

# Ein Kodex für Nonprofit-Organisationen?

*Patricia Siebart*

## **Inhalt**

1. Fragestellung
2. Die Leitung von Nonprofit-Organisationen
3. Kodices und Regelungswirkung
4. Ein Kodex für Nonprofit-Organisationen?
5. Fazit
6. Literatur

## **1 Fragestellung**

Mit dem zunehmenden Forschungsinteresse an der Corporate Governance von Unternehmen entwickelt sich seit wenigen Jahren auch in Deutschland ein Forschungsstrang, der sich mit der Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen auseinandersetzt (vgl. Schuhen 2003, Siebart 2006), da auch und gerade diese Organisationen besondere Anforderungen an ihre Leitung zu stellen scheinen. Diese Thematik wird in den USA schon seit mehr als einem Jahrzehnt ausführlich betrachtet und bildet einen deutlichen Schwerpunkt in der dortigen Forschung zu Nonprofit-Organisationen (Brooks 2002). In einem viel zitierten Artikel stellen Jeffrey Alexander und Bryan Weiner Angleichungstendenzen in der Leitungsstruktur von Nonprofit-Organisationen und erwerbswirtschaftlichen Unternehmen fest und konstatieren einen Trend zu einem Neuen Modell der Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen: sie unterscheiden zwischen einem Philanthropic und einem Corporate Governance Modell in Nonprofit-Organisationen (Alexander/ Weiner 1998). Eine ähnliche These stellt Schuhen auf (Schuhen 2002). Andererseits scheinen spezifische Eigenschaften von Nonprofit-Organisationen auch die Notwendigkeit zu begründen, eigene Modelle für die Corporate Governance dieser Organisationen zu finden. So wird konstatiert, die Mitglieder von Nonprofit-Organisationen fühlten sich besonderen moralischen Werten verpflichtet (Schaad 1995; Lakes 1999: 116), nähmen für sich in Anspruch, Einfluss auf die Ziele der Organisation nehmen zu können (Hirschman 1974: 65 ff., Lakes 1999:117), und stünden ihrer Organisation andererseits auch besonders loyal gegenüber (Horch, 1996). Außerdem werden die Leitungsorgane von Nonprofit-Organisationen häufig basisdemokratisch gewählt und erfüllen auch die Funktion, Mitwirkungsrechte für wichtige Stakeholder(gruppen) der Organisation zu sichern bzw. über ihre Vernetzung

oder ihr Renomee den Ressourcenzufluss für die Organisation zu sichern (Seibel 2002: 21)

Nachdem für die Privatwirtschaft – nicht völlig unbeeinflusst durch das sinkende Ansehen deutscher Aktiengesellschaften bei ausländischen Investmentfonds wie CalPERS<sup>1</sup> – trotz eines objektiv wohl nur begrenzt bestehenden Regelungsbedarfs für Aktiengesellschaften (v. Werder/Minuth 2000) – zunächst die Regierungskommission Corporate Governance<sup>2</sup> eingesetzt wurde, die in veränderter Besetzung dann den Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) entwickelte, wird nun auch für Organisationen anderer Sektoren über einen ggf. angepassten Corporate Governance Kodex nachgedacht (Budäus 2005, Ruter u.a. 2005; Bachert 2006).

Auch Nonprofit-Organisationen stehen hier nicht nach. So hat die Diakonie im November 2005 einen eigenen Diakonischen Corporate Governance Kodex vorgestellt (Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e. V. 2005). Bereits zuvor hatten Caritas und Diakonie in Zusammenarbeit mit der Solidaris Unternehmensberatung Empfehlungen für einen solchen Kodex entwickelt (Solidaris 2003). Sowohl die Empfehlungen der Solidaris Unternehmensberatung als auch der Corporate Governance Kodex der Diakonie lehnen sich relativ stark an den Deutschen Corporate Governance Kodex an und zeichnen sich dadurch aus, dass die Anwendung ihrer Empfehlungen auch zu einer Annäherung der Leitungsstruktur von Nonprofit-Organisationen an die Leitungsstruktur von Aktiengesellschaften als Referenzmodell für den Deutschen Corporate Governance Kodex führt. Die Caritas empfiehlt Trägern von Einrichtungen mit mehr als 50 Mitarbeitenden ausdrücklich die Anwendung des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich, des Transparenz- und Publizitätsgesetzes und des Deutschen Corporate Governance Kodex als Grundlage für die Unternehmensführung (Neher 2005). Diese Annäherung von Nonprofit-Organisationen an Richtlinien, die für Unternehmen – namentlich Aktiengesellschaften – entwickelt wurden, könnte angesichts der in Nonprofit-Organisationen vorhandenen komplexen Zielstellungen (Seibel 2002)<sup>3</sup>, die mit

---

<sup>1</sup> CalPERS, das Californian Public Employees Retirement System, gehört zu den bekanntesten Investmentfonds im Zusammenhang mit der Diskussion um die Corporate Governance in Deutschland, da hier Zweifel an einer ausreichenden Regelung der Unternehmensführung durch das deutsche Aktiengesetz ausgedrückt wurden und so ein Rechtfertigungsdruck für deutsche Aktiengesellschaften entstand.

<sup>2</sup> Die Regierungskommission wurde auch nach ihrem Vorsitzenden als Baums-Kommission bezeichnet und legte 2001 ihren Bericht vor, der eine Konkretisierung des deutschen Aktiengesetzes durch einen Corporate Governance-Kodex empfahl.

<sup>3</sup> Seibel spricht hier von Netzwerken, und Verknüpfungsstrategien als Strategie für das Management von Nonprofit-Organisationen (Seibel 2002: 34 f.)

deutlich anderen Indikatoren für die Erfolgsmessung verbunden ist, jedoch problematisch sein. Ein weiteres Problem könnte sich aus den Funktionen ergeben, die Vorstände bzw. Mitglieder von Aufsichtsgremien wahrnehmen: obwohl gerade der Deutsche Corporate Governance Kodex Aufsichtsfunktion neben weitere Funktionen (Beratung u.s.w.) stellt, betonen die bisherigen Kodices für Nonprofit-Organisationen diese und vernachlässigen andere Funktionen, die durch die (meist ehrenamtlichen) Mitglieder dieser Gremien wahrgenommen werden. So stellen auch die Autoren der Arbeitshilfe für Diakonie und Caritas fest: „Mitglieder von Aufsichtsgremien gemeinnütziger Organisationen werden häufig aus dem für sie wichtigen Beziehungsgeflecht oder aus dem persönlichen Umfeld bereits bestellter Mitglieder oder der Unternehmensleitung ausgewählt. Als Vertreter bedeutender Geschäftspartner (z. B. Kreditinstitute) oder sonstiger Institutionen verfügen sie über wertvolle Erfahrungen, Kenntnisse und Beziehungen, die für die gemeinnützige Organisation von Nutzen sind. Dies ist ein durchaus zulässiger und wünschenswerter Effekt.“ (Solidaris 2003: 32)

Dennoch werden diese Aspekte bei der Aufstellung von Empfehlungen für die Corporate Governance anderen Kriterien, nämlich der persönlichen und eigenverantwortlichen Pflichterfüllung untergeordnet, was letztlich auf die Managementkenntnisse der Gremiumsmitglieder abstellt (Solidaris 2003: 32 f.; Oberdörfer/Wittig 2006: 375-378). In Zeiten einer zunehmenden ökonomischmarktgeleiteten Logik für die Erbringung wie auch die Inanspruchnahme sozialer Dienstleistungen (Knoke 2003: 42-54) kann die oben dargestellte Logik zwar an Bedeutung gewinnen, dennoch sollte für jede Organisation reflektiert werden, ob dieses Vorgehen – und das damit einhergehende Abrücken von bisher geltenden Beziehungssystemen – zu einer Veränderung der Organisationen führen würde, die nicht beabsichtigt ist.

Der folgende Beitrag widmet sich der Frage nach dem Regelungsbedarf für die Leitung von Nonprofit-Organisationen. Dabei wird im ersten Abschnitt die Frage gestellt, welche Eigenschaften die Leitung von Nonprofit-Organisationen kennzeichnen. Durch welche Besonderheiten zeichnen sich Nonprofit-Organisationen aus und welche Folgerungen sind aus diesen Besonderheiten für die Gestaltung der Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen zu ziehen? Der zweite Abschnitt widmet sich der Regelung durch Kodices: welche Regelungswirkung entfalten diese, wo sind Kodices im Vergleich zu anderen Regelwerken, die Organisationen betreffen, einzuordnen, welche Erwartungen an einen Kodex sind realistisch?

Schließlich wird die Frage erörtert, wie ein Kodex für Nonprofit-Organisationen zu gestalten ist. Gibt es *ein* Modell für eine Good Governance in Nonprofit-Organisationen oder ist diese abhängig von spezifischen Eigenschaften der je-

weiligen Organisation? Welchen Sinn machen Kodices, die allgemein für Nonprofit-Organisationen entwickelt werden? In diesem Zusammenhang wird auch der Frage nachgegangen, welche Folgewirkungen sich für Nonprofit-Organisationen ergeben können, die einen der vorgeschlagenen Kodices für ihre Organisation übernehmen.

## **2 Die Leitung von Nonprofit-Organisationen**

Nonprofit-Organisationen werden in inzwischen weitgehender Übereinstimmung in Anlehnung an die Abgrenzung des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project als private Organisationen definiert, die eine gewisse Formalisierung, eine gewisse Unabhängigkeit vor allem von öffentlichen Institutionen, einen Mindestgrad an Freiwilligkeit (Zusammenschluss, Mitgliedschaft, finanzielle Beiträge oder auch Arbeitsleistung) sowie ein Gewinnausschüttungsverbot aufweisen (Anheier/Priller/Seibel/Zimmer 1997: 15). Da diese Organisationen zwischen Staat und Markt agieren, werden sie auch nicht ausschließlich über die dominierenden Koordinationsmechanismen Hierarchie und Verwertung dieser Sektoren koordiniert (Wex 2004). Ob der Handlungslogik von Nonprofit-Organisationen ein vollständig anderer Mechanismus zugrunde liegt oder diese sich aus einer Kombination von Hierarchie und Verwertung ergibt, ist jedoch umstritten (Olk/Rauschenbach/Sachße 1996: 17; Schaad 1995: 3; Herman/Renz 1999: 112; Wex 2004: 284-295).

Konsens ist jedoch, dass Nonprofit-Organisationen ihre Legitimation häufig aus der Repräsentation bestimmter Interessengruppen beziehen<sup>4</sup> (Lakes 1995; Theuvsen 2001; Abzug/ Galaskiewicz 2001). Die Bedeutung einer direkten Einflussnahmemöglichkeit für die Mitglieder von Organisationen stellte Hirschmann bereits 1974 dar. Diese Möglichkeit der Einflussnahme ist danach eine wesentliche Bedingung für die Entwicklung loyalen Verhaltens. InstitutionenökonomInnen werten die Möglichkeit zur Einflussnahme durch Stakeholder des Unternehmens eher als Begründung für die Einbringung organisationspezifischer Investitionen durch individuelle Akteure (Mann 2003: 298) und somit als Mittel zur Steigerung des Unternehmenserfolges (Valcarcel 2002: 375). Aus organisationstheoretischer Sicht ordnet Seibel die Einflussnahmemöglichkeit als Gegenleistung für die Sicherung der Ressourcen für die Arbeit der Organisation durch (ehrenamtliche) Mitglieder der Steuerungs- und Kontrollorgane ein (Seibel 2002: 21). Von allen drei Seiten wird jedoch die Erhaltung dieser Möglichkeiten zur Einflussnahme innerhalb der institutionellen Regelungen als bedeu-

---

<sup>4</sup> Solange sich diese Repräsentation nur auf die Mitglieder der Organisation bezieht, wird dies auch als Mitgliederlogik bezeichnet: die Mitglieder der Organisation werden durch demokratisch legitimierte Vertreter repräsentiert.

tend erachtet, wenn auch das damit verbundene Risiko unterschiedlich bewertet wird.

Auch im German Code of Corporate Governance des Berliner Initiativkreises findet sich die Forderung nach einer konsensorientierten Entscheidungsfindung im Aufsichtsrat sowie nach einem Kommunikationssystem, das sich auf weitere Stakeholdergruppen der Unternehmung bezieht (v. Werder 2000). Wenn diese Forderung bereits für Unternehmen formuliert wird, so gewinnt sie für Nonprofit-Organisationen noch an Bedeutung, da diese per definitionem auf Freiwilligkeit angewiesen sind. Freiwilligkeit kann sich zwar auf unterschiedliche Weise manifestieren (Zeit- oder Geldspenden, Mitgliedschaft), sie ist jedoch immer damit verbunden, dass aus dem Engagement regelmäßig gerade kein geldwerter Vorteil für die Akteure entsteht. Der Einbringung von Ressourcen steht hier keine Aneignung von Renten durch die Akteure gegenüber, stattdessen kommen erwirtschaftete Residualeinkommen allen Mitgliedern oder der Zielgruppe der Organisation zugute. Insofern erfüllt die Gewährung von Mitwirkungsrechten und der damit verbundene Zugewinn an Reputation bzw. die Einbindung in Netzwerke auch eine wesentliche Motivationsfunktion für Mitglieder und Spender dieser Organisationen und ist eventuell sogar als Substitut für nicht ausgeschüttete Residualeinkommen zu interpretieren. Nicht zuletzt aufgrund der den Stakeholdern eingeräumten Mitwirkungsrechte entsteht jedoch häufig ein heterogenes Zielsystem, das gerade nicht auf Formalziele abstellt. Stattdessen finden sich in Nonprofit-Organisationen zumeist Sachziele und – auch resultierend aus den vielfältigen Handlungslogiken – inkonsistente Zielsysteme (Reichard 1988; Simsa 2003: 66). Diese auf Sachziele fokussierten komplexen Zielsysteme erschweren wegen ihrer oft unzureichenden Konkretisierung auch die Messung der Effektivität von Nonprofit-Organisationen: deshalb wird den Leitungsgremien von Nonprofit-Organisationen zum Teil auch die Funktion zugesprochen, Sinnzusammenhänge zu vermitteln und so für eine Akzeptanz nicht nur der Ziele, sondern auch der Organisationsleitung zu sorgen (Valcarcel 2002; Balsler/McClusky 2005; Heinze/Schmidt/Strünck 1997: 256). Die speziellen Eigenschaften von Nonprofit-Organisationen führen somit dazu, dass die Besetzung von Leitungsgremien nicht nur aufgrund managerieller Kompetenz erfolgt und erfolgen kann, sondern dass neben fachlicher Kompetenz zusätzlich weitere Kriterien berücksichtigt werden müssen, wie Repräsentation bestimmter Stakeholdergruppen, Einbindung wichtiger Ressourcengeber oder auch bestimmter nicht-betriebswirtschaftlicher Fachkenntnisse, die häufig auf das Aufgabenfeld der Nonprofit-Organisationen bezogen sind. Hinzu kommt die oben dargestellte zentrale Funktion der Vernetzung der Organisation nach außen (Siebart/v. Hardenberg i.V).

Aber auch das Leistungsspektrum hat Auswirkungen auf die Leitung von Nonprofit-Organisationen: so sind die Leistungen in vielen Nonprofit-Organisationen dadurch gekennzeichnet, dass sie gerade nicht in marktlichen Austauschbeziehungen erbracht werden. In Mitgliederorganisationen steht der Leistung der Mitglieder meist keine Leistung gegenüber, die äquivalent wäre – statt dessen wird von den leistungsfähigeren Mitgliedern häufig ein höherer Beitrag erwartet als von weniger leistungsfähigen, während letztere meist stärker von den Leistungen der Organisation profitieren (Horch 1996: 284 f.). Nonprofit-Organisationen, die soziale Dienstleistungen für Nichtmitglieder erbringen, stehen ebenfalls in nicht-schlüssigen Austauschbeziehungen zu Leistungsempfängern oder Financiers. Verbände haben häufig feste Mitgliedsbeiträge für alle Mitglieder und erstellen auch Kollektivgüter wie zum Beispiel die Interessenvertretung bzw. Lobbyarbeit. Eine monetäre Abbildung des erzielten Erfolgs ist in dieser Konstellation wenn überhaupt, so meist nur unter Schwierigkeiten möglich.

Zuletzt sei in diesem Abschnitt auf die Zusammenarbeit von hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeitern eingegangen, die die Leitung von vielen Nonprofit-Organisationen kennzeichnet. So haben insbesondere solche Nonprofit-Organisationen, die komplexe Zielstellungen verfolgen, häufig hauptamtliche Geschäftsführungen oder Geschäftsführungsorgane, die insbesondere für das operative Management zuständig sind.<sup>5</sup> Ein zentrales Problem der Leitung stellt häufig eine unzureichende Definition der jeweiligen Zuständigkeiten und daraus resultierende Unstimmigkeiten über die Aufgabenabgrenzung dar. In Deutschland wird dieses Problem weiter verschärft durch den Umstand, dass der Vorstand des Vereins eigentlich als Geschäftsführungsorgan konzipiert ist, ihm jedoch praktisch eher die Aufgaben eines Überwachungsorgans gegenüber dem Geschäftsführer zugeordnet werden.

Insgesamt ergibt sich eine Konstellation mit eher diffusen Ansprüchen an die Leitung von Nonprofit-Organisationen, wobei Aspekte des Interessenausgleichs zwischen verschiedenen Interessengruppen, Möglichkeiten zur Sicherstellung der Ressourcenausstattung der Organisation sowie Aspekte der Wahrnehmung einer Kontrollfunktion gegenüber hauptamtlichen als Ansprüche an ehrenamtliche Gremien zu berücksichtigen sind.

---

<sup>5</sup> Die Aufgabenteilung ist in verschiedenen Nonprofit-Organisationen jedoch sehr unterschiedlich geregelt, so dass sich eine umfangreiche Forschung nur mit der Frage der Arbeitsteilung zwischen Haupt- und Ehrenamt beschäftigt, die hier nicht näher ausgeführt werden soll. Wichtige Forscher, die sich dieser Fragestellung widmen, sind John Carver, Chris Cornforth, Margaret Harris und Robert Herman.

### 3 Kodices und Regelungswirkung

Der Begriff des Kodex stammt aus dem Lateinischen und bezeichnete dort eine Schreibtafel, ein Verzeichnis oder ein Buch. Unter einem (Ehren)kodex wird heute ein Regelwerk verstanden, in dem festgelegt ist, die Beachtung welcher Regeln und Verhaltensweisen von einer bestimmten Gesellschaftsgruppe erwartet wird. Kennzeichnend für einen solchen Kodex ist, dass seine Einhaltung nicht mit formalen Sanktionen belegt ist, wie dies bei Gesetzen der Fall ist. Eine Sanktionierung erfolgt nur auf informellem Wege und zwar durch die Gruppe oder einzelne Mitglieder der Gruppe, deren Kodex verletzt wurde<sup>6</sup>. Dass eine solche Sanktionierung überhaupt stattfindet, ist für institutionenökonomische Ansätze, die von einer Eigennutzmaximierung der Akteure ausgehen (Richter/Furubotn 1999: 3), zunächst überraschend, da es sich bei der Sanktionierung durch Gruppen um ein soziales Dilemma zweiter Ordnung handelt (Osterloh/Rota 2002: 132). Rational handelnde Eigennutzmaximierer würden also nicht sanktionieren, da dieses Verhalten ihnen Kosten verursacht (die Beziehung zu dem entsprechenden Gruppenmitglied verschlechtert sich), während die anderen Mitglieder der Gruppe am Erfolg (Wohlverhalten) partizipieren könnten, ohne dass ihnen dadurch Kosten entstehen. Voraussetzung für eine Sanktionierung ist also, dass nicht der Eigennutz handlungsleitend ist, sondern Fairnessnormen (Osterloh/Rota 2002: 136; Valcárcel 2002: 193).

Überdies ist für die Einhaltung von Regeln eine Sanktionierung unter Umständen nicht erforderlich. Valcárcel stellt dar, dass die Befolgung von Regeln nicht in jedem Falle „Ausdruck eines freiwilligen, maximierenden Verhaltens des Individuums [ist], sondern ein Zeichen dafür, dass das Individuum die Regel für sich akzeptiert und sie aus diesem Grunde befolgt“ (Valcárcel 2002: 261). Normen, wie ein Corporate Governance Kodex, sind dadurch gekennzeichnet, dass sie die Funktion haben, Handlungen zu steuern (Valcárcel 2002: 264). Sie erfüllen somit vor allem eine Koordinationsfunktion (Valcárcel 2002: 267). Auf individueller Ebene erfüllen Regeln zusätzlich die Funktion, wechselseitige Verhaltenserwartungen der Individuen zu stabilisieren (Valcárcel 2002: 263). Dennoch verbleibt für das Individuen stets auch eine Entscheidungsmöglichkeit: Regeln determinieren Handlungen nicht vollständig, sondern bestimmen nur den Handlungsrahmen. Das Individuum bleibt dabei in seiner Entscheidung frei, Regeln nicht zu befolgen: insofern bleibt ein Verstoß gegen einen Kodex möglich<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Valcárcel bezeichnet solche Kodizes als Normen, die lediglich sozial sanktionierbar sind (Valcárcel 2002: 262-267, insbesondere 265)

<sup>7</sup> Edeling formuliert dies wie folgt: „Individuelle wie kollektive Akteure behalten ihre Handlungsautonomie“ (Edeling 1999: 9)

Hinzu kommt ein weiterer Aspekt, der die Vorgabe von Verhaltensregeln für die Organisationsleitung betrifft: die Regelung ihrer Kompetenzen ist nur sehr begrenzt möglich, da es zu ihren Aufgaben gehört, neue Entwicklungspotentiale zu erkennen und Entscheidungen zu treffen, deren Entscheidungsgrundlagen nur begrenzt explizierbar sind (Siebart, 2006: 161 ff.) Gerade in Nonprofit-Organisationen gehört es zu den Aufgaben der Leitung, verschiedene Interessen auszutarieren und zu Lösungen zu kommen, die der Organisation eine hohe Akzeptanz bei den Stakeholdern sichern. Diese in hohem Maße politischen Entscheidungen sind ebenso wie die Generierung von Ideen, die Entwicklung von Handlungsalternativen sowie das Erkennen von Chancen nicht regelbar. Ob die Organisationsleitung hier alle Potentiale nutzt, ist auch nicht objektiv kontrollierbar, da Kontrollmechanismen voraussetzen, dass eine intersubjektiv vollständige Explizierbarkeit des den entsprechenden Entscheidungen zugrunde liegenden Wissens gegeben ist (Siebart 2006: 162 f.) Wird dies berücksichtigt, so wird deutlich, wie eingeschränkt die Möglichkeiten für eine Formulierung von Regeln für die Organisationsleitung sind.

Der Anspruch des Deutschen Corporate Governance Kodex besteht nun in einer Kommunikations- und einer Ordnungsfunktion. Während erstere darin besteht, die bestehenden gesetzlichen Regelungen zur Führung deutscher börsennotierter Aktiengesellschaften darzustellen, besteht die Ordnungsfunktion darin, „anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung“ (Deutscher Corporate Governance Kodex: Präambel) zusammenzustellen und die bestehenden gesetzlichen Regelungen zu ergänzen. Für diese ergänzenden Regelungen formuliert der Kodex Soll-Vorschriften, von denen mit einer entsprechenden Erklärung abgewichen werden kann. Außerdem finden sich hier Anregungen, die mit einem „sollte“ oder „kann“ gekennzeichnet werden und von denen ohne weitere Erklärung abgewichen werden darf.<sup>8</sup> Welche Regelungen trifft nun der Deutsche Corporate Governance Kodex, der zum Referenzmodell für die Kodices aller anderen gesellschaftlichen Sektoren wird?

Zunächst werden die gesetzlichen Regelungen zu den Rechten der Aktionäre und der Hauptversammlung dargestellt (Teil 2), danach Grundsätze für das Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat formuliert. Insbesondere werden hier Berichtspflichten des Vorstands näher definiert. In Teil 4 werden die Aufgaben und Zuständigkeiten des Vorstands darlegt, die Zusammensetzung des Vorstands determiniert sowie Grundsätze für die Vergütung des Vorstands fixiert. Außerdem werden hier nähere Bestimmungen zum Umgang mit Interes-

---

<sup>8</sup> Die Möglichkeit für Abweichungen wurde geschaffen, um brachen- und unternehmensspezifische Bedürfnisse berücksichtigen zu können. (DCGK: Präambel)



senkonflikten getroffen. Teil 5 setzt sich mit dem Aufsichtsrat auseinander. Hier werden ebenfalls Aufgaben und Zuständigkeiten geregelt und zwar sowohl für den Aufsichtsrat insgesamt als auch für den Aufsichtsratsvorsitzenden allein, es werden Empfehlungen und Soll-Vorschriften zur Bildung von Ausschüssen gegeben und nähere Bestimmungen zu Zusammensetzung und Vergütung des Aufsichtsrats getroffen. Auch hier werden nähere Bestimmungen zum Umgang mit Interessenkonflikten fixiert und die Forderung nach einer Effizienzprüfung der Aufsichtsratsarbeit aufgestellt. Der Kodex enthält weiterhin Bestimmungen zur Transparenz sowie zur Rechnungslegung und Abschlussprüfung.

Hervorzuheben ist, dass in der Präambel die monistische und die dualistische Leitungsstruktur als konvergent gesehen werden und deren Gleichwertigkeit ausdrücklich hervorgehoben wird. Es wird deutlich, dass der deutsche Corporate Governance Kodex eine Vielzahl von Möglichkeiten für die Ausgestaltung der Corporate Governance-Struktur von Aktiengesellschaften zulässt. Die Regierungskommission hat angesichts unzureichender Erkenntnisse zum Zeitpunkt ihrer Stellungnahme von Aussagen zu Nonprofit-Organisationen, namentlich Idealvereinen, abgesehen, weil nach ihrer Überzeugung die Datenlage für die Formulierung von Empfehlungen als unzureichend eingeschätzt wurde (Baums 2001: 6)

#### **4 Ein Kodex für Nonprofit-Organisationen?**

Die vorangehenden Abschnitte haben deutlich gemacht, dass die Entwicklung eines Kodex weder alle Probleme der Corporate Governance löst – es besteht weiter eine Handlungsautonomie der Akteure und ein Beurteilungsproblem bei Entscheidungen der Leitung – noch ist es ausreichend, *einen* Kodex für *alle* Nonprofit-Organisationen zu entwerfen. Auffallend ist, dass bereits die Regierungskommission offenbar Zweifel an einer Übertragbarkeit des Corporate Governance Kodex' für Aktiengesellschaften auf Nonprofit-Organisationen hatte. Ist die Entwicklung eines Corporate Governance Kodex für Nonprofit-Organisationen angesichts der Restriktionen, die hier zu beachten sind, dann überhaupt sinnvoll?

Ein wesentliches Argument für eine stärkere Transparenz von Nonprofit-Organisationen lässt sich aus der Gemeinnützigkeit vieler Organisationen und den damit gewährten Steuerprivilegien ableiten (Wittig 2006: 42). Zwar ist ein Kodex keine Voraussetzung für eine transparente Organisationsleitung, aber die Regelung der Informationspolitik durch eine Selbstverpflichtung kann hier einen Erneuerungsprozess anstoßen. Transparentes Handeln ist jedoch keineswegs allein deshalb erforderlich, weil die Steuerzahler hierauf einen Anspruch haben, sondern es kann darüber hinaus die Akzeptanzsicherung bei den Stakeholdern

der Organisation sichern. Dies wiederum sollte ein wichtiges Eigeninteresse der Nonprofit-Organisation gerade angesichts des vielfach beklagten Wertewandels und der wegfallenden Unterstützung in der Bevölkerung sein. Transparentes Handeln erlaubt auch die Darstellung der Organisationswerte in der Öffentlichkeit und ist somit Bestandteil der Kommunikationspolitik.

Aber nicht nur die Transparenz spricht für die Einführung eines ergänzenden Regelwerkes für Nonprofit-Organisationen. Auch die häufig nicht ausreichende Konkretisierung der Zuständigkeiten der Organe kann durch eine Geschäftsordnung oder einen Corporate Governance Kodex behoben werden. Dennoch ist angesichts der vielfältigen Funktionen, die die Leitungsorgane von Nonprofit-Organisationen erfüllen (müssen) eine intensive Reflexion der Folgewirkungen bestimmter Festlegungen erforderlich.

Für die Erarbeitung von Empfehlungen zu einem Corporate Governance Kodex für Nonprofit-Organisationen bietet es sich an, zunächst grundsätzlich über die Regelungsbereiche des Deutschen Corporate Governance Kodex nachzudenken: sind alle darin enthaltenen Teile grundsätzlich auf Nonprofit-Organisationen übertragbar?

Aktionäre und Hauptversammlung als Eigenkapitalgeber existieren in Nonprofit-Organisationen nicht. Weitgehend analoge Vorschriften sind vor allem für Mitgliederorganisationen denkbar.

Die *Gliederung von Geschäftsführungs- und Aufsichtsorgan* in der Form von Aktiengesellschaften ist für Nonprofit-Organisationen in vielen Rechtsformen (außer AG und Genossenschaft) nicht erforderlich. Eine generelle Vorteilhaftigkeit des dualen Führungssystems wird weder von den Verfassern des Kodex gesehen noch lässt sie sich empirisch nachweisen (Nobbie/Brudney 2003). Insofern ist nicht klar, warum hier z.B. vom Corporate Governance Kodex für die Diakonie in Württemberg hier eine eindeutige Empfehlung für die Trennung der Organe ausgesprochen wird (Corporate Governance Kodex für die Diakonie in Württemberg 2006). Auch Schwarz und von Schnurbein (2005: 365) sprechen sich mit dem Argument der Gewaltenteilung für eine Trennung aus. Zieht man nun aber in Betracht, dass gerade die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt eine elementare Bedeutung für Nonprofit-Organisationen hat, so ist fraglich, ob dieses Argument – mit der letztlich dahinter stehenden Betonung der Kontrollfunktion des ehrenamtlichen Gremiums – realistisch ist (Siebart 2006: 237). Klare Festlegungen zur *Informationsversorgung* des ehrenamtlichen Organs sind auch für Nonprofit-Organisationen uneingeschränkt zu empfehlen, ebenso wie eine *Pflicht zur Zusammenarbeit* und eine Mitwirkungspflicht bei der Strategiefindung, da gerade ehrenamtlichen Mitgliedern der Leitungsorgane, wie oben

dargestellt, im Allgemeinen die Funktion zukommt, Strategien nach außen zu vermitteln.

Förderlich für eine gute Corporate Governance sind auch für Nonprofit-Organisationen ohne Zweifel die Festlegung klarer *Aufgabenprofile und Handlungskompetenzen* sowie die Verpflichtung der Geschäftsführung, für ein angemessenes *Risikomanagement* zu sorgen. Der Sinn variabler Vergütungsbestandteile für hauptamtliche Mitglieder der Leitungsorgane muss jedoch in Frage gestellt werden, da Leistungskriterien angesichts der oben dargestellten komplexen Zielstellungen häufig nicht eindeutig festgelegt werden können. Eine Ausrichtung am monetären Erfolg könnte zu einer einseitigen Orientierung des Managements führen, die den Charakter der Organisation insgesamt verändern könnte.

Die *Offenlegung von Interessenkonflikten* hat auch für Nonprofit-Organisationen eine hohe Relevanz: dies gilt sowohl für hauptamtliche als auch für ehrenamtliche Mitglieder der Leitungsorgane. Regelungen hierzu sollten insofern in einem Kodex enthalten sein.

Bei der *Zusammensetzung der Organe* ist darauf zu achten, dass die verschiedenen Funktionen der Ehrenamtlichen in Nonprofit-Organisationen von den Mitgliedern der Leitungsorgane wahrgenommen werden können. Dabei stellen die Fachkenntnisse, die eine Beurteilung der Geschäftsführung erlauben, nur ein Kriterium – und keineswegs das einzige – dar. Auf eine *Vergütung* von ehrenamtlichen Mitglieder der Leitungsorgane sollte verzichtet werden (Schwarz/von Schnurbein 2005: 365)

Vorschriften zur *Transparenz* des Organisationshandelns sind ebenfalls in einen Corporate Governance Kodex für Nonprofit-Organisationen aufzunehmen. Dies kann – wie bereits dargestellt – als Mittel für die Sicherung der dauerhaften Unterstützung durch die Stakeholder der Organisation genutzt werden, dient aber gleichzeitig auch der Sicherung der gesellschaftlichen Akzeptanz gewährter (Steuer-) Privilegien.

Eine hohe Bedeutung kommt außerdem der Berücksichtigung von Regelungen zur *Rechnungslegung und Abschlussprüfung* zu. Gerade hierauf sollte besondere Sorgfalt verwendet werden. Die Abschlussprüfung sollte in keiner sonstigen Geschäftsbeziehung zur Organisation stehen und eine Kontrolle der wirtschaftlichen Geschäftsvorfälle vornehmen. Überdies kann eine Prüfung der ordnungsmäßigen Geschäftsführung vorgesehen werden. Diese starke Stellung ist insbesondere deshalb erforderlich, da durch die geforderte intensive Zusammenarbeit von Vorstand und Geschäftsführung (eventuell sogar die Zusammenarbeit in

einem Organ) die Unabhängigkeit des ehrenamtlichen Gremiums nicht vollständig gewahrt bleiben kann, weil eine Beteiligung an den Entscheidungen vorliegt.

Eine weitergehende Konkretisierung der Anforderungen an einen Corporate Governance Kodex für Nonprofit-Organisationen kann an dieser Stelle nicht erfolgen, da hier eine individuelle Gestaltung vorgenommen werden sollte. Auch branchenspezifische Corporate Governance Kodices sind wenig Erfolg versprechend, weil sie die Rahmenbedingungen der jeweiligen Organisation nur unzureichend berücksichtigen können. Angesichts der vielfältigen Rechtsformen und Tätigkeitsbereiche kann es *ein* Modell für eine Good Governance in Nonprofit-Organisationen nicht geben, weil diese abhängig von spezifischen Eigenschaften der jeweiligen Organisation ist.

## 5 Fazit

Corporate Governance Kodices gewinnen zunehmend an Attraktivität, weil sie die Erwartung wecken, man könne sich mit ihnen vor einem Fehlverhalten der Organisationsleitung schützen und so einer Misswirtschaft entgegenwirken. Tatsächlich sind diese Erwartungen nicht berechtigt. Kodices können allerdings eine Hilfestellung für die Gestaltung der Leitungsstrukturen und –prozesse geben. Vielfach sind diese gerade in Nonprofit-Organisationen nicht ausreichend konkretisiert, was zu erheblichen Schwierigkeiten führen kann.

Die Entwicklung eines eigenen, auf die eigene Nonprofit-Organisation zugeschnittenen Corporate Governance Kodex kann hier eine Ordnungsfunktion übernehmen und so die zukünftige Arbeit der Leitungsgremien oder des Leitungsgremiums erleichtern. Da in Nonprofit-Organisationen komplexe Zielstellungen zu beachten sind und neben der Sicherung der erforderlichen Ressourcen auch Funktionen wie die Pflege von Netzwerken sowie die betriebswirtschaftliche Führung der Organisation zu beachten sind, ist ein hoher Individualisierungsgrad anzustreben. Wegen der vielfältigen Rollen der Leitungsorgane kommt eine unabhängigen Abschlussprüfung und der Sicherstellung eines leistungsfähigen Informationssystems, das auch nicht-monetäre Entwicklungen abbildet, für Nonprofit-Organisationen eine besondere Bedeutung zu.

## 6 Literatur

Abzug, Rikki; Joseph Galaskiewicz (2001): Nonprofit boards: Crucibles of Expertise or Symbols of Lokal Identities? In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Bd. 30, Nr. 1, S. 51-73.

Alexander, Jeffrey A.; Bryan J. Weiner (1998): The Adoption of the Corporate Governance Model by Nonprofit Organizations. In *Nonprofit Management and Leadership*, Bd. 8, Nr. 3, S. 223-242.

- Anheier, Helmut K.; Eckhard Priller; Wolfgang Seibel; Annette Zimmer (1997): Einführung. In: Helmut K. Anheier; Eckhard Priller; Wolfgang Seibel; Annette Zimmer (Hrsg.): *Der Dritte Sektor in Deutschland – Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel*. Berlin: Edition Sigma, Rainer Bohn Verlag, S. 13-25.
- Bachert, Robert (Hrsg.) (2006): *Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen*. München, WRS Verlag.
- Balser, Deborah; John McClusky (2005): *Managing Stakeholder Relationships and Nonprofit Organization Effectiveness*. In: *Nonprofit Management and Leadership*, Bd. 15, Nr. 3, S. 295-315.
- Baums, Theodor (Hrsg.) (2001): *Bericht der Regierungskommission Corporate Governance – Unternehmensführung, Unternehmenskontrolle, Modernisierung des Aktienrechts*. Köln: Dr. Otto Schmidt-Verlag.
- Budäus, Dietrich (Hrsg.) (2005): *Governance von Profit- und Nonprofit-Organisationen in gesellschaftlicher Verantwortung*. Wiesbaden: Gabler.
- Brooks, A. (2002): *Can Nonprofit Management Help Answer Public Management's "Big Questions"?* In: *Public Administration Review*, 2002, Vol. 62, No. 3, S. 259-266.
- Corporate Governance Kodex für die Diakonie in Württemberg (2006) In: Robert Bachert (Hrsg.): *Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen*. München: wrs-Verlag, S. 447-453.
- Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 2. Juni 2005
- Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e. V. (2005) : *Diakonischer Corporate Governance Kodex (DGK)*. Stand: Oktober 2005. Diakonie Korrespondenz 05/05, Stuttgart.
- Edeling, Thomas (1999): Einführung: Der Neue Institutionalismus in Ökonomie und Soziologie. In: Thomas Edeling; Werner Jann; Dieter Wagner (Hrsg.): *Institutionenökonomie und neuer Institutionalismus*. Opladen: Leske und Budrich, S. 7-15.
- Heinze, Rolf G.; Josef Schmid; Christoph Strünck (1997): Zur Politischen Ökonomie der sozialen Dienstleistungsproduktion. Der Wandel der Wohlfahrtsverbände und die Konjunkturen der Theoriebildung. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jahressband 49, Heft 2, S. 242-271.
- Hirschman, Albert O. (1974): *Abwanderung und Widerspruch – Reaktionen auf Leistungsabfall bei Unternehmungen, Organisationen und Staaten*. Tübingen: Mohr.
- Horch, Heinz-Dieter (1996): *Selbsterstörungsprozesse freiwilliger Vereinigungen: Ambivalenzen von Wachstum, Professionalisierung und Bürokratisierung*. In: Thomas Rauschenbach; Christoph Sachße; Thomas Olk: *Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen – Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 280-296.
- Knoke, Martin (2003): *Kundenorientierung sozialer Dienstleistungen – Herausforderungen für die Freie Wohlfahrtspflege*. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag.
- Lakes, Beate (1999): *Strategische Verbandsführung*. Wiesbaden: Gabler und Deutscher Universitätsverlag.
- Mann, Alexander (2003): *Corporate Governance Systeme Funktion und Entwicklung am Beispiel von Deutschland und Großbritannien*. Berlin: Duncker & Humblot.

- Neher, Peter (2005): Stellungnahme – Statement von Präsident Dr. Neher im Rahmen der 3. Arbeitstagung der Rechtsträger der Unternehmen in der Caritas zum Thema „die Caritas im Sozialstaat – eine selbstbewusste Partnerschaft“ in Berlin. [www.caritas.de](http://www.caritas.de).
- Nobbie, Patricia Dautel; Jeffrey L. Brudney: Testing the Implementation, Board Performance, and Organizational Effectiveness of the Policy Governance Model in Nonprofit Boards of Directors. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Bd. 32, Nr. 4, S. 571-595.
- Oberdörfer, Peter; Jan Wittig (2006): Kompetenzprofil für Mitglieder des Aufsichtsgremiums. In: Robert Bachert (Hrsg.): *Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen*. München, WRS Verlag, S. 375-378.
- Osterloh, Margit; Sandra Rota (2002): Fairnessnormen und Anreize in Teams. In: Egbert Kahle (Hrsg.): *Organisatorische Veränderung und Corporate Governance – Aktuelle Themen der Organisationstheorie*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Reichard, Christoph (1988): Der Dritte Sektor – Entstehung, Funktion und Problematik von „Nonprofit“-Organisationen aus verwaltungswissenschaftlicher Sicht. In: *Die öffentliche Verwaltung*, Heft 9, S. 363-370.
- Richter, Rudolf; Eirik Furubotn (1999): *Neue Institutionenökonomik*. Tübingen: Mohr/Siebeck.
- Ruter, Rudolf X. (2005): *Public Governance: Ein Kodex für öffentliche Unternehmen*. Wiesbaden, Gabler.
- Schuhen, Axel (2003): *Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Schwarz, Peter; Georg von Schnurbein (2005): Gemeinsamkeiten und strukturelle Unterschiede der Corporate und Nonprofit Governance. In: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, Bd. 28, Heft 4, S. 358-375.
- Seibel, Wolfgang (2002): Das Spannungsfeld zwischen „Mission“ und „Ökonomie“ im Nonprofit-Sektor – Eine organisationstheoretische Einordnung. In: Reinbert Schauer; Robert Purtschert; Dieter Witt: *Nonprofit-Organisationen und gesellschaftliche Entwicklung: Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie*. Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner, S. 15-37.
- Siebart (2006): *Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen*. Bern: Haupt-Verlag.
- Siebart, Patricia/Christian Graf von Hardenberg (i.V.): *Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen*.
- Simsa, Ruth (2003): Einflussstrategien von Nonprofit-Organisationen: Ausprägungen und Konsequenzen für das Personalmanagement. In: Dudo von Eckardstein, Hans-Gerd Ridder (Hrsg.): *Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management*. München/Mehring: Rainer Hampp Verlag, S. 53-76.
- Solidaris Unternehmensberatungs-GmbH (Hrsg.) (2003): *KonTraG, TransPuG, DCCG: Auswirkungen auf die Arbeit von Geschäftsführungen und Aufsichtsgremien gemeinnütziger Organisationen*. 2. Aufl. Köln: Solidaris.
- v. Werder, Axel; Thorsten Minuth (2000): *Internationale Kodices der corporate governance: Bestandsaufnahme und Vergleich mit dem Aktiengesetz*. Berlin: TU, Wirtschaftswissenschaftliche Dokumentation, Fachbereich 14.
- v. Werder, Axel (2000): *German Code of Corporate Governance (GCCG): Konzeption, Inhalt und Anwendung von Standards der Unternehmensführung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Wittig, Jan (2006): Grundlagen und Theorie. In: Robert Bachert (Hrsg.): Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen. München, WRS Verlag, S. 27-50.