

Universität Freiburg

Verkannte Good Governance

Good Governance stellt hohe Anforderungen an ein Engagement in einem Vorstand. Dies gilt für profitorientierte Organisationen wie für NPO, auch wenn sich dies viele noch immer zu wenig bewusst sind.

von Dr. Hans Lichtsteiner (*)

Wer kennt die Situation nicht? In Vorstandssitzungen wird stundenlang über das neue Layout einer Imagebroschüre oder die Preisgestaltung einer Dienstleistung diskutiert, während die Klärung strategisch wichtiger Fragen nach kurzer Diskussion an eine Arbeitsgruppe weiter- oder die Geschäftsleitung zurückdelegiert wird. Es ist eben für jeden von uns leichter, über operative Dinge zu sprechen und zu entscheiden, als zukunftsweisende Szenarien zu entwickeln.

Was bereits in Verwaltungsräten von Profit-Organisationen in Ansätzen zu beobachten ist, tritt in Vorständen von Nonprofit-Organisationen (NPO) in akzentuierter Form auf: Vorstände, die der strategischen Führung der NPO, der Sicherstellung einer zweckmässigen Organisation sowie der Gewährleistung eines funktionierenden Kontrollsystems ausweichen, indem sie sich mit Fragestellungen des operativen Tagesgeschäfts beschäftigen.

Veränderte Umfeldbedingungen

Im Rahmen der Diskussion um eine Good Governance wird nun aber gerade dieses Verhalten eingedämmt, indem die zentralen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten eines Vorstands klar definiert und die Schnittstellen geregelt werden. Damit wird der Vorstand auf seine eigentlichen, höchst anspruchsvollen Aufgaben zurückgebunden und gleichzeitig auch in die Verantwortung genommen. Der Vorstand als strategisches Führungsorgan muss frühzeitig erkennen, welche Entwicklungen für die

NPO relevant sind, wie entsprechend darauf reagiert werden kann und wie Marktpositionen gesichert werden können. Es obliegt auch dem Vorstand, historisch gewachsene Verbandsstrukturen aufzubrechen und neue Organisationsformen zu implementieren, die den neuen Marktanforderungen besser gerecht werden. Und letztlich hat er für die notwendige Kontrolle und Transparenz zu sorgen, um beispielsweise persönliche Bereicherungen oder Diebstahl zu vermeiden oder auf Fehlentwicklungen innerhalb der Organisation frühzeitig reagieren zu können. Bei Entwicklungen wie der Neuordnung des Finanzausgleichs (NFA), der zunehmenden Zentralisierung des Geschehens auf Ballungsräume oder dem Eintritt internationaler Organisationen in den Schweizer Spendenmarkt sind solche Aufgaben höchst anspruchsvoll und komplex. Sie verlangen gerade im Umfeld einer demokratisch und partizipativ geführten Organisation wie einer NPO neben besonderem Management-Know-how auch viel Fingerspitzengefühl.

Aktuelles Wissen aneignen

Eine Professionalisierung der Vorstandsarbeit ist unabdingbar. Ein mit unterschiedlichem Fachwissen ausgestatteter Vorstand, Anforderungsprofile für Vorstandsmitglieder, eine offene Ausschreibung der Vorstandssitze sowie ein strenger Selektionsprozess bei Nachbesetzungen sind heute Standards eines modernen Verbands-Managements. Ergänzend dazu ist insbesondere auch die laufende Aus- und Weiterbildung des Vorstands eine Notwendigkeit, um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden. Jede NPO braucht einen Vorstand, der fähig und bereit ist, strategische Fragestellungen anzugehen.

(*) Hans Lichtsteiner ist Geschäftsführer des Verbandsmanagement-Instituts der Universität Freiburg/Schweiz (hans.lichtsteiner@vmi.ch).

Quelle: ALPHA, 11./12. August 2007