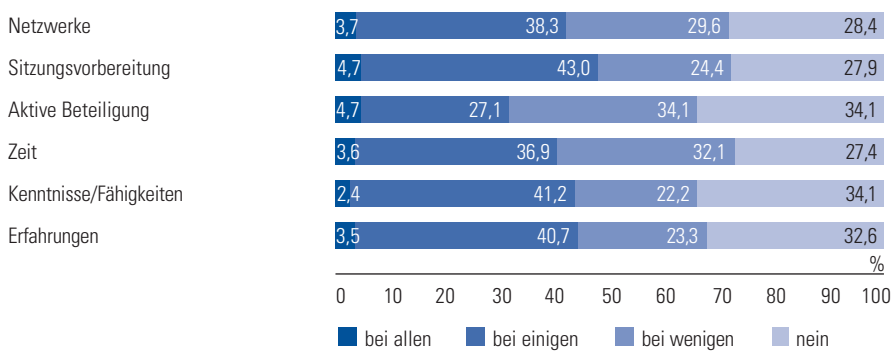
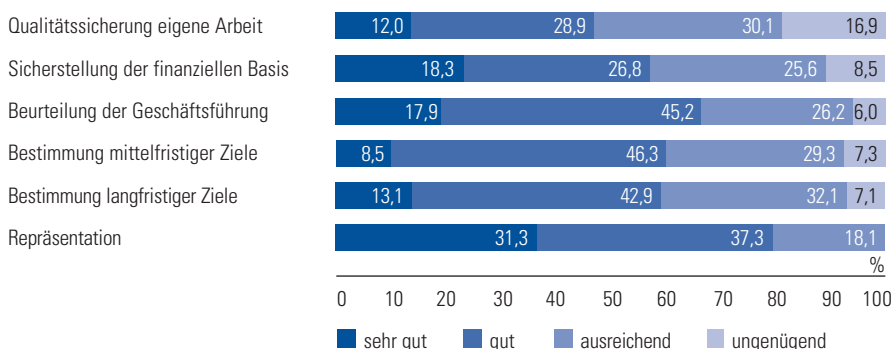


Abb. 12: Leistungen des Überwachungsorgans



2.8 Gremiumsgröße

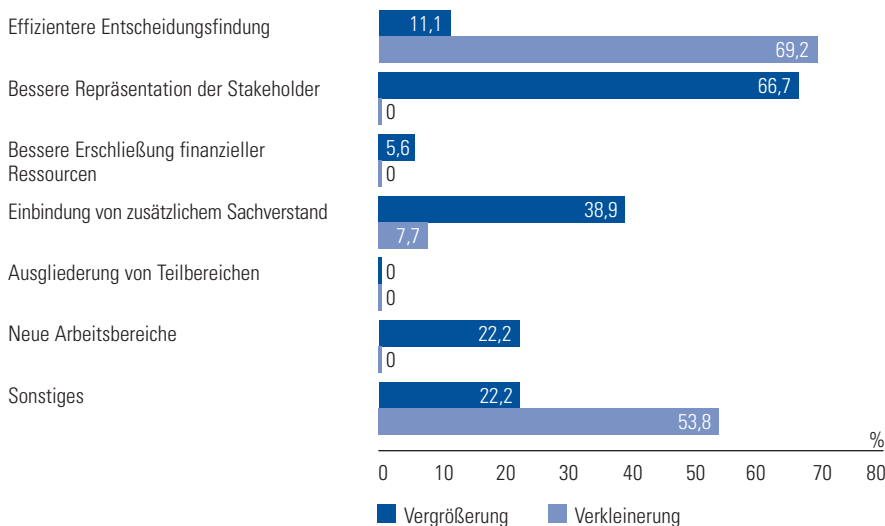
Die Gremiumsgröße bestimmt wesentlich Arbeitsweise und -fähigkeit von Organen. Zwar können Gruppen grundsätzlich die Problemlösungsfähigkeit gegenüber der individuellen Entscheidungsfindung erhöhen, Voraussetzung ist jedoch, dass der Koordinationsaufwand zwischen den Mitgliedern der Gruppe nicht die hinzugewonnene Problemlösungskompetenz übersteigt. So wird eine Gruppengröße von zehn Mitgliedern als gerade noch arbeitsfähig eingeschätzt (v. Rosenstiel 2000: 323 f.; Staehle 1991: 262). Übersteigt ein Gremium diese Größe, so wird vielfach zur Bildung von Ausschüssen geraten. Der Median der Gremiumsmitglieder lag bei den befragten Organisationen bei zehn, was als noch arbeitsfähig gilt. Über mehr als zehn bis hin zu 42 Mitglieder verfügten 38 der befragten

Organisationen, wobei nur 15 Organisationen, also etwa 17 Prozent, mehr als 15 Mitglieder haben. 23 Prozent unterstützen die Arbeit ihrer Gremien durch einen Geschäftsführungsausschuss. Ein Zusammenhang zwischen Gremiumsgröße und der Existenz eines Geschäftsführungsausschusses ließ sich jedoch für die befragten Organisationen nicht nachweisen.

Mehr als ein Drittel aller befragten Organisationen haben in den letzten fünf Jahren die Größe eines ihrer Organe verändert, in 21 Prozent der Fälle wurde vergrößert, in 15 Prozent verkleinert. 2,3 Prozent der Organisationen gaben an, sowohl Gremien vergrößert als auch verkleinert zu haben. Die Gründe für die Veränderungen enthält Abbildung 13.

Als sonstige Gründe für die Verkleinerung wurden u. a. die Durchführung einer Gebietsreform, die Reduktion der Aufgaben, Satzungsänderung, die Trennung von im Vorstand vertretenen Partnerorganisationen und Umstrukturierung innerhalb der Organisation angegeben. Sonstige Gründe für die Vergrößerung waren die Verbesserung der Verteilung der Arbeit, die Einbeziehung von Tochterunternehmen, Satzungsänderung und die Absicht, Mehrheiten besser darstellen zu können.

Abb. 13: Gründe für Veränderungen der Größe des Leitungsgremiums

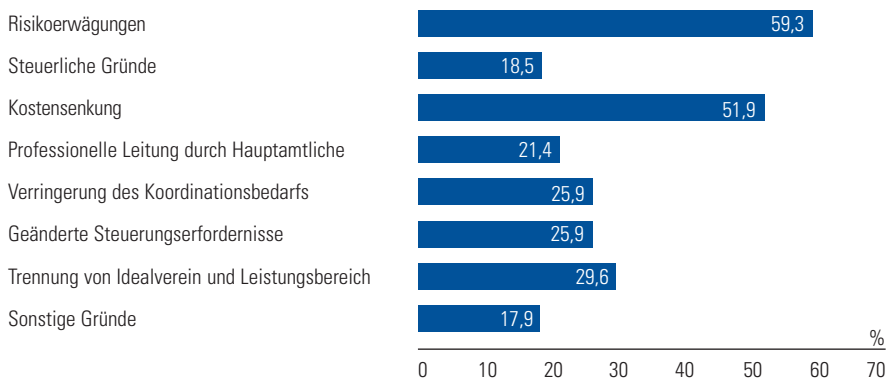


2.9 Durchgeführte Ausgliederungen

Die Ausgliederung bestimmter Tätigkeitsfelder sowie die Veränderung der Governance-Strukturen in diesen Bereichen kann eine Möglichkeit sein, suboptimale Leitungsstrukturen zu vermeiden. In mehr als 30 Prozent der befragten Organisationen wurden innerhalb der letzten fünf Jahre Ausgliederungen vorgenommen.

Die Gründe für diese Ausgliederungen lagen jedoch überwiegend nicht in einer Änderung der Governance-Strukturen, sondern vielmehr in der Realisierung von Kostensenkungspotenzialen und in Risikoerwägungen. Dass nicht nur eine Umgehung ehrenamtlicher Beteiligung der Grund für die Auslagerungen war, zeigt sich auch darin, dass 57,7 Prozent der Organisationen, die Ausgliederungen vorgenommen hatten, in den ausgegliederten Teilbereichen die Leitungsorgane wiederum mit Haupt- und Ehrenamtlichen besetzten und in 2,2 Prozent sogar eine ausschließliche Besetzung mit Ehrenamtlichen vorgenommen wurde. Die dominierende Rechtsform für Ausgliederungen war die GmbH mit 18 Nennungen.

Abb. 14: Gründe für die Auslagerung von Teilbereichen



3 Effektivität der Organisation

Sowohl die Leitungsstruktur als auch Leitungsprozesse und eingesetzte Instrumente dienen dazu, das Leistungspotenzial der Organisation zu erhöhen. Um beurteilen zu können, ob diese einen Zusammenhang zur Zielerreichung aufweisen, ist es erforderlich, die selbst gewählten Kriterien für die Beurteilung darzustellen. Da Nonprofit-Organisationen keine Gewinnmaximierung anstreben, liegt die Vermutung nahe, dass die Bewertung der eigenen Effektivität nicht ausschließlich anhand monetärer Maßstäbe erfolgt. Ein Anliegen der Studie war es deshalb, herauszufinden, welche alternativen Erfolgsmaßstäbe Manager von Nonprofit-Organisationen für geeignet halten, um die Effektivität ihres Handelns zu beurteilen. Diese ist wiederum Voraussetzung für die Steigerung der Effizienz der eigenen Tätigkeit.

Angeboten wurden Kriterien, die in der Literatur als mögliche Effektivitätskriterien für Nonprofit-Organisationen diskutiert werden, sowie solche, die in erwerbswirtschaftlichen Organisationen als Maßstab dienen. Da hinsichtlich dieser Frage jedoch nicht zu erwarten war, dass eine abschließende Liste möglicher Effektivitätskriterien angeboten werden könnte, und gerade die Messung der Effektivität in Nonprofit-Organisationen in der Wissenschaft durchaus umstritten ist, wurde dies Frage halb offen formuliert, sodass auch weitere Effektivitätskriterien durch die befragten Geschäftsführer angegeben werden konnten.

3.1 Kriterien für die Bewertung der eigenen Effektivität

Bemerkenswert ist, wie hoch die Bedeutung des Jahresergebnisses für die Bewertung der Effektivität der Organisation eingeschätzt wird. Immerhin handelt es sich dabei nur um ein Nebenziel, das das Überleben der Organisation sichern soll. Ähnliches gilt für die Rücklagenbildung.

Daneben stellen nach Auskunft der Geschäftsführer Dienstleistungsqualität und Imageentwicklung wichtige Kriterien dar. Allerdings ist fraglich, ob die Imageentwicklung tatsächlich regelmäßig von der Mehrzahl der befragten Organisationen durch externe Befragungen erhoben wird. Nur dann aber könnte sie auch tatsächlich von den Organisationen als Kriterium für die Messung der Effektivität herangezogen werden. Im Hinblick auf die Dienstleistungsqualität gilt es, herauszufinden, ob die Organisationen über geeignete Instrumente verfügen, um die Qualitätsentwicklung abzubilden und zu steuern.

Überraschend ist, dass der Spendenentwicklung nur eine geringe Bedeutung zugemessen wird, denn das Spendenaufkommen könnte als Maß für das Vertrauen verstanden werden, das der Organisation entgegengebracht wird. Hierfür ist nicht entscheidend, welche Bedeutung Spenden bisher im Finanzierungsportfolio der Organisation haben. Dennoch besteht ein deutlicher Zusammenhang zwischen dem Anteil der Spenden an der Gesamtfinanzierung und der Bedeutung, die diesen als Effektivitätskriterium beigemessen wird.

Die Bedeutung der Mitgliederzufriedenheit nimmt in den befragten Organisationen mit der Anzahl der Mitglieder tendenziell zu. Zu den ergänzten Kriterien gehörten Kundenzufriedenheit (in zwei Fällen), die öffentliche Präsenz (in drei Fällen), der Bekanntheitsgrad in der Bevölkerung, die Anzahl von Freiwilligen in Projekten, aber auch Ergebnisse der eigenen Wirkungsmessung, die Zufriedenheit des Eigentümers (in einem Fall) sowie die Zuteilung von Kindern durch die Jugendämter. Insgesamt scheint sich die These einer mehrdimensionalen Zielstruktur in Non-profit-Organisationen zu bestätigen.

3.2 Bewertung der eigenen Effektivität

Ein Ziel war es nun, herauszufinden, ob die Organisation nach den von ihr selbst gewählten Kriterien effektiv arbeitet bzw. ob es gelingt, die selbst gesteckten Ziele auch zu erreichen. Hierfür wurde zum einen nach der Entwicklung der eigenen Organisation hinsichtlich der genannten Kriterien in den letzten fünf Jahren gefragt, andererseits aber auch nach der Entwicklung im Vergleich zu anderen (vergleichbaren) Organisationen. Die Imageentwicklung wurde dabei nicht berücksichtigt, weil sie nur schwer bewertbar ist.

3.2.1 Entwicklung der eigenen Organisation in den letzten fünf Jahren

Mehr als 50 Prozent der befragten Organisationen konstatieren eine Steigerung des Dienstleistungsumfangs oder Marktanteils. 65 Prozent der befragten Geschäftsführer gaben an, in den letzten fünf Jahren eine Erhöhung der Dienstleistungsqualität erreicht zu haben.

Jeweils über 20 Prozent der befragten Organisationen gaben an, dass Daten über Mitgliederzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit nicht erhoben werden.

Abb. 15: Kriterien zur Messung der Effektivität der eigenen Arbeit

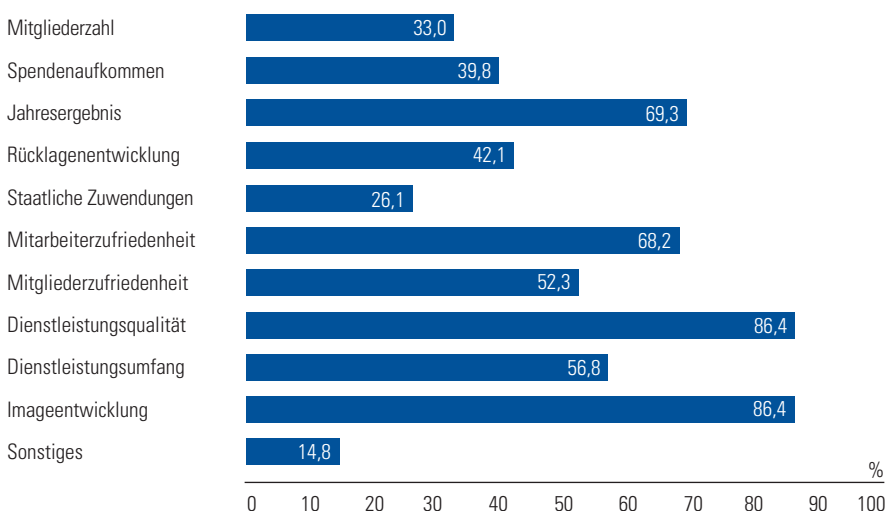
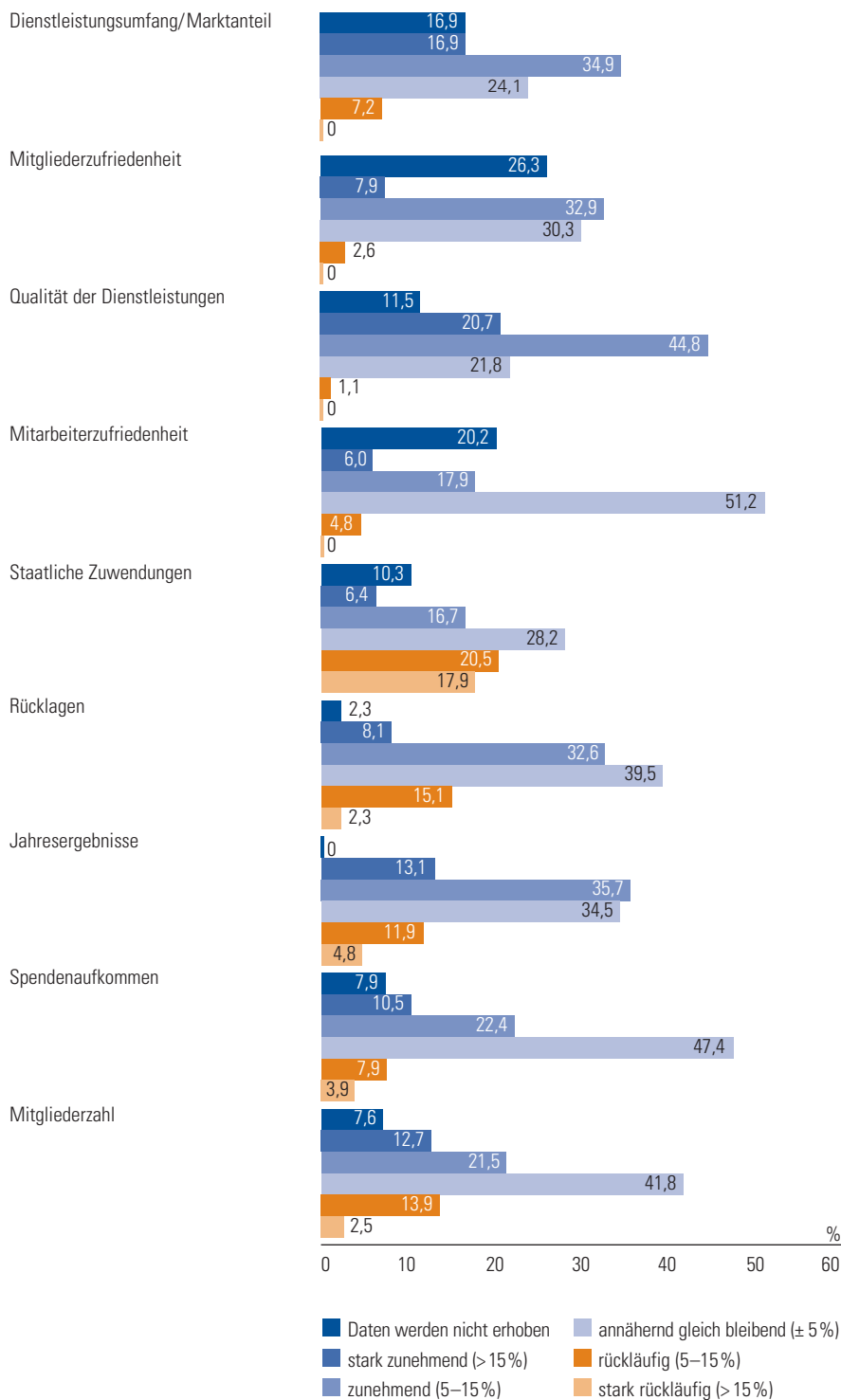
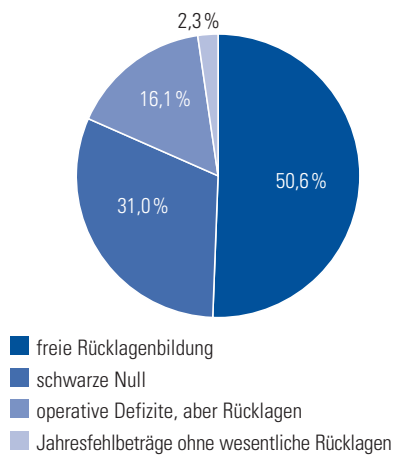


Abb. 16: Entwicklung der eigenen Organisationen in den letzten fünf Jahren



Wenig überraschend ist, dass die staatlichen Zuwendungen die am stärksten rückläufige Tendenz aufweisen. Dies scheint sich aber bisher weder auf die Jahresergebnisse noch auf die Rücklagen der Organisationen auszuwirken, im Gegenteil: Mehr als jeweils 40 Prozent der befragten Organisationen gaben an, dass sie Jahresergebnis bzw. Rücklagen in den letzten fünf Jahren steigern konnten. Dieses Bild relativiert sich jedoch, wenn die absolute finanzielle Situation der Organisationen betrachtet wird: Nur etwa die Hälfte der Organisationen gab an, freie Rücklagen bilden zu können, während die andere Hälfte hierzu nicht in der Lage ist und entweder ausgeglichene Ergebnisse oder Defizite erwirtschaftet (Abb. 17).

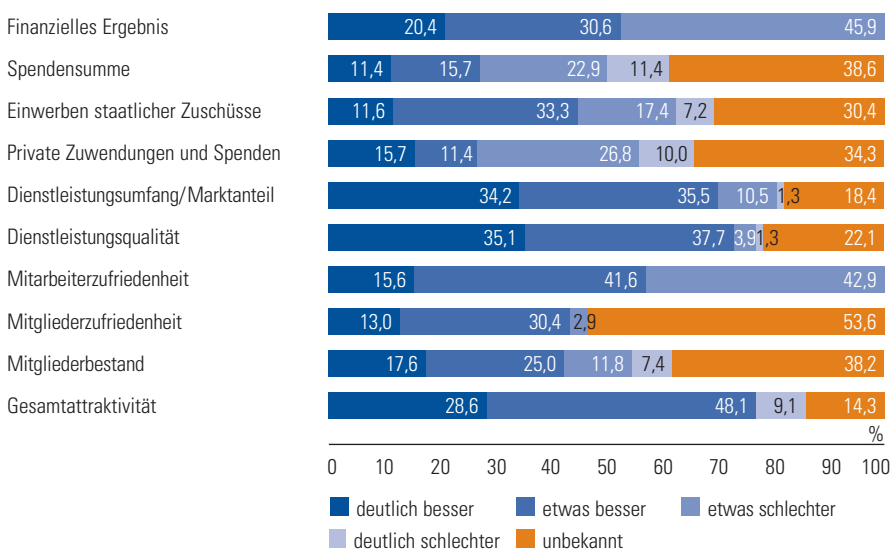
Abb. 17: Finanzielle Situation der Organisationen



3.2.2 Entwicklung im Vergleich zu ähnlichen Organisationen

Ein vollständiges Bild über die derzeitige Situation der befragten Organisationen ergibt sich jedoch erst, wenn man auch die Situation ähnlicher Nonprofit-Organisationen betrachtet. Auffällig ist, dass die Situation der Konkurrenz in vielen Fällen unbekannt ist. Obwohl das für die Mitarbeiterzufriedenheit und die Mitgliederzufriedenheit durchaus erklärbar ist, kann doch insbesondere für die Dienstleistungsqualität, den Mitgliederbestand oder finanzielle Leistungsindikatoren vergleichbarer Organisationen eine stärkere Analyse der Konkurrenz durchaus empfehlenswert sein, um die eigene Position besser bewerten zu können.

Abb. 18: Effektivität der eigenen Organisation im Vergleich zu ähnlichen Organisationen



4 Leitungsprozesse und Instrumente

Für eine effektive Corporate Governance der Organisation ist Voraussetzung, dass die zu erreichenden Ziele bekannt sind und dass ein strategisches Management die Erreichung dieser Ziele vorantreibt. Nachdem dargestellt wurde, welche Kriterien für die Beurteilung der eigenen Effektivität von Bedeutung sind, soll nun analysiert werden, ob die Leitungsprozesse und die verwendeten Führungs- und Managementinstrumente auf diese Kriterien abgestimmt sind. Da die Leitungsprozesse im Rahmen des gewählten Untersuchungsdesigns nicht abzubilden sind, wurden hilfsweise Berichtsinhalte, eingesetzte Instrumente sowie die verwendeten Führungs- und Anreizsysteme abgefragt, die jeweils Rückschlüsse auf die Leitungsprozesse zulassen.

Die Mitglieder der Leitungsorgane bestimmen die Ziele der Organisation und die Mittel, die zur Zielerreichung verwendet werden. Für die Messung des Zielerreichungsgrades benötigen sie adressatengerecht aufgearbeitete Informationen. Deshalb wurde erhoben, welche Instrumente für die Zielbeschreibung genutzt werden, welche Instrumente zur Erfolgskontrolle eingesetzt werden und über welche Entwicklungen dem Überwachungsorgan berichtet wird.

Da im Zusammenhang mit Corporate Governance die Ausübung von Kontrollfunktionen ebenfalls eine wichtige Rolle spielt, wurde außerdem erhoben, in welcher Form und von wem Kontrollfunktionen in den befragten Nonprofit-Organisationen ausgeübt werden.

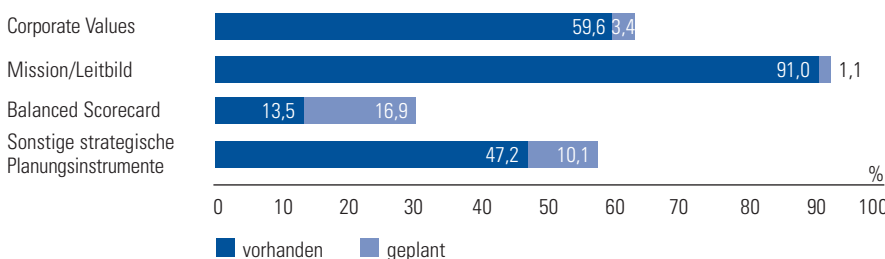
Hinsichtlich sämtlicher Fragestellungen wurden auch zukünftig geplante Maßnahmen erfragt.

4.1 Instrumente zur Darstellung der Ziele und zur Förderung der Zielerreichung

Dass Nonprofit-Organisationen sich von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen insbesondere auch durch ihre primäre Orientierung an nicht-monetären Zielen unterscheiden, während die Sicherstellung einer ausreichenden finanziellen Basis nur der Erreichung der primären Ziele dient, wurde bereits dargelegt. Auch wenn die Geschäftsführungen den monetären Indikatoren eine hohe Bedeutung beimessen, war dennoch zu erwarten, dass insbesondere solche Instrumente verwendet werden, die auch eine Abbildung nicht-monetärer Ziele erlauben.

Überraschend ist in diesem Zusammenhang die geringe Verbreitung der Balanced Scorecard. Diese wird gerade für Nonprofit-Organisationen immer wieder als besonders geeignetes Instrument für die strategische Steuerung und die Verknüpfung strategischer Ziele mit dem operativen Management dargestellt, weil sie keine einseitige Fixierung auf finanzielle Kennzahlen vornimmt. Nur 13,5 Prozent der befragten Organisationen gaben an, eine Balanced

Abb. 19: Instrumente des strategischen Managements



Scorecard für die Darstellung der eigenen Organisationsziele zu nutzen.

Wenig überraschend ist dagegen der sehr hohe Anteil an Organisationen, die Angaben, Mission und Leitbild für die Darstellung der eigenen Ziele zu verwenden, war die Entwicklung von Leitbildern in den letzten Jahren doch eines der zentralen Themen in Nonprofit-Organisationen.

Aus der Befragung zu den sonstigen Managementinstrumenten wird deutlich, dass auch Nonprofit-Organisationen sehr stark über (kurzfristige) monetäre Instrumente steuern (Budgetierung, finanzielle Kennzahlensysteme, Kosten- und Leistungsrechnung). Die Verwendung dieser Instrumente verwundert

insofern nicht, als dem Jahresergebnis als Kriterium zur Messung der Effektivität von fast 70 Prozent der Organisationen eine hohe Bedeutung beigemessen wird. Nicht-monetäre Kennzahlensysteme spielen eher eine nachgeordnete Rolle, wenngleich hier teilweise eine Einführung geplant wird. Hervorzuheben ist die Rolle des Qualitätsmanagements. Obwohl mehr als 85 Prozent die Dienstleistungsqualität als entscheidend zur Effektivitätsmessung benennen, verfügen bisher nur etwa 55 Prozent der Organisationen über ein Qualitätsmanagementsystem.

Auffällig ist auch, dass die systematische Beurteilung von Risiken im Rahmen eines Risikomanagementsystems von relativ geringer Bedeutung ist. Obwohl die Auseinandersetzung mit potenziellen Risiken eine hohe Bedeutung für ein professionelles Management haben sollte und Nonprofit-Organisationen zunehmend Bestandsrisiken ausgesetzt sind, planen mehr als 50 Prozent der Organisationen auch in Zukunft nicht, ein zielgerichtetes Risikomanagement einzuführen.

Führungs- und Anreizsystemen kommt eine relativ hohe Bedeutung zu, um die Erreichung der Organisationsziele zu fördern. Die hohe Verbreitung von Zielvereinbarungen ermöglicht es den befragten Organisationen, ihre Ziele in die verschiedenen Ebenen zu transportieren. Es fällt auf, dass fast ein Fünftel der Organisationen einen Ausbau finanzieller Anreizsysteme anstreben. Hier ist jedoch die Frage zu stellen, warum dem eine so große Bedeutung beigemessen wird, wird doch gerade für Nonprofit-Organisationen unterstellt oder zumindest angestrebt, dass die Ziele der

Abb. 20: Sonstige Managementinstrumente

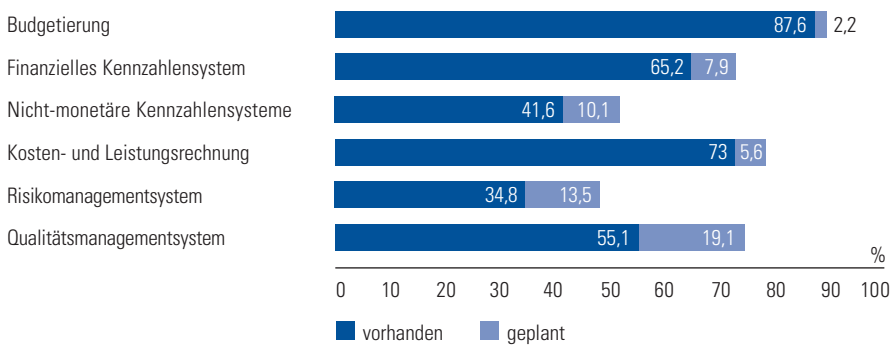
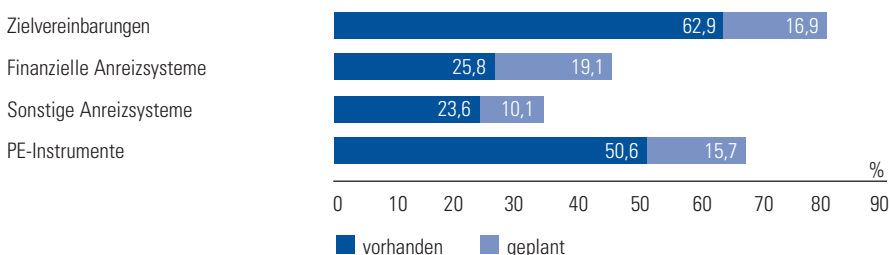


Abb. 21: Führungs- und Anreizsysteme



Organisation von den Mitarbeitern als eigene Ziele übernommen werden. Die Entwicklung finanzieller Anreizsysteme könnte dann sogar die gegenteilige Wirkung entfalten und intrinsische Motivation verdrängen.

4.2 Bericht der Geschäftsführung

Unabhängig davon, ob Geschäftsführung und Überwachung der Geschäftsführung getrennt werden, ist die Frage von Bedeutung, über welche Entwicklungen die Geschäftsführung den Leitungsgremien berichtet, da die überwiegende Anzahl der Mitglieder dieser Gremien nicht in das operative Geschäft eingebunden sind. Werden wesentliche Informationen nicht bereitgestellt, so wird das Potenzial, das sich aus der Multipersonalität der Entscheidungsinstanz ergibt, nicht ausgenutzt. Insgesamt dient der Bericht der Geschäftsführung dazu, Informationsasymmetrien inner-

halb der Leitung zu verringern und eine angemessene Entscheidungsbasis bereitzustellen.

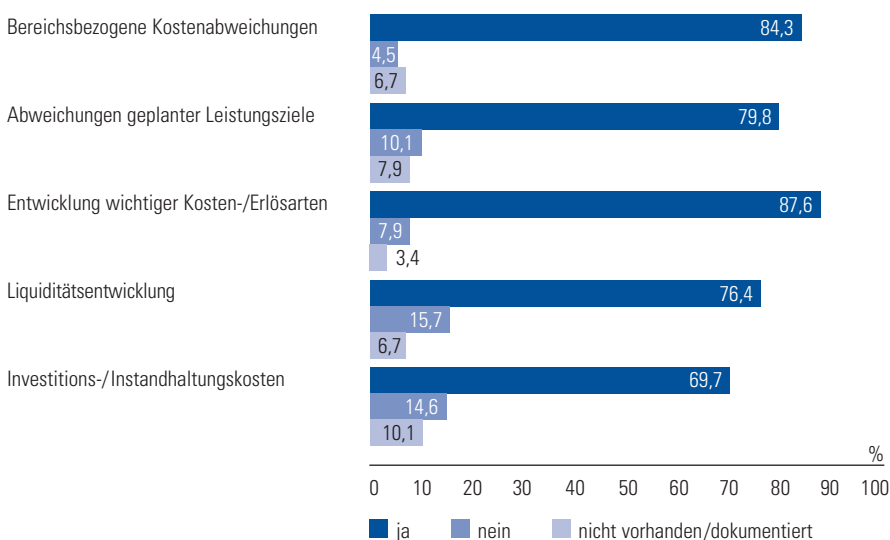
4.2.1 Finanzielle Entwicklungen

Angesichts der in den Organisationen eingesetzten Instrumente und der als relevant beurteilten Effektivitätskriterien verwundert es nicht, dass intensiv über finanzielle Entwicklungen berichtet wird. So berichten jeweils mehr als drei Viertel aller Geschäftsführer über die Liquiditätsentwicklung, die Entwicklung wichtiger Kosten- und Erlösarten, Abweichungen von geplanten Leistungszielen und über bereichsbezogene Kostenabweichungen. Dies kann angesichts der besonderen Finanzierungsstrukturen in Nonprofit-Organisationen durchaus zweckmäßig sein, jedoch sollte wegen der vorrangig nicht-monetären Ziele sichergestellt werden, dass diese nicht in den Hintergrund geraten.

4.2.2 Nicht-monetäre Entwicklungen

Wie bereits dargestellt, wird für Nonprofit-Organisationen in der Literatur immer wieder betont, dass nicht-monetäre Kennzahlen von entscheidender Bedeutung seien, da die Budgeteinhaltung nur eine Restriktion bei der Formulierung von Sachzielen darstelle (Horak/Matul/Scheuch 2002: 197 ff.). Diese Aussage konnte auch hinsichtlich der Berichtsinhalte für die befragten Organisationen eher nicht bestätigt werden. Nur die Risikolage der Organisation hat eine vergleichbar hohe Bedeutung wie die finanziellen Kennzahlen. Hierüber wird in 82 Prozent der Organisationen regelmäßig berichtet. Dieser Wert verwundert jedoch, da nur 34,8 Prozent der Organisationen angaben, über ein Risikomanagement zu verfügen (vgl. Abb. 20).

Abb. 22: Berichtsinhalte (finanziell)



Ähnliches gilt für den Bericht über Qualitätsveränderungen. Hier gaben 72 Prozent der befragten Organisationen an, über wesentliche Qualitätsveränderungen regelmäßig zu berichten, aber nur etwa 55 Prozent gaben an, über ein Qualitätsmanagementsystem zu verfügen. Werden nur die Organisationen betrachtet, bei denen sowohl ein Qualitätsmanagementsystem vorhanden ist als auch angegeben wurde, die Geschäftsführung berichte regelmäßig über wesentliche Qualitätsveränderungen, so verbleiben weniger als 50 Prozent, die basierend auf einer verlässlichen Grundlage über Qualitätsveränderungen berichten können.

Die wichtigsten übrigen nicht-monetären Berichtsinhalte sind Abweichungen von geplanten Leistungskennzahlen, Veränderungen der Mitgliederzahlen sowie

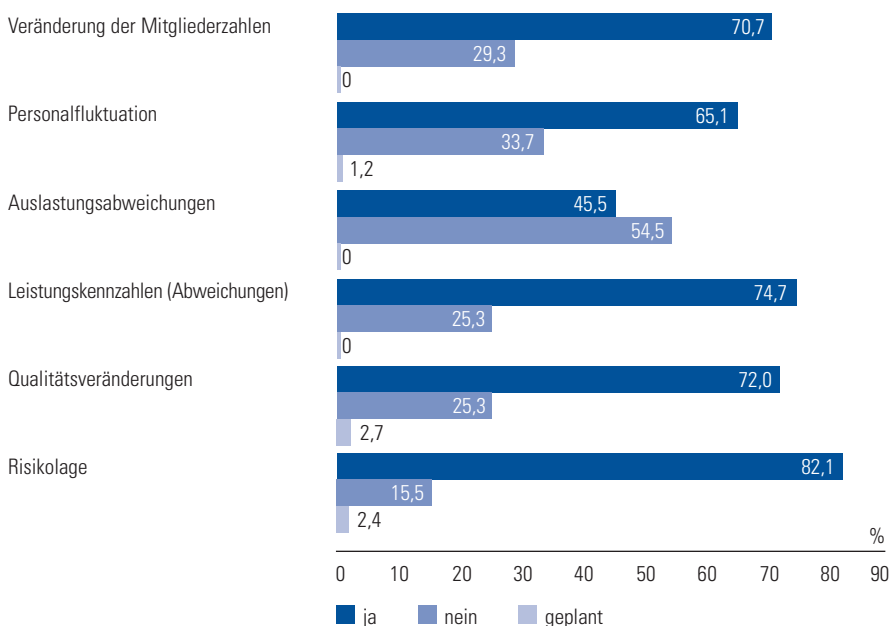
Personalfluktuations. Erst danach folgen Auslastungsabweichungen, über die in weniger als 50 Prozent der Organisationen berichtet wird. Mehr als 50 Prozent planen auch zukünftig nicht, über Auslastungsabweichungen zu berichten, obwohl dies ein wesentliches Risiko für die Organisation bedeuten kann.

4.3 Sonstige Kontrollmechanismen

Abgesehen von Überwachungsorganen innerhalb der Organisationen werden häufig weitere Instanzen mit Kontrollfunktionen ausgestattet. Diese erfüllen eine Ergänzungsfunktion zu den Gremien der Organisation. Gerade in Nonprofit-Organisationen werden dem „Überwachungs“gremium häufig noch andere Funktionen zugewiesen, wie die Beratung der Geschäftsführung, die Vertretung bestimmter Gruppen oder die Sicherung der Ressourcenzufuhr (vgl. vorn). Dann kann die Kontrolle durch andere, eventuell externe Akteure an Bedeutung gewinnen. Inwieweit solche Kontrollen eingesetzt werden, sollte die Frage nach sonstigen Kontrollmechanismen klären.

Für die befragten Organisationen sind die Einbindung eines unabhängigen Abschlussprüfers sowie die Kassenprüfung von besonders hoher Bedeutung. Diese sind in 88,5 Prozent bzw. 79,1 Prozent der Organisationen vorhanden. Die Einbindung eines Abschlussprüfers ist klar abhängig von der Größe – alle Organisationen mit einem Umsatz über 500.000 Euro binden Abschlussprüfer ein, in den Größenklassen mit einem geringeren Umsatz werden in jeweils drei Viertel der Organisationen Abschlussprüfer eingebunden. Als sonstige Kontroll-

Abb. 23: : Berichte über nicht-monetäre Entwicklungen



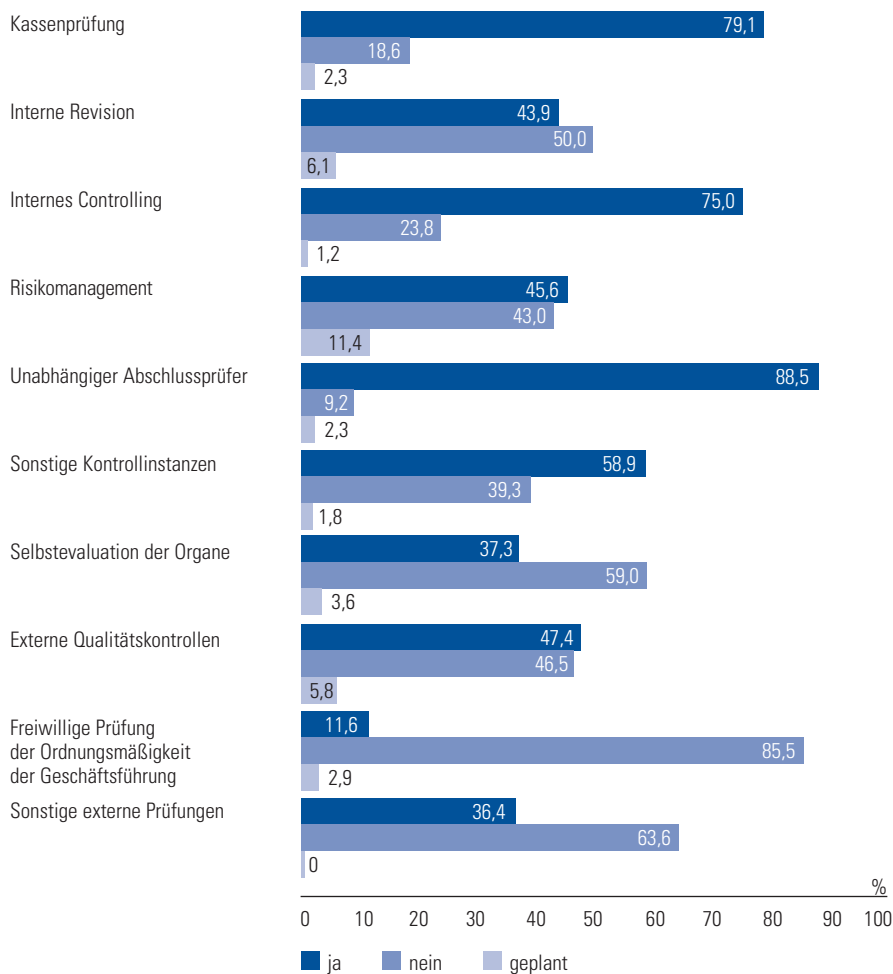
instanzen wurden vor allem Rechnungsprüfer sowie staatliche Kontrollinstanzen (Stiftungsaufsicht, Rechnungshof, Behörden usw.) genannt.

Als besonders bedeutend können auch interne Controllingsysteme bewertet werden, über die immerhin 75 Prozent der Organisationen verfügen. Allerdings wird in einem Teil der Organisationen nicht klar, worauf sich das interne Controlling bezieht. So verfügen immerhin

neun Organisationen (noch) nicht über eine Kosten-und-Leistungs-Rechnung, geben aber an, über ein internes Controlling zu verfügen. Möglich wäre hier ein Controlling, das sich auf strategische Ziele oder die Budgetierung bezieht.

Hervorzuheben ist hier auch die häufigere Nennung von Risikomanagementsystemen, die als Kontrollmechanismen genannt werden, also offenbar weniger als Steuerungsinstrument verstanden werden. Der Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung durch externe Instanzen wird bisher nur eine geringe Bedeutung beigemessen. Soweit keine Trennung zwischen Geschäftsführung und Überwachung vorgenommen wird, bestünde hier die Möglichkeit, ehrenamtlichen Gremiumsmitgliedern stärkere Mitentscheidungsrechte einzuräumen und gleichzeitig eine neutrale Überwachung zu installieren.

Abb. 24: Sonstige Kontrollmechanismen

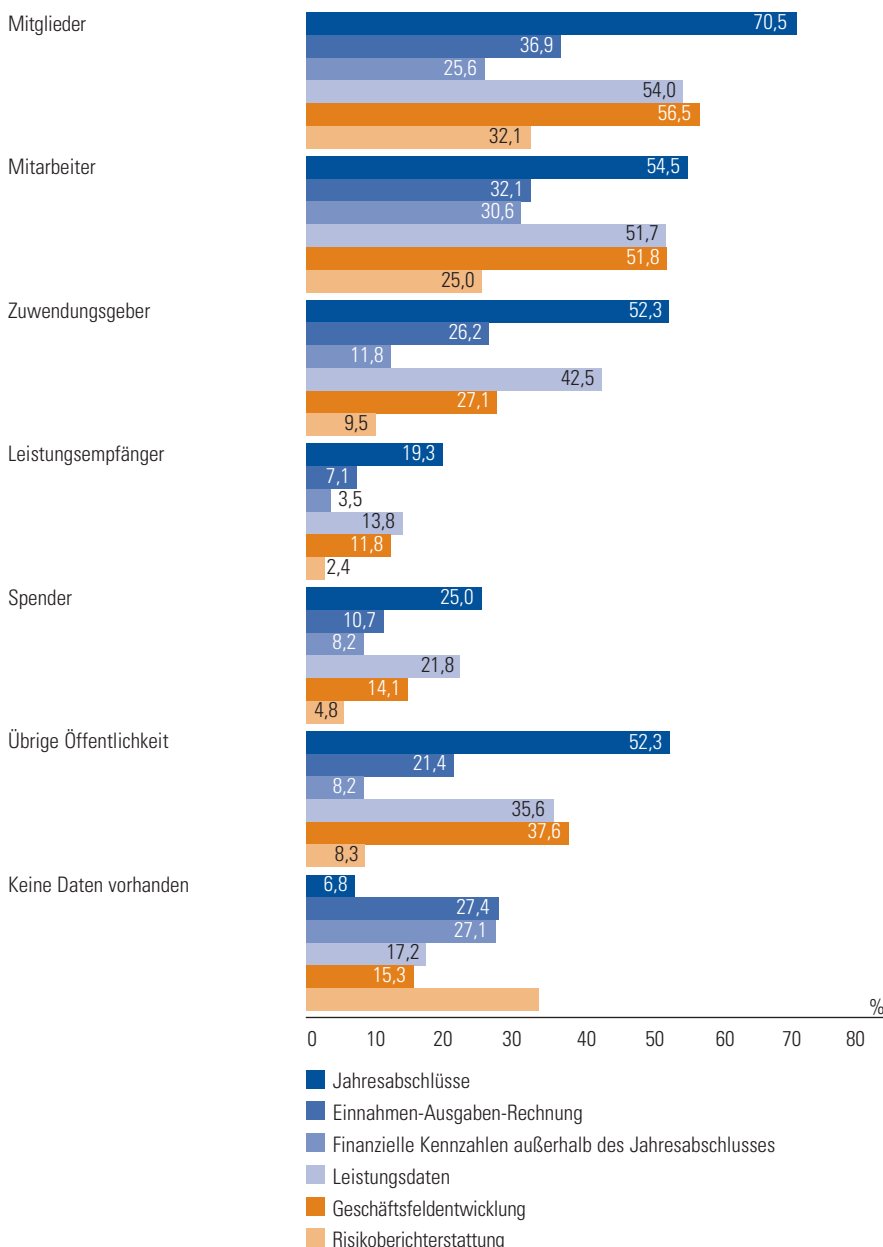


5 Transparenz und Kommunikation gegenüber Interessengruppen

Im Zusammenhang mit der Corporate Governance wird unter anderem eine stärkere Transparenz gegenüber den Stakeholdern der Organisation gefordert.

Die Stakeholder stellen auch für Nonprofit-Organisationen eine wesentliche Bezugsgröße dar, sichern sie doch die Finanzierung der Organisation ebenso wie ihre gesellschaftliche Akzeptanz. Die Positionierung der Nonprofit-Organisation innerhalb des Geflechts verschiedener Interessengruppen wird immer wieder als besondere Herausforderung genannt (z. B. Lakes 1999: 116 ff.). Dabei werden jedoch durchaus unterschiedliche Strategien nicht nur empfohlen, sondern auch in der Praxis beobachtet. Einerseits kann es von Vorteil sein, die eigenen Aktivitäten und Strategien transparent darzustellen, andererseits müssen gerade große Nonprofit-Organisationen wie Wohlfahrtsverbände durchaus widersprüchliche Ziele gleichzeitig verfolgen und gewinnen ihren Einfluss gerade dadurch, dass sie die Unterstützung verschiedener Interessengruppen gleichzeitig erlangen können (Simsa 2003: 66 f.).

Abb. 25: Veröffentlichte Daten und Interessengruppen



5.1 Veröffentlichte Daten

Auffällig ist, dass alle Stakeholder am häufigsten über die Jahresabschlüsse der Organisation informiert werden. Erst danach folgen Leistungsdaten und finanzielle Kennzahlen außerhalb des Jahresabschlusses sowie Angaben zur Geschäftsfeldentwicklung, über die deutlich seltener berichtet wird. Von untergeordneter Bedeutung ist auch die Risikoberichterstattung. Am umfassendsten werden Mitglieder und Mitarbeiter informiert. An dritter Stelle stehen die Zuwendungsgeber.

Bisher werden die Spender der Organisationen nur in sehr geringem Umfang informiert. Wollen die Organisationen zukünftig mehr Spenden einwerben, so

könnte es zweckmäßig sein, eine höhere Transparenz gegenüber Spendern anzustreben.

5.2 Verwendete Medien

Die Medien, die die Organisationen für die Kommunikation gegenüber ihren Stakeholdern einsetzen, gibt Abbildung 26 wieder.

Als sonstige Kommunikationsmedien wurden vor allem Newsletter (sieben Organisationen) sowie Broschüren und Flyer (sieben Organisationen) und Veranstaltungen (acht Organisationen) genannt.

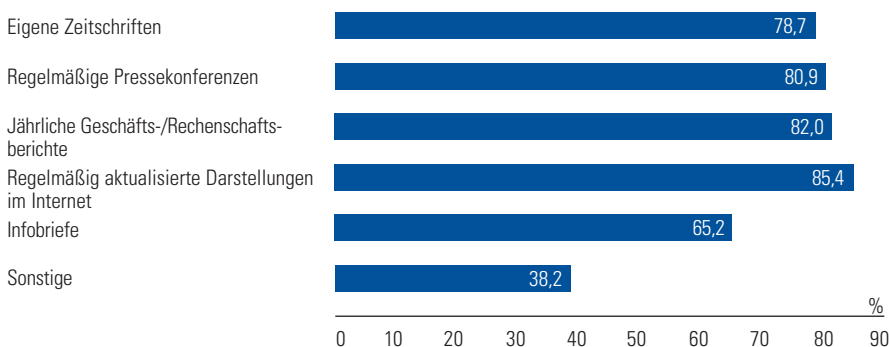
5.3 Zertifizierungen

Zertifizierungen können genutzt werden, um die eigene Leistungsfähigkeit zu dokumentieren. 29,2 Prozent der Organisationen nutzen eine Zertifizierung. Dabei dominieren die Spendensiegel der jeweiligen Länder (14 Organisationen).

Zehn Organisationen verfügen über eine Qualitätszertifizierung, drei über Fachzertifizierungen, vier sowohl über ein Spendensiegel als auch über eine Qualitätszertifizierung. Eine Organisation verfügt über ein Spendensiegel, ein Qualitäts- und ein Fachzertifikat.

Hinsichtlich der Zertifizierung ergaben sich bei der Stichprobe nationale Unterschiede: So waren von den elf befragten Schweizer Nonprofit-Organisationen sechs zertifiziert, acht von 15 österreichischen Nonprofit-Organisationen, aber nur 18 von 63 Nonprofit-Organisationen in Deutschland. Hinsichtlich der Interpretation ist hier aber Zurückhaltung aufgrund der relativ kleinen Stichproben angebracht. Eine nähere Untersuchung in der Zukunft könnte aber lohnenswert sein.

Abb. 26: Verwendete Kommunikationsmedien



6 Zukünftige Entwicklungen

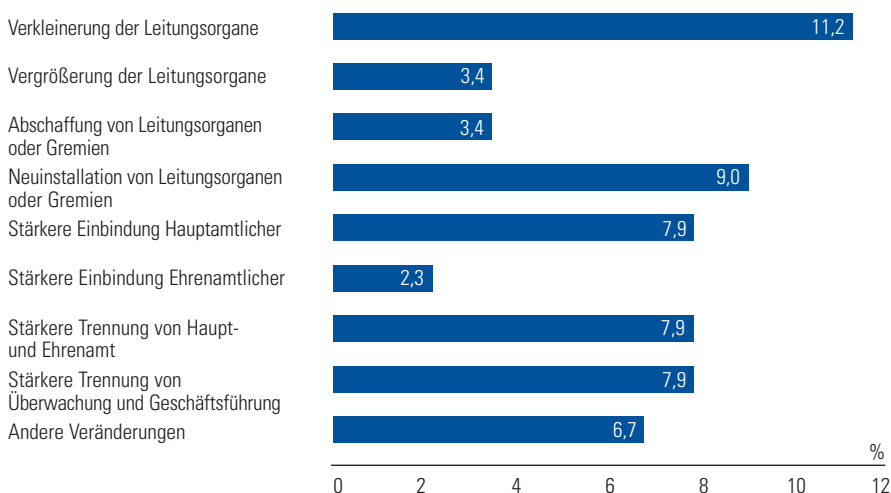
Die gegenwärtig intensiv geführte Debatte um die Leitungsstruktur von Unternehmen hat auch Auswirkungen auf Nonprofit-Organisationen entfaltet. So haben einige große Verbände eigene Corporate Governance-Kodizes entwickelt. Dabei lehnen sie sich stark an den Deutschen Corporate Governance Kodex an und sehen eine Trennung von Geschäftsführung und Kontrolle vor. Dies hat zur Folge, dass ehrenamtliche Mitglieder der Leitungsorgane stärker auf die Wahrnehmung einer Kontrollfunktion festgelegt werden als bisher und dass insbesondere Modelle, die auf einer starken Kooperation von Geschäftsführer und Leitungsgremium aufbauten, auf den Prüfstand gestellt werden. Auch wird – so scheint es – stärker auf die fachliche Kompetenz der ehrenamtlichen Mitglieder abgestellt, während andere Aspekte – wie die Erfüllung repräsentativer Funktionen – zurücktreten. Um festzustellen, welche konkreten Veränderungen Nonprofit-Organisationen hinsichtlich ihrer Corporate Governance

planen und welche Auswirkungen die Corporate Governance-Debatte tatsächlich auf Nonprofit-Organisationen entfaltet, wurde auch nach zukünftig geplanten Entwicklungen gefragt.

Nur 28 Prozent der befragten Organisationen gaben an, zukünftig Veränderungen in ihrer Leitungsstruktur vornehmen zu wollen. Die häufigste geplante Änderung ist hierbei die Verkleinerung der Leitungsorgane oder ihrer Gremien, während eine Vergrößerung nur in etwa drei Prozent der Organisationen geplant wird – diese Entwicklung steht in einem deutlichen Widerspruch zu den Veränderungen in den letzten fünf Jahren, wo Leitungsorgane eher vergrößert als verkleinert wurden.

Neben der Einführung neuer Organe oder Gremien gehörten vor allem auch eine stärkere Einbindung Hauptamtlicher, eine stärkere Trennung von Haupt- und Ehrenamt und eine stärkere Trennung von Überwachung und Geschäftsführung zu den Überlegungen, die am häufigsten genannt wurden. Die Erwartung, dass Ehrenamtliche verstärkt auf Überwachungsfunktionen beschränkt würden, bestätigte sich in der durchgeführten Umfrage nicht: Die Trennung von Haupt- und Ehrenamt korrelierte nicht mit der Trennung von Geschäftsführung und Überwachung, wie es dann zu erwarten gewesen wäre.

Abb. 27: Geplante Veränderungen der Leitungsstruktur



Insgesamt zeigt die Befragung, dass die Diskussion um die Corporate Governance keinen Aktionismus bei den befragten Organisationen verursacht hat. Nur ein geringer Teil der Organisationen denkt über eine Neugestaltung ihrer Führungsstrukturen nach.

Auch die geplanten Änderungen zur Auswahl von Mitgliedern der Leitungsgremien sind eher gering. Die höchste Bedeutung hat hier die Definition von Anforderungsprofilen für ehrenamtliche Mitglieder.

Eine etwas höhere Bedeutung hat die Ausgliederung von Teilbereichen bzw. die Überlegung zu fusionieren. Beide Überlegungen sind wohl in Zusammenhang mit der stärkeren Konkurrenz zu sehen, der Nonprofit-Organisationen derzeit ausgesetzt sind.

Bisher regeln alle Organisationen formale Zuständigkeiten in ihrer Satzung bzw. dem rechtsformabhängigen Äqui-

valent. Immerhin fast 80 Prozent der Organisationen geben an, dass sie zusätzlich über eine Geschäftsordnung verfügen, 20 Prozent geben sonstige Regelwerke an, die beispielsweise von Protokollen über weitere Ordnungen und Leitbilder bis hin zu Deklarationen reichen.

Im Zuge der intensiven Diskussion um eine gute Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen wundert es, dass nur 11,6 Prozent der befragten Organisationen derzeit die Einführung eines Corporate Governance-Kodex planen.

Abb. 28: Geplante Änderungen zur Auswahl von Mitgliedern der Leitungsgremien

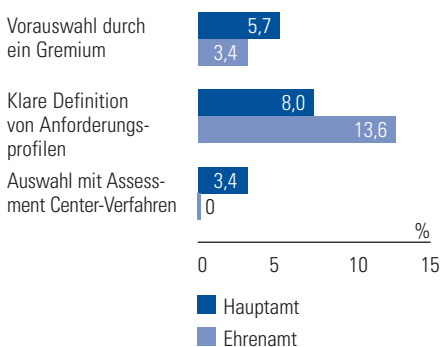


Abb. 29: Geplante sonstige Veränderungen

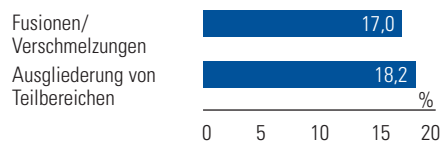
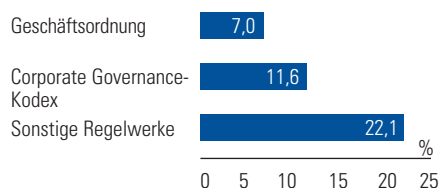


Abb. 30: Geplante Regelwerke



Fazit

Die Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen wird intensiv diskutiert, bisher liegen jedoch nur wenige empirische Erkenntnisse zu diesem Themenfeld vor. Die vorliegende Studie betrachtet nicht nur Organisationen verschiedener Rechtsformen, sondern auch solche aus verschiedenen Tätigkeitsbereichen.

Eine wesentliche strukturelle Besonderheit der Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen stellt der Umfang der Einbindung Ehrenamtlicher dar. Aus diesem Grunde wurde im Rahmen der Studie insbesondere erhoben, welche Aufgaben Ehrenamtliche wahrnehmen, wie sie ausgewählt werden und wie die Leistung von Gremien, die mit Ehrenamtlichen besetzt sind, bzw. die Leistung einzelner Mitglieder dieser Gremien bewertet wird. Insgesamt gab zwar die Mehrheit der befragten Organisationen an, ein Überwachungsorgan zu besitzen, allerdings entsteht nicht der Eindruck, dass eine klare Trennung von Geschäftsführung und Kontrolle in den befragten Organisationen vorherrscht. Vielmehr dominieren die hauptamtlichen Geschäftsführer klar die operativen Entscheidungen und liefern auch die Entscheidungsvorlagen für die strategische Entwicklung der Organisationen, strategische Entscheidungen werden jedoch überwiegend vom Ehrenamt getroffen.

Aus den Ergebnissen der Studie wird aber auch klar, dass Ehrenamtliche vor allem wegen ihrer Fachkompetenz ausgewählt werden und in den Gremien eine intensive Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamt praktiziert wird, um die Kenntnisse und Fähigkeiten der Ehrenamtlichen intensiv zugunsten der

Organisation nutzbar zu machen. Gleichzeitig soll diese Einbindung gewährleisten, dass verschiedene Gruppen innerhalb der Organisation in die Entscheidungsfindung eingebunden werden. Es verwundert daher nicht, dass auch die gewählte Struktur der befragten Organisationen eher dem angelsächsischen Board-Modell als dem Trennungsmodell deutscher Aktiengesellschaften entspricht, bei dem die Mitwirkungsrechte des Überwachungsorgans deutlich eingeschränkt sind. Bei der etwaigen Erarbeitung eines Corporate Governance-Kodex für Nonprofit-Organisationen sollte dieser Umstand deshalb berücksichtigt werden.

Die Corporate Governance wird jedoch nicht nur durch die Struktur, sondern auch durch die Handlungen der Leitungsorgane bestimmt. Eine Bewertung der Handlungen kann aber nur erfolgen, wenn zunächst erhoben wird, wie die Ziele der Organisation dokumentiert werden, durch welche Instrumente und Anreizsysteme die Zielerreichung unterstützt wird und anhand welcher Kriterien die Organisationen ermitteln, ob sie ihre Ziele erreicht haben, und in welcher Form sie über den Grad ihrer Zielerreichung berichten.

Die Dokumentation der Ziele scheint sich derzeit im Wesentlichen auf die Formulierung von Leitbildern zu beschränken. Weiterführende Instrumente, die vor allem eine Verbindung zwischen den in der Satzung und den Leitbildern formulierten Zielen und der Umsetzung herstellen könnten, finden bisher nur in einer deutlichen Minderheit der befragten Organisationen Verwendung. Obwohl durch die Studie bestätigt wurde, dass die Mehrheit der Organisationen

über multidimensionale Ziele verfügt, sind monetär orientierte Managementinstrumente aus dem erwerbswirtschaftlichen Bereich deutlich weiter verbreitet als nicht-monetär orientierte Managementinstrumente. Hier zeigt sich ein deutlicher Handlungsbedarf: Es reicht angesichts der Sachzielorientierung von Nonprofit-Organisationen nicht aus, diese auf abstrakter Ebene im Rahmen von Leitbildern zu formulieren und sich im Rahmen der Managementprozesse vorrangig an monetären Größen zu orientieren. Nahe liegend wäre es, Instrumente, die weitere Zieldimensionen abbilden können, wie die Balanced Scorecard, verstärkt anzuwenden. Andererseits zeigt sich hier ein deutlicher Bedarf, weitere für Nonprofit-Organisationen geeignete Managementinstrumente zu entwickeln.

Obwohl die Bedeutung von Risiko- und Qualitätsmanagement von den befragten Organisationen erkannt wird, kann die Anwendung der entsprechenden Systeme durchaus noch als ausbaufähig bezeichnet werden.

Überraschend erscheint, dass sowohl der Entwicklung des Spendenaufkommens als auch der Information der Spender und der Erlangung von Spendensiegeln insgesamt relativ wenig Bedeutung beigemessen wird. Auch wenn für die befragten Organisationen Spenden nicht die wichtigste Finanzierungsquelle darstellen, kann doch die Entwicklung des Spendenaufkommens als Indikator für das Vertrauen in die Organisation gesehen werden.

Von den Organisationen wird weder im Hinblick auf zukünftige Leitungsstrukturen noch auf zukünftige Managementinstrumente ein wesentlicher Handlungsbedarf gesehen. Soweit Veränderungen geplant sind, beziehen sich diese vorrangig auf die Einführung von Risiko- und Qualitätsmanagementsystemen, finanzielle und sonstige Anreizsysteme, Zielvereinbarungen und Personalentwicklungsinstrumente sowie die Verkleinerung von Leitungsorganen.

Literatur

Badelt, Christoph (2002): Ehrenamtliche Arbeit im Nonprofit Sektor, in: Christoph Badelt (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation, Stuttgart, S. 573–604.

Block, Stephen (1998): Board of Directors, in: J. Steven Ott: Understanding Nonprofit Organizations – Governance, Leadership, and Management. Boulder, Col., 2000, S. 15–24.

Carver, John (1997): Boards That Make a Difference, 2nd ed., San Francisco.

Chait, Richard P; Thomas Holland; Barbara E. Taylor (1991): The Effective Board of Trustees, Phoenix, Arizona.

Chait, Richard P; Thomas Holland; Barbara E. Taylor (1996a): Improving the Performance of Governing Boards, Phoenix, Arizona.

Chait, Richard P; Thomas Holland; Barbara E. Taylor (1996b): The New Work of the Nonprofit Board. In: Harvard Business Review September/October 1996, Reprint 96509.

Cornforth, Chris (2001): What Makes Boards Effective? An examination of the relationships between board inputs, structures, processes and effectiveness in non-profit-organisations. In: Corporate governance: An International Review, Bd. 9, Nr. 3, S. 217–227.

Fama, Eugene; Michael Jensen (1983): Separation of Ownership and Control. Journal of Law and Economics, Bd. 26, S. 301–326.

Gibelman, Margaret; Sheldon Gelman (2001): Very Public Scandals: Nongovernmental Organizations in Trouble. In: Voluntas, No.1, S. 49–66.

Herman, Robert; Richard Heimovics (1991): Executive Leadership in Nonprofit Organizations. New Strategies for Shaping Executive-Board-Dynamics. San Francisco.

Horak, Christian; Christian Matul; Fritz Scheuch (2002): Ziele und Strategien von NPOs. In: Christoph Badelt (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation, Stuttgart, S. 197–223.

Lakes, Beate (1999): Strategisches Verbandsmanagement. Wiesbaden.

Maecenata Institut (2006): Bürgerengagement und Zivilgesellschaft in Deutschland: Stand und Perspektiven. Berlin.

Rosenstiel, Lutz von (2000): Grundlagen der Organisationspsychologie, 4. Aufl. Stuttgart.

Schmidt, Marika (2001): Steuerliche Aspekte der Rechtsformwahl bei privaten gemeinnützigen Organisationen. Baden-Baden.

Seibel, Wolfgang (2002): Das Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie im Nonprofit-Sektor – eine organisationstheoretische Einordnung. In: Schauer, R; R. Purtschert; D. Witt (Hrsg.): Nonprofit Organisation und gesellschaftliche Entwicklung: Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie. S. 15–37.

Siebart, Patricia (2006): Corporate Governance von Nonprofit Organisationen. Ausgewählte Aspekte der Organisation und Führung. Bern/Stuttgart/Wien.

Simsa, Ruth (2003): Einflussstrategien von Nonprofit-Organisationen: Ausprägungen und Konsequenzen für das Personalmanagement, in: Dudo von Eckardstein und Hans-Gerd Ridder: Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management. München und Mehring, S. 53–76.

Staehele, Wolfgang (1991): Management, München.

Zimmer, Annette; Eckhard Priller (2004): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel: Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung. Wiesbaden.

Ansprechpartner

KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft
Aktiengesellschaft
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Universität Potsdam
Lehrstuhl Public Management

Christian Graf von Hardenberg
Partner, Audit
Klingelhöferstraße 18
10785 Berlin
T +49 30 2068-4244
chardenberg@kpmg.com

Dr. Patricia V. Siebart
August-Bebel-Straße 89
14482 Potsdam
T +49 331 977-3278
siebart@uni-potsdam.de

KPMG Alpen-Treuhand GmbH

KPMG AG

Mag. Johann Essl
Partner, Advisory
Kudlichstraße 41-43
4021 Linz
Österreich
T +43 732 6938-2238
jessler@kpmg.at

Armin Haymoz
Director, Rechtsanwalt
Hofgut
3073 Gümligen-Bern
Schweiz
T +41 31 384-7684
ahaymoz@kpmg.com

