

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 2/09

Lichtsteiner, Hans; Lutz, Vanessa

Selbstevaluation von Vorständen

Verbands-Management, 35. Jahrgang, Ausgabe 2 (2009), S. 28-35.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI) www.vmi.ch,
Universität Freiburg/CH
Redaktion: Jens Jacobi
Layout: Jens Jacobi/ Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Sandra Mumprecht, Murten
ISBN: 3-909437-20-6
ISSN: 1424-9189
Kontakt: 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.



Neue Aufgaben des Vorstands

Selbstevaluation von Vorständen

Hans Lichtsteiner/Vanessa Lutz

Governance-Richtlinien wie Qualitätssiegel verlangen zunehmend auch von NPO eine Reflektion der Arbeitsweise der Vorstandsgremien. Konkrete Ausführungen, wie eine solche idealerweise durchzuführen ist, fehlen in den entsprechenden Dokumenten jedoch weitgehend. Die Selbstevaluation entspricht einer möglichen Option, dieser Forderung nachzukommen. Im folgenden Beitrag werden einerseits Anhaltspunkte zur Erarbeitung und Implementierung der Selbstevaluation vermittelt und andererseits Resultate aus einer Studie zur aktuellen Verbreitung des Instruments präsentiert.

Motivation für ein Selbstevaluation

Die gute Absicht allein genügt heutzutage nicht mehr, um eine Nonprofit-Organisation (NPO) erfolgreich zu führen.¹ Die Vorstände als zentrales strategisches Leitungsgremium einer NPO sind zunehmend gefordert, sich nicht nur durch ihr Engagement und ihre Kompetenz auszuzeichnen, sondern insbesondere auch durch eine hohe Professionalität in ihrer Arbeitsweise. Steigende Erwartungen bezüglich Effektivität, Effizienz und Transparenz führen zu einem erhöhten Druck auf die Organisationen und damit indirekt auch auf die Vorstände. Diese Tendenz spiegelt sich in diversen Governance-Richtlinien, welche über die letzten Jahre hinweg als Grundsätze für eine gute Führung einer NPO formuliert wurden. Im Nonprofit-Sektor der Schweiz existieren heute zwei wesentliche Codes, welche Empfehlungen für nicht-gewinnorientierte Organisationen enthalten. Einerseits ist dies der Swiss NPO-Code, welcher Richtlinien hauptsächlich für grössere Hilfswerke und sozialdienstleistende Organisationen auführt, andererseits gibt es den Swiss Foundation Code, welcher sich spezifisch an Förderstiftungen richtet. Vereine und Stiftungen, die

den Swiss NPO-Code unterzeichnen, verpflichten sich, die entsprechenden Standards nach dem Prinzip «comply or explain» zu befolgen.² Der Swiss Foundation Code hingegen hat lediglich empfehlenden Charakter.³ Eine Alternative respektive zusätzliche Möglichkeit, seine Organisation zu gewissen Prinzipien einer «Good Governance» zu verpflichten, bieten die diversen Qualitätssiegel. Die bekannteste Schweizer Institution in diesem Bereich ist die ZEWO, welche bereits seit 1934 gemeinnützige NPO zertifiziert, dass sie gewissenhaft mit den ihnen anvertrauten Geldern umgehen.⁴ Aber auch das NPO-Label für Management-Excellence, welches vom Verbandsmanagement Institut (VMI) der Universität Freiburg/CH in Zusammenarbeit mit der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS) entwickelt wurde,⁵ setzt hier Standards.

Herausforderungen der Reflektion

Sowohl in den genannten Codes als auch in den Standards zu den Qualitätssiegeln wird mit unterschiedlichem Nachdruck eine Reflektion der Vorstandsarbeit verlangt. Dass ein Vorstand als zentrales Führungsorgan einer NPO von Zeit zu Zeit überprüft, inwiefern er seine gesetzten Ziele erreicht und auch wie effizient im Gremium gearbeitet wird, erscheint dabei als Selbstverständlichkeit. Konkrete Handlungsanweisungen, wie dies geschehen sollte, sind den Governance-Richtlinien jedoch nicht zu entnehmen. Die Formulierungen in den Richtlinien sind generell eher offen gehalten, was grossen Interpretationsspielraum der Regeln erlaubt. Einerseits erhöht diese Offenheit zwar die Bereitschaft zur Übernahme eines Codes, andererseits sind die Organisationen dadurch aber auch gezwungen, die Ausgestaltung der Regelungen selbst zu definieren und zu erarbeiten, was zu Unsicherheit und zusätzlichem internen Aufwand führt.⁶ Für den Vorstand

stellt sich deshalb die Frage, wer die Bewertung seiner Arbeit vornehmen soll und in welcher Form diese durchzuführen ist.

Ausgehend vom Umstand, dass es sich bei der Geschäftsleitung einer NPO um dasjenige Organ handelt, das am engsten mit dem Vorstand zusammenarbeitet, wäre diese sicherlich in der Lage, sich ein Bild der Vorstandsarbeit zu machen. Sie erweist sich aber insofern als nicht geeignet, da es sich um eine dem Vorstand untergeordnete Instanz handelt, die ihrerseits vom Vorstand kontrolliert wird.⁷ Logischer wäre eine Evaluation durch das dem Vorstand übergeordnete Gremium – in diesem Fall die Delegiertenversammlung. Diese verfügt jedoch meist nicht über genügend Informationen und Kenntnisse, um die Vorstandsarbeit im notwendigen Detaillierungsgrad zu überprüfen. Dasselbe Problem besteht auch bei der Bewertung durch eine externe Instanz, die sich in kurzer Zeit nur bedingt den erforderlichen Einblick verschaffen kann. In Anbetracht dieser Umstände erscheint eine Selbstevaluation des Vorstands als durchaus nahe liegende, attraktive Variante. Die Selbstevaluation ist ein Verfahren, welches vor allem in den USA sehr verbreitet ist und inzwischen auch aus der Nonprofit-Perspektive vielseitig diskutiert wird. Der Hauptzweck einer solchen Bewertung liegt darin, durch das Anregen von Diskussionen innerhalb des Vorstands Verbesserungspotenziale aufzudecken und die notwendigen Massnahmen zur Behebung von Problem- punkten abzuleiten.⁸ Nachteile des Instruments sind hauptsächlich die Subjektivität der Beurteilung und die Unsicherheit, dass Vorstandsmitglieder sozial erwünschte oder politisch geprägte – und deshalb nicht immer objektive – Antworten geben. Je nach Ausgestaltung der Evaluationsmethode kann diesen Gefahren zum Teil entgegengewirkt werden. Zusätzlich kann es zudem sinnvoll sein, ergänzende externe Bewertungen durchzuführen.⁹

Gestaltung einer Selbstevaluation

Gestaltungsoptionen bezüglich Selbstevaluation bieten sich einerseits bei der Wahl des Erhebungsinstrumentes, andererseits bei den inhaltlichen Aspekten der Evaluation. Zudem gilt es bestimmte Rahmenbedingungen zu beachten, welche Einfluss auf die Art der Durchführung nehmen können.



Erhebungsmethode

Bei der Erhebungsmethode wird zwischen quantitativen und qualitativen Ansätzen unterschieden. Als bedeutendste quantitative Methode der Selbstevaluation gilt dabei der Fragebogen. Dieser kann entweder in schriftlicher (Papier-)Form oder in Form eines Online-Tools ausgearbeitet werden. Laut einer Studie von Thomson Financial and Directorship ist der Fragebogen das meist verbreitete Instrument der Selbstevaluation. Rund 82 % der Befragten gaben an, diese Form ausschliesslich oder ergänzend als Erhebungsinstrument zu verwenden.¹⁰ Die Vorstandsmitglieder bewerten beim Ausfüllen des Fragebogens anhand vielfältiger Dimensionen die Leistung des Vorstands, wozu grösstenteils geschlossene («multiple-choice») Fragen, zum Teil aber auch einzelne offene Fragen verwendet werden.¹¹ Geschlossene Fragen bergen den Vorteil der einfachen Vergleichbarkeit der Resultate. Nachteilig ist, dass der Detaillierungsgrad der Befragung durch den Bogen schon weitestgehend vorbestimmt ist. Durch das Einstreuen von offenen Fragen besteht zwar die Möglichkeit diesen Nachteilen entgegenzuwirken, jedoch auf Kosten der Einfachheit bei der Zusammenfassung

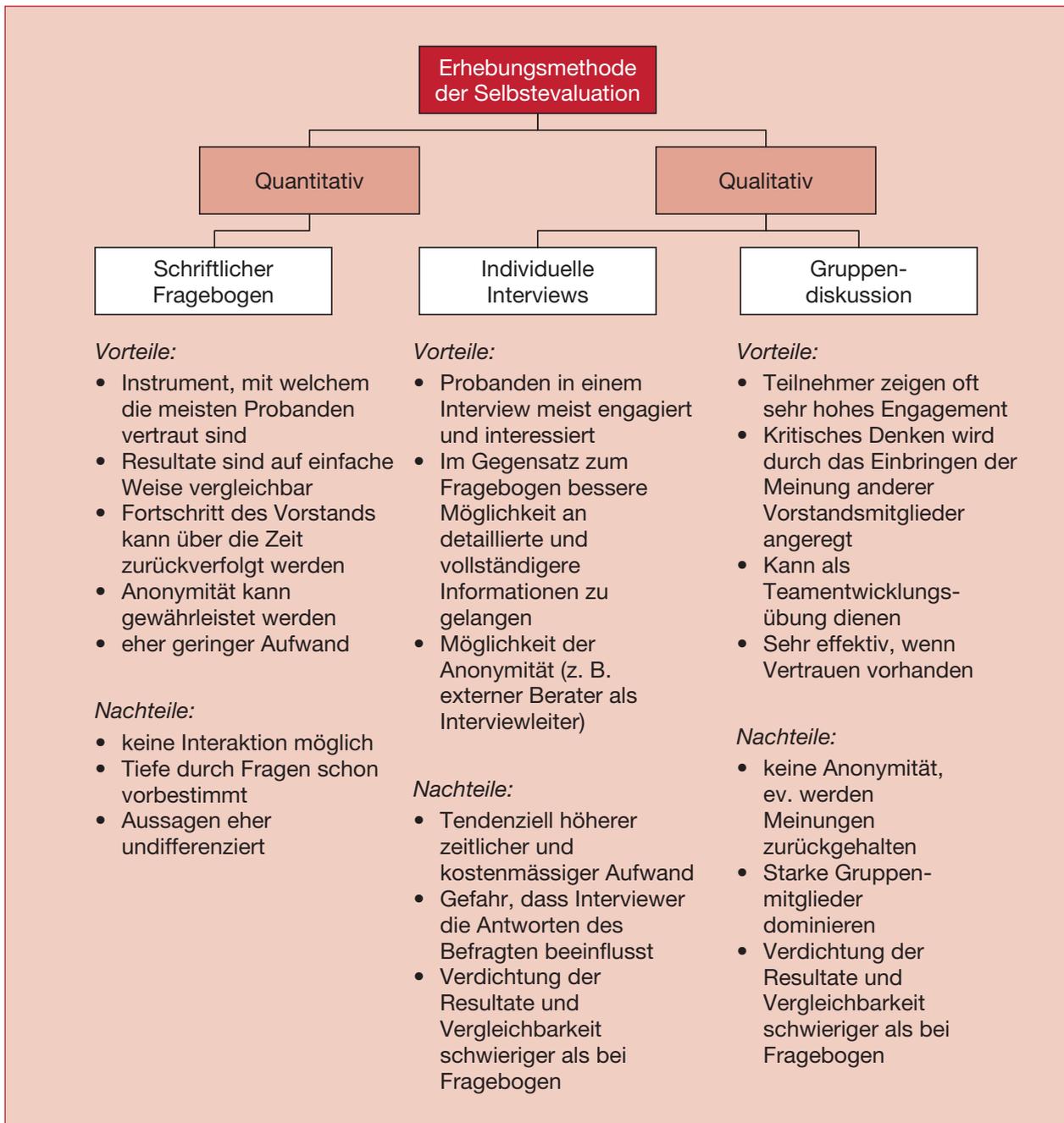


Abbildung 1: Vor- und Nachteile der verschiedenen Erhebungsmethoden (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Behan (2004), S. 4; Mutual Fund Directors Forum (2008), S. 18 f.)

und Verdichtung der Resultate. Bei einer qualitativen Erfassung der Selbstevaluation bietet sich die Wahl zwischen persönlichen Interviews oder einer Gruppendiskussion. Ein persönliches Interview wird mit jedem Vorstandsmitglied einzeln durchgeführt, häufig auf Basis eines zuvor offen gelegten Fragebogens. Die Gruppendiskussion wird vorzugsweise von einer Person geleitet und funktioniert am bes-

ten, wenn ein hohes Vertrauensverhältnis zwischen den Vorstandsmitgliedern besteht. In Abbildung 1 sind Vor- und Nachteile der drei verschiedenen Methoden aufgelistet.

Inhalte der Evaluation

Die zweite wesentliche Komponente bei der Ausgestaltung eines Selbstevaluations-Instruments ist die

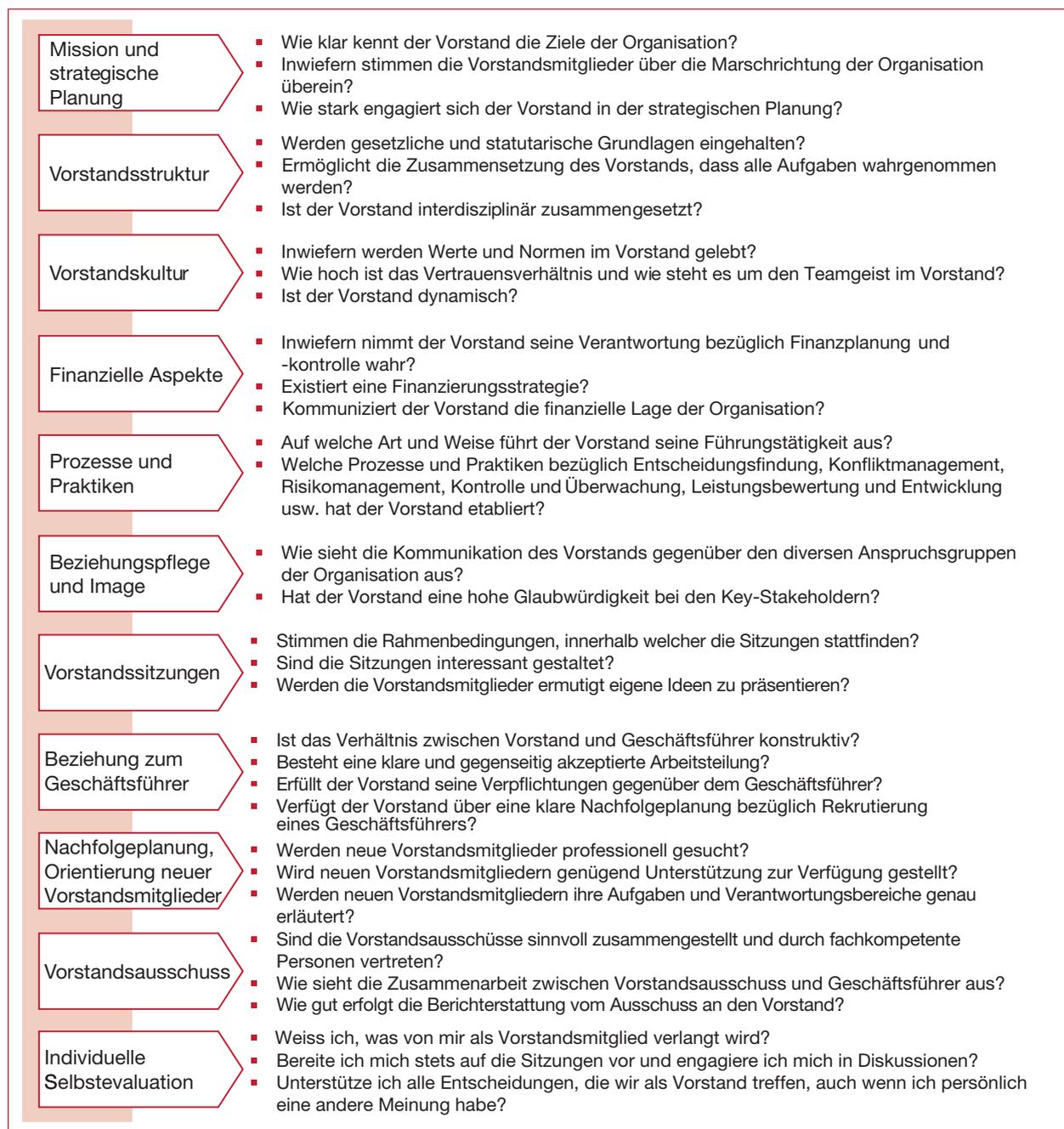


Abbildung 2: Mögliche Inhalte einer Selbstevaluation (Quelle: eigene Darstellung)

Wahl der anzusprechenden Themen. Die Herausforderung besteht meist darin, eine Themenliste zu erstellen, welche weder zu spärlich und simpel noch zu ausschweifend und langatmig ist.¹² Sind die Themenbereiche gewählt, werden dazu konkrete Fragen und Aussagen formuliert. Grundsätzlich wird davon abgeraten, eine Themenliste mit bestehenden Fragen von einer anderen Organisation zu

übernehmen. Die Begründung liegt in der enormen Vielfalt an NPO, weshalb nicht alle Themen für jede Organisation im selben Masse relevant sind. Vielmehr wird geraten, dass der Vorstand die Bewertungskriterien selbst erarbeitet und deren Erfüllungsgrad anschliessend an den sich gesetzten Zielen misst. Standardisierte Kriterienkataloge¹³ können aber Anhaltspunkte für das Erstellen einer

eigenen Themenliste geben. Abbildung 2 zeigt eine Auswahl an möglichen Themengebieten und Fragen, welche für eine Selbstbewertung in Betracht zu ziehen sind. Die Auflistung erhebt dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern soll lediglich einen Einblick in die inhaltliche Ausarbeitung einer Selbstevaluation geben.

Rahmenbedingungen

Neben der methodischen und inhaltlichen Dimension gibt es zusätzlich gewisse Rahmenbedingungen, die es bei einer Selbstevaluation zu beachten bzw. abzuklären gilt. Grundvoraussetzung für eine funktionierende Selbstevaluation ist das «Commitment» der Vorstandsmitglieder. Gegen ihren Willen ist keine gewinnbringende Evaluation möglich. Weiter ist es notwendig, dass die Resultate der Selbstevaluation in jedem Fall ausgewertet und im Vorstand diskutiert werden. Aus der Diskussion müssen Verbesserungsmassnahmen abgeleitet und ein Aktionsplan erarbeitet werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Selbstevaluation effektiv positive Ergebnisse bewirkt. Letztlich spielt auch die Archivierung der Resultate eine Rolle. Werden die Dokumente zur Selbstevaluation jeweils sorgfältig abgelegt und archiviert, so können sie zu einem späteren Zeitpunkt hervorgeholt und mit anderen Evaluationen verglichen werden, was eine Erfolgskontrolle über einen längeren Zeitraum ermöglicht.

Abzuklären gilt es, ob die Organisation die Kriterien und Fragen zur Bewertung selbst erarbeitet oder ob hierbei Unterstützung von einem externen Berater eingekauft werden soll.

Ebenfalls ist darüber zu entscheiden, ob die Durchführung der Evaluation von einer internen oder einer externen Person geleitet werden soll. Gründe, die für das Hinzuziehen einer externen Person sprechen, sind bereits vorhandene Erfahrungen mit Selbstevaluations-Methoden sowie die Objektivität, die durch die externe Sichtweise eher gewährleistet ist. Hinzu kommt, dass Vorstandsmitglieder bei ihnen unbekanntenen Personen tendenziell ehrlicher antworten als bei Arbeitskollegen.¹⁴ Die Meinungen bezüglich sinnvoller Periodizität der Erhebungen gehen in der Literatur weit auseinander. Sie bewegen sich im Rahmen von viermal pro Jahr bis zu einmal alle zwei Jahre,

oft abhängig von der Grösse des Vorstands oder der Länge und Häufigkeit der Sitzungen. Einig sind sich Autoren zu diesem Thema lediglich insofern, als dass eine Selbstevaluation einer konstanten Wiederholung bedarf, um einen sinnvollen Effekt zu erzielen.¹⁵

Verbreitung der Selbstevaluation von Vorständen in Schweizer NPO

Im Swiss NPO-Code wird verlangt, dass das oberste Leitungsorgan «die von ihm festgelegten Strukturen und Verfahren, seine Gesamtleistung und die Leistungen der einzelnen Mitglieder» (Paragraph 15, Abschnitt 5)¹⁶ evaluiert. Aussagen wie diese lassen vermuten, dass die Selbstevaluation der Vorstandsarbeit in Schweizer NPO bereits eine gewisse Verbreitung gefunden hat, da mehrere NPO angeben, den Code einzuhalten. Ob dies tatsächlich der Fall ist wurde im Rahmen einer empirischen Studie am VMI geklärt. Für die Untersuchung angeschrieben wurden 407 Organisationen, die ihren Sitz in der Schweiz haben und welche alle entweder über ein NPO-spezifisches Qualitätssiegel verfügen oder explizit einen bestimmten Governance-Code befolgen. Die Wahl der Stichprobe erfolgte so spezifisch, weil bei diesen Organisationen eine Selbstevaluation am ehesten vermutet werden darf. Retourneriert wurden letztlich 112 auswertbare Fragebogen, was einer Rücklaufquote von 28 % entspricht. Von den antwortenden Organisationen sind 94 % im Besitz des ZEWO-Gütesiegels, 32 % gaben an, die Richtlinien des Swiss NPO-Code zu befolgen und 9 % können das NPO-Label für Management-Excellence vorweisen.

Die Resultate der Studie zeigen, dass heute lediglich 24 % der befragten Organisationen eine systematische Selbstevaluation der Vorstandsarbeit durchführen. Diejenigen Vorstände, die dies nicht tun, gaben zu 27 % an, dass der Vorstand auf eine andere Art und Weise bewertet wird. Unter anderem wurde erwähnt, dass eine Selbstbeurteilung zwar erfolgt, jedoch in einer tendenziell eher informellen, spontanen und unstrukturierten Form. Wenige NPO lassen sich momentan auch fremd evaluieren. Dennoch zeigen die Zahlen, dass bei ungefähr der Hälfte der Befragten keinerlei Kontrolle oder Bewertung der Vorstandsarbeit vorgenommen wird. Immerhin 53 % derjenigen Organisationen, in welchen die Selbstevaluation des

Vorstands noch kein Thema ist, könnten sich die Anwendung dieses Instrument in Zukunft vorstellen.

Bei der Untersuchung, ob gewisse Parameter in einem Zusammenhang mit der Entscheidung für oder gegen eine Selbstevaluation stehen, zeigen die Resultate, dass

- ♦ eine steigende Anzahl Sitzungen pro Jahr in einem positiven Zusammenhang mit der Entscheidung für eine Selbstevaluation steht,
- ♦ Vorstände, welche Richtlinien mit einem vergleichsweise höheren Konkretisierungsgrad verfolgen, eher eine Selbstevaluation durchführen. So führen beispielsweise 7 der 10 Organisationen mit dem NPO-Label für Management-Excellence eine Selbstevaluation durch,
- ♦ die Grösse der Organisation in keinem Zusammenhang mit der Tatsache steht, ob eine Selbstevaluation ausgeführt wird oder nicht.

Da nur ein sehr kleiner Teil der befragten Vorstände tatsächlich eine systematische Selbstbewertung anwendet, beruhen die Ergebnisse teilweise lediglich auf den Antworten von 25 Organisationen. Die statistische Aussagekraft der Ergebnisse ist deshalb rein indikativ. Dennoch vermögen einzelne Resultate gewisse interessante Tendenzen aufzuzeigen.

Die am häufigsten gewählte Methode der Selbstevaluation ist mit rund 60 % der Befragten die Gruppendiskussion, dies als Gegensatz zur anfangs erwähnten amerikanischen Studie, bei welcher der schriftliche Fragebogen das meist verbreitete Instrument für die Selbstevaluation darstellt. Offen bleibt, ob diese unterschiedlichen Resultate bezüglich Präferenzen kulturbedingt, sektorbedingt oder auf unterschiedliche Stadien der Etablierung und damit Formalisierung des Prozesses zurückzuführen sind. Bei der Erarbeitung der Bewertungskriterien ist in drei von vier Fällen sowohl der Vorstand als auch die Geschäftsleitung involviert. Bei jeder fünften NPO wird die Themenliste ausschliesslich durch den Vorstand zusammengestellt. Zusätzlich gaben 30 % der Befragten an, für diesen Prozess externe Hilfe bei zu ziehen. Keiner der befragten Vorstände verwendet jedoch ein standardisiertes Tool. Dies bedeutet, dass die Organisationen die Kriterien zur Evaluation jeweils individuell erarbeiten, was posi-

tiv zu werten ist. Das Fehlen von spezifischen Tools fordert die Organisationen, die Bewertungskriterien selbst zu entwickeln und sich deshalb eingehend mit dem Thema zu beschäftigen. Allerdings kann die fehlende Unterstützung für einen Vorstand auch eine Hürde sein, um überhaupt einen ersten Schritt in Richtung Selbstevaluation zu wagen. Zusätzlich zur Evaluation der gesamten Vorstandsleistung evaluieren nur 17 % der Organisationen die Leistungen der einzelnen Vorstandsmitglieder. Bezüglich Periodizität wiederholen 44 % der Befragten die Evaluation alle 7 bis 12 Monate, 40 % alle 13 bis 24 Monate. Nur 16 % lassen den gesamten Prozess durch eine externe Fachperson begleiten. Weiter zeigt die Auswertung, dass jeder vierte Vorstand die Resultate der Selbstevaluation nicht archiviert. Dieses Resultat sowie die Wahl der Gruppendiskussion als Erhebungsmethode sind insgesamt ein starker Indikator für einen doch noch eher unsystematischen Umgang mit dem Instrument Selbstevaluation.

Letztlich zeigt die Studie aber auch, wie Organisationen, welche bereits Erfahrungen mit einer Selbstbewertung haben, den Nutzen dieser Praktik positiv einschätzen. Die Probanden beurteilten dazu verschiedene Aussagen auf einer Skala von 1 bis 5 (1 = stimme nicht zu, 5 = stimme zu). Die Mittelwerte zeigen, dass sowohl der Einfluss der Selbstevaluation auf die Leistung des Vorstands (Mittelwert: 4.5, Standardabweichung: 0.66) wie auch auf den Teamgeist im Vorstand (Mittelwert: 4.4, Standardabweichung: 0.58) positiv beurteilt wurde. Und auch die Aussage, dass die Selbstevaluation ein sinnvolles Instrument sei, erhielt eine ähnlich positive Bewertung (Mittelwert: 4.4, Standardabweichung: 0.72). Weiter ist den Ergebnissen zu entnehmen, dass diejenigen Vorstände, welche eine Selbstevaluation öfters (jährlich oder häufiger) durchführen, den Nutzen der Evaluation deutlich höher einstufen als Vorstände, welche sich seltener als einmal jährlich bewerten. Dieses Ergebnis stützt die Aussage von verschiedenen Autoren zu diesem Thema, dass die Selbstevaluation einer regelmässigen Wiederholung bedarf, um einen sinnvollen Effekt zu erzielen. Gleichzeitig ist bei diesem Ergebnis auch der Umkehrschluss denkbar, dass Vorstände, welche den Nutzen der Evaluation höher einstufen, diese auch öfters durchführen.

Schlussbemerkungen

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Vorstände von Schweizer NPO mehrheitlich (noch) keine regelmässige, systematische Selbstevaluation durchführen. Die offenen Formulierungen in den Governance Codes und die daraus resultierende Unsicherheit bezüglich konkreter Umsetzung dürfte eine mögliche Ursache dafür sein. Auf Grund fehlender Literaturhinweise darf auf eine vergleichbare Situation in Deutschland wie Österreich geschlossen werden. Vor dem Hintergrund der stärker werdenden Forderung nach Good Governance, auch bei NPO, ist eine Bewegung hin zu mehr Standardisierung in der Evaluation der Vorstandsarbeit absehbar.¹⁷ Die grundsätzlichen Vorbehalte gegenüber dem Instrument – der vermeintlich hohe Aufwand im Vergleich zum effektiven Ertrag und schliesslich auch die möglicherweise fehlende Bereitschaft, die eigenen Leistungen kritisch zu beurteilen – sind im Moment noch häufige Argumente, die gegen eine Evaluation der Vorstandsarbeit ins Feld geführt werden. Für immerhin mehr als die Hälfte derjenigen Vorstände, welche sich bis jetzt noch nicht mit dem Thema auseinandergesetzt haben, ist die Einführung einer Selbstevaluation in Zukunft zumindest vorstellbar. Weiter spricht für die Selbstevaluation, dass Probanden, welche Erfahrungen mit dem Instrument haben, dessen Nutzen überwiegend positiv beurteilen. Die Zukunft wird zeigen, inwiefern sich eine weitere Ausarbeitung der Codes/Qualitätssiegel und eine mögliche Erweiterung des Angebots an Unterstützungsleistungen positiv auf die Bereitschaft zur Implementierung von Selbstevaluations-Praktiken auswirken.

Fussnoten

- ¹ Vgl. Drucker (1999), S. 4 f.
- ² Vgl. Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke der Schweiz (Hrsg.) (2006).
- ³ Vgl. Vgl. Hofstetter/Sprecher (2005).
- ⁴ Vgl. ZEW (Hrsg.) (2006).
- ⁵ Vgl. SQS/VMI (Hrsg.) (2003).
- ⁶ Vgl. Lichtsteiner (2008), S. 474.
- ⁷ Vgl. Honegger (2003), S. 724.
- ⁸ Vgl. Paton/Foot/Payne (2000), S. 29 ff.
- ⁹ Vgl. Schmidt/Brauer (2006), S. 14 f.
- ¹⁰ Vgl. Curtis (2007), S. 63 f.

¹¹ Vgl. Moredock (2004), S. 93.

¹² Vgl. Behan (2004), S. 2.

¹³ Spezifische Tools und Checklisten sind vor allem im angloamerikanischen Sprachraum zu finden (z.B. «Governance Self-Assessment Checklist», vgl. Gill/Flynn/Reissing (2005); «Board Self-Assessment Questionnaire», vgl. Jackson/Holland (1998). In der Schweiz gestaltet sich die Suche nach solchen Tools eher schwierig.

¹⁴ Vgl. Behan (2004), S. 2.

¹⁵ Vgl. Carver (2007), S. 5, Hacker (2003), S. 82.

¹⁶ Vgl. Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke der Schweiz (Hrsg.) (2006), S. 18 f.

¹⁷ Vgl. Lichtsteiner (2008), S. 474.

Literatur

Behan, B., *Board Assessment: Designing the Process*, in: *The Corporate Board*, November/December 2004, S. 1-6.

Carver, J., *Beyond Board Self-Evaluation*, in: *Board Leadership*, January/February 2007, S. 4-5.

Curtis, G., *Conducting an Effective Board Evaluation*, in: *Directorship*, September 2007, S. 62-65.

Drucker, P. F., *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool*, 2. Auflage, 1999, New York.

Gill, M./Flynn, R. J./Reissing, E., *The Governance Self-Assessment Checklist – An Instrument for Assessing Board Effectiveness*, in: *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 15 (3/2005), S. 271-294.

Hacker, S., *Does Your Board Measure Up?*, in: *Association Management*, January 2003, S. 82-83.

Hofstetter, K./Sprecher, T., *Swiss Foundation Code – Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen*, Basel, 2005.

Honegger, E., *Verfahren zur Beurteilung der Leistung des Verwaltungsrates*, in: *Der Schweizer Treuhänder*, (9/2003), S. 723-727.

Jackson, K. J./Holland, T. P., *Measuring the Effectiveness of Nonprofit Boards*, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 27 (2/1998), S. 159-182.

Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke der Schweiz (Hrsg.), *Swiss NPO*

Code – Corporate Governance-Richtlinien für Nonprofit-Organisationen in der Schweiz, Zürich, 2006.

Lichtsteiner, H., *Entwicklungsstand der Governance im Nonprofit-Sektor der Schweiz*, in: Schauer, R./Helmig, B./Purtschert, R./Witt, D. (Hrsg.): *Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen – 8. Colloquium der NPO-Forscher im deutschsprachigen Raum*, Linz, 2008, S. 455-477.

Moredock, J., *Five FAQs About Board Self-Assessment*, in: *Association Management*, January 2004, S. 92-93.

Mutual Fund Directors Forum (Hrsg.), *Practical Guidance for Directors on Board Self-Assessment*, in: *The Investment Lawyer*, Vol. 15 (6/2008), S. 15-21.

Paton, R./Foot, J./Payne, G., *What Happens When Nonprofits Use Quality Models for Self-Assessment?*, in:

Nonprofit Management & Leadership, Vol. 11 (1/2000), S. 21-34.

Schmidt, S. L./Brauer M., *Strategic Governance: How to Assess Board Effectiveness in Guiding Strategy Execution*, in: *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 14 (1/2006), S. 13-22.

SQS/VMI (Hrsg.), *Checkliste NPO-Label für Management-Excellence*, Zollikofen/Fribourg, 2003.

Von Schnurbein, G., *Nonprofit Governance in Verbänden – Theorie und Umsetzung am Beispiel von Schweizer Wirtschaftsverbänden*, Bern, 2008.

ZEWO (Hrsg.), *Reglement über das ZEWO-Gütesiegel für gemeinnützige Organisationen*, 2006, www.zewo.ch/label/standards.htm am 12.03.2008.

Die Autoren



Hans Lichtsteiner/hans.lichtsteiner@vmi.ch

Dr. Hans Lichtsteiner ist Direktor Weiterbildung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschafts-Management der Universität Freiburg/CH (VMI). Er hat Betriebswirtschaftslehre mit der Spezialisierungsrichtung auf die Themen Marketing und Führung studiert und zum Thema «Freiwilligenarbeit im Alter» promoviert. Von 1996 bis 2006 war er als Geschäftsleitungsmitglied und Direktor in diversen Wirtschaftsverbänden tätig.



Vanessa Lutz/vanessa.lutz@unifr.ch

Vanessa Lutz, M.A. in Management, hat Betriebswirtschaftslehre an der Universität Freiburg/CH studiert. Von März 2007 bis Juli 2008 war sie als Studentin an der Jönköping Universität in Schweden. Nach ihrer Rückkehr an die Universität Freiburg war sie von September 2008 bis März 2009 zunächst als Unterassistentin am Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschafts-Management der Universität Freiburg/CH (VMI) tätig. Nach dem Abschluss ihres Studiums arbeitete Vanessa Lutz von September 2008 bis März 2009 als wissenschaftliche Mitarbeiterin am VMI.