

Das Corporate-Governance-Modell zur Ausgestaltung der Unternehmensführung und -steuerung bei NPOs

Inzwischen ist es fast an der Tagesordnung, dass Non-Profit-Organisationen (NPOs) mit Negativschlagzeilen im Rampenlicht der Medien stehen. Berichte über Missmanagement, zweifelhaften Umgang mit öffentlichen Mitteln bzw. Spenden oder wirtschaftliche Schieflagen betreffen unterschiedliche Non-Profit-Sektoren und erstrecken sich über alle Vereins- und Verbandsebenen. Aktuelle Meldungen über Misswirtschaft bspw. bei UNICEF oder beim Landessportbund Sachsen-Anhalt lassen sich fast täglich durch neue Fälle ergänzen. Auch die rosenbaum nagy wird zunehmend in Projekten mit diesen Entwicklungen konfrontiert, wie unsere aktuellen Engagements beim Deutschen Behindertensportverband sowie bei der gemeinnützigen Gesellschaft zur Förderung des Leistungssports (gGFL) zeigen.

Wie lässt sich diese Entwicklung erklären? Die Komplexität und damit die Herausforderungen in der Unternehmensführung bei NPOs sind in den letzten Jahren stetig gestiegen. Nicht selten beschäftigen NPOs mehrere hundert Mitarbeiter und bieten ein Betätigungsfeld für eine Vielzahl von ehrenamtlichen Kräften. Vereine und Verbände sehen sich ständig verändernden Rahmenbedingungen ausgesetzt und stehen im Spannungsfeld der unterschiedlichsten Anspruchsgruppen, wie Mitgliedern, Kunden, Hilfebedürftigen, Athleten, Subventions- und Zuschussgebern und Spendern. Hiervon betroffen sind Organisationen der Sozialwirtschaft ebenso wie Organisationen des Sports. Seit Mitte der 90er Jahre haben sich die Markt- und Wettbewerbsbedingungen erheblich verschärft. Kennzeichnend hierfür sind der Rückgang der finanziellen staatlichen Förderung, das Wachsen privatwirtschaftlicher Konkurrenz sowie die zunehmende Komplexität und Anzahl der Geschäftsfelder.

Sportorganisationen kämpfen mit Problemen wie

- der rückläufigen Finanzierung durch Lotterie, Landes- oder Bundesmittel
- veränderten „Kunden-“ und „Zielgruppen“, insbesondere bedingt durch die demografische Entwicklung
- veralteten Sportstätten mit erheblichem Renovierungsstau
- einer stetig wachsenden Konkurrenz durch Freizeit- und Sportangebote „auf dem freien Markt“
- sowie rückläufigen Mitgliederzahlen in vielen Vereinen.

Ähnliche Herausforderungen bestehen in der Sozialwirtschaft. Der demografische Wandel, der steigende Kosten- und Wettbewerbsdruck und eine zunehmende Tendenz zu Ausschreibungen oder Gesetzesnovellierungen, die zu neuen Geschäftsmodellen führen, sind Entwicklungen in nahezu allen Feldern der Sozialwirtschaft. Sie zwingen Organisationen, sich auf die völlig veränderten Rahmenbedingungen einzustellen.

Hier stoßen die meist ehrenamtlich tätigen Führungsgremien immer häufiger an ihre Grenzen. Neben den gestiegenen fachlichen Anforderungen nimmt vor allem der steigende Zeitaufwand Dimensionen an, die kaum noch ehrenamtlich zu bewerkstelligen sind. Gleichzeitig klagen hauptamtliche Führungskräfte immer wieder darüber, dass sich ehrenamtliche Vorstände in das operative Geschäft der Geschäftsführung einmischen und jedes Detail im Geschäftsablauf kennen und entscheiden wollen. Damit bremsen sie den täglichen Geschäftsablauf. Auf der anderen Seite fühlen sich die ehrenamtlichen Vorstände oftmals nicht in der Lage, bei komplexen Sachverhalten wichtige Entscheidungen zu treffen. Diese werden dann häufig vertagt, was die Organisation an den Rand der Handlungsunfähigkeit bringen kann. Hier wird der Ruf nach professioneller Führung und damit verbundenen Organisationsstrukturen immer lauter.

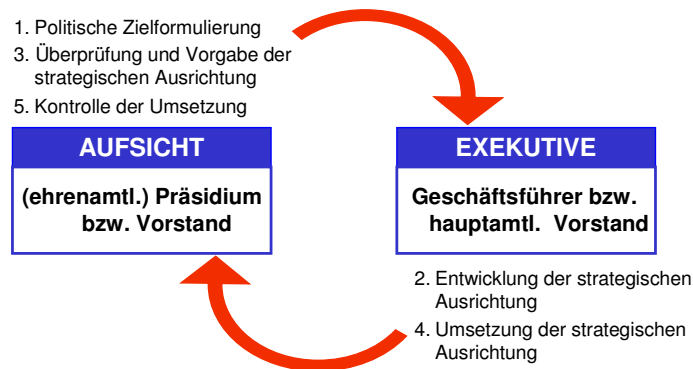
Der Corporate-Governance-Ansatz als Grundlage für eine professionelle Unternehmensführung

Das Managementmodell der Corporate Governance hat seine Grundlagen im Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) sowie im Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts (TransPuG). Diese zielen zunächst auf Aktiengesellschaften ab. Die Grundgedanken der Corporate Governance sind allerdings auf NPOs übertragbar, denn hier werden Standards für eine professionelle und Existenz sichernde Unternehmensführung verankert.

Im Mittelpunkt des Corporate-Governance-Modells für NPOs stehen die Aufgabenverteilung und die Zusammenarbeit zwischen den ehren- und hauptamtlichen Führungsorganen. Ohne eine klare Rollenverteilung und Aufgabenabgrenzung ist eine vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit der ehren- und hauptamtlichen Funktionsträger kaum möglich. Hierbei wird die strikte Trennung von Aufsicht und Exekutive im obersten Management verfolgt. Was bedeutet das für die Zuordnung von Aufgaben und Kompetenzen der Führungsgremien?

Die Exekutivorgane, sprich die hauptamtlichen Geschäftsführungen, Generalsekretäre oder Direktoren, führen das Unternehmen. Die Aufsichtsorgane, sprich die ehrenamtlichen Vorstände oder Präsidien, kontrollieren und beraten die Exekutivorgane.

Das nachfolgende Schaubild skizziert die grundsätzliche Aufgabenabgrenzung zwischen dem Aufsichts- und Exekutivorgan, die dem Corporate-Governance-Ansatz zugrunde liegt.



Das Aufgabenspektrum des ehrenamtlichen Vorstandes umfasst hierbei

- die Formulierung der strategischen Ziele und politischen Leitlinien
- die Auswahl und Berufung der Geschäftsführer
- die Festlegung der grundlegenden Organisationsstruktur
- das Managen des Auswahlprozesses von neuen Vorstandsmitgliedern und
- die Einführung neuer sowie die Qualifizierung amtierender Vorstandsmitglieder.

Die hauptamtliche Geschäftsführung verantwortet

- die operative Umsetzung der strategischen Ziele und damit einhergehend die Vertretung des Verbandes nach außen (entweder nach §26 oder §30 BGB)
- die Personalpolitik im hauptamtlichen Bereich
- die Einführung und Weiterentwicklung von Instrumenten zur Steuerung und Kontrolle der Verbandsarbeit sowie
- die regelmäßige Information des Vorstands über die laufenden Geschäfte und Entwicklungen.

Die saubere (und bei dem im Non-Profit-Sektor vorherrschenden Vereinsmodell in der Regel nicht gegebene) Trennung von Aufsicht und Exekutive soll nicht nur wirtschaftliche Fehlentwicklungen verhindern, sondern auch einen wesentlichen Beitrag zur Vermeidung persönlichen Fehlverhaltens leisten bzw. die Transparenz der Organisationen steigern. Daher bestehen aktuell Planungen bei dem für die Vergabe des Deutschen Spendensiegels zuständigen Deutschen Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI), die Vergabe des Siegels zukünftig auch an die Trennung von Geschäftsführung und Kontrolle sowie eine Mindestanzahl von Sitzungen des Aufsichtsorgans zu koppeln.

Einige Verbände haben sich inzwischen intensiv mit dem Thema Corporate Governance beschäftigt, z.T. sogar eigene Kodizes verabschiedet und damit eine klare Trennung von Aufsicht und Exekutive vollzogen. Dabei wurde meistens auch die Anzahl der Gremien und/ oder der Gremienmitglieder drastisch reduziert.

Hierbei sind verschiedene Modelle denkbar. So wird im Rahmen der „Strategie 2010^{plus}“ des Deutschen Roten Kreuzes das Modell des hauptamtlichen Vorstands für den Verband empfohlen. Dieses Führungsmodell sieht für den Bundesverband sowie die Landes- und Kreisverbände einen hauptamtlichen Vorstand nach § 26 BGB vor, der den Verband operativ führt und nach außen vertritt. Das ehrenamtliche Präsidium tritt in die Rolle eines Aufsichtsrates, der Controllingaufgaben i.S. einer Überprüfung der Umsetzung der strategischen Vorgaben wahrnimmt.

Auch der Landessportbund NRW hat einen hauptamtlichen Vorstand eingeführt, bestehend aus drei Vorstandsmitgliedern. Dieser führt den Landessportbund nach § 26 BGB. Darüber hinaus wurde die Anzahl der ehrenamtlichen Präsidiumsmitglieder drastisch auf sechs Mitglieder reduziert sowie die bisher große Anzahl weiterer ehrenamtlicher Gremien auf wenige beratende Ausschüsse begrenzt.

Der Deutsche Behindertensportverband (DBS) befindet sich derzeit ebenfalls in einem Reformprozess, in dem die Verbandssteuerung sowie die Gremienstruktur nach den Prinzipien der Corporate Governance neu geordnet werden. Der DOSB hat seine Richtlinien zur Verbandsführung in dem Corporate-Governance-Codex des DOSB festgeschrieben, der im Dezember 2007 von der Mitgliederversammlung beschlossen worden ist und der den Mitgliedsverbänden als Anregung für eine gute Verbandsführung dienen soll.

Die gemeinsame Erarbeitung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten durch haupt- und ehrenamtliche Führungskräfte schafft ein gemeinsames Rollen- und Führungsverständnis

Neben den notwendigen Änderungen in der Satzung ist es empfehlenswert, die Aufgabenzuordnungen gemeinsam durch die haupt- und ehrenamtlichen Führungskräfte bspw. in Form von Workshops erarbeiten und reflektieren zu lassen. Denn die Ausgestaltung auf dem Papier muss für alle Beteiligten nachvollziehbare Führungsprozesse nach sich ziehen und die Grenzen der Aufgabenwahrnehmung anhand von pragmatischen Beispielen aufzeigen. Ein in der Praxis bewährtes Instrument zur Aufgabenabgrenzung und -diskussion sind sogenannte AKV-Tabellen, anhand derer Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen den verschiedenen Funktionsträgern (Vorstandsvorsitzende, Vorstandsmitglieder, Geschäftsführer, weitere Führungsebenen) zugeordnet werden. Diese können dann in einen Geschäftsverteilungsplan und Stellenbeschreibungen überführt werden. Eine neue Aufgabenverteilung bedeutet auch, Führungsprozesse neu zu definieren, die wiederum neue oder veränderte Führungsinstrumente nach sich ziehen. Ein wichtiges Instrument zur Umsetzung der Corporate Governance ist die vom Aufsichtsgremium zu erlassende Geschäftsordnung für die Geschäftsführung und den Vorstand, in der u.a.

- die Ressort- und Allgemeinzuständigkeiten der Leitungsgremien
- zustimmungspflichtige Geschäfte
- die Art der Zusammenarbeit und Verhaltensregeln sowie
- Informations- und Berichtspflichten geregelt werden sollten.

Ein Instrument zur Vorgabe der strategischen Ziele und Beauftragung der Geschäftsführung mit der Umsetzung sind (mehrjährige) Zielvereinbarungen, die zwischen Vorstand und Geschäftsführung getroffen werden, sowie ein regelmäßiges Besprechungs- und Berichtswesen zur Kontrolle und Verfolgung der Einhaltung der strategischen Ziele. Hierzu zählen bspw. monatliche Finanzberichte sowie Berichte über den Erfolg oder Fortschritt der Verbandsentwicklung.

Gerade in der Eingewöhnungsphase erfordert Corporate Governance für alle Beteiligten ein Umdenken

Für alle Funktionsträger erfordert die Umsetzung der Corporate Governance ein enormes Umdenken und Veränderung im täglichen Zusammenspiel. Denn die Führungsgremien bestehen nach der Durchführung der formalen Änderungen in der Organisationsstruktur zum Großteil aus denselben Personen wie vor der Umstrukturierung. Daher ist Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Unternehmensführung nach dem Corporate-Governance-Prinzip die Bereitschaft, eine echte Änderung in der Führungskultur herbeizuführen und dann auch in der täglichen Praxis zu leben. Häufig verstehen die ehrenamtlichen Vorstandsmitglieder die Veränderungen als eigenen Machtverlust. So müssen tradierte Verhaltensmuster durchbrochen werden, d.h. der Vorstand muss sich darauf konzentrieren, die „Leitplanken“ mit den strategischen Zielen und Prioritäten zu setzen, und darf sich nicht in Kleinigkeiten und Einzelaktivitäten verzetteln. Das bedeutet auch, dass nun das *einzelne* Vorstandsmitglied keine (meist lieb gewonnenen) direkten Arbeitsaufträge mehr an den Geschäftsführer oder einzelne Mitarbeiter gibt. Er oder sie muss das Vertrauen haben, Aufgaben und Verantwortung konsequent zu delegieren und die Geschäftsführung im Rahmen der zugeordneten Kompetenzen eigenständig arbeiten zu lassen. Andererseits muss die Geschäftsführung diese Verantwortung annehmen und insbesondere in der Eingewöhnungsphase auch das Rückgrat haben, einzelne Vorstandsmitglieder darauf hinzuweisen, wenn sie in den „alten Trott“ verfallen und das Gebot des Nicht-Einmischens in das operative Geschäft verletzen. Außerdem gilt für die Geschäftsführung, dass sie Instrumente bereitstellt, die den Vorstand mit den notwendigen aussagefähigen Informationen und Fakten versorgen, damit dieser auch seiner Aufsichts- und Kontrollfunktion nachkommen kann. Die Güte der Informationsversorgung ist die Grundlage für die Sicherung der Vertrauensbasis, dass die Geschäftsführung in der Lage ist, den Verband weiter zu entwickeln und verantwortlich zu führen. Hierzu gehört auch, bei Problemen oder Fehlern den Vorstand offen zu informieren. Nur wenn alle Beteiligten von dem Prinzip der Corporate Governance überzeugt sind und auch danach handeln, wird sich spürbar die Arbeit der Organe verbessern und damit ein wichtiger Grundstein zur Existenzsicherung der NPO gelegt.

Sollten wir mit diesem Thema Ihr Interesse geweckt haben, können Sie gerne direkt Kontakt mit uns aufnehmen. Ihr Ansprechpartner ist unser geschäftsführender Partner Herr Dr. Michael Rosenbaum. Telefon: 0221/5777750 oder E-Mail: rosenbaum@rosenbaum-nagy.de.