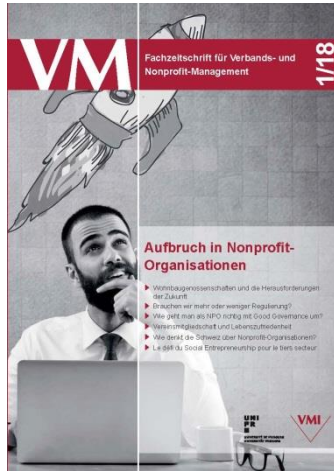


# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



**VM 1/18**

Karin Stuhlmann

## **Wie gehen NPO richtig mit Good Governance um?**

Verbands-Management, 44. Jahrgang, Ausgabe 1 (2018), S. 25-32.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Freiburg/CH ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch))  
Redaktion: Luisa Wagenhöfer  
Layout: Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei, Freiburg/CH  
Fotomaterial: Thema «Aufbruch»: [istockphoto.com](http://istockphoto.com)  
ISBN: 3-909437-51-6  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



**UNI  
FR**  
UNIVERSITÉ DE FRIBOURG  
UNIVERSITÄT FREIBURG

## Praxisbeitrag

# Wie gehen NPO richtig mit Good Governance um?

Karin Stuhlmann

Nonprofit-Organisationen (NPO) beschäftigen sich zunehmend mit dem Thema «Good Governance». Dafür gibt es in der Schweiz zwar noch keine gesetzlichen Grundlagen, jedoch wurden Empfehlungen zu guter Governance in NPO in die Empfehlungen für diverse Zertifikate und Gütesiegel eingearbeitet. NPO sollten sich zudem für gute Governance an vier Grundprinzipien orientieren: Integrität, Verantwortung, Einbindung und Transparenz. Auch die Etablierung einer «funktionellen Governance-Kultur» mit Wertedebatten, Transparenz, Führungsstärke und einer Fehlerkultur ist von zentraler Bedeutung.

Bei Governance geht es um die Verteilung und Ausübung von Macht in einer Organisation. Good Governance – also verantwortungsvolle Führung – sucht durch Rechtschaffenheit Vertrauen und Akzeptanz bei den verschiedenen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) zu erlangen. Wir nehmen in unserer Beratungspraxis eine zunehmende Beschäftigung mit der Thematik wahr. Hierfür gibt es neben bekannten öffentlichen Skandalen weitere wichtige Treiber:

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

## Bedeutung von rechtlichen Vorgaben und Kodizes

Governance ist grundlegend in Gesetzen und für NPO zusätzlich in Statuten und Geschäftsordnungen

geregelt. Das Beachten dieser Grundlagen wird vorausgesetzt, stellt aber noch keine gute Governance sicher. Die Regelungslücke versuchen verschiedene Kodizes zu schliessen. In der Schweiz wurde eine Empfehlung zu guter Governance für Verbände durch eine Reihe grösserer Hilfswerke erarbeitet. Dieser Swiss NPO-Code wurde 2016 in die Standards eines NPO-Zertifikats der Schweizerischen Zertifizierungsstelle für gemeinnützige Spenden sammelnde Organisationen (Zewo) überführt. Ebenfalls als Gütesiegel wurde das NPO-Label für Management Excellence vom Verbands-Management Institut (VMI) der Universität Fribourg konzipiert. Das Spendengütesiegel in Österreich (OSGS) enthält Governance-bezogene Prüfkriterien. Weiterhin wurde an der Wirtschaftsuniversität Wien (WU) 2012/13 ein NPO-Governance-Kodex erarbeitet. Auch die in Deutschland verbreiteten Zertifikate für Verbände wie DGVM Zert oder die Spenden-Gütesiegel, etwa der Stiftung Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI), prüfen als Teil der Zertifizierung Elemente guter Governance. Dennoch ist festzustellen, dass die Lücke zwischen abstrakter Empfehlung und praktischer Umsetzung gross bleibt. Dieser Beitrag aus unserer Beratungserfahrung stellt deshalb konkrete Handlungsempfehlungen ins Zentrum.

## Orientierung an vier Grundprinzipien

Eine gute, zeitgemässe Governance ruht auf vier Säulen (vgl. Abbildung 1). Eine konsequente Orientierung an diesen Grundprinzipien liegt in der Eigenverantwortung der NPO. Sie verlangt nach Einsatz, bringt der NPO jedoch vielfältigen Nutzen:

- Sie schafft Vertrauen und Akzeptanz innerhalb und ausserhalb der Organisation. Letzteres dient insbesondere Organisationen, für die Reputation in der Öffentlichkeit einen hohen Wert darstellt. Nicht zufällig sind Governance-Strukturen in Or-

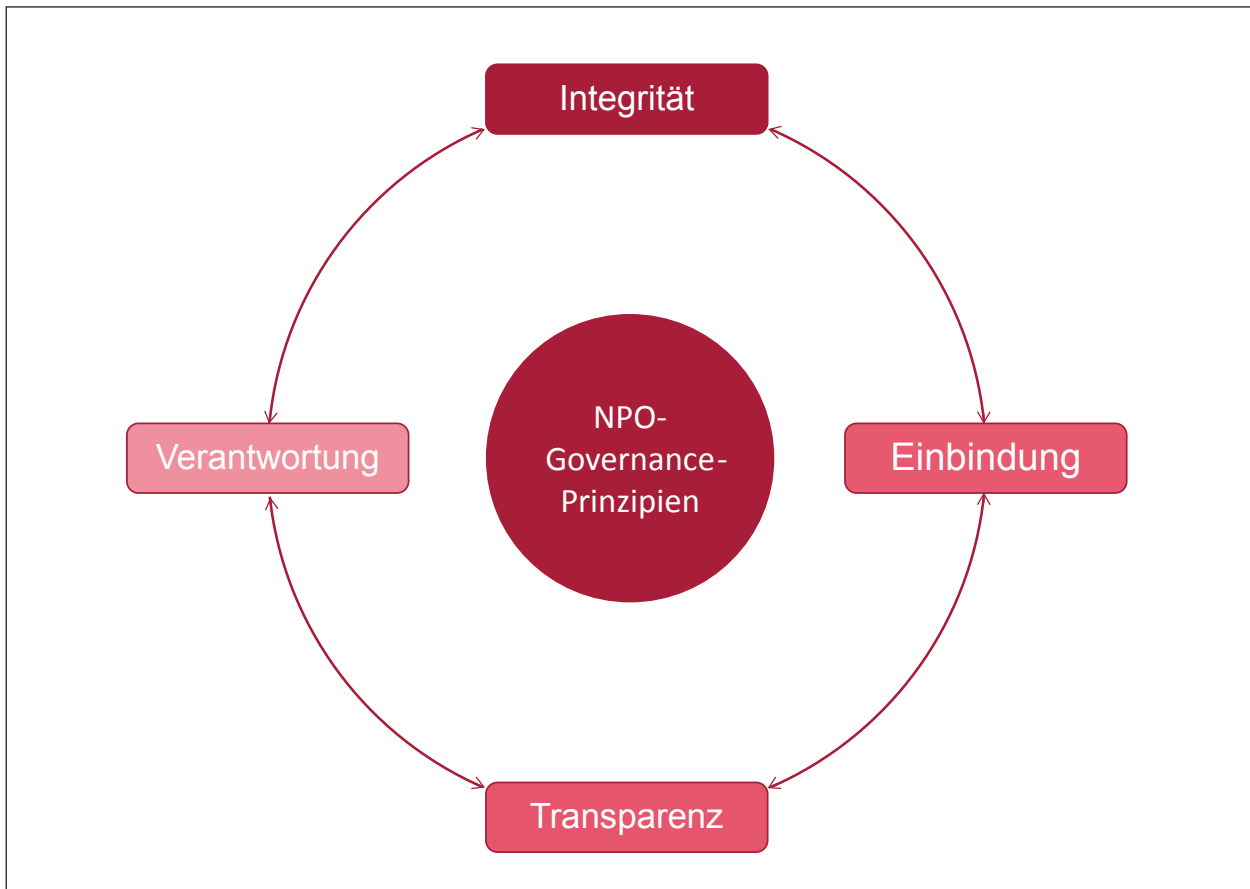


Abbildung 1: Die vier Säulen guter Governance in Nonprofit-Organisationen (DOSB, 2015, verändert)

ganisationen mit hohem Spendenaufkommen besonders stark ausgeprägt.

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

### Integrität im Sinne von konsistentem Handeln

Gut geführte Organisationen tun – auch wenn niemand hinsieht – das, was sie versprechen und sind dadurch glaubwürdig und verlässlich. Wir empfehlen folgende drei Ansatzpunkte zu nutzen:

### Etablierung einer werteorientierten Kultur

Eine werteorientierte Kultur ist bedeutsam, weil nicht alles in Einzelregeln ausformuliert werden kann und soll. Es gibt auch Unrechtes, wenn es nirgends schriftlich festgehalten ist. Das Gesamtverständnis, wie man in der NPO mit wem umgehen will, ist deshalb immer Leitrahmen. Eine werteorientierte Kultur muss aktiv geschaffen werden und zwar durch partizipative und wiederkehrende Leitbildprozesse. Betroffene, d.h. Mitglieder, Mitarbeitende, Ehrenamtliche, Freiwillige etc. sind einzubeziehen, damit durch Mitteilen und Auseinandersetzung Werte verinnerlicht werden.

**Fallbeispiel:** Ein sozialer Verein führte einen Dienstleistungsbereich, der unerwartet finanziell sehr erfolgreich wurde. Dadurch ist das Eigenkapital angewachsen und Wertefragen wie: «Dürfen wir Gewinn machen?», «Wem gehört dieser Gewinn?» «Sind wir noch eine NPO?» oder «Müssen wir Preise senken, obwohl sie unbestritten sind?» drängten sich auf. Ein daraufhin initiiertes Leitbildprozess führte zu einem breiteren und einheitlicheren Verständnis des Begriffs

«Not-for-Profit»: Gewinnbringende Dienstleistungen sind toleriert, wenn der Gewinn gemäss unserem Zweckartikel fortlaufend reinvestiert wird. Diese Leitidee wurde konkret umgesetzt, indem aktiv ein neuer, zusätzlicher Geschäftsbereich aufgebaut wurde.

**Empfehlung:** Etablieren Sie eine werteorientierte Kultur, die ethisches Verhalten fördert, d. h. konkret: Debattieren Sie Ihr Wertesystem periodisch in Form von partizipativen Leitbildprozessen und lassen Sie sich davon leiten.

### Sach- und Zweckorientierung

Der Dienst im Sinne der Sache ist bei NPO inhärent, aber erfahrungsgemäss nicht einfach. In Phasen der Entscheidungsfindung funken manchmal - mehr oder weniger bewusst - persönliche Interessen dazwischen. So setzt ein Stiftungsrat die Überarbeitung der Stiftungswebsite in die höchste Umsetzungspriorität, weil ein neu gewähltes Stiftungsratsmitglied Lust auf dieses Projekt hat, obwohl die Website bereits kürzlich neu gestaltet wurde. Oder eine Geschäftsführerin begünstigt ein Gesuch zur finanziellen Förderung eines Forschungsprojekts bei dem ihr Lebenspartner die Leitung inne hat. Oder es wünscht sich ein Grossteil der Mitglieder eines Berufsverbands keine Differenzierung der Fortbildungsordnung nach Anstellungsgrad, weil sie persönlich mehr leisten müssten, obwohl dies der Akzeptanz des gesamten Berufsstand dienen würde.

Es gilt deshalb Entscheide jeweils konsequent innerhalb des bestehenden Rahmens zu fällen oder Grundsatzdiskussionen zu lancieren. Konkret dient die Strategie konsequent der Zwecksetzung; die Planung setzt die Strategie um und die konkreten Leistungen und Aktivitäten orientieren sich an der Planung. Es gibt folgerichtig keine Aktivitäten ausserhalb der Planung oder aber, die übergeordnete Vorgabe muss neu debattiert und verabschiedet werden. Die Befolgung dieser Kaskade verringert Individualentscheide. Als weitere Hilfestellung bewährt sich «Diversity» im Sinne von unterschiedlichen Persönlichkeiten im strategischen Führungsorgan. Sehr homogene Führungsorgane laufen Gefahr blinde Flecken zu entwickeln. Und schlussendlich sollte es selbstverständlich sein, persönliche Interessenbindungen offen zu legen und die Ausstandregelung konsequent anzuwenden.

**Empfehlung:** Orientieren Sie sich an Sachzielen und Zwecksetzung Ihrer NPO. Dies hilft, von persönlichen Interessen und Vorteilen unabhängige Entscheide zu treffen und Mitglieder- und Spenderbeiträge im Sinne des Zwecks einzusetzen, d. h. konkret:

- konsultieren Sie in Entscheidungsprozessen bestehende Vorgaben und Grundlagendokumente,
- setzen Sie das Führungsorgan aus unterschiedlichen Persönlichkeiten zusammen,
- legen Sie Interessenbindungen offen und wenden Sie die Ausstandregelung konsequent an.

### Compliance

Unter Compliance wird das konsequente befolgen von Regeln verstanden. Neben dem gesetzlichen Rahmen fallen hier auch NPO-spezifische Bestimmungen darunter. Diese sollten für sensible Geschäftsvorgänge eingerichtet werden z. B. Spesen- und Entschädigungsreglement, Kommunikationskaskade oder Ausgaben- und Zeichnungsordnung. Die gemeinsam getragene Wertekultur bleibt jedoch wichtig, denn es kann nicht alles abschliessend festgehalten sein. Wenn Regelungen bestehen, dann sollte auch deren Kontrolle und Sanktionierung organisiert werden: Vier-Augen-Prinzip, Kollektivunterschriften, Gewaltentrennung etc. Von zentraler Bedeutung ist der Umgang mit Regelverstössen. Diese dürfen nicht folgenlos bleiben.

**Empfehlung:** Richten Sie Instrumente zur Verbesserung der Compliance im Sinne der Einhaltung von Gesetzen, Regeln und Standards ein, d.h. konkret:

- halten Sie Regeln und Standards schriftlich fest,
- kontrollieren Sie die Regeleinhaltung,
- ahnden Sie Regelverstösse konsequent.

### Transparenz im Sinne der Nachvollziehbarkeit

Eng mit Integrität verbunden ist das Prinzip der Transparenz. Durch Transparenz wird dem Anschein von Machtmissbrauch, Interessenkonflikten und Dilettantismus entgegengewirkt und die Glaubwürdigkeit der eigenen Organisation gegenüber ihren verschiedenen Anspruchsgruppen gestärkt.

### Stufengerechte Transparenz

Informationsumfang und Timing sind an den Erfordernissen der Anspruchsgruppen spezifisch zu gestalten. Erfahrungsgemäss ist dies in Verbänden und Ge-

nossenschaften ein heisses Thema. Die Ausgestaltung einer anspruchsruppenspezifischen Transparenz erfordert deshalb eine umfassende Interessenabwägung.

**Empfehlung:** Für Anspruchsgruppen relevante Entscheide müssen – mit nachvollziehbaren Argumenten und tlw. Einblick in Ihr Vorgehen zur Entscheidungsfindung – zeitnah kommuniziert werden.

- Richten Sie hierfür einen Standardprozess ein z. B. ein Dauertraktandum «Kommunikation» an Vorstandssitzungen.
- Schaffen Sie vertrauliche Gefässe, um frei denken und debattieren zu können - damit sind ja noch keine Beschlüsse gefällt. So empfehlen wir Protokolle und Arbeitsergebnisse von Vorstandssitzungen, Kommissionen und Arbeitsgruppen nicht per se für alle zugänglich zu machen.
- Zu viel Transparenz und sehr detaillierte Information können desinformieren bzw. verunsichern, insbesondere wenn über jede noch unausgegorene Idee für die Zukunft der Organisation informiert wird.
- Decken Sie insbesondere ehrenamtliche Führungsorgane und Generalversammlungen nicht mit Dokumenten zu. Heben Sie die wesentlichen

Punkte hervor. Stehen Sie für Nachfragen zur Verfügung.

### Transparenz in sensiblen Themenbereichen

Die Rechenschaftslegung über die tatsächlichen wirtschaftlichen Verhältnisse einer NPO unterliegt gesetzlichen Vorgaben, die zwingend eingehalten werden müssen.

**Empfehlungen:** Erfahrungsgemäss lohnt es sich zusätzlich in ein stufengerechtes Reporting für weitere Anspruchsgruppen wie z. B. Spender zu investieren. Wahlen von Vorstands- und Kommissionsmitgliedern sind insbesondere bei begehrten Ämtern ein sensibles Thema. Denn demokratische Wahlen und Abwahlen sind DAS Führungsinstrument der Mitgliederbasis in Verbänden und Genossenschaften.

Demokratische Wahlen können nur abgehalten werden, wenn transparente und professionelle Entscheidungsgrundlagen vorliegen und sich die Wähler entsprechend informieren können, d.h. konkret:

- Machen Sie die Beurteilungskriterien und das Vorgehen im Suchprozess bekannt.
- Begründen Sie eine allfällige Vorauswahl bzw. Wahlempfehlungen unter Berücksichtigung des Persönlichkeitsschutzes.

www.saint-paul.ch

BERATUNG | KOMMUNIKATION | GRAFISCHE  
GESTALTUNG | FOTOGRAFIE | REDAKTION | KO  
RREKTORAT | GENERALUNTERNEHMEN | FÜR  
KOMMUNIKATION | INSERATEVERMITTLUNG  
| DRUCKVORSTUFE | NEUE MEDIEN | MAILINGS  
| OFFSETDRUCK | DIGITALDRUCK | WEITERE  
ARBEITUNG | LOGISTIK



Saint-Paul  
Imprimerie Druckerei

EIN UNTERNEHMEN DER GRUPPE SAINT-PAUL



- Schaffen Sie Gelegenheiten, die Kandidatinnen und Kandidaten vor der Wahl kennen zu lernen.
- Bei sehr gewichtigen Ämtern, insbesondere im Falle möglicher Kampfwahlen, empfiehlt es sich einen Dienstleister beizuziehen, um Persönlichkeitsschutz, unparteiische Beurteilungskriterien und schlussendlich professionelle Entscheidungsgrundlagen zu gewährleisten.

Und informieren Sie als strategisches Führungsorgan bei der Besetzung der Stelle der Geschäftsführerin, des Geschäftsführers analog den beiden erstgenannten Punkte. Bei der Vergabe von Aufträgen und Privilegien ist Chancengleichheit zu gewährleisten und jegliche Diskriminierung oder Bevorzugung abzulehnen. Entsprechend faire Vergabeprozesse müssen eingerichtet und darüber transparent informiert werden.

**Empfehlung:** Da sich sehr unterschiedliche Fälle unter diesem Thema subsumieren, folgen einige Beispiele mit dazugehörigen Handlungsempfehlungen:

- Ein Organisationskomitee plant einen Fachkongress und setzt seine Mitglieder als bezahlte Referenten ein. Besser: Referate im Fachkreis als Blindverfahren ausschreiben, so können sich alle – auch Kommissionsmitglieder – anonym bewerben.
- Bezahlte Mandate werden von den Mitarbeitenden, die als erste davon erfahren, nach dem Sympathieprinzip an Mitglieder eines Berufsverbands verteilt. Besser: Bezahlte Mandate bei allen Mitgliedern ausschreiben und nach dem Prinzip «first come first served» vergeben.
- Vergünstigungen und Gratinen für Veranstaltungen werden unter den Vorstandsmitgliedern verteilt. Besser: Unter den Mitgliedern verlosen.

### **Einbindung im Sinne von Machtausgleich und gegenseitiger Kontrolle**

Einbindung oder so genannte Partizipation bezieht sich auf das Zusammenspiel der NPO mit ihren wichtigsten Anspruchsgruppen. Ziel ist es einerseits, die unterschiedlichen Interessen der Betroffenen zu berücksichtigen. Andererseits hilft Einbindung die Check-and-Balances, d.h. Machtausgleich und gegenseitige Kontrolle zu etablieren. Letzterer Aspekt von Einbindung ist in NPO gerade auch im Unterschied zu Profitunternehmen sehr bedeutsam. Gute Governance als Eigentümer- bzw. Anlegerschutz ist in NPO aufgrund der unterschiedlichen Anspruchsgruppen komplexer – ja multidimensional. Zudem

sind NPO anfällig für Übersteuerung. Sei es durch einen weit von der Basis entfernten Vorstand oder durch eine Geschäftsleitung, die durch ihren Informationsvorsprung dem ehrenamtlichen Führungsgremium davon eilt.

**Empfehlung:** Wir empfehlen, Entscheide von übergeordneten Instanzen abzuholen bzw. diese über den Fortschritt ihrer Arbeit zuverlässig zu informieren. Gewaltentrennung ist dabei Pflicht, d.h. Mitarbeitende dürfen nicht Vorstandsmitglieder sein oder Vorstandsmitglieder dürfen nicht als Sektionspräsidenten der Trägerschaft angehören. Denn die personelle Unabhängigkeit dieser Instanzen gewährleistet, dass sie sich überwachen und entlasten können.

**Fallbeispiel:** Der Vorstand eines Dachverbands setzt sich aus den angestellten Geschäftsführenden der neun Regionen zusammen. Durch diese Rollenvermischung erlangen die Geschäftsführenden eine Vormachstellung, durch die sie – bei Einigkeit – ihre regionalen Vorstände faktisch aushebeln. Bei Meinungsverschiedenheiten hingegen bleiben viele Geschäfte komplett blockiert, da sich alle jeweils «nur» als Meinungslieferanten ihrer Region betrachten. Durch die Schaffung eines personell von den Regionen unabhängigen Dachverbandsvorstands plus einer Präsidentenkonferenz wird Gewalttrennung hergestellt und dadurch echte Meinungsbildung und Entscheidungsdynamik ausgelöst.

## Verantwortung im Sinne von Mut

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.

### Selber Vorbild sein

Durch ihre leitende Rolle im System kommt den Führungskräften auf strategischer und auf operativer Ebene eine Vorbildfunktion zu. Ihr eigenes Verhalten gilt als Massstab und ihr Umgang mit Regeleinhalten bzw. -verstößen definiert, was als gute Governance gilt.

**Empfehlung:** Führungskräfte tun gut daran, sich diesen Aspekt ihrer Rolle immer wieder – auch gegenseitig – zu vergegenwärtigen, d.h. konkret:

- Evaluieren Sie als Führungskräfte periodisch selber, wie integer, transparent, einbindend und verantwortungsvoll sie sind und setzen Sie sich Ziele.
- Reflektieren Sie als Präsidentinnen und Präsidenten anlässlich des so genannten Mitarbeitergesprächs mit der Geschäftsführerin bzw. dem Geschäftsführer diesen Aspekt und bestimmen Sie gegebenenfalls Unterstützungsmassnahmen.

### Controlling

Hinschauen und Sanktionieren (positiv und negativ) wurde bereits unter dem Stichwort Compliance erwähnt: Regelverstöße dürfen nicht ohne Konsequenz bleiben, da sich ansonsten schleichend die Compliance verschlechtert. Dies verlangt nach Fingerspitzengefühl und Führungsstärke. Oftmals sind insbesondere Stiftungsräte und Vorstände gefordert und Schulungen lohnen sich.

**Beispiel:** So kann es beispielsweise eine ehrenamtliche Kommission sein, die plötzlich beginnt, sich selber zusätzliche Entschädigungen auszahlen zu lassen. Bei gewählten Mitgliedern aus der Basis reicht meist ein Hinweis der Mitarbeitenden der Geschäftsstelle nicht aus, sondern ein persönliches Gespräch mit einem Vorstandsmitglied, am besten der Präsidentin/ des Präsidenten ist zielführender.

**Empfehlung:** Führungskräfte sollten sich bewusst mit diesem – unangenehmen – Aspekt der Führung auseinandersetzen und sich stützen, d.h. konkret:

- Lernen Sie von anderen Führungskräften z.B. durch Erfahrungsaustausch und / oder greifen Sie auf ein externes Coaching zurück.
- Im akuten Fall ist der Zeitpunkt entscheidend: Je früher interveniert wird, desto besser im Sinne von: «Wehret den Anfängen!».
- Zudem empfiehlt es sich, schwierige Gespräche nicht alleine zu führen, um einander gegenseitig unterstützen zu können.
- Bei erstmaligem Regelverstoss soll durch Verwarren eine Lernchance geboten und damit eine Fehlerkultur gefördert werden. Im Wiederholungsfall hingegen empfiehlt sich eine konsequente Sanktionierung. Ansonsten werden künftige Verstöße als Kavaliersdelikte betrachtet.

### Klare Rollenverteilung akzeptieren

Es klingt wie ein Gemeinplatz, dass Klarheit über Rollen und Entscheidungskompetenzen in der Verbands-

führung ein zentrales Element funktionierender Governance ist. Nach unserer Erfahrung besteht aber in vielen NPO Bedarf, die Rollen klarer zu definieren. Damit erhält die Organisation mehr Stabilität und weniger Abhängigkeit von der individuellen Sicht auf diese Rollen. Besonders herausfordernd sind dabei die Schnittstellen Delegierte – Vorstände sowie Vorstände – Geschäftsführende.

**Empfehlung:** Rollen, Aufgaben- und Kompetenzverteilung sowie das Delegationsprinzip periodisch im Gesamtführungssystem reflektieren, d.h. konkret:

- Wählen Sie ein Führungsmodell und wenden Sie es an. Wir empfehlen das Führungsmodell nach Zielvereinbarung und Ausnahmeprinzip.
- Delegieren Sie mutig und verstecken Sie sich nicht hinter «Governance», um übermässig zu kontrollieren und damit Geschäfte zu verlangsamen oder zu blockieren.
- Entwickeln Sie eine Fehler- und Lernkultur, um das Zusammenspiel im Gesamtführungssystem stetig zu verbessern.

## Fazit

Jemanden zu finden, der Ihnen ein Governance-Regelwerk schreibt, ist einfach: Gute Governance zu entwickeln und leben braucht jedoch Wissen, Willen und aktives Engagement. Dabei ist die Etablierung einer «funktionellen Governance-Kultur» mit Wertedebatten, Transparenz, Führungsstärke und einer Fehlerkultur von zentraler Bedeutung. Es gibt dafür 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 Stakehol-

dern sowie im gesellschaftlichen und rechtlichen Kontext. 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.

## Literatur

Deutsche Gesellschaft für Verbandsmanagement e.V. (Hrsg.) *DGVM Zert.* <https://www.dgvm.de/dgvm-zert-qualitaetsmanagementsystem-fuer-verbaende/>.

Deutscher olympischer Sportbund – DOSB (Hrsg.) (2015). *Good Governance im Deutschen Sport.* Frankfurt am Main: [https://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/downloads/dosb/Broschuere\\_21x21cm\\_Good-Governance\\_20151016\\_Ansicht.pdf](https://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/downloads/dosb/Broschuere_21x21cm_Good-Governance_20151016_Ansicht.pdf).

Kammer der Wirtschaftstreuhänder-KWT (Hrsg.) *Spendengütesiegel in Österreich (OSGS).* <https://www.osgs.at>.

Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke (Hrsg.) (2006). *Swiss NPO-Code - Corporate Governance-Richtlinien für Nonprofit-Organisationen in der Schweiz.* [www.swiss-npocode.ch](http://www.swiss-npocode.ch)

Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2015). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen.* Bern: Haupt Verlag.

Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige Spenden sammelnde Organisationen - Stiftung Zewo (Hrsg.) (2016). *Die 21 Zewo-Standards.* Zürich: [www.zewo.ch](http://www.zewo.ch)

Stiftung Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen – DZI (Hrsg.). *Spenden-Siegel.* <http://www.dzi.de/spenderberatung/das-spenden-siegel/>

Verbandsmanagement Institut der Universität Freiburg/CH - VMI & Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme - SQS (Hrsg.). *NPO-Label für Management Excellence.* [http://www.vmi.ch/de/16-npo\\_label.html](http://www.vmi.ch/de/16-npo_label.html).

Wirtschaftsuniversität Wien - NPO&SE-Kompetenzzentrum (Hrsg.) (2013). *Österreichischer NPO-Governance-Kodex - Regeln und Leitlinien für die Aufsicht und Leitung einer Nonprofit Organisation.* Wien: <https://www.wu.ac.at/npocompetence/research/npogovernance-kodex-austria/>.



### Das Wichtigste in Kürze

Good Governance wird als Thema immer wichtiger für NPO. Dr. Karin Stuhlmann von der B'VM nimmt dies zum Anlass, die wichtigsten Problemschwerpunkte aufzuarbeiten und Handlungsempfehlungen für NPO abzuleiten. Dabei sollten sich NPO an vier Grundprinzipien orientieren: Integrität, Verantwortung, Einbindung und Transparenz.

Im Punkt Integrität ist es für NPO besonders wichtig, eine wertorientierte Kultur und eine Sach-, wie Zweckorientierung zu etablieren. Zudem sollten im Sinne von «Compliance» Regeln konsequent befolgt werden. Verantwortung, im Sinne von Mut, fordert Führungskräfte auf, eine Vorbildrolle einzunehmen und Regelverstösse konsequent zu ahnden. Zudem sollte eine klare Rollenverteilung akzeptiert werden. Einbindung sollte im Sinne von Machtausgleich und Kontrolle geschehen. Transparenz bedeutet, diese stufengerecht zu gestalten und sie besonders in sensiblen Themenbereichen, wie beispielsweise Wahlen, walten zu lassen.

Abschliessend sollte sich jede Organisation bewusst werden, dass es kein allgemeingültiges Good Governance-Modell gibt und jede Organisation dieses ihren Ansprüchen entsprechend individualisieren muss.

### Die Autorin



#### **Karin Stuhlmann / [karin.stuhlmann@bvmberatung.net](mailto:karin.stuhlmann@bvmberatung.net)**

Dr. Karin Stuhlmann studierte Psychologie und Pädagogik an der Universität Zürich und ist Absolventin des Diplom-Lehrgangs Verbands-/NPO-Management am Institut für Verbandsmanagement (VMI). 2009 stieg sie als Beraterin bei der Beratergruppe für Verbands-Management (B'VM) ein. 2010 übernahm sie im Mandat die Geschäftsführung des Schweizerischen Verbands der Ernährungsberater/innen (SVDE). Seit 2012 ist die Mitglied der Geschäftsleitung B'VM Schweiz und Partnerin.