

Governance in NPO



Martina Ziegerer

Governance – eine Frage der Balance
Spannungen zwischen Zentralen und Dezentralen
Erfahrungsbericht aus einem Wirtschaftsverband
Woher kommt «Good Corporate Governance»?
Eine Bedienungsanleitung für Vorstände

Weitere Themen:

Mehrwertsteuerliche Behandlung von Fundraising-Einnahmen

Wie verändern Digital Natives die Freiwilligenarbeit?

Szenario-Technik für NPO

Soutien public à une monnaie complémentaire



Professionalisierung im Vorstand ...

... als Mittel für eine gute Governance.

Was das konkret bedeutet, lesen Sie in dieser Ausgabe im Artikel von Michael Zurkinden.

Editorial



Ein Balanceakt unter Hochspannung – Wie organisiere, führe, steuere, überwache und entwickle ich eine NPO? Um diese Fragen dreht sich die NPO-Governance. Anhaltspunkte geben breit abgestützte und allgemein anerkannte Grundsätze zu erwünschtem Verhalten. Die Zewo-Standards für gemeinnützige NPO sind ein Beispiel dafür.

Doch was nützt es überhaupt, sich mit NPO-Governance zu befassen? Viele befürchten, sie führe zu Bürokratie, was nicht von der Hand zu weisen ist. Wie leicht versinken Leitlinien, Handbücher und Reglemente doch in der Versenkung und werden zu zahnlosen Papiertigern. Passende Regeln für eine NPO zu erstellen, kostet Zeit. Diese anschliessend zu verankern und zum Leben zu erwecken manchmal auch Nerven. Warum also nicht einfach die Dinge mit Anstand, gesundem Menschenverstand und viel Herzblut anpacken? Ganz so simpel wie es kling, ist es leider nicht. Denn erstens müssen sich alle einig sein, was dies alles beutet. Und zweitens müssen sie sich in der Folge daran halten.

Spätestens wenn dunkle Wolken aufziehen und ihr Ruf auf dem Spiel steht, sind NPO froh um eine gute Governance. Denn wer sich auf das Einhalten von Regeln berufen kann,

stärkt das Vertrauen in seine Organisation. Vorstände, Stiftungsräte und Geschäftsleitungen, die die Risiken ihrer Organisation kennen, können vorausschauend handeln. Der Graubündnerische Baumeisterverband dürfte den damit verbundenen Vorteilen zustimmen: Es ist angenehmer vorzubeugen, als die Scherben nach einem Skandal zusammen zu wischen und die Wunden zu heilen. Ein Sonntagsspaziergang ist allerdings auch das nicht.

Vielmehr gleicht gute NPO-Governance einem anspruchsvollen Balanceakt. Sie stärkt das Vertrauen in die NPO und ermöglicht gleichzeitig effiziente und wirksame Arbeit. Gemeinnützige NPO klären dazu vor dem Hintergrund zunehmender Professionalisierung die Rollen zwischen ehrenamtlichen Vorständen und der operativen Ebene. Sie bringen angemessene Vergütungen und intrinsische Motivation unter einen Hut. NPO, die Spenden sammeln, tarieren ihre Finanzen sorgfältig aus. Für den administrativen Aufwand, das Fundraising und die Reserven gilt: so wenig wie möglich, aber doch so viel wie nötig. Dachverbände ringen mit regionalen oder kantonalen Sektionen um ihre Funktion. All dies birgt mitunter mehr Konflikte als manche Serie auf Netflix oder der Tatort am Sonntagabend. Es erwartet Sie eine spannende Lektüre.

Dr. Martina Ziegerer
Geschäftsleiterin Stiftung Zewo

Die Dynamik des Zentralen-Dezentralen-Problems

6

In diesem Beitrag wird erläutert, warum Spannungen zwischen Zentrale und Dezentrale in föderalen Verbandsstrukturen unvermeidlich sind und deshalb als dominantes Charaktermerkmal akzeptiert werden sollten. Er bietet verschiedene Erklärungsansätze für die Dynamik der Spannungen sowie Empfehlungen für die Verbandspraxis, wie Entscheidungsträger im Haupt- und Ehrenamt mit den Spannungen entwicklungsförderlich umgehen können.

Michael Zurkinden

NPO-Governance: Eine Bedienungsanleitung für den Vorstand

24

Der vorliegende Beitrag beschreibt typische Governance-Probleme anhand von konkreten Beispielen. Im Zentrum steht die Frage, wie NPO dafür sorgen können, dass die beschriebenen Probleme gar nicht erst entstehen. Es zeigt sich, dass der Professionalisierung der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit zusammen mit einer «gelebten» Rollenklärung gegenüber der Operativen eine Schlüsselrolle zukommt.

Good Corporate Governance – Essenz einer kurzen historischen Reflexion

14

In diesem Artikel filtern die AutorInnen aus einer kurzen historischen Reflexion die Essenz von einer guten Governance: Möglicherweise geht es in der unternehmerischen Führung, Steuerung und Überwachung heutzutage einfach nur um ein transparent ehrliches, engagiertes und innovatives Handeln. Nicht mehr und nicht weniger.

Andreas Felix

Erfahrungsbericht einer Governance-Herausforderung

34

Mangelnde systematische Compliance kann die Reputation eines Wirtschaftsverbandes schädigen, wie das vorliegende Beispiel des Graubündnerischen Baumeisterverbandes (GBV) zeigt. Diese Krise konnte der Verband jedoch durch transparente Kommunikation und den Aufbau eines umfassenden Compliance-Programms meistern. Des Weiteren zeigt der Fall des GBV auf, wie wichtig es ist, Risiken periodisch zu analysieren.

Mehrwertsteuerliche Behandlung von Fundraising- Einnahmen

42

Fundraising-Einnahmen zu generieren ist schon aufwendig genug, trotzdem muss sich das Unternehmen in diesem Zusammenhang auch noch mit der MWST befassen. Eine blosser Spende unterliegt nicht der MWST. Sobald jedoch für erzielte Einnahmen eine Gegenleistung erbracht wird muss geklärt werden, ob mehrwertsteuerliche Konsequenzen ausgelöst werden.

Fredi von Gunten

Managementwerkzeuge für die Praxis – Szenario-Technik für Nonprofit-Organisationen

58

Mit der Szenario-Technik werden mögliche zukünftige Ereignisse und Situationen beschrieben, um daraus Strategien, Verhalten und Massnahmen für die NPO abzuleiten. Die gemeinsame Diskussion zur Lösungsfindung wird dadurch dynamischer, engagierter und verbindlicher.

Michaël Gonin

Soutien public à une monnaie complémentaire : Signe d'un changement de fond ?

62

Pour soutenir l'économie locale, la Ville de Genève a soutenu financièrement des bons d'achat pour les commerces locaux pendant la crise Covid. Où elle semble innover, c'est dans son soutien direct de bons émis dans une monnaie locale. On peut se demander s'il n'y a pas là un changement de paradigme.

Wie verändern Digital Natives die Freiwilligenarbeit?

48

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass sich Vereine, Bildungsinstitutionen sowie Arbeitgebende auf eine neue Generation von Freiwilligen und Arbeitnehmenden einstellen müssen. Service Learning als Lehrform, die gesellschaftliches Engagement mit fachlichem Lernen im Unterricht verbindet und Gemeinsinn und Verantwortungsbereitschaft fördert, bietet sich hier besonders an.

Impressum

Redaktion:	Luisa Wagenhöfer redaktion@vmi.ch
Layout:	Luisa Wagenhöfer media f SA
Herausgeber:	Verbandsmanagement Institut (VMI) Universität Freiburg /CH
Fotomaterial:	Thema «Pendel» istockphoto.com
Adresse:	VMI Bd de Pérolles 90 CH-1700 Freiburg Tel. +41 (0)26 300 84 00
Internet:	www.vmi.ch, info@vmi.ch
Jahrgang:	47. Jahrgang
ISBN:	978-3-909437-60-3
ISSN:	1424-9189

Die Dynamik des Zentralen-Dezentralen-Problems

Das Foucaultsche Pendel im Verbandsmanagement

Markus Gmür

Mehrstufige Verbände mit föderalen Strukturen sind ständigen Spannungen zwischen Zentrale und Dezentralen ausgesetzt. Diese Spannungen entladen sich in vorübergehenden Phasen der Zentralisierung und Dezentralisierung, deren Wendepunkte oftmals mit offenen Governance-Konflikten einhergehen. Im Verbandsmanagement gilt es, Ausmass und Dynamik solcher Spannungen zu erkennen, ihre Bearbeitung frei von Nebekonflikten zu halten und damit für eine dialektische Weiterentwicklung der Organisation zu nutzen. Im folgenden Beitrag wird erläutert, warum Spannungen zwischen Zentrale und Dezentrale in föderalen Verbandsstrukturen unvermeidlich sind und deshalb als dominantes Charaktermerkmal akzeptiert werden sollten; er bietet eine Metapher und verschiedene Erklärungsansätze für die Dynamik der Spannungen sowie Empfehlungen für die Verbandspraxis, wie Entscheidungsträger im Haupt- und Ehrenamt mit den Spannungen so umgehen können, dass die Entwicklungsfähigkeit der Organisation erhalten bleibt.

Im Pariser Panthéon zeigte 1851 der französische Physiker Léon Foucault mit einer Installation, wie ein Pendel durch das Zusammenwirken von Schwerkraft und Erdrotation konzentrische Schwingungsbahnen ausführt und auf dem Boden ein rosettenarti-

ges Muster zeichnet. Das nach ihm benannte Foucaultsche Pendel lässt sich heute nicht nur im Panthéon, sondern in einer ganzen Reihe von naturwissenschaftlichen Museen betrachten und versetzt geduldige Zuschauer noch immer in Staunen und Ehrfurcht.

Das Foucaultsche Pendel ist ein Sinnbild für eine zyklische Dynamik, wie man sie in mehrstufigen Verbänden findet, wo Bestrebungen auf der einen Seite nach zentraler Koordination und auf der anderen Seite nach lokalen (dezentralen) Freiräumen in der Zielverfolgung wirken und wo aber auch beiden Seiten klar ist, dass ein Ausgleich zwischen beiden Polen gefunden werden muss. Ein solcher Ausgleich ist nicht so offenkundig, dass er gezielt bestimmt werden kann, sondern es kann nur eine schrittweise Annäherung nach dem Prinzip des kybernetischen Regelkreises erreicht werden: Wann immer eine Seite spürt, dass ihre Erwartungen verletzt werden, wird sie etwas unternehmen, um das Pendel auf ihre Seite zu bekommen. Das wird die Gegenseite wiederum zu einer gegenläufigen Aktion bewegen. Jede Aktion erfordert Energie. Im besten Fall nimmt das Ausmass der Pendelbewegungen mit der Zeit ab, indem die beiden Seiten sich einander annähern und weniger stark korrigierend eingreifen. Im ungünstigen Fall nehmen die Pendelbewegungen zu, weil es zu einer Eskalation im



Das Foucaultsche Pendel im Pariser Panthéon.

Austragen des Konflikts kommt. Von oben betrachtet, nehmen die Foucaultschen Pendelbewegungen eine rosettenartige Form an, verursacht durch die Erdrotation. Im Konfliktverhalten entsteht etwas Ähnliches dadurch, dass die beiden Parteien denselben Grundkonflikt auf wechselnden Feldern austragen. Eine eingehende Analyse der Konflikttreiber zeigt, dass hinter variierten Konflikten immer derselbe Grundkonflikt, nämlich der zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung steht. Dies zu erkennen ist eine wesentliche Voraussetzung um zu abnehmenden Pendelbewegungen zu gelangen und damit Energie vom internen Konflikt abziehen und für eine gemeinsame und abgestimmte Zielerreichung im Sinne des Sachzwecks einsetzen zu können.

Zentrale und Dezentralen im Verband

Ein kennzeichnendes Merkmal von Verbänden ist das Gegenüber von

Zentrale und Dezentralen mit dem daraus resultierenden Spannungsfeld zwischen den Bestrebungen nach Koordination und Autonomie.¹ Je nachdem, ob man von einer hierarchischen oder von einer netzwerkartigen Verbandsvorstellung ausgeht, steht die Zentrale für die oberste Koordinations-ebene bzw. den Mittelpunkt eines Verbands. Als Dezentralen werden dementsprechend regional oder fachlich abgegrenzte Organisationen bezeichnet, die sich unter einem Dachverband vereinigen bzw. sich um ein koordinierendes Zentrum anordnen. Dezentralen sind in Organisationen des Dritten Sektors zumeist rechtlich selbstständig und unterliegen keiner zentralen Kontrolle auf der Basis von Kapitalbesitz, wie das in privatwirtschaftlichen Unternehmen der Fall ist.

Der Grad der Zentralisierung ist neben der Formalisierung und Standardisierung sowie der Spezialisierung eines

der charakterisierenden Merkmale der Organisationsstruktur, und dies nicht nur in der NPO-Managementlehre. Die Bedeutung dieser Merkmale für die Effizienz, Effektivität sowie Mobilisierungs- und Entwicklungsfähigkeit wurde in zahlreichen wissenschaftlichen Studien untersucht.²

Für das Zusammenwirken von Zentrale und Dezentralen mit dem Ziel einer organisatorischen Integration in einem Organisationsverband werden im Freiburger Management-Modell drei idealtypische Gestaltungsmodelle für die Governance-Struktur unterschieden:³

- Das **Integrationsmodell** führt zu einer Dominanz der Zentrale und nimmt oftmals ausgeprägt hierarchische Züge an. Delegierte aus den Dezentralen wählen einen Vorstand, der den Verband mit nachgeordneten Ausschüssen lenkt.
- Im **föderalistischen Modell** bleiben die Dezentralen dominant, indem ihre Präsidenten gemeinsam einen Vorstand bilden. Die Präsidenten nachgeordneter Ausschüsse sind ihrerseits wieder im Vorstand vertreten.
- Das **Gewaltentrennungsmodell** ist vom parlamentarischen Zweikammernmodell inspiriert. Es kombiniert Elemente des Integrations- und des föderalistischen Modells. Der von Delegierten der Dezentralen gewählte Vorstand steht der Präsidentenkonferenz gegenüber und muss sich mit dieser in einem iterativen Prozess verständigen. Die Machtverteilung kann dabei variieren und schlägt sich in einer reglementarischen Kompetenzverteilung nieder.

Diese Modelle stehen für verschiedene Verfassungslösungen für einen Verband. Das Verhältnis von Zentrale und

Dezentralen ist aber nicht nur durch das Besetzungsverfahren für die Leitungsebene geprägt. Mindestens ebenso wichtig sind das Selbstverständnis des Verbunds und seiner Mitglieder, sein Leistungsprogramm und die damit verbundene Arbeitsteilung sowie die Ressourcenströme. Daraus ergeben sich mögliche Spannungsfelder, die im folgenden Abschnitt näher beleuchtet werden.

Spannungsfelder im Zusammenwirken von Zentrale und Dezentralen

Spannungen in mehrstufigen Verbänden können auf verschiedenen Feldern entstehen. Prinzipiell sind sie fast unvermeidlich. Wo sie sich besonders akzentuieren, entscheidet sich bereits bei der Gründung, akzentuiert sich aber weiter in der Entwicklungsgeschichte. Auslöser können sowohl in externen Bedingungen (insbesondere der Ressourcenversorgung) als auch in internen Veränderungen begründet sein, beispielsweise im Leistungsprogramm oder in der personellen Besetzung einflussreicher Positionen.

- **Zielgruppenzugang:** Die Keimzelle jedes Verbands ist eine Zusammenkunft von Personen, die sich als Individuen oder Repräsentanten einer Gruppe oder einer Organisation zusammenfinden, ihre Anliegen abgleichen und im Erfolgsfall fortan gebündelt und unter einem gemeinsamen Dach nach aussen tragen. Wenn sich eine solche Bewegung ausbreitet, kann das idealtypisch in zwei Richtungen geschehen: (1) Sie wächst in die Breite durch Gründung ähnlicher Organisationen in anderen Sozialräumen (z. B. Regionen, Branchen, Fachdisziplinen usw.). Die neuen Organisationen können sich dann untereinander beliebig vernetzen, wobei jede ihre

eigene Mitgliederbasis und/oder ihre eigenen Klienten hat. Ab einem gewissen Punkt entsteht möglicherweise das Bedürfnis nach einer zentralen Koordination, was vielleicht zu einer Konferenzbildung, wohl viel häufiger aber zur Gründung eines Dachverbandes führt.

(2) Der ursprüngliche Verband initiiert die Gründung weiterer Verbände, die von Beginn an eine untergeordnete Rolle als Sektionen, Niederlassungen oder andere Formen der Teilorganisation einnehmen. Im ersten Fall wächst der Verband somit «bottom-up», im anderen Fall «top-down», aber das Ergebnis ist stets eine Polarisierung von Zentrale und Dezentralen. Dabei stellt sich die Frage, welcher der beiden Pole derjenige ist, mit dem die Mitglieder im Austausch stehen, in welchem Setting sie sich untereinander austauschen bzw. an wen sich die Klientinnen und Klienten mit ihren Anliegen primär wenden. Es besteht zwar mit zunehmender Grösse einer Organisation immer die Tendenz, dass die Relevanz der Dezentralen gegenüber der Zentrale wächst, weil in der Dezentrale persönliche Beziehungen und der Überblick leichter erhalten bleiben; ausserdem sind flexible Anpassungen der Leistungen einfacher zu bewerkstelligen. Die Zentrale kann aber mit entsprechenden Massnahmen gegensteuern: Beispielsweise bleibt die wichtigste Konferenz oder Tagung diejenige in der Zentrale, die begehrtesten Leistungen erbringen Mitarbeitende in der Zentrale, die angesehensten Ämter sind die in der Leitung der Zentrale, die strategischen Entscheidungen über das Leistungspaket der Organisationsfamilie werden in der Zentrale

getroffen und sind für alle Teilverbände verbindlich usw.

- **Ressourcenzugang:** In Eigenleistungsverbänden sind die Leistungsbezüger in der Regel auch diejenigen, die mit ihren Beiträgen die Aktivitäten und Leistungen des Verbands ermöglichen. In Drittleistungsverbänden ist das meistens nicht der Fall, insbesondere weil die Finanzierung durch Dritte erfolgt, etwa staatliche Stellen, institutionelle Sponsoren oder private Spender. In der Beziehung von Zentrale und Dezentralen kommt es oft zu einer Arbeitsteilung: Der Dachverband führt die Verhandlungen mit staatlichen Geldgebern über Zuschüsse, die von den Dezentralen für die Finanzierung ihrer Leistungen benötigt werden; oder die Dezentralen organisieren das Fundraising und überlassen der Zentrale einen Teil der Erträge für die Finanzierung übergeordneter Leistungen. Eine solche Arbeitsteilung kann auf nicht verhandelbaren Vorgaben der finanzierenden Institutionen oder auf Effizienzerwägungen zurückgehen; sie ist aber häufig nicht zwingend und kann zu Spannungen bei Fragen der Mittelverteilung oder der Verantwortlichkeit im Misserfolgsfall führen. Davon sind Eigenleistungsorganisationen auch betroffen, wenn die Mitgliedschaft und die daran geknüpften Beiträge nicht völlig geteilt, sondern ganz oder teilweise überlappend sind.
- **Öffentliche Sichtbarkeit:** Die Leistungserbringung und die Ressourcenbeschaffung von Verbänden sind die Bereiche, in denen Verbände auch über ihre vier Wände, Mitgliederbasis bzw. ihr virtuelles Netzwerk hinaus wahrnehmbar werden: Sie erlangen

Präsenz, bekommen Zustimmung zugesprochen oder ziehen Kritik auf sich. Wie sich all dies auf Zentrale und Dezentralen verteilt, ist wiederum durch die beteiligten Organisationen gestaltbar.

- **Dominante Identität:** Die Identität ist das Pendant zur öffentlichen Sichtbarkeit und bezieht sich darauf, wie die Mitglieder, die Ehrenamtlichen und gegebenenfalls auch die hauptamtlich Beschäftigten die Organisationsfamilie deuten: Sind die Dezentralen nur Ableger einer Identität, die an die Zentrale und ihre Mission, ihre Geschichte, ihr Logo, ihre Grundsätze, ihre Veranstaltungen und Aktivitäten geknüpft ist, oder ist es die Vielfalt und Unmittelbarkeit der Dezentralen, die damit diverse Identitäten schaffen und der Zentrale nur die Restrolle einer Serviceeinheit oder Clearingstelle übrig lässt? Der Gründungszusammenhang ist zwar ein wesentlicher Ausgangspunkt dafür, wo sich die dominante Identität ansiedelt, aber in der nachfolgenden Entfaltung zentraler und dezentraler Aktivitäten kann es leicht zu Verschiebungen kommen, die im einen Fall begrüsst werden, im anderen Fall aber Spannungen aufgrund von Verlustängsten erzeugen.
- **Interne Leistungsbeziehungen:** Wenn die Leistungserbringung oder die Ressourcenbeschaffung zwischen Zentrale und Dezentralen interdependent sind, können die dadurch entstehenden Leistungsbeziehungen, wie bereits ausgeführt, Spannungen erzeugen. Diese entstehen aber auch im administrativen Bereich. Oftmals bieten Dachverbände für ihre Teilverbände Leistungen an, die diese mangels Grösse und Professionalisie-

rungsgrad nicht mit der notwendigen Effektivität und Effizienz erbringen können. Die Teilverbände können allerdings einige der Leistungen auch durch horizontale Zusammenschlüsse oder von externen Anbietern beziehen, wodurch eine Wettbewerbsdynamik zwischen Zentrale und Dezentralen in Gang kommt, die wahlweise als sportlicher Kampf oder innerfamiliärer Vertrauensbruch gedeutet wird.⁴

Auf diesen fünf Feldern können einzelne oder mehrere, teilweise komplex verknüpfte Spannungen entstehen, die sich in den metaphorisch eingeführten Schwingungen entladen und als dynamische Konflikte wahrgenommen werden. Die Management- und Organisationsforschung liefert gute Gründe für die Annahme, dass sich die Spannungen mit der Grösse und dem Alter einer Organisationsfamilie unvermeidlich zunehmen.⁵ Gestaltbar sind nur ihre Ausprägungen und das Konfliktniveau: Gelingt es frühzeitig, die damit verbundenen Konflikte aufzufangen, oder setzt eine Eskalation ein?

Katalysatoren in der Spannungsdynamik

Wenn es in föderalen Strukturen bereits latente Spannungen gibt, werden sie durch wesentliche Veränderungen in den internen und externen Strukturen verstärkt. Je nach Spannungsfeld kann es dazu kommen, wenn beispielsweise wichtige Verbandsleistungen obsolet werden oder ebenso wichtige Geldgeber wegfallen, wenn der Verband mit einer massiven Reputationskrise konfrontiert ist oder wenn die fortschreitende Digitalisierung die bisherigen Arbeitsmittel in Frage stellt oder erhebliche Investitionen erfordert. Neben diesen äusseren

Katalysatoren spielen auch interne Auslöser eine Rolle, etwa wenn Störungen in den internen Austausch- und Dienstleistungsbeziehungen eintreten.

Nicht zu unterschätzen sind ausserdem die Auswirkungen von personellen Veränderungen in der Leitung, sowohl auf haupt- als auch ehrenamtlicher Seite. Mit der Übernahme einer Führungsposition sind oftmals der persönliche Anspruch oder Erwartungen von Dritten verbunden, bisher ungelöste Probleme aufzugreifen und die lang ersehnte Lösung herbeizuführen. Latente Spannungen zwischen Zentrale und Dezentralen scheinen sich dafür anzubieten, werden dadurch aber selten aufgelöst, sondern häufiger in die Pendelbewegungen mit oftmals eskalierenden Konflikten versetzt.

Neben den genannten Auslösern für ein Aufflammen von Konflikten zwischen Zentrale und Dezentralen gibt es eine Reihe von verstärkenden Faktoren:

- Latente Konfliktlagen innerhalb der Zentrale oder im Verhältnis der Dezentralen untereinander werden dadurch beruhigt, dass eine **verbindende Gegnerschaft** gebildet wird. Häufige Beispiele sind auf der einen Seite Spannungen zwischen Haupt- und Ehrenamt oder zwischen Interessengruppen innerhalb des strategischen Organs. Auf der anderen Seite gibt es oft Interessenkonflikte zwischen grösseren und kleineren, zwischen finanzstarken und -schwachen, zwischen innovations- und traditionsorientierten Dezentralen. Eine akute Auseinandersetzung zwischen Zentrale und Dezentralen kann solche Konflikte überdecken – aber leider nicht auf Dauer lösen.

- Die **Bildung von Koalitionen** auf Seiten der einen Konfliktpartei wird auf der anderen Seite als zusätzliche Bedrohung wahrgenommen, selbst wenn die Koalitionsbildung aus der Perspektive der Mitglieder nur als Hilfsmittel zur Vereinfachung ihrer internen Abstimmung angesehen wird. Ein Beispiel dafür wäre die Einrichtung einer Koordinationsstelle für die Geschäftsführenden der Dezentralen, die zusätzlich zu einer bestehenden Präsidentenkonferenz als Mitwirkungsorgan in der Zentrale gebildet wird. Eine ähnliche Wirkung können externe Expertinnen oder Experten haben, welche von der Zentrale mobilisiert werden.
- Die Verknüpfung von Gestaltungsfragen der Zentralisierung mit solchen der **Formalisierung** erschwert die Lösung eines Spannungsproblems, auch wenn sie oft als vermeintlicher Lösungsansatz ins Spiel gebracht wird. Ein Beispiel dafür wäre der Vorschlag, die Spannungen zwischen Zentrale und Dezentralen mit einer Erweiterung des Geschäftsreglements zu lösen. Möglicherweise kann das zu einer Versachlichung eines Konflikts beitragen; häufig führt es aber zu einer weiteren Eskalation, weil die Frage des Zentralisierungsgrads dadurch verkompliziert wird, dass auch noch eine Auseinandersetzung um den richtigen Formalisierungsgrad entsteht.
- **Persönliche Rivalitäten** zwischen Repräsentanten von Zentrale und Dezentralen verstärken strukturelle Konfliktlagen und können wiederum ganz unterschiedliche Ursachen haben: Beispiele in Ehrenämtern sind etwa Zugehörigkeiten zu unterschiedlichen politischen Parteien oder Milieus oder Konflik-

te in früheren Amtskonstellationen oder Karrierestationen. In solchen Fällen werden ganze Verbände durch die Antipoden in gewissem Sinn in Geiselhaft genommen und zu blossen Zuschauern degradiert.

In der Analogie des Foucaultschen Pendels erzeugen die Katalysatoren die typischen Rosettenmuster. Was die Erddrehung im Panthéon erzeugt, leisten externe oder interne Veränderungen in den beteiligten Verbänden und die genannten verstärkenden Faktoren: Bestehende Konflikte werden häufig nicht nur eskaliert, sondern sie wechseln auch ihre Richtung. Ihr Hauptauslöser, der die Pendelbewegungen erhält, bleibt aber die strukturelle Zentrale-Dezentralen-Spannung.

Empfehlungen für ein gedeihliches Miteinander von Zentrale und Dezentralen

Die meisten Verbände werden im Vereinigungsbestreben gegründet, eine gemeinsame Vision zu verwirklichen und sich allenfalls auch gegen äussere Gegner zu wehren. Dazu werden innere Harmonie angestrebt und interner Wettbewerb möglichst vermieden – sieht man vielleicht von britischen Debattierclubs ab. Auch wenn darin eine Stärke von Verbänden liegt, sollte das nicht verhindern, dass sie sich, wenn sie sich zur Föderation entwickeln, der unvermeidlichen Spannung zwischen Zentrale und Dezentralen stellen. Dazu können die folgenden Gestaltungsempfehlungen helfen:

1. Gehen Sie davon aus, dass Spannungen zwischen Zentrale und Dezentralen ebenso ein Teil der Realität föderativer Verbandsstrukturen und anderer Organisationsfamilien mit einem Professionalitäts-

anspruch geworden ist, wie seit dem vergangenen Jahr das Covid19-Virus auf unserem Planeten!

2. Thematisieren Sie die verschiedenen Spannungsfelder in regelmäßigen Abständen in offenen Dialogen, um mögliche Eskalationen frühzeitig auffangen zu können! Die dadurch in Gang gesetzten Pendelbewegungen können Verbände beleben, solange den Akteuren davon nicht schwindlig wird.
3. Vermeiden Sie, dass die Konfliktlage durch Katalysatoren unübersichtlich oder verschärft wird, und sorgen Sie dafür, dass solche Einflüsse frühzeitig offengelegt werden!
4. Wenn dennoch eine Eskalationsdynamik einsetzt, setzen Sie dämpfende Impulse, aber versuchen Sie nicht, den strukturellen Konflikt zu verleugnen! Solche Impulse können beispielsweise durch gemeinsame Freizeitaktivitäten (vielleicht eine Wanderung, eine Bootsfahrt oder ein gemeinsamer Ausstellungsbesuch) gesetzt werden, durch den Einsatz einer systemischen Intervention (etwa die Beauftragung eines Organisations-theaters) aber auch durch die Freisetzung finanzieller Mittel, falls der Organisationsfamilie solche zur Verfügung stehen.

Föderale Organisationsstrukturen stellen Anforderungen an das Management, die sich von denen in den hierarchisch fester gefügten Strukturen, die in der öffentlichen Verwaltung oder in Wirtschaftsbetrieben anzutreffen sind, deutlich unterscheiden. Für die haupt- und ehrenamtliche Leitung ist das anspruchsvoll, aber auch inspirierend, wenn es gelingt, ihnen mit der nötigen Portion an Klarsicht und Gelassenheit zu begegnen.

- 1 Vgl. Lichtsteiner et al. 2020, S. 83.
- 2 Vgl. stellvertretend Tran 2020; Gmür & Graf 2015; Forte et al. 2009; Tannenbaum 1961.
- 3 Vgl. Lichtsteiner et al. 2020, S. 174f.
- 4 Vgl. dazu die Untersuchung von Fischer & Gmür 2015.
- 5 Vgl. das Modell von Larry Greiner in seinem vielbeachteten Aufsatz von 1972: Er zeigt darin, wie sich Organisationen von ihrer Gründung aus in einem dialektischen Prozess entwickeln, wobei sich ruhige Entwicklungsphasen mit Konflikten und harten Kursveränderungen abwechseln. Diese Kursänderungen verlaufen pendelartig zwischen zentraler Kontrolle und dezentraler Entfaltung.

- Brupbacher, N. (2017). *Member Value in Membership Associations*. Dissertation Universität Freiburg/CH.
- Fischer, Y. & Gmür, M. (2015). Member Value Optimierung in föderal strukturierten NPO – Marketing-Koordination in Schweizer Gesundheits- und Sozialverbänden. *Verbands-Management* 41(1), S. 28-34.
- Forte, A., Vanesa, L. & Bruckman, A. (2009). Decentralization in Wikipedia Governance. *Journal of Management Information Systems* 26(1), S. 49-72.
- Gmür, M. & Graf, S. (2015). Formale Organisation und Engagement im Verein. *Verbands-Management* 41(1), S. 44-54.
- Greiner, L. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50(4), S. 37-46.
- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Schauer, R. & Giroud, C. (2020). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen*, 9. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt-Verlag.
- Tannenbaum, A. S. (1961). Control and Effectiveness in a Voluntary Organization. *American Journal of Sociology* 67(1), S. 33-46.
- Tran, L. (2020). International NGO Centralization and Leader-Perceived Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 49(1), S. 134-159.

Der Autor



Markus Gmür / markus.gmuer@vmi.ch

Prof. Dr. Markus Gmür ist seit Oktober 2008 Direktor Forschung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management sowie akademischer Leiter des Executive MAS für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH. Von 2015 bis 2019 war er ausserdem Vize-Rektor der Universität Freiburg/CH für die Bereiche Weiterbildung, Alumni und Fundraising.

Good Corporate Governance – Essenz einer kurzen historischen Reflexion

Michèle Sutter-Rüdisser und Cornel Germann

«Good Corporate Governance» – ein Begriff, der sich zwar wie selbstverständlich liest, jedoch oftmals allzu viele Erwartungen beinhaltet. Wie genau soll das «Good» in die unternehmerische Führung, Steuerung und Überwachung integriert werden? Dies zumal allgemein bekannt ist, dass der ökonomische Nutzen nicht für alle gleichzeitig maximiert werden kann (sofern dieser überhaupt maximiert werden soll). Und können die nationalen und internationalen Richtlinien, welche in den vergangenen Jahrzehnten geradezu wie Pilze aus dem Boden geschossen sind, eine zukünftige «Bad» Corporate Governance überhaupt reduzieren, ja gar verhindern?

In diesem Artikel wollen wir aus einer kurzen historischen Reflexion die Essenz filtern: Möglicherweise geht es in der unternehmerischen Führung, Steuerung und Überwachung heutzutage einfach nur um ein transparent ehrliches, engagiertes und innovatives Handeln. Nicht mehr und nicht weniger.

«Der Pessimist klagt über den Wind, der Optimist hofft, dass er dreht, der Realist richtet das Segel aus.» Als Sir Adolphus William Ward (1837 – 1924, ein britischer Historiker, Literaturwissenschaftler und zu seiner Zeit passionierter Segler) die Problematik des «guten» Segelns analysierte, hatte er zwei Implikationen in Absicht: (1) Es gilt exogene Faktoren ernst zu nehmen und (2) eigene Sichtweisen stets

sorgfältig zu reflektieren. Die Einnahme von Dritt-Perspektiven ermöglicht es, den Horizont zu erweitern und somit «das Beste» aus der Situation abzuleiten.

Das systematische Streben nach einem Ideal – sprich «best practice» – ist auch in der Corporate Governance allgegenwärtig. Obwohl der Diskurs im Jahre 1776 mit Adam Smith's Analyse von Eigentümerschaft und Management Aufwind erfuhr (das klassische Modell des Homo Oeconomicus), so haben wir bis heute immer noch keine einheitliche und präzise formulierte Definition einer Good Corporate Governance. Dies verdeutlicht wohl mitunter auch, warum eine Vielzahl an unterschiedlichen Begrifflichkeiten betreffend der Corporate Governance existieren.

Trotz fehlender Exaktheit ist die Corporate Governance in der heutigen gesellschaftspolitischen Diskussion zentral. Stichworte wie «modern», «notwendig» und «essenziell» sind eng mit der Begrifflichkeit verbunden. Corporate Governance ist entsprechend en vogue und als Konzept aus der Unternehmenslandschaft kaum mehr weg zu denken. Entsprechend ist die Disziplin gewachsen und hat ein nahezu unüberschaubares Ausmass angenommen. Mittlerweile gibt es nicht nur eine Vielzahl an Kodizes (Richtlinien betreffend Informationen zu Corporate Reporting, Swiss Code of Best Practice u.v.m.), sondern auch eine Vielzahl an Gebieten, welche das Modewort aufgenommen haben



(HR Governance, IT Governance, Tax Governance, Entrepreneurial Governance u.v.m.). Ziel dieses Artikels ist es, die Entstehung der Corporate Governance aufzuzeigen, die Erwartungshaltung der Corporate Governance einzugrenzen und Voraussetzungen für eine wirksame Governance aufzuzeigen.

Zur Geschichte des Corporate Governance Begriffs

Der Diskurs der Corporate Governance geht auf die Aufzeichnungen im 16. Jahrhundert zurück, als die ersten Unternehmen mit Namen wie East India Company, the Hundson's Bay Company und die Levant Company historisch dokumentiert wurden. Diese Unternehmen gehörten zu den ersten Organisationen, die unter der noch heutigen geltenden Rechtskonformität entstanden sind. Vor diesem Hintergrund bettete Adam Smith 1776 mit

seinem berühmten Werk «The Wealth of Nations» erstmalig die bestehende wirtschaftliche Struktur in die gesellschaftliche und sozialpolitische Umgebung ein und leitete den Begriff des «Homo Oeconomicus» ab: *Sorgfalt dem Meinen, das Deine mir gleich.*¹

Im Hinblick auf die heutige Unternehmensstruktur gilt jedoch das Werk von Berle und Means «The Modern Corporation and Private Property» aus dem Jahr 1939 als entscheidend.²

Der Aufsatz legte den Grundstein für die Trennung zwischen Unternehmenseigentum (Aktionär) und Unternehmensleitung (Verwaltungsrat, Management). Die angesprochene Trennung wurde besonders durch die Börsenkotierungen geprägt. Durch die Zersplitterung des Aktionariats gelang es den einzelnen Individuen nicht mehr bzw. nur erschwert, Einfluss zu nehmen und als Unternehmer in ihrem Sinne mitzugestalten. Historisch

gesehen war dies somit die Geburtsstunde der Trennung zwischen Unternehmenslenker und Unternehmensinhaber, ganz im Zuge des zu dieser Zeit herrschenden Tenors «managers lead, and directors and shareholders follow»³.

Mit der ersten strafrechtlichen Untersuchung der US-Börsenaufsichtsbehörde ‚Securities and Exchange Commission‘ (S.E.C.) im Jahr 1974 wurde der Ton rauer. Ausschlaggebend waren Fehlverhalten im Verwaltungsrat bei der finanziellen Überwachungspflicht und die Verbreitung von illegalen Korruptionszahlungen von US-Unternehmen an ausländische Beamte.⁴ Die Fälle zeigten schonungslos auf, dass die bestehenden Systeme zur Selbstregulierung und Rechenschaftspflicht zu wenig ausgeprägt waren. Erstmalig wurde deshalb der Begriff der Corporate Governance in den amerikanischen Rechtssystemen aufgenommen. Verstärkt wurde die politisch-gesell-

schaftliche Debatte im Jahre 1976 durch Jensen und Mecklings «A Theory of the Firm. Managerial Behaviour, Agency, Costs and Ownership Structure» auf theoretischer und durch Nader, Green, and Seligman «Taming the Giant Corporation» auf praktischer Ebene. Ein Beispiel aus der Theorie ist die Prinzipal-Agent-Problematisierung.⁵ Diese beschreibt das Handeln von Menschen in der Unternehmensökonomie, wobei der Prinzipal (Eigentümer) dem Agent (Verwaltungsrat, Management) die Unternehmensführung übergibt. Letzterer verfügt normalerweise aufgrund der asymmetrischen Informationslage über einen Wissensvorsprung. Mit der theoretisch und praktisch geführten Diskussion wurde 1978 von der American Bar Association das «Corporate Director's Guidebook» herausgegeben und zwanzig Jahre später der «Blue Ribbon Committee Report» (1998).⁶ Letztgenann-



ter setzte sich vor allem mit dem Audit Committee (Prüfungsausschuss) auseinander. Besonderes Augenmerk wurde auf die Effektivität der bestehenden Prüfprozesse gelegt, die als Fundament zur Sicherstellung der finanziellen Kontrolle und Berichtslageerstattung diene.

Entwicklungen in Europa

Die Debatte im Europäischen Raum nahm erst in den Neunzigerjahren Fahrt auf. Hier übernahm insbesondere Grossbritannien die Führungsrolle in der Corporate Governance. Mit der Veröffentlichung des «Cadbury Reports – Financial Aspects of Corporate Governance» im Jahr 1992 versuchte Sir Andrew Cadbury finanzwirtschaftliche Aspekte der Unternehmen hinsichtlich «best practice» Empfehlungen abzugeben. Der damals vorherrschende Grundgedanke war, den bestehenden liberalen Unternehmensspielraum zu nutzen, um kostengünstige und effiziente Selbstregulierungsmassnahmen einzuführen. Die damals eingeleiteten Massnahmen waren u.a. Unabhängigkeit des Boards, Weisungen zur Entscheidungsfindung, Kompetenz und Förderung von Board-Mitgliedern, Aufteilung und Rolle der Board-Mitglieder und des Board-Sekretärs, Organisation und Gestaltung des Internal Audits, Rolle des External Audit, Vergütungsprozesse sowie Rechte und Pflichten der Board-Mitglieder. Erweitert wurden diese 1995 mit dem «Greenbury Report», 1998 mit dem «Hampel Report», 1999 mit dem «Turnbull Report», 2003 mit dem «Higgs Report» und 2003 mit dem «Smith Report». Alle befass(t)en sich mit der weiteren Verstärkung der Good Corporate Governance hinsichtlich Steuerungs-, Überwachungs- und Vergütungsmassnahmen von Board-Mitgliedern.

Zur letztendlich internationalen Verbreitung und stärkeren Annäherung der Governance Systeme haben die Globalisierung des Kapitalverkehrs und der verstärkte Wettbewerb am Kapitalmarkt beigetragen. Die damit einhergehende Ressourcenknappheit und die nachhaltig wichtig werdende Reputation, hat die Unternehmen dazu veranlasst, eigenständig freiwillige Kodizes und Richtlinien zu implementieren, um sich gegenüber den bestehenden Aktionären und Stakeholdern zu positionieren.⁷ Unternehmen, welche dies unterliessen, mussten sich vermehrt mit divergierenden Stakeholderinteressen auseinandersetzen und sich einer zusehends öffentlich geführten medialen Diskussion stellen. Dies wurde besonders durch die aufkommende und verstärkte Involvierung seitens institutioneller Investoren (u.a. Hedge Fonds, Private Equity) und Proxy Advisor (v.a. Glas Lewis, ISS) nach der Finanzkrise 2008/2009 getrieben.⁸ Im Jahr 2021 verdichtete sich die Situation zunehmend und gestaltete sich komplexer. Es gibt heutzutage (fast) kein Land, welches nicht einen eigenen Corporate Governance Code publiziert. Nimmt man die von der European Corporate Governance Institute (ECGI) veröffentlichte Übersicht zur Hand, so sind heute 583 Corporate Governance Guidelines aktiv aufgeführt. Besonders ins Augenmerk fallen folgende Länder: Grossbritannien mit 53 Kodizes, Deutschland mit 21 Kodizes, USA mit 20 Kodizes und Frankreich mit 18 Kodizes.⁹ Die Schweiz ist mit 7 Kodizes im Mittelfeld angesiedelt.

Proaktives Handeln als Schlüssel zum Erfolg

Mit «A Guide to the Big Ideas and Debates in Corporate Governance»



hinterfragen Paine und Srinivasan, beide Professoren an der Harvard Business School, die Essenzen der heutigen Corporate Governance.¹⁰

Dabei stellen sie die Grundsätze der Unternehmensorientierung und die Rolle, Ausgestaltung und Vergütung im Hinblick der Performance des Verwaltungsrats in Frage.

Als oberstes Organ der Aktiengesellschaft nimmt der Verwaltungsrat in der Schweiz eine pivotale Rolle ein. Gemäss Artikel 716a des schweizerischen Obligationenrechts ist er aufgrund seiner unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben verpflichtet, für eine ordnungsgemässe Governance zu sorgen und die Führung, Steuerung und Überwachung der Unternehmung entsprechend wahrzunehmen. Nachfolgend nun ein paar Gedanken aus den voran gegangenen historischen Gegebenheiten, welche die Good Corporate Governance-Aktivitä-

ten von einer reinen Pflichtübung hin zu einem substantiellen Engagement unterscheiden:

- **«Ist eine Good Corporate Governance überhaupt relevant?»** Selbstverständlich ist sie es. Ein blosses «Reagieren» war noch nie die richtige Antwort, um gegenüber der Konkurrenz zu bestehen; «proaktives Handeln» hingegen schon. Denn letztendlich geht es um ein nachhaltiges und langfristiges Fortbestehen der Unternehmung. Gefragt ist daher eine innovative, adaptive, und reflektierende Corporate Governance. Der «tone at the top» ist entscheidender denn je: Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung stehen in ihrer Vorbildfunktion in der Pflicht, die Unternehmenskultur so zu stärken, dass Raum für Innovation entsteht und die Gesamtheit der Stakeholder glaubhaft miteinbezogen werden kann.

- **David statt Goliath:** Grösse und Bekanntheit sind nicht Kern einer Good Corporate Governance. Vielmehr ist es die gelebte Art und Weise, wie die Massnahmen, Richtlinien und internen Weisungen umgesetzt werden. Eine Good Governance fruchtet erst dann, wenn diese in die Unternehmenskultur integriert und entsprechend verankert ist. Das kann Zeit und Geduld benötigen. Aber in der Ruhe liegt bekanntlich die Kraft. Governance-Aktivitäten sind anspruchsvoll und weitreichend, was eine achtsame Reflexion und eventuell eine (Re-)Adjustierung beinhalten kann. «Trial and error» gehört deshalb nicht nur in der Startup Szene sondern auch in einer Konzernkultur oftmals mit dazu.
 - **Besser anstelle von Mehr:** Corporate Governance ist situations- und kontextabhängig. Bis heute ist es nicht gelungen, ein Standardmodell zu implementieren, zu stützen und zu verifizieren.¹¹ Vor diesem Hintergrund zählt auch die Qualität und nicht Quantität. Vor den geplanten Governance-Implementierungs-
- massnahmen sind bestehenden firmeneigenen Strukturen, Hierarchien und Prozesse «à jour» zu bringen. Effizienz und Effektivität sind dabei elementar und es gilt, gemeinsame Ziele festzulegen und, wo notwendig, Bandbreiten für Kompromisse zu definieren. Wie die Bezeichnungen «Code» und «Guideline» implizieren, so geht es um eine Richtungsanzeige. Keine der Umsetzungen soll in Stein gemeisselt sein. Analog dem Grundsatz «comply or explain» kann die Corporate Governance, wo möglich und sinnvoll, situativ angepasst werden.
- **Hands-on vs. Hands-off:**¹² Ein bekräftigendes «Vielleicht» ist ebenso als Stärke zu gewichten, wie ein klares «Ja» oder «Nein» – sich bewusst gegen den Strom zu bewegen und ein Sensorium für das Essenzielle und Notwendige walten zu lassen, kann überlebenswichtig sein. So erfolgt ein aktives Reflektieren aus einer Position der Stärke; auch wenn es dafür womöglich einer «extra Runde» in der Entscheidungsfindung bedarf. Wo Fachkompetenz, Unab-





hängigkeit und Diversität im Denken im Gremium sich einen, dort lassen sich oftmals auch relevante Entscheidungsprozesse und entsprechend gelungene Resultate finden.

- **Von ESG zu GSE:** «Environmental, Social, and Governance (ESG)» ist heute vielmals der Ausgangspunkt für den Diskurs in den Unternehmen. Besonders bei börsenkotierten Unternehmen hat die Relevanz für Environmental (siehe u.a. Sustainability Reporting) und Social (siehe u.a. Corporate Social Responsibility Reporting) zugenommen; auch wenn das Bestreben bis dato noch nicht einheitlich in objektiv messbaren Kriterien umgesetzt werden konnte. Basis dafür bildet die Corporate Governance. Nur wird diese oftmals erst im Nachgang mitberücksichtigt, mitunter weil sie kurzfristig anspruchsvoller zu beeinflussen respektive zu verändern ist. Vielleicht sollte man also den Begriff sinnstiftend anders priorisieren und von «Governance, Social and Environmental (GSE)» sprechen. Denn eine aktive, zukunftsgerichtete Unternehmensführung und Steuerung bildet die Basis für eine soziale, gesellschaftliche und umweltbedingte Ausrichtung. Erst wenn die Governance nach den «Werten und Idealen» ausgerichtet ist, lässt sich darauf aufbauend die Strategie für die

Dimensionen Social und Environmental ableiten. Eine komplementierende, langfristige Strategie ist hierbei entscheidend (diese geht selbsterklärend über ein simples «tick the box» Muster hinaus). Szenarioplanungen können die Einbettung aller drei Dimensionen beispielsweise unterstützen und deren Einfluss auf die gesellschaftspolitischen Veränderungen festigen (siehe Generation 0).

- **Persönliches Engagement ist Trumpf!**¹³ Jede einzelne Person in der Organisation trägt die Verantwortung für einen aktiven Beitrag zur Corporate Governance. Eine proaktive, reflektierende, vorwärtsgerichtete und nachhaltige Führung ist geprägt von persönlichem Engagement; d.h. mit Herzblut und voller Überzeugung der Sache dienend. «Good Corporate Governance» entspricht einem ehrlichen, aufrichtigen und nachhaltigen Engagement jedes Einzelnen im Sinne der Gesamtunternehmung und im Interesse ihrer Umwelt. Nicht mehr und nicht weniger. Die unabdingbaren Details für eine erfolgreiche Umsetzung sollen und müssen jedoch für jede Unternehmung individuell definiert und ausgearbeitet werden. Dafür bedarf es des Bekenntnisses und der Selbstverpflichtung von «top down» und «bottom up» sowie Beharrlichkeit, Ausdauer und einer guten Portion Leidenschaft.

Ausblick: Die Wirkkraft der Good Corporate Governance

Die Historie hat gezeigt, dass die Wirkkraft der Good Corporate Governance noch ausbaufähig ist. Auch wenn der gesellschaftlich-politische Diskurs bereits intensiv geführt wird und Regelwerke und Kodizes sich allmählich etablieren, so ist das Endziel wohl noch lange nicht erreicht. Die Regelwerke sind noch individueller auf die einzelnen Industrien und Unternehmen auszurichten. Die Kunst wird darin bestehen, gleichzeitig die Transparenz und Vergleichbarkeit zu wahren. Dies bedarf an zusätzlicher Anstrengungen, Engagement und an Zeit. Des Weiteren werden zukünftig viele weitere, neue Stakeholder in die Sphäre der Corporate Governance Debatte Einzug halten und versuchen, ihren Interessen und Überzeugungen Gehör zu verschaffen und diese umzusetzen. Sir Adolphus William hätte sich wohl kaum auf eine Segeltour begeben, wenn er nicht zuvor den Wind geprüft und bereits ausreichende Segelerfahrung hatte. Es würde sicherlich auch dem einen oder anderen Unternehmen guttun, sich zuerst differenziert mit dem «wo geht's hin», «was will ich damit bezwecken» und «was sind die zu vermittelnden Werte» auseinanderzusetzen, bevor die Segel wahllos gesetzt werden. Einige interessante Fragestellungen im Kontext der Good Corporate Gover-

nance für die Neuzeit könnten beispielsweise lauten:

- Warum soll es uns (und unsere Dienstleistungen/ unsere Produkte) überhaupt geben?
- Wer ist unsere zukünftige Kundschaft wirklich?
- Wen begeistern wir morgen für uns zu arbeiten und wie tun wir das?
- Wer oder was unterstützt uns in unseren Tätigkeiten (intern/extern)?
- Welche Stakeholder engagieren sich mit und für uns, und warum tun sie das (Eigentümer, Investoren, Kommunen, Netzwerke, Gesellschaft etc.)?

Die Spielregeln sind gesetzt und gleichwohl noch nicht in Stein gemeisselt: Wir alle sind geboten, die Corporate Governance weiter zu fördern und zu fordern. Nur ein ehrliches, aufrichtiges, und verwurzeltes Dasein hat seine Berechtigung. Ein «down to the earth» braucht allerdings auch ein «tone at the top», um die Impulse zu setzen und sich dem Zusammenspiel zwischen Organisation, Gesellschaft, und der Umwelt als Ganzes zu widmen. Denn ist die Akzeptanz und Erkenntnis erstmals geschaffen, so kommt das entscheidende Mitwirken von «bottom up» meist wie von selbst (und sogar früher als gedacht).

In diesem Sinne; setzten Sie die Segel dem Wind entsprechend mutig aus – von einer reinen Pflichtübung hin zu einem substanziellen, transparenten und innovativen Engagement.

verbandsberatung.ch



Dieter Brecheis

Christine Lanner

Hans Lichtsteiner

*«Gerne begleiten wir Sie
bei Ihrem nächsten Projekt»*

Kontaktieren Sie uns unter:

Mail: info@verbandsberatung.ch

Tel.: 079 / 299 11 24

Fussnoten

- 1 Zingales 1998.
- 2 Berle, & Means 1939.
- 3 Pound 1995.
- 4 Cheffins 2012.
- 5 Jensen & Meckling 1976; Nader et al. 1977.
- 6 American Bar Association (ABA) 1978 Blue Ribbon Committee 1998.
- 7 Gräwe 2013.
- 8 Campbell et al. 2012.
- 9 European Corporate Governance Institute (ECGI) 2021.
- 10 Paine & Srinivasan 2019.
- 11 Schramm & Sutter-Rüdissler 2016.
- 12 Sutter-Rüdissler 2016a.
- 13 Sutter-Rüdissler 2016b.

Literatur

- American Bar Association (ABA). (1978) *Corporate Director's Guidebook*. <https://www.americanbar.org/products/inv/book/393868735/> (11.02.21).
- Berle, A. & Means, G. (1939). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan.
- Blue Ribbon Committee (1998). Report and Recommendations of the Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees. *The Business Lawyer*, 54(3), S. 1067-1095.
- Campbell, J. T., Campbell, T. C., Sirmon, D. G., Bierman, L. & Tuggle, C. S. (2012). Shareholder influence over director nomination via proxy access: Implications for agency conflict and stakeholder value. *Strategic Management Journal*, 33(12), S. 1431-1451.
- Cheffins, B. R. (2012). The History of Corporate Governance. *ECGI Working Paper Series in Law*, N. 184/2012, S. 4-5.
- European Corporate Governance Institute (ECGI). (2021). <https://ecgi.global/content/codes-0> (11.02.21).
- Gräwe, D. (2013). Die historische Entwicklung der Corporate Governance. Noch immer aktuelle Grundlagen für neue Fortentwicklungsperspektiven. *Zeitschrift für Corporate Governance*, 1/2013.
- Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), S. 305-360.
- Nader, R., Green, M. & Seligman, J. (1977) *Taming the Giant Corporation. Now the Largest Corporation Controls Our Lives*. New York: Norton and Company.
- Paine, S. L. & Srinivasan, S. (2019). *A Guide to the Big Ideas and Debates in Corporate Governance*. *Harvard Business Review*, October 2019. <https://hbr.org/2019/10/a-guide-to-the-big-ideas-and-debates-in-corporate-governance> (11.02.21).
- Pound, J. (1995). The Promise of the Governed Corporation. *Harvard Business Review*, March-April 1995, S. 89-98.
- Schramm, K. & Sutter-Rüdissler, M. F. (2016). The More the Merrier? The Relationship between Structural Configurations of Corporate Governance and Firm Performance. *ELIASM - 13th Workshop on Corporate Governance*. Milano, Italy.
- Sutter-Rüdissler, M. F. (2016a) «Hands-on und Hands-off.» Ein Balanceakt für den Schweizer Verwaltungsrat. Board: *Zeitschrift für Aufsichtsräte in Deutschland*, S. 151-153.
- Sutter-Rüdissler, M. F. (2016b): Vom Damoklesschwert über dem Schweizer Verwaltungsrat und was wirklich zählt. In Kalss, S. & Kunz, P. (Hrsg.): *Handbuch für den Aufsichtsrat*, S. 1715-1726. Wien.
- Zingales, L. (1998). Corporate Governance. In: Newman (Hrsg.), *The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law*, S. 497.



Die Autoren



Michèle Sutter-Rüdisser / michele.sutter@unisg.ch

Prof. Dr. oec. HSG Michèle F. Sutter-Rüdisser, Titularprofessorin für Organizational Control und Corporate Governance an der Universität St. Gallen, ständige Gastprofessorin für Banking and Insurance an der SDA Bocconi, Mailand



Cornel Germann / cornel.germann@unisg.ch

Cornel Germann, Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität St. Gallen.

Gemeinsam engagieren sie sich für das Network for Innovative Corporate Governance (www.nicg.net).

NPO-Governance: Eine Bedienungsanleitung für den Vorstand

Michael Zurkinden

Es gibt eine Reihe von Governance-Problemen, die in der NPO-Praxis immer wieder anzutreffen sind. Der vorliegende Beitrag beschreibt diese typischen Governance-Probleme anhand von konkreten Beispielen, versucht sie wissenschaftlich einzuordnen und liefert zuhänden des Vorstands Vorschläge für den praktischen Umgang mit ihnen. Im Zentrum steht die Frage, wie NPO dafür sorgen können, dass die beschriebenen Probleme gar nicht erst entstehen. Es zeigt sich, dass der Professionalisierung der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit zusammen mit einer «gelebten» Rollenklärung gegenüber der Operativen eine Schlüsselrolle zukommt. Im folgenden werden vier Beispiele aus der NPO-Praxis vorgestellt.

Beispiel 1: Vorstandsvergütung: Im Vorstand einer mittelgrossen NPO ist man sich einig, dass der zeitliche Aufwand zur Bewältigung der Aufgaben ein Ausmass angenommen hat, das mit einer ehrenamtlichen Tätigkeit nicht mehr vereinbar ist. Der Vorstand beschliesst deshalb, Sitzungsgelder resp. eine finanzielle Entschädigung für die aufgewendeten Arbeitsstunden einzuführen. Nach anfänglicher Zurückhaltung beim Aufschreiben von Stunden begnügt sich insbesondere ein Vorstandsmitglied nicht mehr damit, lediglich den Zeitaufwand für Vorstandssitzungen sowie deren Vor- und Nachbearbeitung in Rechnung zu stellen, sondern will den Aufwand

jedes einzelnen Telefongesprächs und jeder einzelnen E-Mail-Nachricht entschädigt wissen. Die restlichen Vorstandsmitglieder fühlen sich benachteiligt und beginnen ihrerseits damit, die für solche Tätigkeiten verwendete Zeit aufzuschreiben. Innert kürzester Zeit schnellen die in Rechnung gestellten Beträge in die Höhe. Was früher unentgeltlich im Rahmen des Ehrenamtes erledigt wurde, stellt nun plötzlich für die NPO eine bedeutende finanzielle Belastung dar.

Beispiel 2: Wissenssicherung Seit der Vereinsgründung werden die Kontaktdaten der Mitglieder sowie die Mitgliederbeiträge in einer Excel-Datei geführt und verwaltet. Aufgrund des erfreulichen Wachstums bei den Mitgliederzahlen stösst das System aber an seine Grenzen. Es steigt der Bedarf nach einer modernen IT-Lösung. Die Geschäftsleitung trägt das Anliegen in den Vorstand. Ein Vorstandsmitglied bietet spontan seine Unterstützung an: Eine persönliche Bekanntschaft des Vorstandsmitglieds hat speziell für kleine NPO eine Mitgliederverwaltungs-Software entwickelt. Die vorgeschlagene Person ist bereit, die Excel-Dateneinträge auf die Datenbank-Lösung zu migrieren und anschliessend den Support sicherzustellen – all dies zu einem sehr attraktiven Preis – und erhält vom Vorstand den entsprechenden Auftrag. Nach einiger Zeit tauchen aber Probleme auf: Der Entwickler des Mitgliederverwaltungssystems geht in Pension, der



Support wird eingestellt. Die für die Mitgliederverwaltung verantwortliche Person auf der Geschäftsstelle orientiert sich beruflich neu. Das Vorstandsmitglied, welches den Kontakt ursprünglich hergestellt hatte, hat das Amt längst niedergelegt. Kurz: Niemand weiss mehr, wie das Programm zu bedienen ist und niemand kann Unterstützung leisten. Das Mitgliederverwaltungs-System wird zum Alptraum des Vereins.

Beispiel 3: Completed Staffwork: Die Geschäftsführerin einer NPO identifiziert sich stark mit «ihrer» Organisation und wird von aussen als «Gesicht» der NPO wahrgenommen. Sie ist an den Vorstandssitzungen stets bestens dokumentiert und kennt sämtliche Dossiers bis ins Detail. Die Sitzungen werden von ihr souverän geführt. Der Vorstand schätzt ihre hohe Sachkompetenz und die effiziente Arbeitsweise an den Sitzungen. Spätestens aber als

ein Strategiepapier für die kommenden Jahre von der Geschäftsführerin in Eigenregie ausgearbeitet und dem Vorstand zur Genehmigung vorgelegt wird, macht sich bei den Vorstandsmitgliedern die Erkenntnis breit, dass der Vorstand zu einem «Abnickerremium» verkommen ist. Ihnen wird klar, dass sie ihre statutarischen Aufgaben mangels Dossierkenntnis gar nicht mehr wahrnehmen können. Von der hervorragenden Arbeit der Geschäftsführerin geblendet, ist dem Vorstand die strategische Kontrolle über die NPO entglitten.

Beispiel 4: Interessenkonflikt: Die Vertreter eines noch jungen Berufszweigs beschliessen, sich zu einem Verband zusammenzuschliessen, um sich für die gemeinsamen Interessen stark zu machen. Aufgrund des kleinen Kreises der involvierten Berufsvertreter handelt es sich bei den Gründern, den Mitgliedern und den Vorstands-

mitgliedern immer um dieselben Personen. Da der Verband keine eigene Geschäftsstelle unterhält, werden auch die operativen Geschäfte durch denselben Personenkreis erledigt. Ein wichtiges Thema, mit dem sich der noch junge Berufsverband auseinandersetzt, sind die Honorare, welche die Berufsvertreter ihren Kunden in Rechnung stellen. An einer Vorstandsitzung wird einstimmig der Beschluss gefasst, gegenüber den Mitgliedern Honorar-Empfehlungen abzugeben, sozusagen als Orientierungshilfe. Kurz nach der Kommunikation dieser Honorar-Empfehlungen wird gegen den Berufsverband ein kartellrechtliches Verfahren eingeleitet, da es sich bei den Honorar-Empfehlungen um illegale Preisabsprachen handeln könnte.

Die vier Praxisbeispiele veranschaulichen, dass Governance-Probleme sehr unterschiedliche Formen annehmen können. Aber welches zentrale Problem liegt allen vier Beispielen zugrunde? Die ersten beiden Praxisfälle lassen vermuten, dass Governance-Probleme vor allem dann entstehen, wenn die persönlichen Interessen von Funktionsträ-

gern und die Sachziele der NPO auseinanderklaffen. Das dritte und vierte Beispiel hingegen lenken den Blick auf den Aspekt der ungenügenden Gewaltentrennung. Die erwähnten Organisationen bewegten sich plötzlich in eine falsche Richtung, obwohl die Interessen der Funktionsträger und die Sachziele der Organisation kongruent waren. Menschliche Schwächen wie Bequemlichkeit und Unwissenheit waren dafür verantwortlich, dass die jeweilige Organisation ihr Sachziel aus den Augen verloren hat. Governance-Probleme können also auch dann entstehen, wenn keine böse Absicht vorhanden ist. Als zentrale Beobachtung kann somit festgehalten werden, dass Governance-Probleme immer dann auftauchen, wenn die Funktionsträger mit ihrem Verhalten gewollt oder ungewollt vom Sachziel der Organisation abweichen. Diese Feststellung liefert die Grundlage für eine Begriffsdefinition von Governance.

Was versteht man unter Governance?

Für den Governance-Begriff trifft zu, dass «keiner (...) so genau definieren

Wir haben alles,
um **Ihre Botschaft**
ins Licht zu rücken



media f sa

Werbeagentur und Druckereien
gemeinsam unter einem Dach
media-f.ch

Fribourg | Bulle | Estavayer-le-Lac | Montreux | Payerne

kann, was eigentlich damit gemeint ist». Meist geht es in den Definitionen um die Unternehmensführung und den dazu notwendigen Ordnungsrahmen in einer Organisation. Für die nachfolgenden Ausführungen ist es aber sinnvoll, von einem Begriffsverständnis auszugehen, das auch einen Zielbezug beinhaltet. Unter dem Begriff «Governance» sollen deshalb in der Folge sämtliche Mechanismen der Steuerung in einer Organisation verstanden werden, die einer besseren Zielerreichung dienen. In einer NPO ist mit «Zielerreichung» natürlich primär die Erreichung des Sachziels gemeint, während es in einer profitorientierten Unternehmung in erster Linie um die Gewinnmaximierung geht.

Nebst diesem «engen» Verständnis von Governance ist der Begriff auch breiter zu fassen. Governance kann auch als Mechanismen der Steuerung zum Wohlbefinden der relevanten Anspruchsgruppen gesehen werden. Diese Ausdehnung des Governance-Begriffs auf die Ansprüche der Stakeholder hat interessante Implikationen, denen wir uns weiter unten widmen. Zunächst wird in diesem Beitrag aber vom «engen» Governance-Begriff ausgegangen.

Die Prinzipal-Agenten-Theorie und ihre Relevanz für NPO

Governance (im obigen engeren Sinn) ist die Antwort auf ein Problem, das in der ökonomischen Literatur im Rahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie beschrieben wird. Ausgangspunkt ist die Trennung zwischen Eigentum und Handlungsmacht. In einer Aktiengesellschaft liegt das Eigentum beim Aktionär, die Handlungsmacht jedoch beim Management. Der Eigentümer ist Auftraggeber und wird als «Prinzipal» bezeichnet. Das Management ist Auftragnehmer und hat die Rolle des

«Agenten» inne. Die Interessen des Agenten können von denjenigen des Prinzipals abweichen. Hinzu kommen Informationsasymmetrien zwischen den beiden Akteuren, weshalb es Instrumente braucht, um die Macht des Agenten einzudämmen und seine Interessen an diejenigen des Prinzipals anzugleichen. Ein grosser Teil der frühen Corporate Governance-Literatur befasste sich mit der Frage, wie eigennützig agierende Manager dazu gebracht werden können, die Zielgrösse des «shareholder value» zu verfolgen. Lösungsansätze wurden vor allem in einer erfolgsabhängigen Entlohnung gesucht. Solche Entlohnungssysteme stellen somit ein konkretes Beispiel für ein Governance-Instrument dar.

Ein weiteres solches Instrument zur Entschärfung des Prinzipal-Agenten-Problems in der Aktiengesellschaft ist der Verwaltungsrat. Ihm kommt (nebst der strategischen Führung) insbesondere die Aufgabe zu, das oberste Management zu überwachen. Die breit gestreuten Aktionäre können diese Überwachungsaufgabe nicht selbst übernehmen. In der Modelllogik der Prinzipal-Agenten-Theorie ist der Verwaltungsrat nichts anderes als ein zusätzliches Glied in der Kette von Hierarchiebeziehungen. Er ist zugleich Agent, da er im Auftrag der Aktionäre handelt, wie auch Prinzipal, da er die direkte Überwachung des Managements sicherstellt. Da auch hier Informationsasymmetrien und Interessenkonflikte herrschen, werden zusätzliche Governance-Instrumente notwendig. Beispiele hierfür sind die interne und externe Revision, die periodische Berichterstattung, Amtszeitbeschränkungen und Wahlen der Verwaltungsräte. Sie sollen Informationsasymmetrien zwischen Verwaltungsrat und Aktionariat reduzieren sowie die Interessen der beiden Gruppen angleichen.



Das Prinzipal-Agenten-Modell kann auf jegliche Arten von Organisationen wie zum Beispiel demokratische Institutionen oder auch auf NPO angewandt werden. Hinsichtlich der Hierarchiebeziehungen sind Eigenleistungs-NPO sehr ähnlich aufgebaut wie profitorientierte Unternehmen, anstelle der Aktionäre treten aber die Mitglieder (die Prinzipale). Wie die Aktionäre auch, so überlassen sie die operative Führung der Organisation einer Geschäftsstelle (dem Agenten). Mit Hilfe des Vorstands, der Revision und einer regelmässigen Berichterstattung stellen die Mitglieder sicher, dass die Organisation auch tatsächlich das tut, was sie von ihr erwarten. Der Vorstand wiederum wird von den Mitgliedern gewählt, womit gewährleistet ist, dass sich Vorstandsmitglieder am Mitgliederwillen orientieren müssen. Auch

Stiftungen funktionieren nach sehr ähnlichen Prinzipien. Anstelle der Mitglieder resp. der Aktionäre treten die Stifter. Stiftungen werden oft von Privatpersonen zur Regelung ihres Nachlasses gegründet. Da sie ihre Aufsichtsfunktion nicht mehr selber wahrnehmen können, braucht es weitere Institutionen, die dafür sorgen, dass das Stiftungsvermögen auch wirklich im Sinne des Stiftungszwecks eingesetzt wird. Es handelt sich hierbei um den Stiftungsrat und die Stiftungsaufsicht.

Anhand des Prinzipal-Agenten-Modells lässt sich auch aufzeigen, in welchem wesentlichen Punkt sich Nonprofit- von anderen Organisationen unterscheiden: Es sind dies die nichtlinearen Beziehungen zwischen der Organisation und ihren Anspruchsgruppen. In einer Drittleistungs-NPO

kommt dies besonders deutlich zum Ausdruck. Hier können gleich mehrere Prinzipale auf gleicher Ebene auftauchen. Sowohl die Mitglieder, die staatlichen und privaten Geldgeber und im weitesten Sinn auch die Leistungsempfänger können als Auftraggeber und somit Prinzipale der Organisation angesehen werden. Die Geschäftsstelle sowie alle anderen ausführenden Stellen sind ihrerseits in der Agenten-Rolle. Die Governance-Instrumente freilich bleiben immer dieselben: Berichterstattung, Revision, Vorstand, Amtszeitbeschränkungen und Wahlen.

Lösungsansätze für die Praxis

Die erwähnten Governance-Instrumente allein können jedoch nicht verhindern, dass in der NPO-Praxis immer wieder Probleme auftauchen wie jene, die eingangs anhand der vier Praxisbeispiele geschildert wurden. Es braucht zusätzliche Lösungsansätze, die auf die spezifischen Eigenheiten von NPO zugeschnitten sind.

Das Freiburger Management Modell (FMM) nennt die strategische Steuerung durch den Vorstand als zentrales Element der Governance. Damit der ehrenamtliche Vorstand diese Aufgabe wahrnehmen kann, braucht es eine Professionalisierung der ehrenamtlichen Arbeit. Dazu gehört die konsequente Anwendung der beiden Prinzipien der Führung durch Zielvereinbarung und nach dem Ausnahmeprinzip (mbo + mbe). Dazu gehört aber auch, dass in der NPO Management-Instrumente (Leitbild und Konzepte) sowie Controlling-Instrumente (Messung der strategischen und operativen Zielerreichung) eingesetzt werden. Dank der Professionalisierung der Vorstandsarbeit kann der Vorstand mit der Geschäftsleitung auf Augenhöhe und im Sinne einer kooperativen Interaktion zusammenarbeiten.

Das FMM bietet somit wertvolle Lösungsansätze, die dabei helfen, die typischen Governance-Probleme von NPO in den Griff zu bekommen.

Die Ansätze aus dem FMM können für die NPO-Praxis weiter verfeinert werden, so dass sie als Handlungsanweisungen für die tägliche Arbeit dienen:

- **Vision, Mission und Werte:** Damit das Sachziel einer NPO einen Orientierungsrahmen für das Handeln der obersten Führungsebene bieten kann, muss es – in Form des Leitbildes – klar definiert und kommuniziert werden. Es reicht nicht, wenn Vision, Mission und Werte einmalig niedergeschrieben und anschliessend «schubladisiert» werden. Vielmehr müssen sie partizipativ erarbeitet, prominent sichtbar gemacht, Neueintretenden vermittelt und anschliessend bei jeder Gelegenheit in Erinnerung gerufen werden. Vor allem aber müssen Vision, Mission und Werte in der Information, Kommunikation und im Verhalten tatsächlich gelebt werden. Die oberste Führungsebene muss mit gutem Beispiel vorangehen. Sinnvoll ist auch, wenn der Vorstand das Leitbild regelmässig konsultiert, es auf seine Gültigkeit hin überprüft und bei Bedarf anpasst.
- **Werte-Charta:** Weiter empfiehlt es sich, dass Vorstand und Geschäftsleitung gemeinsam eine Werte-Charta formulieren. Darin halten sie fest, wie sie sich die Zusammenarbeit, den gegenseitigen Umgang untereinander sowie das Kollegialitätsprinzip bei Meinungsverschiedenheiten vorstellen. Eine solche Werte-Charta regelt die Diskussions- und Konflikt-Kultur innerhalb des Vorstands und zwischen Vorstand und Geschäftsleitung. Missstände sollen jederzeit offen angesprochen und diskutiert

werden können. So kann gewährleistet werden, dass es gerade auch bei engen persönlichen Beziehungen keine Tabuthemen gibt.

- **Selbstevaluation:** Um dem Problem vorzubeugen, dass in einem Vorstand mit engen persönlichen Beziehungen heikle Themen und Missstände nicht offen diskutiert werden, sollten Vorstände in regelmässigen Abständen eine Selbstevaluation durchführen. Bei der Selbstevaluation beurteilen die Mitglieder eines Gremiums ihr Verhalten als Individuum und als Kollektiv. Diese Beurteilung ist systematisch und wiederkehrend, wodurch die Qualität des eigenen Schaffens über die Zeit verbessert werden kann. Der entsprechende Fragenkatalog sollte nebst Aspekten wie die objektive Erreichung des Sachziels oder die Effektivität und die Effizienz des eigenen Tuns auch «weiche» Faktoren wie die Diskussionskultur oder das Einhalten der Werte-Charta beinhalten. Überdies sind einige Grundregeln zu beachten: So sollen die Vorstandsmitglieder etwa die Möglichkeit haben, den Fragebogen anonym auszufüllen. Bei der Auswertung sollten (sofern umsetzbar) keine Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich sein. Alle Mitglieder dürfen sich frei äussern und müssen ihre Antworten nicht rechtfertigen. Damit die Durchführung der Selbstevaluation keine Trockenübung bleibt, sind sämtliche Antworten ernst zu nehmen. Die Resultate und Erkenntnisse sollten im Rahmen einer Retraite gemeinsam evaluiert werden und anschliessend tatsächlich in die zukünftige Arbeit einfließen, damit ein ständiger Verbesserungsprozess stattfindet.
- **Diversität:** Bei der Zusammensetzung des Vorstandes ist darauf zu achten, dass Persönlichkeiten mit unterschiedlichen beruflichen wie persönlichen Hintergründen, vor allem aber auch mit unterschiedlichen Fachkenntnissen, in das Gremium gewählt werden. Personen, die sich in rechtlichen Belangen auskennen, wie auch solche mit Finanz- und Kommunikations-Knowhow sind Muss-Besetzungen in Vorstandsgremien. Zwar dürften die Bereiche Recht, Finanzen und Kommunikation in den wenigsten Fällen zu den Kernanliegen der NPO gehören, umso mehr kann sich Unwissen gerade in diesen Bereichen für die NPO als verheerend erweisen.
- **Vier-Augen-Prinzip:** Die konsequente Anwendung des Vier-Augen-Prinzips ist nicht als Zeichen des Misstrauens zu sehen, sondern als reine Vorsichtsmassnahme. Nochmals: Oft steht nicht böse Absicht am Anfang von Governance-Problemen, sondern Versäumnis, Unvermögen oder Unwissen. Das Vier-Augen-Prinzip geht Hand in Hand mit der Kollektivunterschrift «zu zweien». Kein Vorstands- oder Geschäftsleitungsmitglied soll wichtige Dokumente wie Verträge alleine unterzeichnen oder substantielle Zahlungen alleine freigeben können. Dies ist in der Praxis zwar oft umständlich, bewahrt die NPO aber vor Unfällen.
- **Gewaltentrennung:** Bereits in jungen (und ebenso in etablierten) NPO gilt der Grundsatz, dass die strategische Ebene (Vorstand) und die operative Ebene (Geschäftsführung) nicht miteinander vermischt werden sollten. Auch wenn sich die Mitglieder der beiden Gremien zu einem hohen Grad dem Sachziel der Organisation verpflichtet fühlen und niemand böse Absichten hegt, so birgt eine Vermischung dennoch die Gefahr, dass sich niemand dafür

verantwortlich fühlt, dem anderen auf die Finger zu schauen. Funktionalisierende «checks & balances» helfen, «blinde Flecken» zu vermeiden und sind deshalb für jede Organisation überlebenswichtig. Diesem Grundsatz ist auch bei mehrstufigen NPO, bei denen sich Regionalverbände zu einem Dachverband zusammenschliessen, Rechnung zu tragen. In solchen Konstrukten kommt es vor, dass die Geschäftsleitungen der Regionalverbände den Vorstand des Dachverbands bilden. Dies ist in zweifacher Hinsicht problematisch: Einerseits ist es für das Vorstandsmitglied schwierig zu unterscheiden, welchen «Hut» es gerade aufhat. Andererseits wird nebst der Gewaltentrennung oft auch das Prinzip der Diversität verletzt. Gremien dieser Art setzen sich per Definition aus Vertretern unterschiedlicher Regionen und nicht aus Vertretern mit unterschiedlichem Fachwissen zusammen.

Governance als Steuerung zum Wohlvollen der relevanten Anspruchsgruppen

Der Deutsche Olympische Sportbund orientiert sich bei seiner Definition von Good Governance an den vier Prinzipien Integrität, Verantwortlichkeit und Rechenschaftspflicht, Transparenz sowie Partizipation und Einbindung. Gerade das letztgenannte Prinzip dürfte für NPO besonders relevant sein. Ein Merkmal von NPO ist ja die Existenz einer Vielzahl von Anspruchsgruppen (z. B. Partnerorganisationen, Leistungsempfänger, Geldgeber, staatlichen Institutionen etc.). Damit die NPO gedeihen und ihre Sachziele erreichen kann, muss sie zu sämtlichen relevanten Anspruchsgruppen gute Beziehungen unterhalten. Somit beschränkt sich das Sachziel der NPO

nicht mehr nur auf den Mitgliederwillen (resp. bei Stiftungen auf den Stiftungszweck). Das breitgefassete Ziel lautet nunmehr, die Interessen sämtlicher Stakeholder der Organisation zu berücksichtigen und diese Positionen in die Entscheidungen und Handlungen miteinzubeziehen.

Die «enge» Definition von Governance, die sich an den Sachzielen der Organisation orientiert, beinhaltet somit implizit auch diese breitgefassete Sichtweise, da die Sachziele nur erreicht werden können, wenn sie nicht im Widerspruch zu den Zielen der wichtigsten Stakeholder stehen. Der breitere Ansatz lenkt den Blick aber auf einige zusätzliche Aspekte: Damit die Steuerung der Organisation das Wohlvollen der relevanten Anspruchsgruppen zum Ziel haben kann, muss zunächst geklärt werden, wer diese Gruppen überhaupt sind. Der Werkzeugkasten des FMM bietet auch hier ein geeignetes Instrument, um diese Klärung zu vollziehen, nämlich die Analyse der Austauschbeziehungen.

Anschliessend müssen diese Gruppen in die Willensbildungs- und Entscheidungsfindungsprozesse der NPO durch Information, Mitsprache, Mitgestaltung oder gar Mitentscheidung miteinbezogen werden. Veränderungsprozesse müssen in Form eines partizipativen Ansatzes erfolgen. Eine periodische Berichterstattung über das Tun und Lassen der Organisation hilft, im ständigen Austausch mit den Stakeholdern zu bleiben und über die eigenen Aktivitäten Rechenschaft abzulegen. Gerade diese letzte Feststellung lässt erkennen, dass Governance sehr viel mehr ist als Compliance, also die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen. Governance ist eine allumfassende Management-Aufgabe.

Eine mangelhafte Governance kann

Fazit

zu Problemen sehr unterschiedlicher Art führen, doch letztlich können sie auf eine gemeinsame Ursache zurückgeführt werden. Governance-Probleme entstehen immer dann, wenn die Organisation «vom Weg abkommt» und ihr Sachziel aus den Augen verliert. Dieses Sachziel umfasst auch die Erwartungen der wichtigsten Stakeholder. Oder anders ausgedrückt: Ohne von aussen als Organisation wahrgenommen zu werden, die einen positiven Beitrag an unsere Gesellschaft leistet, ist es kaum möglich, die eigenen Ziele zu erreichen.

Als zentrales Organ in einer NPO kommt dem Vorstand eine besondere Rolle zu. Als ehrenamtliches Gremium muss er stets darum bemüht sein, seine eigene Arbeit zu professionalisieren. Die Arbeit als

Vorstandsmitglied erfordert weit mehr als nur Fachwissen; es braucht auch ein hohes Mass an Managementwissen.

Die Management-Instrumente aus dem Werkzeugkasten des FMM helfen dabei, die NPO «auf Kurs» zu halten. Diese Werkzeuge können für die NPO-Praxis noch weiter verfeinert werden. Mit den Aussagen zu Leitbild, Werte-Charta, Selbstevaluation, Diversität, Vier-Augen-Prinzip und der strikten Anwendung der Gewaltentrennung liefert der vorliegende Beitrag Handlungsempfehlungen für die NPO-Praxis, damit Governance-Probleme, wie sie eingangs anhand der vier Beispiele geschildert wurden, gar nicht erst entstehen.



Benz, A. & Dose, N. (2010). Governance – Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept? In A. Benz & N. Dose (Hrsg.). *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.

Deutscher olympischer Sportbund – DOSB (Hrsg.) (2015). *Good Governance im Deutschen Sport*. Frankfurt am Main: https://cdn.dosb.de/alter_Datenbestand/fm-dosb/downloads/dosb/Broschuere_21x21cm_Good-Governance_20151016_Ansicht.pdf.

Fama, E. & Jensen, M. (1983). Separation of Ownership and Control. *The Journal of Law & Economics*, 26(2), S. 301-325.

Furubotn, E. & Richter, R. (2010). *Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung*. Übers. v. Monika Streissler. Tübingen: Mohr Siebeck.

Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2020). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (9. Auflage)*. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag.

Stuhlmann, K. (2018). Wie gehen NPO richtig mit Good Governance um? *Verbands-Management*, 44(1), S. 25-32.

- 1 Benz & Dose 2010.
- 2 In Anlehnung an die Definition von Corporate Governance in: Gabler's Wirtschaftslexikon: Corporate Governance – Definition: Was ist Corporate Governance? Seite besucht am 22.01.2021 im Internet unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/corporate-governance-28617#head6>.
- 3 Vgl. Stuhlmann 2018.

Der Autor



Michael Zurkinden / michael.zurkinden@bvmbberatung.net

Dr. Michael Zurkinden hat an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Freiburg/Schweiz Wirtschaftswissenschaften studiert und in diesem Bereich auch promoviert. Zudem ist er Absolvent des Diplom-Lehrgangs Verbands-/NPO-Management am Institut für Verbandsmanagement (VMI). Er hat während 16 Jahren in verschiedenen Funktionen im Bankensektor gearbeitet und ist seit 2020 Berater bei der Beratergruppe für Verbandsmanagement (B'VM). Gleichzeitig übernahm er auch die Funktion des Geschäftsführers des Schweizerischen Verbands der Versicherungs-Generalagenten SVVG.

Erfahrungsbericht einer Governance-Herausforderung

Andreas Felix

Mangelnde systematische Compliance kann die Reputation eines Wirtschaftsverbandes schädigen, wie das vorliegende Beispiel des Graubündnerischen Baumeisterverbandes (GBV) zeigt. Diese Krise konnte der Verband jedoch durch transparente Kommunikation und den Aufbau eines umfassenden Compliance-Programms meistern. Des Weiteren zeigt der Fall des GBV auf, wie wichtig es ist, Risiken periodisch zu analysieren, den Krisenfall auch in guten Zeiten vorzubereiten und sich, wenn der Krisenfall eingetreten ist, Hilfe von Aussen zu holen.

Im Oktober 2012 leitete die Eidgenössische Wettbewerbskommission (WEKO) im Engadin und im Münstertal gegen verschiedene Bauunternehmen eine umfassende Untersuchung wegen vermuteter Kartellrechtsverstösse ein. Im Zuge der Untersuchung wurde diese auf Unternehmen des Strassenbaus im ganzen Kanton Graubünden ausgeweitet. Die beiden hauptsächlichen Verfahren wurden von der WEKO nach sechsjähriger Untersuchung mit Verfügungen im März 2018 (Engadin) und im August 2019 (Strassenbau) abgeschlossen. Zahlreiche untersuchte Firmen sind Mitglied des Graubündnerischen Baumeisterverbandes. Ihnen wurden von der WEKO Kartellrechtsverstösse in der Vergangenheit vorgeworfen. Der GBV war lediglich in einem Fall (Engadin) von der WEKO-Untersuchung tangiert, ohne indes sanktioniert worden zu sein. Verschie-

dene Submissionsabreden wurden gemäss WEKO-Angaben in der Zeit von 2004 bis Mai 2008 von den Unternehmen an sogenannten Vorversammlungen getroffen, welche vom GBV für die Sektion Unterengadin organisiert wurden. Der GBV legte Ort, Datum und Zeit der Versammlungen fest und übertrug die Leitung im Mandat an einen externen Sitzungsleiter vor Ort. Mitarbeitende des Verbandes waren an den Versammlungen nicht zugegen. Dem Verband wurde vorgeworfen, durch sein Verhalten die Kartellrechtsverstösse der Unternehmen begünstigt zu haben. Aus diesem Grund wurden dem GBV Verfahrenskosten auferlegt. Im Übrigen wurde das Verfahren gegen den Verband eingestellt.

In der schweizerischen Wirtschaftsordnung waren Kartelle bis Mitte der 1990er-Jahre in verschiedenen Branchen durchaus verbreitet und gesetzgeberisch legal. Das Wettbewerbsrecht wurde ab diesem Zeitpunkt laufend weiterentwickelt und verschärft. Seit 2004 sind Wettbewerbsabreden unter Androhung von Sanktionen verboten.

Die WEKO-Untersuchungen, insbesondere jene im Engadin, stiessen seit Beginn der Untersuchungen auf ein grosses und immer wieder aufflammendes Medienecho. Allein der Medienbeobachtungsdienst swissdox.ch listet zum Stichwort «Baukartell» seit Oktober 2012 über 1400 Resultate für



Berichterstattungen (print und online) auf. Die Medienmitteilung vom 26. April 2018 zum Ergebnis der Untersuchung und den summarischen Sanktionen fand medial auch nationale Beachtung. Im Fokus standen dabei neben den sanktionierten Unternehmen auch der Graubündnerische Baumeisterverband, dessen aktueller Geschäftsführer und Verfasser dieses Beitrages sich zu dieser Zeit als Kandidat im Wahlkampf für die Regierungsratswahlen von Ende Mai 2018 befand. Die bevorstehenden Regierungsratswahlen erwiesen sich als eigentliche Resonanzbox für eine emotionsgeladene Berichterstattung, die sich nicht nur an den Fakten orientierte. Insgesamt wurden vier der sechs damaligen Regierungskandidaten in den engeren oder erweiterten Kontext der nunmehr als «Baukartell-Skandal» bekannt gewordenen Ereignisse gerückt. Der Geschäftsführer des GBV zog seine

Regierungsrats-Kandidatur am 27. April 2018 zurück. Dies, obwohl er die Verantwortung für die Führung des Verbandes erst nach dem von der WEKO gegenüber dem GBV gerügten Sachverhalt antrat. Dennoch waren aufgrund des grossen Reputations- und Imageschadens die Voraussetzungen für eine vorbehaltlose Regierungsarbeit frei von Mutmassungen und Verdächtigungen im Fall einer Wahl kaum mehr gegeben.

Vetrauensverlust erschwert Kontakte

Der Reputationsschaden und der Vertrauensverlust, welche für den Verband und die Branche aus der Angelegenheit resultierten, waren gross. Spürbar wurde das insbesondere auch aus dem Verhalten wichtiger Partner, beispielsweise von Seiten der öffentlichen Bauherren. Diese standen als Vergabestellen öffentlicher Bauaufträge unter besonderer Beobachtung

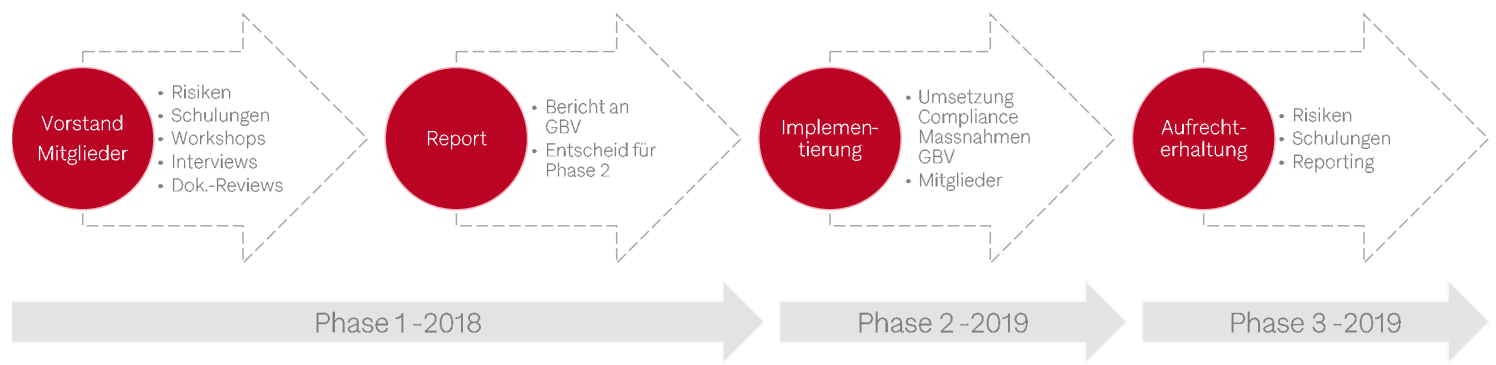


Abbildung 1: Compliance Programm

und grossem politischem Druck. Der Grosse Rat des Kantons Graubünden setzte deshalb eine parlamentarische Untersuchungskommission (PUK) ein, um das öffentliche Beschaffungswesen im Kanton Graubünden zu überprüfen und zu klären, ob die Behörden Kenntnis von Kartellabsprachen hatten. Der Schlussbericht der PUK liegt beim Verfassen dieses Beitrages noch nicht vor (angekündigt für Juni 2021). Die beschriebene Konstellation lähmte die Kontakte mit der Verwaltung und die Interessenvertretung der Mitglieder durch den Verband in der Politik während zweier Jahre stark. Diese Erfahrung zeigt auf, dass die Eskalation einer Reputationskrise massgeblich von der medialen Präsenz beeinflusst und teilweise auch gesteuert wird.

Compliance-Programm und gesteigerte Kommunikationskompetenz

Einen Monat nach der Veröffentlichung der Untersuchungsergebnisse durch die WEKO beschloss der Vorstand des GBV am 24. Mai 2018, den Blick konsequent in die Zukunft zu richten. Den Fokus legte der GBV auf die, zusammen mit dem Schweizerischen Baumeisterverband angestossenen, Verbesserungen bezüglich Einhaltung des Wettbewerbsrechts in der Baubranche. Der GBV beschränkte sich dabei nicht auf die alleinige Aufarbeitung der Vergangenheit.

Vielmehr analysierte er die auf die Branche und den Verband einwirkenden Risiken umfassend und in die Zukunft gerichtet. Dazu holte er sich externe fachliche Unterstützung zur Risikoanalyse und zur Erarbeitung eines Compliance-Programms durch das Zentrum für Wettbewerbsrecht und Compliance der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW) (vgl. Abb 1). Deren Zielvorgaben lauteten:

- Gemeinsames Verständnis für Compliance in der Bauwirtschaft schaffen
- Compliance-Risiken für Verband und Mitgliedunternehmen bezeichnen (vgl. Abb. 2)
- Massnahmen für Verband und Mitgliedunternehmen ableiten
- Umsetzung/Implementierung im Verband vornehmen
- Sensibilisierung/Unterstützung/ Mustertools für Mitgliedunternehmen gewährleisten

Die öffentliche Hand, die Wirtschaft, aber auch die breite Öffentlichkeit erwarteten eine umfassende Aufarbeitung. Daher investierte der GBV ergänzend zum Compliance-Programm auch in seine Kommunikationskompetenz, da der Wiederaufbau von Reputation eine langfristige Aufgabe ist. Deswegen ging der GBV eine mehrjährige Zusammenarbeit mit einer renommierten, auf Krisenkommunikation spezialisierten Agentur ein.

Der Reputationsaufbau wurde strategisch in drei Phasen gegliedert:

Phase I «Vergangenheitsbewältigung»:

In einem ersten Schritt ging es darum, die Situation auch kommunikativ zu analysieren, zu beruhigen und die weitere Medienarbeit sachlich, professionell und zurückhaltend zu gestalten.

Phase II «Hausaufgaben»: In dieser Phase wurden die adressierten Zielgruppen über die fortschreitende Entwicklung des Compliance-Programms informiert und die Kommunikationskanäle und -mittel überprüft und optimiert.

Phase III «Aufbruch»: In dieser noch andauernden Phase soll auch kommunikativ wieder zum 'courant normal' zurückgekehrt werden. Der Verband soll künftig nicht mehr reduziert werden auf das Thema Baukartell. Handwerk, Berufsstand und die Leistungen des Verbandes für seine Mitglieder und die Branche sollen wieder im Zentrum der Berichterstattung stehen.

Compliance-Programm mit verbindlichen Massnahmen

Die Bauwirtschaft gehört zu den stark regulierten und normierten Branchen der Schweizerischen Volkswirtschaft. Die Mitglieder des Graubündnerischen Baumeisterverbandes (GBV) haben bei der Erfüllung ihrer täglichen Arbeit eine Vielzahl von gesetzlichen Bestimmungen, regulatorischen Vorschriften und technischen Normen zu beachten. Mit dem klaren Bekenntnis zu gesetzeskonformem Verhalten und der Lancierung des genannten Compliance-Programmes hat der GBV die erste Phase eingeleitet, um das Vertrauen von Bauherren, Partnern und Öffentlichkeit in die Branche wieder zu stärken. Der GBV erachtet es in seinem Selbstverständnis als permanente Verbandsaufgabe, seine Mitglieder im Bereich der Compliance zu sensibilisieren, zu informieren, zu dokumentieren und zu schulen. Zudem werden die Organe und die Mitarbeitenden des Verbandes im Rahmen ihrer eigenen



Abbildung 2: Übersicht der Compliance-Risiken

Verantwortung zur gesetzeskonformen Umsetzung ihrer Aufgaben verpflichtet. Auf der Basis des Compliance-Programmes werden die Mitglieder von Seiten des GBV mit Analysen, praxisnahen Dokumentationen und zielgerichteten Schulungen in den hauptsächlichen Compliance-Bereichen der Bauwirtschaft unterstützt. Mit diesen Massnahmen schaffte der GBV die Voraussetzungen, damit sich seine Mitglieder eigenverantwortlich, sicher und korrekt durch die Vielzahl von gesetzlichen und normativen Regelungen bewegen können, welche die Bauwirtschaft prägen. Die Verantwortung zum gesetzeskonformen Verhalten ist jedoch nicht delegierbar und liegt bei den einzelnen Mitgliedfirmen. Innerhalb der Verbandsorganisation ist im Rahmen des Compliance-Managementsystems neu ein eigener Prozess entstanden. Dieser unterstützt die strategische und operative Führung in der gesetzeskonformen Umsetzung ihrer Aufgaben im GBV.

An der Generalversammlung 2019 verabschiedeten die Mitglieder des GBV die Verhaltensgrundsätze zur Compliance (vgl. Abb. 3).

Gestützt auf diese Verhaltensgrundsätze erarbeitete der GBV in engem Austausch mit den Mitgliedern und mit Unterstützung der ZHAW zu den zehn hauptsächlichen Risiken Merkblätter für die Mitglieder. Der Aufbau der zehn Merkblätter ist einheitlich strukturiert. Sie stehen den Mitgliedern physisch und digital als Vorlage zur Übernahme und Anpassung in die betrieblichen Compliance-Regelwerke zur Verfügung. Für den GBV bilden sie die Grundlage für Informationen und Schulungen zu Gunsten der Mitglieder im Rahmen von Themenbeiträgen und Veranstaltungen.

Vertrauen zurückgewinnen

Seit Beginn des Projektes informierte der GBV aktiv und transparent über den Fortschritt der Arbeiten am Compliance-Programm. Er legte zu diesem Zweck unter anderem neu das Magazin «Bündner Baumeister» auf. Dieses erscheint dreimal jährlich und beleuchtet jeweils in einem Schwerpunktbeitrag ein branchenrelevantes Thema und informiert darüber hinaus zeitnah über Geschehnisse und Aktualitäten aus dem Verband. Die Adressaten des Magazins sind neben den Mitgliedern des Verbandes die übrigen Unternehmen in der Branche, Bauherren, Planer, Bildungsinstitutionen, öffentliche Verwaltungen und Vertreter der Politik. Um das teilweise verlorene Vertrauen wiederaufzubauen, ist die gelebte Konsequenz im Umgang mit den unterzeichneten Grundsätzen und Werten nachzuweisen. Zu diesem Zweck verfasst das Zentrum für Wettbewerbsrecht und Compliance der ZHAW als externe Stelle jährlich einen Compliance-Bericht über den Stand und die Qualität der Umsetzung des Compliance-Programms im GBV.

Der GBV ist überzeugt, dass es gelingt, mit der konsequenten und sorgfältigen Umsetzung und den eingeleiteten Massnahmen das Vertrauen seiner Anspruchsgruppen wieder zu gewinnen. Der Verband und seine Mitglieder werden letztendlich gestärkt aus der Krise hervorgehen, weil sie in Zukunft den Anforderungen der Compliance besser gerecht werden. So sind sie sensibilisiert für allfällige Abweichungen und besser vorbereitet, um professionell und zielgerichtet handeln zu können.

Kartellrecht

Wir halten die relevanten wettbewerbsrechtlichen Vorgaben ein. Wir beteiligen uns nicht an wettbewerbsbeschränkenden Vereinbarungen und Verhaltensweisen, insbesondere Absprachen über Preise, Mengen, Konditionen und Marktaufteilung mit Wettbewerbern. Bei Kontakten zu Wettbewerbern und Geschäftspartnern sprechen wir und unsere Mitarbeiter nicht über interne Angelegenheiten, wie z. B. über Ausschreibungen, Preise, Kosten, Marktübersichten oder andere vertrauliche Betriebsinformationen, aus denen Wettbewerber oder Geschäftspartner Wettbewerbsvorteile ziehen könnten, oder durch deren Informationsaustausch der Wettbewerb ausgeschaltet wird.

Datenschutz

Wir halten uns an das Datenschutzgesetz, indem wir personenbezogene Daten nur soweit erheben, verarbeiten und nutzen, wie dies gesetzlich gestattet ist.

Dokumente, die persönliche Daten über unsere Mitarbeitenden, nicht öffentliche Informationen, Unterlagen über Kunden oder die Lieferanten enthalten, werden von uns vertraulich behandelt. Sie werden sorgfältig aufbewahrt und nur gegenüber autorisierten Personen offengelegt und vor dem Einblick Dritter wie auch nicht beteiligter Mitarbeiter in geeigneter Weise geschützt.

Personenbezogene Daten werden nur erhoben, verarbeitet oder genutzt, soweit dies erforderlich ist und eine entsprechende

Rechtsgrundlage oder eine Einwilligung vorliegt. Die Verwendung von Daten muss für die Betroffenen transparent sein. Bei der Datenverarbeitung durch externe Dienstleister gelten die gleichen Anforderungen. Die Rechte auf Auskunft, Berichtigung, Widerspruch und Löschung sind zu wahren.

Korruption

Wir dulden keine Korruption oder andere unlautere Geschäftspraktiken. Anreize, Privilegien oder Vergünstigungen, die objektive und faire geschäftliche Entscheidungen beeinflussen, werden von uns nicht angeboten. Geschenke, Geschäftsessen, Informationsveranstaltungen, Repräsentations- oder Unterhaltungsanlässe können ein legitimes Mittel zum Aufbau und zur Unterstützung von Geschäftsverbindungen sein. Sie dürfen allerdings nie dazu dienen, unlautere geschäftliche Vorteile zu erlangen und in einem Umfang oder einer Art und Weise erfolgen, die geeignet ist, die Unabhängigkeit und Urteilskraft der Beteiligten in Frage zu stellen.

Besondere Vorsicht ist bei Amtsträgern geboten. Hierbei sind die Regeln für Geschenke und Einladungen des jeweiligen Dienstherrn zu beachten.

Spenden und Sponsoring

Auch Spenden und Sponsoring können Entscheide beeinflussen. Sie dürfen daher nicht dazu dienen, bei Geschäftspartnern unlautere Vorteile zu erwirken.

Abbildung 3: Auszug aus den Verhaltensgrundsätzen

Fazit

Die Quintessenz dessen lässt sich in drei Punkten, den Lehren für die Zukunft, zusammenfassen:

1. Risiken periodisch analysieren und organisatorisch antizipieren

Die Analyse der Risiken eines Mitgliederverbandes muss periodisch und systematisch erfolgen. Die Auswirkungen eintretender Veränderungen, von Ereignissen oder von Fehlverhalten «schwarzer Schafe» unter den Mitgliedern, Organen und Mitarbeitenden auf die Organisation sind zu analysieren. Das mögliche Schadenpotenzial ist zu ermitteln und einzuordnen. Mit organisatorischen Massnahmen im Rahmen der Compliance ist den Risiken und möglichen Schäden entgegenzutreten.

2. Krisenkommunikation während «Schönwetterlage» vorbereiten

Der vorliegende Fall hat uns aufgezeigt, dass eine kleine Verbandsorganisation bei einem öffentlich interessierenden Thema mit skandalisierender medialer Aufmerksamkeit kommunikativ innert kürzester Zeit überfordert ist. Die Ressourcen und auch das Wissen respektive die

Erfahrungen reichen nicht aus, um in der Krise zeitgerecht die notwendigen Fakten, Informationen und Argumente aufzubereiten und gleichzeitig die in hoher Kadenz angemeldeten Medienkontakte wahrzunehmen. Für die wesentlichsten Risiken sind während der «Schönwetterlage» Szenarien mit entsprechenden Wordings vorzubereiten, welche im Ereignisfall rasch und situativ angepasst werden können.

3. Externe Kompetenz beiziehen

Die Ressourcen einer kleinen Verbandsgeschäftsstelle sind beschränkt und decken mit dem vorhandenen Kompetenzspektrum in der Regel nicht alle ermittelten Risiken ab. Zur Erarbeitung von Lösungskonzepten und zur Unterstützung in der Umsetzung lohnt es sich, externe Kompetenz beizuziehen. In unserem Fall war das insbesondere in den Bereichen Compliance und Kommunikation der Fall. Die gemachte Erfahrung hat uns gezeigt, dass durch eine intensive Zusammenarbeit mit externen Partnern gegenseitiges Verständnis und Vertrauen aufgebaut wird. Bei einem überraschenden Ereignis kann die externe Kompetenz rasch zur Ergänzung der eigenen Ressourcen zielgerichtet abgerufen werden.

Der Autor



Andreas Felix / Andreas.Felix@gbv.ch

Andreas Felix (57) ist verheiratet und wohnt in Haldenstein (Chur).

Nach einer Berufslehre als Hochbauzeichner schloss er 1988 das Studium als Architekt FH ab und ergänzte dieses 1998 mit einem Nachdiplomstudium zum Betriebswirtschaftsingenieur. Regelmässige Weiterbildungen im Bereich Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Verbandsmanagement, Baurecht u.a. runden das Profil ab. Seit August 2008 ist Andreas Felix Geschäftsführer des Graubündnerischen Baumeisterverbandes, für den er bereits seit 1991 in unterschiedlichen Funktionen tätig war. Politisch engagierte er sich mehrere Jahre im Gemeindevorstand seiner Wohngemeinde, und von 2006 – 2018 war er für die BDP Graubünden Mitglied des Grossen Rates des Kantons Graubünden.

Warum Komplexes kompliziert machen?

Seit mehr als 30 Jahren programmieren wir Software für führende gemeinwirtschaftliche, wirtschaftliche, soziokulturelle, politische und soziale Non Profit Organisationen.

OM von Creativ Software – Das CRM für den dritten Sektor.

Mehrwertsteuerliche Behandlung von Fundraising-Einnahmen

Karin Merkli und Patrick Loosli

Fundraising Einnahmen zu generieren ist schon aufwendig genug, trotzdem muss sich das Unternehmen in diesem Zusammenhang auch noch mit der MWST befassen. Eine korrekte Qualifikation der generierten Einnahmen ist das A und O.

Die durch ein Fundraising generierten Einnahmen unterliegen denselben mehrwertsteuerlichen Bestimmungen wie andere Einnahmen auch. Speziell ist sicherlich, dass hierbei an erster Stelle die Frage nach einer Gegenleistung steht. Nach Beantwortung dieser zentralen Frage erfolgt – sofern eine Leistung erbracht ist – die steuerliche Qualifikation dieser Leistung.

Anhand von ein paar praktischen Beispielen erhalten Sie einen Einblick in die Thematik.

Spendenaktion

Die gemeinnützige Nonprofit-Organisation (NPO) X führt eine Spendenaktion durch, um das Abholzen des Regenwaldes im Amazonas zu verhindern. Ab einer Spende von TCHF 5 wird der Spender auf einer Spendentafel verewigt.

Mehrwertsteuerliche Beurteilung

Damit eine Leistung im mehrwertsteuerlichen Sinne vorliegt, muss der Zuwendende vom empfangenden Unternehmen eine Gegenleistung erhalten. Liegt keine Gegenleistung vor, gilt die Zuwendung als sogenanntes Nicht-Entgelt im Sinne der MWST, und es wird dadurch weder eine

Steuerpflicht (sofern noch nicht vorhanden) ausgelöst noch eine Umsatzsteuerschuld generiert. Eine freiwillige Zuwendung, ohne dass hierfür eine Gegenleistung im mehrwertsteuerlichen Sinn erwartet wird, gilt als Spende. Die neutrale einmalige oder mehrmalige Erwähnung des Spenders in einer Publikation, selbst wenn dabei der Name, die Firma oder dessen Logo verwendet wird, gilt nicht als Gegenleistung. Spenden unterliegen deshalb mangels Leistung nicht der MWST.

Bezahlen die Zuwendenden einen Betrag unter TCHF 5 erhalten sie keine Gegenleistung von der NPO X. Hierbei handelt es sich bei den Beiträgen unter TCHF 5 um eine Spende im ursprünglichen Sinn. Die Einnahmen unterliegen somit nicht der MWST. Werden die Geldgeber auf einer Tafel verewigt, ist zu prüfen, ob es sich noch um eine Spende handelt oder um eine von der Steuer ausgenommenen Bekanntmachungsleistung.¹

Werbeaktion

Der gemeinnützige Verein Klang sucht Geldgeber für die Durchführung eines Openairs. Sie vereinbaren mit der Bank A eine finanzielle Unterstützung, dafür erhält die Bank A auf der Homepage eine besondere Verdankung inkl. Verlinkung auf die Hauptseite der Bank A und 100 Eintritte für dessen Kunden.

Mehrwertsteuerliche Beurteilung

Einige Leistungen sind von der Steuer ausgenommen und somit nicht steu-



erbar. Dazu gehören beispielsweise die Eintrittsgelder zu kulturellen und sportlichen Anlässen und die kulturellen Dienstleistungen.

Eine sogenannte Bekanntmachungsleistung (=Leistung, durch welche eine Zuwendung, d.h. eine Unterstützung oder Förderung, stärker als im Rahmen einer neutralen Nennung der Öffentlichkeit mitgeteilt wird) ist normalerweise steuerbar. Sofern es sich aber beim Leistungserbringer und/oder Leistungsempfänger um eine gemeinnützige Organisation (Art. 3 Bst. j MWSTG) handelt, greift eine Steuerausnahme.² Anders verhält es sich bei klassischen Werbeleistungen oder beim sogenannten Sponsoring. Diese sind unabhängig vom Vertragspartner zum Normalsatz steuerbar.

Im vorliegenden Fall besitzt der Verein Klang die Gemeinnützigkeit, folglich handelt es sich bei der Danksagung

inkl. Verlinkung auf der Homepage um eine Bekanntmachungsleistung, welche wie die Eintritte ans Openair von der Steuer ausgenommen sind.³

Versandaktion mit Spendenaufwurf

Die NPO B macht einen grossflächigen Spendenaufwurf und schreibt diverse Haushalte in der Schweiz an. Neben einem Brief mit der Bitte um eine Spende befindet sich auch ein Schlüsselanhängler im Couvert.

Mehrwertsteuerliche Beurteilung

Bei solchen Aktionen steht der Spendenaufwurf im Vordergrund und nicht die Lieferung des Gegenstandes. Die gesamten Einnahmen gelten als Spenden und müssen nicht versteuert werden. Spendenaufwürfe erfolgen oft unter Beilage von Gegenständen. Der Empfänger der Ware ist grundsätzlich frei, ob er für die Gegenstände bezahlen will und wenn, wie viel.⁴

Crowdfunding

Zwei junge Musiker möchten gerne ein Album aufnehmen. Ihnen fehlen jedoch noch TCHF 20. Um ihr Ziel zu erreichen schalten sie auf einer Fundraising-Plattform ein Inserat und versprechen den Zuwendern von Beiträgen ab CHF 100 eine CD.

Mehrwertsteuerliche Beurteilung

Eine freiwillige Zuwendung, ohne dass hierfür eine Gegenleistung im mehrwertsteuerlichen Sinn erwartet wird, gilt als Spende. Verspricht das empfangende Unternehmen dem Zuwendenden jedoch eine Leistung (z. B. Zuwender erhält einen Gegenstand oder darf an einem Anlass teilnehmen), handelt es sich nicht mehr um eine Spende, vielmehr liegt dann ein Leistungsaustausch vor.

Sobald ein Leistungsaustausch vorhanden ist muss definiert werden, um welche Art von Leistung es sich han-

delt. Wird die Lieferung eines Gegenstandes oder eine Dienstleistung versprochen, so unterliegen diese Leistungen grundsätzlich der Steuer zum Normalsatz resp. dem reduzierten Steuersatz oder dem Sondersatz.

Die Zuwendungen unter CHF 100 gelten als Spenden und unterliegen nicht der MWST. Bei Beträgen ab CHF 100 wird eine Leistung erbracht, es wird als Gegenleistung eine CD ausgehändigt. Die Zuwendungen über CHF 100 unterliegen somit der Steuer. Dabei spielt es keine Rolle ob CHF 100 oder mehr dafür bezahlt wurden. Sofern sie steuerpflichtig sind müssen die beiden Musiker die CD-Verkäufe mit 7.7 % versteuern.

Umweltprojekt

Das Maschinenunternehmen SA ist seit Jahren steuerpflichtig. Im Rahmen eines Generationenwechsels möchte





die Führung nun eine Abteilung «Save the Sea» aufbauen, welche Gelder sammelt, damit die Meere vom Abfall gereinigt werden können.

Mehrwertsteuerliche Beurteilung

Das Kerngeschäft hat nichts mit der Abteilung «Save the Sea» zu tun. Hier werden – obwohl aus Sicht der Rechnungslegung eine Buchhaltung vorhanden ist – beide Bereiche voneinander getrennt betrachtet. Der Bereich der Maschinenherstellung ist steuerbar und hat ein volles Vorsteuerabzugsrecht, der Non-Profit-Bereich finanziert sich mit Spenden, muss keine Mehrwertsteuer auf seinen Einnahmen abliefern, darf aber auf seinen Aufwendungen auch keine Vorsteuer geltend machen.

Kann die SA jedoch nachweisen, dass ihre Abteilung «Save the Sea» wichtig ist für das Unternehmen (Reputation) bzw. beide Bereiche als eine Einheit

anzusehen sind, gehört auch die Abteilung «Save the Sea» zum unternehmerischen Bereich. Die steuerliche Qualifikation der Spendeneinnahmen ändert sich dadurch nicht resp. sie werden dadurch nicht steuerbar, es besteht aber auf den Aufwendungen ein Vorsteuerabzugsrecht.

Ideelle Tätigkeit

Die karitative Stiftung Morgenrot unterstützt hilfsbedürftige Personen. Diese ideelle Tätigkeit wird mit Spendengeldern finanziert. Nebenbei handelt die Morgenrot mit gebrauchten Spielwaren. Zudem werden Umsätze aus der Betreuung von Kindern erzielt.

Mehrwertsteuerliche Beurteilung

Die Unterstützung von hilfsbedürftigen Personen erfolgt durch Einnahmen von Geldgebern, welche keine Gegenleistung dafür erhalten. Die

Zuwendungen werden als Spenden qualifiziert und unterliegen nicht der MWST.

Der Handel mit den gebrauchten Spielwaren unterliegt der Steuer zum Normalsatz von aktuell 7.7 %, die Betreuung von Kindern ist von der Steuer ausgenommen. In derartigen Fällen ist ergänzend zu prüfen, ob es sich um einen oder zwei Geschäftsbereiche handelt, damit die Vorsteuer korrekt geltend gemacht werden kann.

Steuerpflicht / Vorsteuerabzug

Selbstverständlich müssen nur steuerpflichtige Unternehmen die in unseren Praxisbeispielen erwähnte Steuer abliefern. Damit man aber überhaupt beurteilen kann, ob man steuerpflichtig ist, müssen die vorstehenden Beurteilungen vorgenommen werden.

Obligatorisch steuerpflichtig wird ein Unternehmen gem. Art. 10 MWSTG durch Leistungen im In- und Ausland

ab CHF 100 000 (exkl. MWST) pro Jahr, welche nicht von der Steuer ausgenommen sind. Bei nicht gewinnstrebigem, ehrenamtlich geführten Sport- oder Kulturvereinen oder gemeinnützigen Institutionen gilt die Umsatzgrenze von CHF 150 000 (exkl. MWST) pro Jahr.

Werden Aufwendungen/Investitionen, welche mehrwertsteuerbelastet bezogen wurden, für die unternehmerische Tätigkeit eines steuerpflichtigen Unternehmens verwendet, darf die überwälzte MWST (MWST auf den vom Unternehmen empfangenen Rechnungen) unter gewissen Voraussetzungen wieder als Vorsteuer in Abzug gebracht werden. Neben der korrekten Qualifikation der Einnahmen ist es demzufolge in der Praxis auch wichtig, ein Augenmerk auf die Bestimmungen zum Vorsteuerabzug zu richten. Im Rahmen dieses Beitrages wurde dies nicht thematisiert.



Fazit

Eine blosser Spende unterliegt nicht der MWST. Sobald jedoch für erzielte Einnahmen eine Gegenleistung erbracht wird muss geklärt werden, ob mehrwertsteuerliche Konsequenzen ausgelöst werden.

Fussnoten

- 1 Grundsätzlich sind Bekanntmachungsleistungen ebenfalls zum Normalsatz steuerbar. Von der Steuer ausgenommen sind Bekanntmachungsleistungen jedoch dann, wenn es sich beim Leistungserbringer und/oder Leistungsempfänger um eine gemeinnützige Organisation (Art. 3 Bst. j MWSTG) handelt.
- 2 MWSTG Art. 21 Abs. 2 Ziff. 27
- 3 MWSTG Art. 21 Abs. 2 Ziff. 14
- 4 selbst wenn im Einzahlungsschein ein Richtpreis angegeben ist

Die Autoren



Karin Merkli / karin.merkli@graffenried-treuhand.ch

Karin Merkli verfügt über eine langjährige Erfahrung in der Finanzbuchhaltung, unter anderem bei einer Nonprofit-Organisation, wo komplexe Sachverhalte in Bezug auf die MWST an der Tagesordnung sind.

Nebenberuflich unterrichtet sie seit über 10 Jahren diverse Fächer im Rechnungswesen wie auch Mehrwertsteuer. Die Kombination von Buchführung und MWST bietet eine gute Grundlage für ihre Tätigkeit als MWST-Beraterin bei der Von Graffenried AG Treuhand.



Patrick Loosli / patrick.loosli@graffenried-treuhand.ch

Patrick Loosli war lange als MWST-Revisor tätig. Während der langjährigen Ausübung dieser Tätigkeit, in welcher er auch Revisionen im NPO-Bereich ausführte, hat er sich vertiefte Kenntnisse der MWST angeeignet. Zudem verfügt er über praktisches Wissen, welches anlässlich allfälliger MWST-Revisionen dienlich sein kann. Seit 16 Jahren unterstützt er als MWST-Berater bei der Von Graffenried AG Treuhand auch Nonprofit-Organisationen bei MWST-Fragen. Ergänzend ist er als Dozent im Bereich der Mehrwertsteuer tätig und Verfasser diverser Lehrmittel.

Wie verändern Digital Natives die Freiwilligenarbeit?

Daniel Jordan und Lukas Scherer

Die Förderung des Nachwuchses gehört zu den wichtigsten Herausforderungen des zivilgesellschaftlichen Sektors. Die Bedürfnisse und Verhaltensweisen von jungen Menschen verändern sich im digitalen Zeitalter rasant. Es sind neue Ansätze gefragt, um Freiwilligenarbeit für sie attraktiv zu gestalten. Das IQB Institut für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft der OST - Ostschweizer Fachhochschule, befragte dazu im Rahmen einer Online-Umfrage 2618 Digital Natives im Kanton St. Gallen. Die Ergebnisse der Forschungsstudie zeigen, dass sich Vereine, Bildungsinstitutionen sowie Arbeitgebende auf eine neue Generation von Freiwilligen und Arbeitnehmenden einstellen müssen. Während Vereine den Schwerpunkt auf flexible Einsatzmöglichkeiten, partizipative Arbeitsformen sowie Freiwilligeneinsätze mit Eventcharakter legen, steht bei Bildungseinrichtungen die Frage im Raum, wie die curriculare Verankerung von Freiwilligenarbeit und zivilgesellschaftlichem Engagement gelingen kann.

Die Nachwuchsförderung gehört zu den drei wichtigsten Herausforderungen in St. Galler Vereinen, gemeinnützigen Organisationen und kirchlichen Institutionen.¹ Vielen fehlt der Nachwuchs, insbesondere in traditionellen Vereinen sind die Jungen rar geworden. Es sind daher neue Ideen gefragt, um junge Menschen für Freiwilligenarbeit zu begeistern. Nonprofit-Orga-

nisationen (NPO) stellen sich die Frage, wie Freiwilligenarbeit im Zeitalter der Digitalisierung auf die junge Generation ausgerichtet werden kann. Denn kann man die Jungen in einer frühen Phase gewinnen, stehen die Chancen gut, dass sich diese auch längerfristig für die Zivilgesellschaft engagieren. Die vorliegende Untersuchung wurde in Zusammenarbeit mit der Gemeinnützigen Gesellschaft des Kantons St. Gallen (GGK St. Gallen) sowie den beiden Kantonalkirchen durchgeführt.

Online-Studie mit Digital Natives

Das IQB untersuchte diese Thematik im Jahr 2019 eingehend mit den Digital Natives im Kanton St. Gallen, wobei der Fokus auf die Altersklasse 16-25 Jahre und somit auf die Generation Z gelegt wurde. Der Begriff Digital Natives meint gemäss Prensky die Generation, die mit digitalen Technologien vertraut ist, weil sie mit diesen aufgewachsen ist. Computerspiele, E-Mails, Internet, Mobiltelefone und Instant Messaging sind integrale Bestandteile ihres Lebens. Die allgegenwärtige Ausstattung und die massive Interaktion führen zu anderen Denkmustern und zu einem fundamentalen Unterschied, Informationen zu verarbeiten.² Diese Generation verändert mit ihren Motiven und Verhaltensweisen folglich auch den zivilgesellschaftlichen Bereich. Das IQB führte hierzu eine quantitative Online-Erhebung bei Schülerinnen und Schülern der Sekundarstufe II (u.a. Berufsschulen, Kantonsschulen) sowie



Studierenden der Tertiärstufe A (Fachhochschule, Pädagogische Hochschule) durch. Ergänzend dazu unterstützten die Vereine die Studie in Form einer Teilnahmemotivierung ihrer jungen Vereinsmitglieder. Die Studienergebnisse sollten den drängendsten Herausforderungen ein Profil geben sowie den Austausch sowie die Vernetzung der zivilgesellschaftlichen Akteurinnen und Akteure fördern.

Jung, dynamisch und freiwillig engagiert

Die Ergebnisse zeigen, dass sich junge Menschen in den unterschiedlichsten Bereichen der Zivilgesellschaft engagieren. 92 % der Befragten gaben an, bisher mindestens einmal Freiwilligenarbeit geleistet zu haben. 51% waren zum Zeitpunkt der Datenerhebung freiwillig engagiert. In diesem Zusammenhang hielt unter anderem Lehmann fest, dass sich viele junge Menschen engagieren, obgleich erhöhte schulische und berufliche

Anforderungen sowie der stetige Flexibilisierungsdruck ein zusätzliches Engagement erschweren.³ In Hinblick auf den Wohnort fiel auf, dass Personen aus dem ländlichen Umkreis mit 56 % deutlich stärker in der Freiwilligenarbeit engagiert sind als Personen aus dem städtischen Umkreis (44 %).

In Bezug auf die Interessen erhielten die Bereiche Sport (56 %), Kultur und Freizeit (47 %) sowie Bildung/Erziehung (44 %) den höchsten Zuspruch bei den Jungen (s. Abbildung 1). Hinsichtlich dem möglichen Zulaufpotenzial an Freiwilligen gegenüber der heutigen Situation zeigte sich, dass im Bereich Umwelt-/Natur-/Tierschutz das grösste Potenzial besteht (+19 %). Dieser Anstieg kann unter anderem darauf zurückgeführt werden, dass im Kanton St. Gallen mehrere Hundert Jugendliche im Rahmen der globalen Klimabewegung in den Klimastreik getreten sind und für das Thema sensibilisiert wurden.

Welche Bereiche würden dich momentan am meisten interessieren für einen freiwilligen Einsatz? (Mehrfachauswahl)

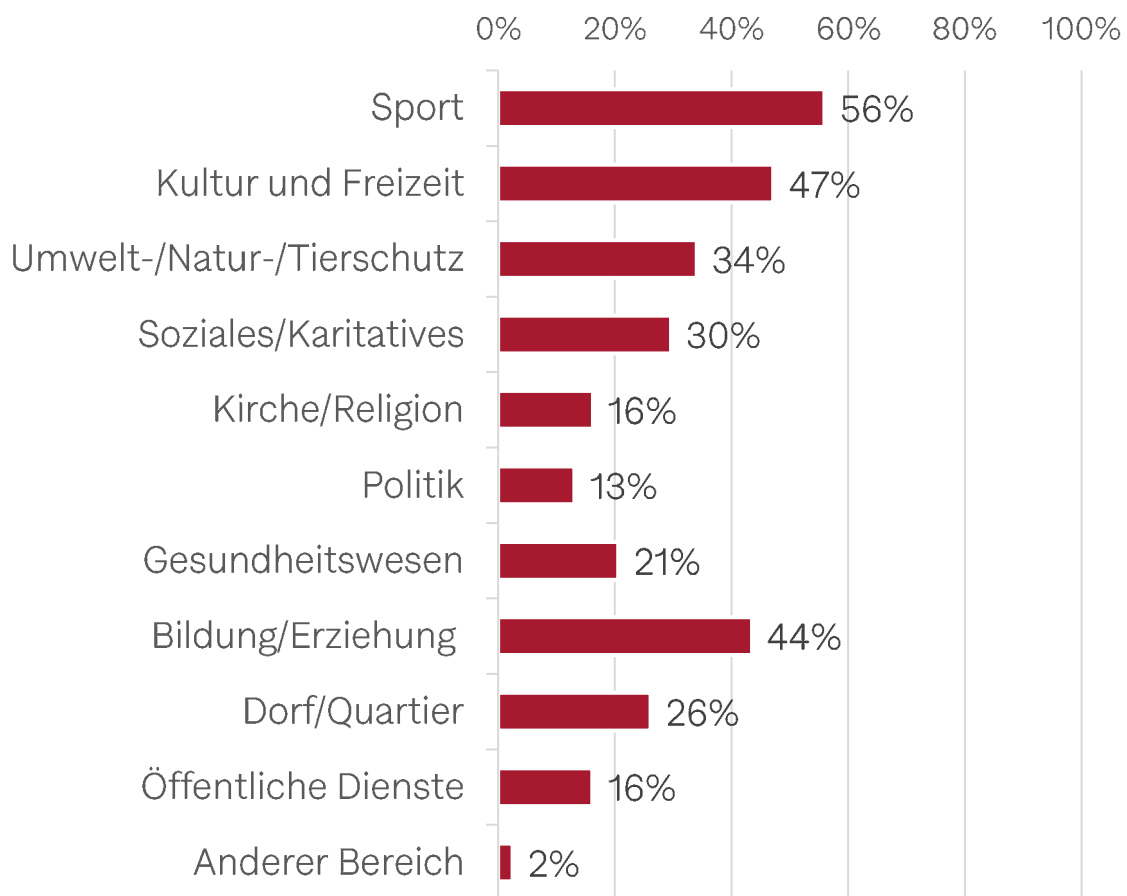


Abbildung 1: Aktuelle Interessensgebiete (nach Tätigkeitsbereichen)

Informelle Freiwilligenarbeit auf dem Vormarsch

87 % der Digital Natives waren bis anhin mindestens einmal innerhalb eines Vereins oder einer anderen formalen Institution freiwillig tätig. Ein Grossteil hat damit bereits Erfahrungen mit traditionellen Strukturen gesammelt. Angesichts von rückläufigen Zahlen in formalen Institutionen ist dieses Ergebnis als erfreulich zu betrachten. Es gilt jedoch zu beachten, dass gemäss der GDI-Studie «Die neuen Freiwilligen» aus dem Jahr 2018 aufgrund der zunehmenden Flexibilisierung, der erhöhten Mobilität sowie der Multioptionengesellschaft damit zu rechnen ist, dass die Bereitschaft abnimmt, sich in formalen Institutionen und starren Strukturen zu verpflichten.⁴ Die Entwicklung wird eher

zu selbstgewählten, zeitlich beschränkten und weniger verbindlichen Gruppen gehen.⁵ Auch laut Freiwilligenmonitor 2016 verliert die formelle Freiwilligenarbeit in Vereinen und anderen Organisationen an Bedeutung, während die informelle Tätigkeit in den letzten Jahren stabil geblieben ist.⁶ In der Untersuchung des IQB gaben 47 % an, bereits informell engagiert gewesen zu sein. In Bezug auf die Tätigkeitsfelder der Digital Natives ist vor allem die Mitarbeit bei Events, Festivals und Anlässen (60 %) stark von Interesse. Auf den weiteren Rängen folgen pädagogische Aufgaben wie freiwillige Kinderbetreuung und Aufgabenhilfe (41 %) sowie sportliche Leitungsaufgaben wie z. B. Trainer, Schiedsrichter oder J+S-Coach (40 %).

Spaß und Gemeinschaft als Wohlfühlfaktoren

Hinsichtlich der Beweggründe für Freiwilligenarbeit stehen Freude und Spaß, der persönliche gesellschaftliche Beitrag sowie gemeinsame Erlebnisse mit anderen im Vordergrund. Insbesondere der Spassfaktor wird stark gewichtet. So verwundert es nicht, dass über die Hälfte der freiwillig Engagierten bereits bei Events, Festivals oder Anlässen mitgearbeitet hat, welche die Elemente Vergnügen und Gemeinschaft kombinieren.

In Bezug auf die Gestaltung der freiwilligen Tätigkeit wurde nebst dem Spassfaktor (95 %) die zeitliche Flexibilität bei der Aufgabenerledigung (72 %) sowie das Mitspracherecht bzw. die Mitbestimmungsmöglichkeiten (70 %) als wichtig oder eher wichtig erachtet. In dieser Hinsicht hält auch die GDI-Studie fest, dass egal ob es um Geldvergabe, Mitsprachemöglichkeiten oder um gesetzliche Regulierungen geht – um die Entfaltung der Zivilgesellschaft nicht zu verhindern, muss man die Kontrolle aus der Hand geben.⁷ Als etwas weniger wichtig empfanden die Teilnehmenden hingegen die ortsunabhängige Aufgabenerledigung sowie Weiterbildungsmöglichkeiten.

Wertvoll ist in dieser Hinsicht auch die Erkenntnis, dass sich 44 % der Nicht-Freiwilligen bisher noch gar nicht mit dem Thema Freiwilligenarbeit bzw. zivilgesellschaftliches Engagement befasst haben. Hier besteht demnach Potenzial, z. B. in Form einer stärkeren Sensibilisierung.

Professionelle Einführung und Begleitung

82 % der Befragten fühlten sich im Rahmen ihrer freiwilligen Tätigkeit ausreichend durch erfahrene Perso-

nen eingeführt und begleitet. Dieser hohe Wert spricht für eine ansprechende und zeitgemässe Führungs- und Mentoringarbeit in Vereinen, gemeinnützigen Organisationen und selbstorganisierten Gruppen. Werden die ersten Gehversuche in der Freiwilligenarbeit partizipativ begleitet und angemessene Entfaltungsräume gewährt, steigt die Chance, dass sich junge Menschen längerfristig engagieren. Auch in Bezug auf den Verantwortungsumfang waren die jungen Freiwilligen zufrieden und schätzten das ihnen entgegengebrachte Vertrauen. So gaben 89 % an, dass sie ihren persönlichen Verantwortungsumfang als genau richtig empfunden haben. Wichtig ist auch die Feststellung, dass Freiwilligenarbeit von Digital Natives als Experimentierfeld zur Persönlichkeitsentfaltung und den Erwerb von neuen Kompetenzen genutzt wird. So gab mit 62 % über die Hälfte der Befragten an, dass ihre freiwillige Tätigkeit gar nicht oder eher wenig mit der eigenen Ausbildung bzw. der Studienrichtung verknüpft war.

WhatsApp und Instagram sind Trumpf

Die Digitalisierung schafft neue Möglichkeiten der Kommunikation. Die Befragten gaben an, dass sie WhatsApp im Bereich der digitalen Kanäle mit Abstand am häufigsten nutzen. Vor allem Gruppenchats sind ein Feature, welches auch Vereinen ermöglicht, untereinander einfach und direkt zu kommunizieren. 93 % der Befragten gaben an, WhatsApp häufig oder sehr häufig zu nutzen. Auf den weiteren Rängen folgen Instagram (62 %) sowie YouTube (53 %). Für Vereine lohnt sich folglich vor allem bei diesen Kommunikationskanälen eine Investition. Demgegenüber scheint sich der Trend zu bestätigen, dass sich Facebook auf dem Abwärts-

trend befindet, lediglich 18 % nutzen diesen Kanal häufig oder sehr häufig. In Bezug auf die Nutzung von digitalen Technologien ist festzuhalten, dass diese durchaus positive Effekte haben wie z. B. die Mobilisierung sowie die bessere Zielgruppenansprache. Wichtig ist in dieser Hinsicht jedoch die Feststellung aus dieser und vorhergehenden Studien, dass Motivation und Gemeinschaftsbildung weiterhin stark im Analogen verortet bleiben. Als Ergänzung ist in diesem Zusammenhang zu erwähnen, dass Digitalisierung oft gleichgesetzt wird mit der Nutzung digitaler Medien. Dufft et al. weisen in einer Studie zur Digitalisierung in NPO jedoch darauf hin, dass viele Organisationen dabei die Bedeutung struktureller und prozessualer Veränderungen durch die Digitalisierung noch unterschätzen. Dazu zählt beispielsweise die Entwicklung neuer Organisationsformen und Arbeitsmethoden, die IT-Sicherheit, die Vermittlung von digitalen Kompetenzen etc.⁸

Kommunale Verbundenheit trotz Digitalisierung

Die zunehmende Digitalisierung, Individualisierung sowie Flexibilisierung beeinflusst auch die Freiwilligenarbeit. So können freiwillige Tätigkeiten heute teils oder komplett

ortsunabhängig erledigt werden und sind nicht mehr so stark an zentrale Orte gebunden. Diesbezüglich stellte sich die Frage, ob sich junge Menschen heute überhaupt noch ortsbezogen engagieren. 70 % der Teilnehmenden gaben an, sich bereits in ihrer Wohngemeinde engagiert zu haben. Wichtig ist in dieser Hinsicht, dass viele zivilgesellschaftliche Initiativen im Lokalen beginnen und sich anschliessend regional oder national ausbreiten. Trotz des noch hohen Engagements in der Wohngemeinde gilt es, die Entwicklung genau zu beobachten. So zeigte der Credit Suisse Europa Barometer auf, dass die Wohngemeinde an Bedeutung verliert. War diese früher ein zentraler Identitätsanker, gewinnt heute die nationale Orientierung an Wichtigkeit.⁹

Elternhaus und Schulen als zentrale Vorspurer

Die Untersuchung hinsichtlich des Einflusses der Familie auf die eigene Freiwilligenarbeit zeigte ein klares Ergebnis. So gaben 81 % der Digital Natives, welche aktuell freiwillig engagiert sind, an, dass auch andere Familienmitglieder freiwillig engagiert sind. Demgegenüber waren es bei den Nicht-Engagierten lediglich 60 %. Die Untersuchung verdeutlichte, dass die

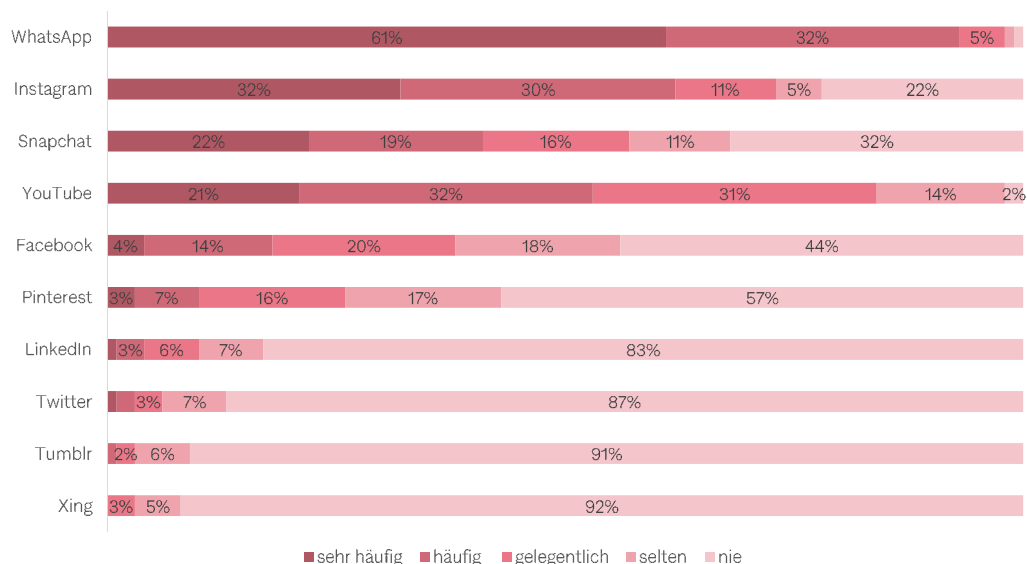


Abbildung 2: Nutzung digitaler Medien durch Digital Natives

nonprofit goes digital

MANAGEMENT | BERATUNG | TREUHAND | KOMMUNIKATION |

Die Digitalisierung verändert die Strategie und Positionierung einer Organisation radikal und eröffnet unbegrenzte, neue Möglichkeiten in der Kommunikation – auch für Nonprofit-Organisationen. Wir beraten und unterstützen Sie auf diesem Weg – fundiert, praxisnah und lösungsorientiert.

Unser Beratungsangebot «Cross-Channel»

- Analyse, Strategie und kommunikativer Handlungsbedarf
- Konzept und Umsetzung von off- und online Kommunikationsmassnahmen
- Anpassung Ihrer Website für eine optimale Auffindbarkeit im Web (SEO)
- Wirkungsvolles online Marketing
- Redaktion und Produktion von Texten
- Entwicklung von Layoutkonzepten
- Themenplanung, Beratung und Koordination von Redaktionen
- Professionelles Verlagswesen

wamag | Walker Management AG | Stadthof | Bahnhofstrasse 7b | 6210 Sursee
041 926 07 70 | info@wamag.ch | www.wamag.ch



Prägung durch das Elternhaus eine wichtige Grundlage in Bezug auf die frühzeitige Sensibilisierung und Aktivierung darstellt. Eltern und Geschwister nehmen im Sinne einer Vorbildfunktion und als interne Influencer eine wichtige Rolle bei der Nachwuchsförderung ein. Auch die Rolle von Bildungsinstitutionen wurde analysiert. Fast ein Drittel der Befragten gab an, dass Freiwilligenarbeit während ihrer Schul-/Studienzeit nach ihrem Ermessen nicht thematisiert wurde. Wird die Antwortmöglichkeit «eher wenig» dazugerechnet, erreicht dieser Wert sogar 78 %. Dieser hohe Wert ist dahingehend als kritisch zu betrachten, da schulische Initiativen als Übungsfläche für gemeinnützige Aktivitäten und erste Wirksamkeitserfahrungen angesehen werden und einen Grossteil der jungen Menschen erreichen. Die Initiierung von zivilgesellschaftlichen Aktivitäten an diesen Orten ist daher besonders vielversprechend.

Wie die Ansprache von jungen Menschen gelingen kann

Im Rahmen einer qualitativen Frage wurden die Digital Natives befragt, welche Massnahmen Vereine in Hinblick auf die Gewinnung von jungen Freiwilligen treffen sollten. Die Teilnehmenden rieten diesbezüglich primär, Freiwilligenarbeit stärker und grossflächiger zu bewerben. Auch die Zusammenarbeit mit Bildungsinstitutionen sollte intensiviert werden. Im Allgemeinen hielten es die Befragten für zentral, den Nutzen von Freiwilligenarbeit stärker hervorzuheben. In Bezug auf die geeignete Ansprache erachteten die Befragten die direkte Ansprache von Kontakten aus dem eigenen Umfeld als am erfolgversprechendsten. Dies verdeutlicht sich auch darin, dass 82 % durch eine persönliche Ansprache den Zugang zur Freiwilligenarbeit gefunden haben und lediglich 8 % via Social Media.

Handlungsansätze aus Sicht der Digital Natives

Ergänzend zur Onlinebefragung führte das IQB zusammen mit 40 Digital Natives aus unterschiedlichen Bildungsstufen zwei Zukunftsworkshops durch. Im Rahmen dieser Kreativworkshops erhielten die Teilnehmenden die Möglichkeit, anhand von verschiedenen Techniken ihre Bedürfnisse und Ideen spielerisch einzubringen. Im Zentrum stand die Frage, welche Massnahmen Digital Natives selbst vorschlagen, um junge Menschen für Freiwilligenarbeit zu begeistern. Nachfolgende Abbildung enthält eine Zusammenfassung der wichtigsten Handlungsansätze aus der Workshopmethode LEGO Serious Play. Mithilfe eines moderierten Prozesses wurden dabei die Vorzüge des spielerischen Modellierens mit Legosteinen mit den realen Herausforderungen der Zivilgesellschaft verbunden.

Die vorgeschlagenen Massnahmen zeigen inhaltlich breite Handlungsfelder und kombinieren sowohl analoge als auch digitale Elemente. Erwähnenswert ist, dass Digital Natives vor allem Bildungsinstitutionen in der Pflicht sehen, Sensibilisierungsmassnahmen vorzunehmen und praktische

Einsatzmöglichkeiten zu bieten. Wichtig erschien ihnen ausserdem, dass seitens der Vereine Schnuppertage angeboten werden, die nicht unmittelbar mit einer festen Verpflichtung einhergehen. In Bezug auf eine mögliche Freiwilligen-App sehen sie den Vorteil darin, anhand eines Credit-Systems Nachweise für zukünftige private oder berufliche Engagements zu erhalten. Die Errichtung eines persönlichen Profils soll zudem dem Wunsch nach Vernetzung sowie der Sichtbarkeit der eigenen Aktivitäten entgegenkommen. Auch im Bereich Corporate Volunteering sind spezifische und altersgerechte Lösungen für Lernende anzustreben (z. B. Lehrlingslager mit gemeinnützigen Einsätzen kombinieren).

Implikationen für die Arbeitswelt in NPO

Neben der Gewinnung von Freiwilligen stellt sich für NPO auch die Frage, wie sie Digital Natives als Arbeitnehmende gewinnen können und welche Rahmenbedingungen notwendig sind. Um diese Frage zu beantworten, wird nachfolgend aus Literatursicht auf die Erwartungen der Digital Natives an die Arbeitswelt und die Auswirkungen für

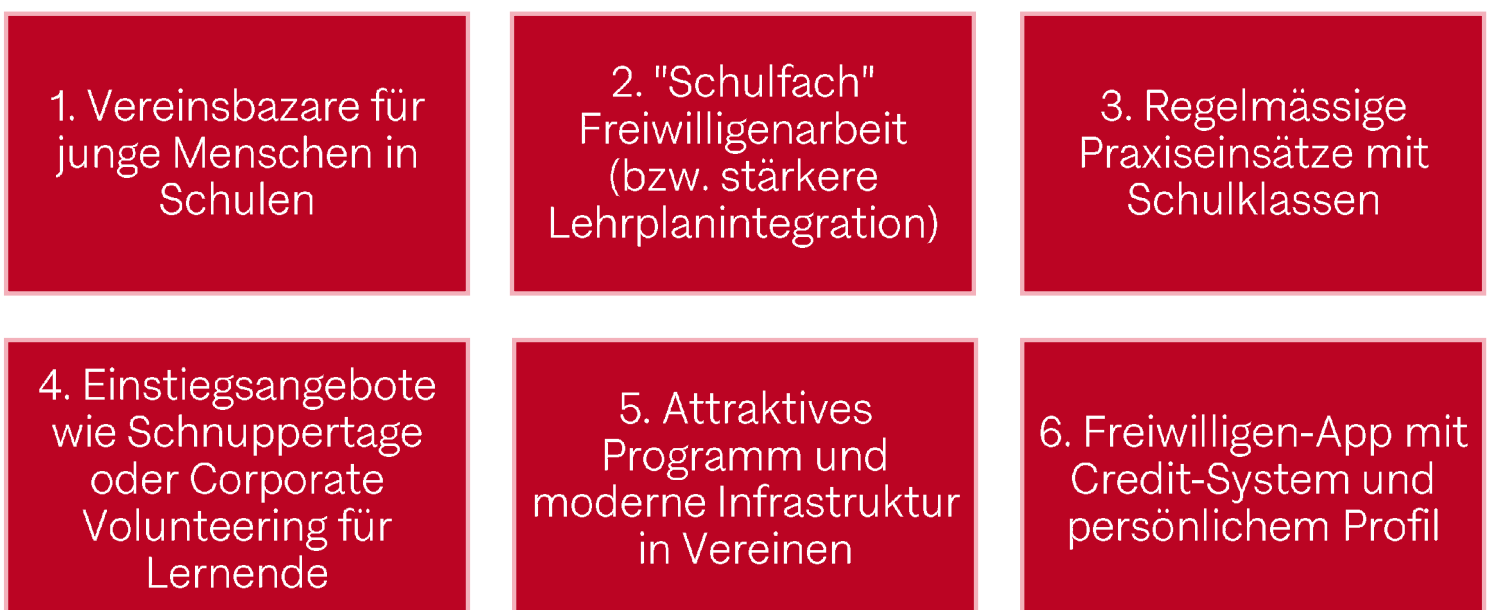


Abbildung 3: Handlungsansätze aus Sicht von Digital Natives

NPO eingegangen. Fokus der Ausführungen bildet die Generation Z, deren Vertreter/innen zunehmend in die Arbeitswelt stossen.

Die Generation Z ist heute je nach Definition zwischen ca. 10 bis 25 Jahre alt. Im Gegensatz zu der digital geprägten Generation Y wächst sie seit Geburt als digital Lernende auf. Ihr an die digitale, flüchtige und unsichere Umwelt angepasster Lern- und Lebensmodus stellt Arbeitgebende dabei vor Herausforderungen.¹⁰ Die folgende Tabelle stellt eine Erweiterung des Generationenvergleichs in Anlehnung an Lichtsteiner¹¹ und der dort zitierten Literatur dar.

Personalpolitische Konsequenzen

Für NPO sind aufgrund der Generationenunterschiede personalstrategische Überlegungen für die Gewinnung und Bindung von jungen Menschen anzustellen. Arbeitgebende, welche die Generation Z möglichst frühzeitig für ihre Organisation interessieren wollen,

sollten Praktika, Schnuppertage oder Ähnliches anbieten. Auf diese Weise vermitteln sie jungen Menschen einen realistischen Einblick in die Organisation.¹² Für NPO bieten sich in diesem Sinne insbesondere Freiwilligeneinsätze als ideale Einstiegsmöglichkeit an (z. B. in Kooperation mit Schulen). Gegenüber Profitorganisationen besitzen NPO zudem in Sachen Sinnstiftung über einen gewichtigen Vorteil, den es bei der Rekrutierung geschickt einzusetzen gilt.

Bei einer Anstellung werden unbefristete Arbeitsverträge, Sicherheit und Wertschätzung von der Generation Z favorisiert. Geregelte Arbeitszeiten und klare Organisationsstrukturen kommen ihnen entgegen. Sie arbeiten sehr gerne in einem festen Zeitrahmen. Ausserhalb dieses Rahmens möchten sie eher nicht an ihren Job denken (Work-Life-Separation). Zudem ist die Neigung, Führungsverantwortung zu übernehmen, nicht so stark ausgeprägt.¹³ Karrieremodelle, wie sie

Tabelle: Generationenmerkmale (eigene Darstellung in Anlehnung an Lichtsteiner, 2017 & Huyler, 2015; Oertel, 2014; Tolbize, 2008)

	Baby Boomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
Philosophie	Leben, um zu arbeiten	Arbeiten, um zu leben	Leben und arbeiten	Leben und leben lassen
Motto	Mit harter Arbeit kann man alles erreichen	Jeder optimiert seinen persönlichen Nutzen	Mach das, was dich interessiert und erfüllt	Work-Life-Separation (Klare Trennung Beruf/Privat)
Einkommen	Schafft Sicherheit und bietet Freiheiten	Anreiz und Belohnung für Leistung	Voraussetzung für seinen individuellen Lebensstil	Materielle Werte weniger wichtig als die Möglichkeit, sich selbst zu verwirklichen
Arbeitsweise	Auftragstreu, eher prozess- denn resultatorientiert	Selbstständig, leistungs- und zielorientiert	Im Team, flexibel, unternehmerisch und risikobereit	Digitalisiert, probierfreudig und pragmatisch
Hierarchien	Akzeptierter Normalfall	Komplementär zu informellen Strukturen	Nicht zwingend nötig	Auflösung reale und virtuelle Welt, Chef als Coach
Motivationsfaktoren	Anerkennung und Entlohnung	Beförderung und Freiheiten	Verantwortung und Unterstützung	Freiheitsgrade, Spass und gute Arbeitsatmosphäre
Verhältnis zum Arbeitgeber	Loyale Teamplayer	Opportunistisch	Fordernd	Geringe Loyalität, Arbeitgeber sind austauschbar
Karrieremerkmale	Traditioneller Weg, Schritt für Schritt	Branchenübergreifend, je nach Optionen	Den Interessen folgende, und ggf. auch diametrale Wechsel	Karriere nicht so stark gesucht; Sein/Genuss vor Karriere

häufig in Profitorganisationen anzutreffen sind, sprechen die Generation Z weniger an. Hier bestehen für kleinere NPO mit flachen Strukturen, Gestaltungsspielräumen und stark visionsgeprägten Kulturen Differenzierungspotenziale.

Leadership mit Generation Z

Die Anforderungen und Bedürfnisse der Digital Natives definieren auch die Rolle der vorgesetzten Personen neu. Sie sind nicht mehr primär hierarchisch vorgesetzt, sondern im Rollenverständnis vielmehr als unterstützende Coaches und Sparringpartner zu verstehen.

Die Bindung besteht für die Generation Z zudem nicht primär zur Organisation oder zu einzelnen Personen, sondern vielmehr zu interessanten Projekten. Wiederkehrende Standards und Abläufe sind nicht begehrt. Für die Führungskräfte bedingt dies einen individuellen, partizipativen und entdeckenden Führungsstil, beispielsweise durch aktive Einbindung der Mitarbeitenden in Überlegungen und Entscheidungsprozesse (Social Prototyping)¹⁴. Im Zuge einer solchen kollektiven Zusammenarbeit werden Projekte gemeinsam initiiert und gemeistert. Vorgesetzte werden zukünftig mehr Zeit in diese Art von Führungsarbeit investieren müssen.

Digitale Zukunft aktiv mitgestalten

Für gemeinnützige Organisationen, Bildungsinstitutionen, Gemeinden und Arbeitgebende sind diese Erkenntnisse von hoher Bedeutung hinsichtlich der Frage, welche Voraussetzungen ihrerseits geschaffen werden müssen, um Freiwilligenarbeit bzw. Arbeit für junge Menschen attraktiv zu gestalten. Denn nur wenn sie sich mit den Chancen und Risiken auseinandersetzen

und im Austausch stehen, können sie die digitale Zukunft aktiv mitgestalten. Hierzu ist die Mitwirkung und Vernetzung aller Akteure und Interessensgruppen von zentraler Bedeutung. In dieser Hinsicht ist abschliessend festzuhalten, dass die Protagonisten dabei nicht im Sinne eines übertriebenen Aktionismus alles digitalisieren müssen, sie brauchen jedoch zumindest eine Vision und Strategie für das digitale Zeitalter.

Fazit

Die Ergebnisse der Forschungsstudie zeigen, dass sich Vereine, Bildungsinstitutionen sowie Arbeitgebende auf eine neue Generation von Freiwilligen und Arbeitnehmenden einstellen müssen. Während Vereine den Schwerpunkt auf flexiblere Einsatzmöglichkeiten, partizipative Arbeitsformen sowie Freiwilligeneinsätze mit Eventcharakter legen, steht bei Bildungseinrichtungen die Frage im Raum, wie die curriculare Verankerung von Freiwilligenarbeit und zivilgesellschaftlichem Engagement gelingen kann. Eine Möglichkeit besteht in der Einführung von Service Learning, einer Lehrform, die gesellschaftliches Engagement mit fachlichem Lernen im Unterricht verbindet und Gemeinsinn und Verantwortungsbereitschaft von jungen Menschen fördert. In Hinblick auf Arbeitgebende aus dem NPO-Bereich gilt es, sich im Wettbewerb um die besten Talente mit attraktiven Arbeitsbedingungen und einzigartigen Karrieremodellen zu positionieren, bei welchen die Aspekte Sinnstiftung, Gestaltungsraum sowie visionsgetriebenen Arbeiten im Fokus stehen.

- 1 Jordan & Cloots 2015, S. 44.
- 2 Prensky 2001, S. 1.
- 3 Lehmann 2016, S. 411.
- 4 Samochowiec et al. 2018, S. 4.
- 5 Samochowiec et al. 2018, S. 35.
- 6 Freitag et al. 2016, S. 49 & 77.
- 7 Samochowiec et al. 2018, S. 74.
- 8 Dufft et al. 2017, S. 4-5.
- 9 Golder et al. 2017, S. 3.
- 10 Geramanis & Hermann 2016, S. 299.
- 11 Lichtsteiner 2017, S. 48.
- 12 Mangelsdorf 2015, S. 120.
- 13 Klaus 2016, S. 66.
- 14 Ciesielski & Schutz 2016, S. 29.

- Ciesielski, M. & Schutz, T. (2016). *Digitale Führung. Wie die neuen Technologien unsere Zusammenarbeit wertvoller machen*. Berlin: Springer Gabler.
- Dufft, N., Kreutter, P., Peters, S. & Olfie, F. (2017). *Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen. Strategie, Kultur und Kompetenzen im digitalen Wandel*. 4.0 Deutschland.
- Freitag, M., Manatschal, A., Ackermann, K. & Ackermann, M. (2016). *Freiwilligen-Monitor Schweiz 2016*. Zürich: Seismo.
- Geramanis, O. & Hermann, K. (2016). *Führen in ungewissen Zeiten. Impulse, Konzepte und Praxisbeispiele*. Basel: Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Golder, L., Jans, C., Huth, P., Tschöpe, S. & Herzog, N. (2017). *Erstes Credit Suisse Europa Barometer in Zusammenarbeit mit dem Europa Forum Luzern. Sonderpublikation zum Credit Suisse Sorgenbarometer 2017*. Bern: gfs.bern ag.
- Huyler, D., Yselande, P., Ding, W. & Norelus, A. (2015). Millennials in the Workplace: Positioning Companies for Future Success. *Proceedings of the 14th Annual South Florida Education Research Conference*, S. 114-120.
- Jordan, D. & Cloots, A. (2015). *Quantitative Analyse der regulatorischen Vorschriften bei den gemeinnützigen Organisationen im Kanton St. Gallen*. St. Gallen: IQB-FHS.
- Klaus, H (2016). Personalperspektiven. *Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel*. Kiel: Springer Gabler.
- Lehmann, A. (2016). Freiwilligenarbeit: Gegenwärtige Trends und Herausforderungen eines weiten (Forschungs-)Feldes. *Soziologische Revue*, 39(3), S. 408-418.
- Lichtsteiner, H., (2017). Generation Y - Chance und Herausforderung zugleich. *Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management (VM)*, 43(3), S. 47-53.
- Mangelsdorf, M. (2015). *Von Babyboomer bis Generation Z: Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen*. Offenbach: GABAL Verlag GmbH.
- Oertel, J. (2014). Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer- Generationen. In: Klaffke (Hrsg.) *Generationen-Management*, Springer, S. 28-54.
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. *On The Horizon*, MCB University Press 9(5), Oktober 2001, S. 1-6.
- Samochowiec, J., Thalmann, L. & Müller, A. (2018). *Die neuen Freiwilligen. Die Zukunft zivilgesellschaftlicher Partizipation*. Zürich: GDI Gottlieb Duttweiler Institut.
- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. *Research and Training Center on Community Living at the University of Minnesota*.

Die Autoren



Daniel Jordan / daniel.jordan@ost.ch

Daniel Jordan ist Leiter des Kompetenzbereichs Markt- und Unternehmensanalysen innerhalb des Instituts IQB der OST - Ostschweizer Fachhochschule. Seine Schwerpunkte beinhalten Marktforschungsprojekte, Datenerhebungen und Qualitätsmanagementprojekte für KMU sowie öffentliche und gemeinnützige Organisationen. Thematisch beschäftigt er sich unter anderem mit spezifischen Fragestellungen der Freiwilligenarbeit und Zivilgesellschaft.



Lukas Scherer / lukas.scherer@ost.ch

Professor Dr. Lukas Scherer ist Institutsleiter des Instituts IQB an der OST - Ostschweizer Fachhochschule sowie Leiter des Kompetenzbereichs Unternehmensentwicklung und Qualität. Seine Forschungs- und Beratungsschwerpunkte liegen insbesondere in den Bereichen Strategieentwicklung und Geschäftsmodellinnovation, Entrepreneurship, Personalmanagement sowie Change Management in For- und Non-Profit Organisationen.

Szenario-Technik für Nonprofit-Organisationen

Fredi von Gunten

Das Wichtigste in Kürze

Mit der Szenario-Technik werden mögliche zukünftige Ereignisse und Situationen beschrieben, um daraus Strategien, Verhalten und Massnahmen für die NPO abzuleiten. Im Gegensatz zu klassischen Umfeld- und NPO-Analysen, bei welchen Vorhersagen, Hochrechnungen, Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen ins Feld geführt werden, wird in der Szenario-Technik eine «schlüssige und glaubwürdige Geschichte» als gegeben akzeptiert. Die gemeinsame Diskussion zur Lösungsfindung von Vorstand und Geschäftsleitung wird dadurch erfahrungsgemäss dynamischer, engagierter und verbindlicher geführt.

Zum Hintergrund

Klausuren der Führungsorgane von NPO sind beliebt und kaum mehr wegzudenken. Es werden mitunter Fragen zur Ausrichtung, zur Vision oder zu Strategien und Dienstleistungen der NPO diskutiert und wichtige Entscheidungen getroffen. Emsige Moderator*innen geben alles, es reiht sich Vortrag an Vortrag, Powerpoint-Folien wechseln im Sekundentakt. Flipcharts mit ersten Ergebnissen tapezieren ganze Wände, es wird um passende und verständliche Formulierungen gerungen. Kurzum: es herrscht emsiges Klausurtreiben, die Teilnehmenden sind stark gefordert bis hin zur geistigen Erschöpfung. Wirklich kreative Techniken, die neue Denkprozesse auslösen und teilweise zu verblüffenden Erkenntnissen führen, werden dabei (zu) selten genutzt. Eine davon ist die Szenario-Technik, welche insbesondere bei der Beurteilung von Risiken angewendet wird.

«Szenario» steht für eine bestimmte Handlung und baut auf die Kunst des Erzählens. Sehr eindrücklich wird z. B. vom Dichter Friederich Schiller im Drama Wilhelm Tell die Handlung mit dem Apfelschuss inszeniert. Diese löst bei den Betrachter*innen unterschiedliche Reaktionen aus, von Zustimmung

bis hin zur Ablehnung von Gewalt. Etwas weniger dramatische, aber dennoch einschneidende Szenarien aus dem Feld von Verbänden und Stiftungen werden auch Führungsgremien von NPO aus den Reserven locken. Mögliche Beispiele:

Positive Szenarien

- Aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen (Interessenslagen) ist die Zahl der Mitglieder bis zum Jahr X um 30% angestiegen.
- Das Spendenvolumen inklusive Legate hat sich im gleichen Zeitraum verdreifacht.
- Die Fusion mit einer NPO ähnlicher Ausrichtung konnte erfolgreich umgesetzt werden.
- Dank dem Fortschritt der Digitalisierung entfallen aufwändige administrative Arbeiten.

Negative Szenarien

- Die Bundesregierung hat entschieden, in zwei Jahren keine Unterstützungsgelder mehr an die NPO zu leisten.
- Eine neue, konkurrierende NPO wirbt aktiv die eigenen Mitglieder ab.
- Ein grosser Datenklau bei der NPO führt zu massivem Vertrauensschwund.
- Eine erneute Pandemie löst im Frühjahr einen mehrwöchigen Lockdown aus.

Solche Szenarien führen dann zu anregenden und zielführenden Diskussionen, wenn sie möglichst realistisch und nachvollziehbar beschrieben werden. Befruchtend wirken sich der Einbezug unterschiedlicher Altersgruppen sowie eine gendergerechte Zusammensetzung der Klausurteilnehmenden aus. Szenarien lassen sich auch zu allen möglichen Alltagssituationen kreieren, wie die folgenden Beispiele zeigen:

- Massive Budgetüberschreitung, zurückzuführen auf unklare Kompetenzregelung und fehlende Kontrollinstrumente
- Medienberichte über hohe Gehälter der Geschäftsleitung
- Anhäufung von Klagen aus einem laufenden Gerichtsverfahren
- Ungeplanter, sofortiger Rücktritt des Präsidiums

Die Szenario-Technik soll also helfen, reale Entwicklungen und Situationen zu antizipieren, erfolgsversprechende Strategien zu entwickeln bzw. geeignete Massnahmen umzusetzen. Auch sollen vorbehaltene Entschlüsse rasches und überlegtes Handeln bei Eintreffen bestimmter Ereignisse begünstigen.

Zur Vorgehensweise

In der NPO-Praxis hat es sich bewährt, den wissenschaftlich aufbereiteten Ablauf in Anlehnung an Albers & Broux (1999, Methodenbuch Zukunftswerkstatt und Szenariotechnik) etwas zu vereinfachen und «miliztauglicher» zu gestalten. Dies nicht zuletzt mit Blick auf die knappen Zeitressourcen aller Beteiligten. So können die nachfolgenden Schritte 1 bis 5 durch ein kleines Kernteam aufbereitet werden, um danach die Schritte 6 bis 8 gemeinsam zu beschreiten.

1. Definieren Sie im Vorfeld von Klausuren, bei der Erarbeitung grundlegender Konzepte oder bei wichtigen Entscheidungen spezifische Sachverhalte, die untersucht werden sollen. Beispielsweise die Entwicklung im Bereich Mittelbeschaffung, unerwünschte staatliche Eingriffe oder Einschränkungen im Alltag durch fortgeschrittene Umweltprobleme. Der aktuelle Ist-Zustand, bereits verfügbare Analysen und absehbare
2. Veränderungen werden klar und verständlich aufgezeigt.
3. Identifizieren Sie wichtige Stakeholder und Akteure, die von diesen Sachverhalten betroffen sind oder einen signifikanten Einfluss auf die Entwicklung haben können.
4. Erstellen Sie eine Liste von Trends und Faktoren, die die Entscheidungen beeinflussen.
5. Bestimmen Sie die wichtigsten Unsicherheitsfaktoren und deren Art des Eintretens.
6. Beschreiben Sie aufgrund der gewonnen Erkenntnisse zwei, nach Bedarf auch mehrere Szenarien: mindestens ein Szenario mit positivem und eines mit negativem Szenenbild. Diese Szenarien lassen sich auch im Rahmen von Gruppenarbeiten erstellen: die eine Gruppe fokussiert sich auf die Beschreibung positiver Bilder, die andere auf negative.
7. Nun werden die Szenarien im Rahmen von Klausuren oder Workshops analysiert, Unsicherheiten herausgefiltert und eher unwahrscheinliche Entwicklungen (positive oder negative Extremszenarien) ausgeschieden. Gleichzeitig können auch neue, glaubwürdige Sachverhalte hinzugefügt werden. Die so überarbeiteten «Trendszenarien» sind durch alle Teilnehmenden nachvollziehbar.
8. Diese akzeptierten Szenarien simulieren jetzt glaubwürdige Geschichten. Die folgenden Diskussionen und Interpretationen führen im Idealfall zu neuen Erkenntnissen und alternativen Lösungsansätzen.
9. Das Endergebnis bilden schliesslich verschiedene Entscheidungsszenarien, welche in die Strategie bzw. Planung einfließen und konkrete Massnahmen auslösen.



Zur besseren Veranschaulichung der Szenario-Technik mag folgendes, vereinfachtes Beispiel aus der NPO-Praxis beitragen:

Der langjährige Organisator (Verein) eines internationalen Lauf-Events im Leistungs- und Breitensport will anlässlich einer Klausur seine bisherige Event-Strategie mit Blick auf die nächsten fünf Jahre überprüfen und neue Akzente setzen. Ein Team von Insidern hat vorgängig folgende zwei Szenarien entwickelt:

Szenario 1:

Das Interesse am Lauf-Event ist weiter angestiegen, die Teilnehmerzahl knackt in 5 Jahren die magische Grenze von 50 000 Teilnehmer*innen (liegt aktuell noch bei 35 000).

Szenario 2:

Aufgrund einschneidender Regulierungen der lokalen Behörden infolge negativer Auswirkungen des Events auf die Umwelt und sinkender Akzeptanz bei der ortsansässigen Bevölkerung muss die maximale Teilnehmerzahl bei 20 000 beschränkt werden.

Ergänzende Prognosen:

- Die Tendenz beim Laufboom zeigt weiterhin nach oben, insbesondere das Interesse der Kategorie Fun- und Freizeitsportler*innen ist stark zunehmend.
- Entgegen diesem Boom sinken die Sponsoringbeiträge aus der Privatwirtschaft um rund einen Drittel.
- Die Rekrutierung von Volunteers zur Sicherstellung der Organisation wird schwieriger, es lassen sich aktuell kaum noch zusätzliche Helfer*innen finden.

Vorstand und Geschäftsführung ziehen aufgrund der Szenarien und Prognosen folgende vorbehaltenen Entscheidungen in Betracht, die im Anschluss an die Klausur nochmals eingehend überprüft werden:

1. Aufnahme von Verhandlungen mit den lokalen Behörden mit dem Ziel, die weitere Durchführung des Lauf-Events abzusichern
2. Evaluation einer alternativen Streckenführung für Fun- und Freizeitsportler*innen am selben Ort
3. Erhöhung der Teilnahme-Gebühren
4. Erhöhung der Tagesentschädigung an Helfer*innen von CHF 50 auf CHF 100
5. Durchführung des Lauf-Events im Zweijahres-Rhythmus
6. Suche nach einem neuen Austragungsort

Dieses Beispiel macht deutlich, dass beide Szenarien und die ergänzenden Prognosen die Lösungsfindung stark beeinflussen und letztlich zu einem abgestimmten Vorgehen führen.

Kritische Würdigung

Die Szenariotechnik ist im NPO-Management noch nicht weit verbreitet und kann traditionelle und bewährte Analysetools wie SWOT, Portfolios, PESTEL und Monitorings nicht ersetzen. Je weiter man bei der Szenario-Technik in die Zukunft blickt, desto grösser wird die Unschärfe bei der Formulierung möglicher IST-Zustände. Auf Widerstand stossen bei den Beteiligten insbesondere unerwünschte Ereignisse, die im Voraus niemand akzeptieren will: Wer hätte noch im Herbst 2019 darauf gewettet, dass die Covid-19 Pandemie alle bisherigen Vorstellungen zu unserem Alltag in so kurzer Zeit in den Schatten stellt? Dennoch: die Szenariotechnik ist eine gute Methode, um komplexe (zukünftige) Sachverhalte der NPO zu veranschaulichen, Zusammenhänge durch die Betrachtung aus verschiedenen Perspektiven zu verstehen und dadurch vernetztes Denken zu fördern. Der Einbezug qualitativer und quantitativer Daten untermauert die Akzeptanz bei den Beteiligten und begünstigt alternative Strategien und Massnahmen. Und noch ein positiver Aspekt, der sich in der Praxis gezeigt hat: Die Mitglieder eines Führungsorgans lernen sich besser kennen und optimieren den gemeinsamen Weg zur Lösungsfindung.

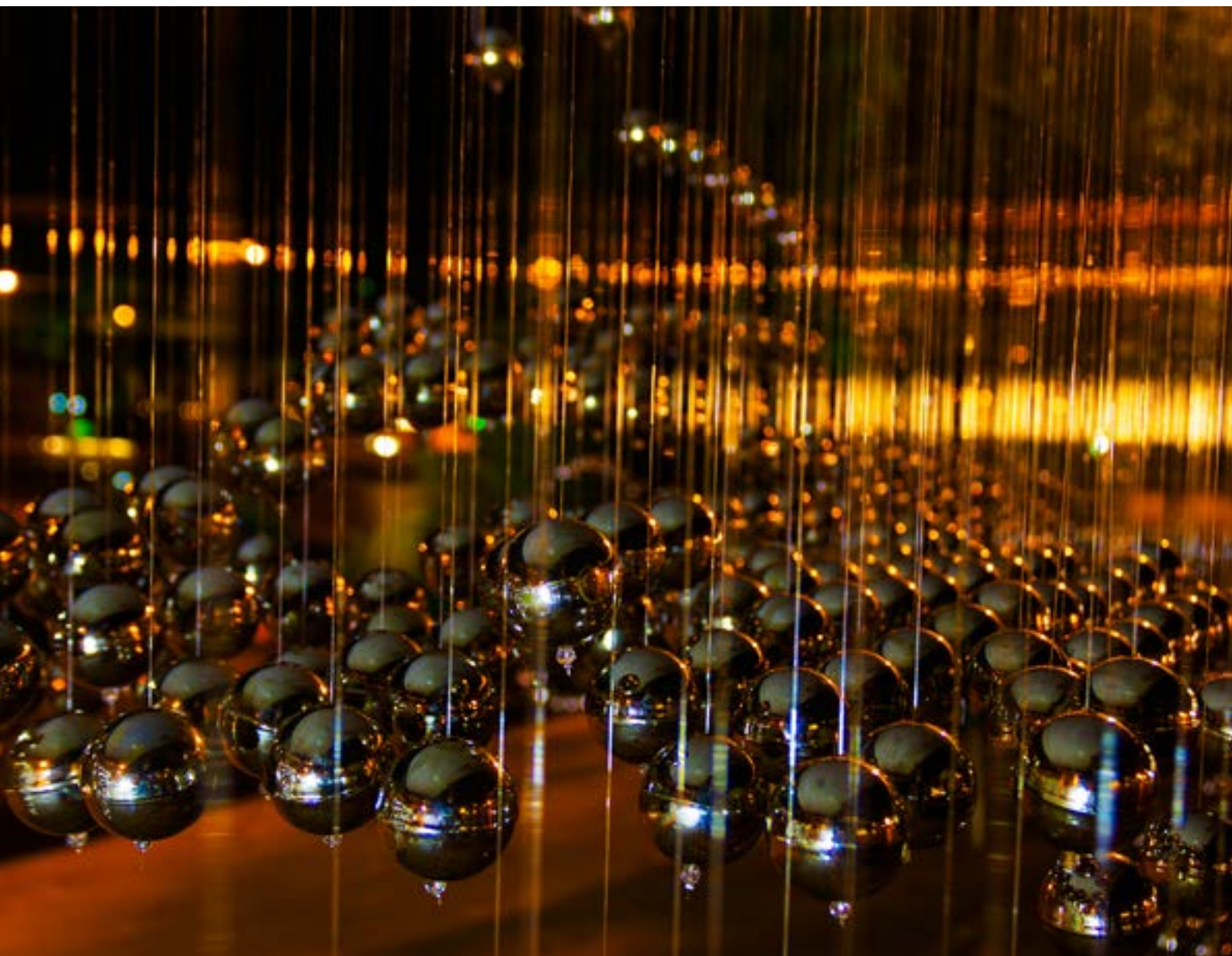
Der Autor



Fredi von Gunten / fredi.vongunten@swissolympic.ch

Fredi von Gunten ist Leiter der Abteilung Verbandsmanagement und Mitglied der Geschäftsleitung von Swiss Olympic.

Während seiner langen Karriere als NPO-Manager war er u.a. Geschäftsführer des Schweizer Alpen-Clubs SAC, der Schweizer Wanderwege und der Stiftung Schweiz Mobil. Ursprünglich hat er die Ausbildung zum Eidg. dipl. Bankfachmann absolviert und mehrere Jahre in einer Grossbank im Bildungsbereich gearbeitet.



Soutien public à une monnaie complémentaire : Signe d'un changement de fond ?

Michaël Gonin

Pour soutenir l'économie locale, la Ville de Genève, comme de nombreuses autres, a soutenu financièrement des bons d'achat pour les commerces locaux pendant la crise Covid. Où elle semble innover, c'est dans son soutien direct de bons émis dans une monnaie locale, le Léman. On peut se demander s'il n'y a pas là un changement de paradigme.

Le *Léman* est une monnaie complémentaire créée en 2015 dans sa version papier et qui existe aujourd'hui également dans une version électronique pour faciliter les transactions ainsi que les crédits mutualisés. Lancée par un groupe d'acteurs divers autour de Genève, Vaud et la France voisine, cette monnaie est alignée sur le Franc suisse. Elle a pour but de faciliter les achats dans les commerces locaux et ainsi favoriser une économie réelle et de proximité.¹

Avec la crise du coronavirus et la fermeture des commerces liée au confinement, de nombreuses collectivités ont cherché à soutenir leurs commerces locaux, désavantagés par rapport aux grands groupes de vente sur internet non touchés par les mesures de confinement. La plupart des villes, y compris Genève, ont misé sur des bons d'achat valables dans les commerces locaux et souvent subventionnés : Un bon de CHF 100.- dans un commerce local est ainsi payé CHF 80.- par le client ; les CHF 20.- restants sont financés par la Ville.

Où Genève innove, c'est en soutenant des bons émis non seulement en CHF, mais également dans une monnaie complémentaire. Ce geste, en tant que tel déjà une reconnaissance symbolique importante, est renforcé par une subvention plus forte aux bons *Léman* qu'aux bons en CHF. Le client peut ainsi se retrouver avec un rabais jusqu'à 33 % lors de l'achat d'un bon *Léman*. L'étape suivante, et les soutiens au *Léman* y travaillent, serait la possibilité de payer des taxes ou impôts en *Léman*, rendant cette monnaie vraiment attractive pour les commerces (pas de risque qu'elle leur 'reste sur les bras' sans pouvoir la dépenser faute de prestataires qui l'accepteraient) et forçant également les services publics à réinvestir ce montant dans l'économie locale.² Certaines communes genevoises ont d'ailleurs commencé à accepter le *Léman* comme paiement de certaines prestations.

La reconnaissance d'un nouveau paradigme

Ce soutien m'interpelle. Sans entrer ici dans des grandes considérations économiques ou financières sur la pertinence et la viabilité d'une monnaie alternative, il faut noter que l'initiative de la Ville de Genève représente à ma connaissance une première. Une collectivité publique qui encourage l'utilisation d'une monnaie autre que le Franc suisse – le symbole est fort. Certes, les monnaies complémentaires ne sont pas nouvelles. Le WIR est



Le Léman, une monnaie complémentaire: <https://monnaie-leman.org/le-leman-concretement>

notamment établi en Suisse depuis les années 1930. Mais ce dernier n'a pas fait partie, à ma connaissance, d'une politique publique de relance économique, malgré les avantages qu'on peut lui reconnaître dans certaines situations.

Certes aussi, le *Léman* ne représente qu'une fraction des transactions économiques (et même des transactions économiques locales) à Genève. Le Franc suisse n'est pas encore menacé. Néanmoins, le rabais supplémentaire accordé aux bons solidaires

en *Léman*, combiné aux valeurs représentées par celui-ci, est suffisamment attrayant pour que 13 % de l'investissement de la Ville dans cette action soit en *Léman*.³ Si de manière générale le *Léman* est une monnaie marginale dans la vie économique de la région, il gagne au travers de cette initiative une visibilité incontournable dans la poursuite de sa finalité initiale : La charte de l'association Monnaie *Léman*, qui gère cette monnaie, encourage explicitement une économie réelle, durable, de proximité et responsable – qu'elle

considère un commun : un bien géré par la collectivité et pour la collectivité. En soutenant le *Léman*, la ville soutient donc implicitement non seulement une monnaie complémentaire, mais également le principe d'une monnaie complémentaire ainsi que les valeurs sous-tendant cette monnaie. Le soutien d'une Ville à une monnaie complémentaire est donc un symbole fort d'une transition vers une économie locale. À l'heure où l'on parle de monnaie mondiale et que la finance se joue sur une place financière virtuelle globalisée, le développement et le soutien d'une monnaie dont la valeur s'arrête aux limites de la région sont une réaffirmation forte du caractère essentiel du tissu local ainsi que de l'importance des mesures aussi concrètes que la monnaie utilisée dans le soutien de celui-ci.

Innovation et unité

La pandémie questionne notre idéal d'un monde fluide, sans barrière, où tout se meut anonymement. Elle nous renvoie à notre tissu social premier, local, et réel, tout en nous rappelant que nos responsabilités s'étendent bien au-delà de nos frontières et que nos décisions et actions ont souvent un impact global.

Sans être forcément repli sur soi, le récent développement, de monnaies complémentaires dans plusieurs régions met en avant le désir de réaffirmer, notamment par un symbole aussi concret que la monnaie, l'appartenance à une région et la coresponsabilité pour son développement économique et social, durable et réel.

Néanmoins, le succès sur la durée de telles initiatives requiert d'une part une mise en œuvre de qualité professionnelle, même lorsqu'elle est réalisée par des bénévoles. La liste des experts impliqués ou consultés dans

la création du *Léman* nous le rappelle. D'autre part, le passage à une monnaie électronique reflète l'esprit d'innovation qui prévaut dans l'équipe genevoise autour de ce projet. Finalement, la diversité des acteurs mobilisés montre l'importance d'une dynamique de collaboration solide. Le lancement récent mais sans grand succès d'autres monnaies complémentaires nous le rappelle. La qualité du *Léman* et sa vision à long terme ne datent d'ailleurs pas du confinement. L'obtention par l'association Monnaie *Léman* de la bourse cantonale du développement durable en 2017 déjà témoigne de cet état d'esprit au cœur de la fondation de la monnaie.

Conclusion

Le fait qu'une collectivité publique reconnaisse une monnaie complémentaire et l'intègre à son plan de soutien/relance n'est pas anodin. Cela se passe certes dans une phase aiguë de la crise, où nous sommes peut-être davantage enclins à tester de nouvelles choses. Il sera donc intéressant de voir si cette reconnaissance se pérennise une fois la crise passée, notamment par une acceptation de cette monnaie par les administrations publiques et fiscales. Une telle reconnaissance institutionnaliserait de manière concrète la création d'un espace pour une logique économique différente au sein même de notre société et de notre économie. Certes, cette logique économique resterait probablement petite au sein du système, mais elle ne serait plus marginale dans le sens 'reléguée en périphérie' – elle deviendrait une partie (plus ou moins importante) du modèle économique principal.

Cela semble du moins être l'ambition des promoteurs de cette monnaie. Elle pose une question fondamentale à

l'ensemble du secteur des associations et du tiers-secteur : Le confinement a rappelé le rôle essentiel de ce dernier dans le tissu social et économique de notre pays, mais peut-il devenir une force valorisée et prise au sérieux dans les politiques publiques également en dehors des temps de crise – et pas uniquement pour réparer les effets secondaires de notre économie, mais pour stabiliser en son cœur notre modèle économique ? Pourrions-nous le connecter plus directement au cœur de notre modèle socio-économique et notamment du processus de relance ?

Pour cela, il s'agit de s'unir avec des acteurs de divers bords aux mêmes ambitions et de proposer des solutions de qualité, durables et crédibles aux défis sociaux et économiques post-Covid. Il s'agit aussi, de la part des politiques et du monde académique, de reconnaître son rôle non seulement de 'correction des effets secondaires' du système économique standard, mais bien de contribution directe à la stabilité et durabilité de ce dernier. En tant que tel, il doit être intégré de manière plus explicite à nos politiques non seulement sociales, mais aussi économiques.

Das Wichtigste in Kürze

Der *Léman* ist eine komplementäre Währung, die 2015 in Papierform auf den Markt gebracht wurde und heute auch in elektronischer Form vorliegt, um Transaktionen sowie Gruppenkredite zu erleichtern. Diese Währung wurde von einer Gruppe verschiedener Akteure aus Genf, Waadt und aus dem benachbarten Frankreich ins Leben gerufen und richtet sich nach dem Schweizer Franken aus. Die Aufgabe der Komplementärwährung ist es, Einkäufe in lokalen Geschäften zu erleichtern und so eine reale Wirtschaft und ein Gefühl der Nähe zu fördern. Wie in anderen Städten auch, konnte man während der Coronakrise solidarisch Gutscheine lokaler Geschäfte erwerben. Wer in Genf diese Gutscheine mit dem *Léman* statt in Schweizer Franken erwirbt, erhält zusätzliche Rabatte. Dahinter stecken mehr als blosses Marketing oder Originalität. Die Stadt Genf unterstützt so implizit auch die Werte, die hinter dem Prinzip Komplementärwährung stecken, wie Solidarität, Lokalität, Nachhaltigkeit. Diese Anerkennung kann als ein zusätzlicher offizieller Schritt zu einem Paradigmenwechsel betrachtet werden. Der Schweizer Franken wird sicher nicht aufgegeben, aber Elemente, die bis heute als marginal betrachtet wurden, können so schrittweise in den Kern der Wirtschaftspolitik integriert werden. Der *Léman* wird nicht einfach als Randwährung subventioniert, sondern wird ein wichtiger Bestandteil der Wirtschaftsentwicklung in dieser besonderen Zeit.

Der Lockdown hat uns an die wesentliche Rolle des Dritten Sektors im sozialen und wirtschaftlichen Gefüge unseres Landes erinnert. Er hat das Potenzial zu einer treibenden Kraft zu werden, unser Wirtschaftsmodell auch ausserhalb der Krisenzeiten zu stabilisieren und nicht nur die Nebenwirkungen in harten Zeiten abzufangen. Es ist nun wichtig, dass sich Akteure verschiedener Seiten zusammentun und qualitativ hochwertige, nachhaltige und glaubwürdige Lösungen für die sozialen und wirtschaftlichen Herausforderungen nach der Coronakrise entwickeln – nicht nur am Rande, sondern auch als Teil des Hauptparadigmas.

Notes

- 1 cf. <https://monnaie-leman.org>.
- 2 voir par exemple <https://monnaie-leman.org/nerecommenconsaspascommeavant>.
- 3 <https://www.20min.ch/fr/story/bons-dachat-solidaires-la-ville-poursuit-loperation-416246302165>.

Der Autor



Michaël Gonin / michael@gonin.ch

Dr. Michaël Gonin ist Dozent für Social Entrepreneurship, Nonprofit- und wertorientierte(s) Management und Karriere – und dies aus betriebswissenschaftlicher, theologischer sowie empirischer Perspektive. Diese Themen hat er im Rahmen seiner empirischen Studie über Social Enterprises sowie eines Theologie-Masters mit Fokus auf Arbeit und Gesellschaft (Vancouver) vertieft. Er unterrichtet an der Universität Freiburg/CH und ist Dekan der Haute École de Théologie in St-Légier.



Bernstrasse 103
3052 Zollikofen
Schweiz



Schweizerische Vereinigung
für Qualitäts- und Management-
Systeme (SQS)

T +41 58 710 35 35
F +41 58 710 35 45
www.sqs.ch

NPO-Label

Management Excellence für Non-Profit-Organisationen

*Wissenschaftlich fundiertes Bewertungsverfahren auf der Basis
des Freiburger Management-Modells FMM*

Das NPO-Label zeichnet diejenigen Non-Profit-Organisationen aus, die ihr Management nach dem State of the Art des heute verfügbaren Management-Wissens organisiert und implementiert haben.



neu zertifiziert:

stiftung fondation **battenberg**

Berufliche Integration und Bildung | Intégration et formation professionnelles



Neuigkeiten aus dem VMI

Vorträge und Publikationen

Markus Gmür hielt am 10. März einen Vortrag bei Swiss Olympics über **«Strategische Planung in Schweizer Sportverbänden»**. Zusammen mit Ralph Christen stellte er die Ergebnisse der gleichnamigen Masterarbeitsstudie vom Sommer 2020 vor.

Erpf, P., Gmür, M. & Baumann-Fuchs, J. (2020). Does the Business Suit Fit? An Economic Perspective on Social Ventures' Success. *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2020, No. 1).

Evans, R., Raudsaar, M., Līcīte-Ķurbe, L., Butkevičienė, E., Erpf, P., Urmanavičienė, A., & Raišienė, A. G. (2021). 15 Social Enterprises in Rural Areas. A Comparative Study of the Baltic States. In: Defourny & Nyssens (Ed.): *Social Enterprise in Central and Eastern Europe: Theory, Models and Practice*, online first.

Gmür, M. (2021). Eremiten, Experten, Coaches oder Hofnarren – Welche beratende Rolle steht den betriebswirtschaftlichen Forschern für die Praxis am besten an? *Die Unternehmung*, 75 (1).

Gmür, M. (2021). Es gibt einen Imagevorteil staatlicher und gemeinnütziger Träger. *CURAVIVA* 3/2021, S. 6-10.

Urmanavičienė, A., Butkevičienė, E., Erpf, P. & Raišienė, A. G. (2021). 7 Social Enterprises in Lithuania - Historical Roots and Current Trends. In: Defourny & Nyssens (Ed.): *Social Enterprise in Central and Eastern Europe: Theory, Models and Practice*, online first.

Wasem, M., Brauen, S. & Erpf, P. (2020). *On absolute and relative change*. Available at SSRN.

Der Gewinner des VMI-Adventskalender stellt sich vor:

Das Chinderhuus in Aarau blickt auf eine über 100-jährige Geschichte zurück – bewegte und mitunter bewegende Jahre

1. Protokoll vom 26. Februar 1910

Die Frau des damaligen Pfarrers Schmuziger stellte zu Beginn des letzten Jahrhunderts Notstand bei Müttern mit kleinen Kindern fest. Handeln wollte sie. Und im Herbst 1909 tat sie dies, nachdem sie erfahren hatte, dass die Kinderkrippe in Windisch ein «kümmerliches Dasein» friste und demnächst aufgelöst werde. Sie organisierte einen Möbelwagen und fuhr den Hausrat der Krippe nach Aarau. Bald darauf wurde die erste Aarauer Kinderkrippe eröffnet. Ein «Komitee» wurde gebildet. Frau Pfarrer Schmuziger wurde dessen Präsidentin. Die «Komiteedamen» wurden verpflichtet, Kinderkleidchen zu nähen und zu flicken. Eine «Kinderkrippentante» wurde engagiert. Um die Krippenleiterin zu entlasten, stellten sich nachmittags «Töchter aus gutem Haus» als Krippenhelferinnen zur Verfügung.

Das Chinderhuus Aarau ist zu einer professionellen NPO gewachsen. Das Komitee ist heute der Stiftungsrat, und die Kinderkrippentante ist eine ausgebildete Leiterin mit einem Team von Fachpersonen.

Die Töchter aus gutem Haus sind die Lehrpersonen, die eine Ausbildung als Fachfrau oder -mann Betreuung, Fachrichtung Kind absolvieren. In 4 Liegenschaften betreuen wir die uns anvertrauten 250 Kinder, im Alter zwischen 3 Monaten und 12 Jahren. Auch heute berücksichtigt das Chinderhuus bei der Ausrichtung und Gestaltung des Angebotes die gesellschaftlichen Veränderungen. Heute sprechen wir nicht von Notstand, sondern von einer Chance für das Kind, die Familie und für die Wirtschaft.

Das Chinderhuus versteht sich als eine Form der familienergänzenden Kinderbetreuung, welche die Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Ausbildung fördert bzw. durch ein bedarfsgerechtes Angebot diese erleichtert.

Wir legen grossen Wert auf die Qualität der zu erbringenden Dienstleistungen.

Die Kinder können sich in ihrer Individualität entwickeln und werden von uns unterstützt und begleitet. Ihr soziales Verhalten, die sprachliche sowie motorische Fähigkeiten werden gefördert.

Eine Institution die nicht mehr wegzudenken ist!

www.chinderhuus-aarau.ch

Aktuelles aus dem Netzwerk

Antonella Rossi Harbus, Absolventin des Diplomlehrgangs, ist seit Anfang Dezember 2020 Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung der Schweizerischen Multiple Sklerose Gesellschaft, wo sie zuvor für die Kommunikation und das Fundraising zuständig war.



Bernd Reis ist der neue Hauptgeschäftsführer der Handwerkskammer des Saarlandes, wo er zuvor als Geschäftsführer tätig war. Er absolvierte den Diplom-Lehrgang XV sowie den ersten MBA in NPO-Management.



Robin Krapf, Absolvent des SSMC-Diplomlehrgangs, ist seit Februar 2021 Projektleiter Marketing & Events bei Swiss Unihockey. Zuvor arbeitete er bei infoklick.ch als Regionalstellenleiter Mittelland.



Michael Zurkinden, Absolvent des Varianten-Diplomlehrgangs, ist seit November 2020 für die Beratergruppe für Verbandsmanagement (B'VM) als Berater tätig. Zuvor arbeitete er im Finanzsektor bei Vontobel.



Thomas Peter, Absolvent des SSMC-Diplomlehrgangs, ist seit Januar 2021 Geschäftsführer bei Swiss Cycling. Zuvor war er Sportdirektor der Swiss cycling Federation.



Marcel Finker, Absolvent des Diplomlehrgangs, wurde am 1. Januar 2021 Vorsitzender der Geschäftsleitung der Sozialinstitution wohnstätten zwysig. Zuvor war er bei der Stiftung Just for Smiles als Geschäftsstellenleiter tätig.



Rita Famos, Absolventin des Diplomlehrgangs, ist die erste Frau an der Spitze der Evangelisch-reformierten Kirche Schweiz. Die Zürcher Pfarrerin hat sich gegen die Genferin Isabelle Graesslé im ersten Wahlgang durchgesetzt und wurde im November 2020 zur Präsidentin der Evangelisch-reformierten Kirche Schweiz gewählt.



Martin Diethelm, Absolvent des Diplomlehrgangs, ist seit September 2020 für die Beratergruppe für Verbandsmanagement (B'VM) als Berater tätig. Zuvor war er Geschäftsführer des Kampagnenforums.



Agenda

22. bis 24. April 2021	Executive Master in NPO-/Sport-Management (Studienstart) Lehrgangsleitung: Prof. Dr. Markus Gmür
30. Mai bis 2. Juni 2021	Internationales Verbändeforum Leitung: Prof. Dr. Markus Gmür und Dr. Philipp Erpf
31. Mai bis 1. Juni 2021	Wege zu Management Excellence Lehrgangsleitung: Dr. Melchior Etlin
7. bis 11. Juni 2021	SSMC-Zertifikatslehrgang (Modul 1) Lehrgangsleitung: Dr. Melchior Etlin
13. Juni bis 18. Juni 2021	Intensiv-Lehrgang Freiburger Management-Modell für NPO Lehrgangsleitung: Dr. Charles Giroud
20. Juni bis 25. Juni 2021	Intensiv-Lehrgang Organisation in NPO Lehrgangsleitung: Dr. Melchior Etlin
27. Juni bis 2. Juli 2021	Intensiv-Lehrgang Mitarbeitendenführung in NPO Lehrgangsleitung: Dr. Philipp Erpf
29. August bis 3. September 2021	Intensiv-Lehrgang Rechnungswesen und Controlling in NPO Lehrgangsleitung: Prof. Dr. René Andeßner

Gestalten Sie Ihre Organisationsstrukturen effizient!

Organisation in Nonprofit-Organisationen

- Vertiefen Sie die Themen Aufbau- und Ablauforganisation, Prozessmanagement, Projektmanagement und die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt.
 - Vermeiden Sie Missmanagement durch eine vertiefte NPO-Governance.
 - Erhalten Sie Antworten auf die Frage, wie effiziente Organisationsstrukturen aussehen und wie optimale Abläufe umzusetzen sind.
 - Kompakte Modulwoche in einem modernen und ruhigen Seminarhotel in der Schweiz

Investieren Sie in Ihre Zukunft und besuchen Sie uns online **www.vmi.ch** oder rufen Sie uns noch heute unter +41 26 300 84 00 an.

Wir freuen uns auf Sie!
Ihr Verbandsmanagement Institut

VMI

Verbandsmanagement Institut
Weiterbildung in NPO-Management
Universität Freiburg Schweiz



www.vmi.ch/forum

52. INTERNATIONALES VERBÄNDE-FORUM

30. Mai bis 2. Juni 2021 in **Engelberg**

HIGHLIGHTS AUS DEM PROGRAMM:

- Musterbrecher, die unternehmerischen Organisationen in Wirtschaft und Drittem Sektor
- Zu zweit revolutionieren wir mit Power-coders die Flüchtlingsintegration in Europa
- Schutzkonzept Shitstorm – Die Verantwortung von NGOs für ihre Mitarbeitenden
- Completed Staff Work in Extremform – Wie die Geschäftsführung ohne den Vorstand eine Strategie entwickelte
- Coronavirus – Herausforderungen für Kultur, Sport, Wirtschaft und die Digitalisierung in NPO
- Frauen in der Führung – Ein Frauenthema?
- Forschung und Citizen Science – Eine Win-win-Strategie für die Zukunft
- Neue Spielregeln in der Arbeitswelt: Wie Sie die Potenziale der Millenials für Ihre Organisation nutzen
- Bad Leadership – die dunklen Seiten der Mitarbeitendenführung
- Deep Fakes – Chancen und Risiken der künstlichen Intelligenz

TEL.: +41(0)26 300 84 00
INFO@VMI.CH | WWW.VMI.CH

Institut für Verbands-, Stiftungs- und
Genossenschaftsmanagement (VMI)
Bd de Pérolles 90
1700 Freiburg
Schweiz

Tel +41 26 300 84 00
www.vmi.ch

