

Georg von Schnurbein/Sabrina Stöckli

# Die Gestaltung von Nonprofit Governance Kodizes in Deutschland und der Schweiz



Georg von Schnurbein



Sabrina Stöckli

## Eine komparative Inhaltsanalyse

The Constitution of nonprofit governance codes in Germany and Switzerland  
A comparative content analysis

### ■ Schlüsselbegriffe

Deutschland; Governance Kodex; Nonprofit Governance; Schweiz; Transparenz

### ■ Keywords

Germany; Governance Code; Nonprofit Governance; Switzerland; Transparency

### Zusammenfassung

In Deutschland und der Schweiz ist eine Vielzahl von Governance Kodizes für Nonprofit-Organisationen entstanden. Dieser Beitrag untersucht fünfzehn Governance Kodizes anhand einer vergleichenden Inhaltsanalyse. Insbesondere wird der Einfluss des Verfasserkreises berücksichtigt. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass sich die Kodizes in der thematischen Gestaltung unterscheiden und in drei Cluster unterteilt werden können.

### Abstract

During the last decade, several nonprofit governance codes have emerged in Germany and Switzerland. In a comparative content analysis of fifteen governance codes this survey investigates the different range of issues and level of detail. The results show that nonprofit governance codes are divergent in terms of range and detailedness. Additionally, they are dependent of the kind of producer of the code.

### Autoren

Prof. Dr. Georg von Schnurbein und Sabrina Stöckli, M.A. in Management, beide Centre for Philanthropy Studies (CEPS), Universität Basel, Postfach 4653, 4002 Basel, Schweiz, Tel. +41 (0)612672392, E-Mail: georg.vonschnurbein@unibas.ch

## 1. Einleitung

Governance ist zu einem festen Bestandteil von Management in Theorie und Praxis geworden. In den letzten Jahren wurden verbindliche Richtlinien nicht nur für Unternehmen entwickelt, sondern es sind auch zahlreiche Governance Kodizes für Nonprofit-Organisationen (NPO) entstanden. In diesem Beitrag sollen Governance Kodizes für NPO in Deutschland und in der Schweiz vorgestellt und in Bezug auf ihre inhaltliche Gestaltung analysiert werden.

Nach wie vor hat sich für den Begriff Governance keine deutsche Übersetzung gefunden und so wird der Begriff mit entsprechenden Spezifikationen (Corporate Governance, Nonprofit Governance, Organizational Governance usw.) allgemein in der deutschsprachigen Literatur verwendet. Unter *Corporate Governance* wird »eine Kombination von teils substitutionalen, teils komplementären, teils marktlichen und teils gesetzlich kodifizierten Instrumenten zur Organisation der Leitung und Kontrolle eines Unternehmens mit dem Ziel, einen dauerhaften Interessenausgleich zwischen Anspruchsgruppen herzustellen« (Witt, 2000, S. 159), verstanden. Ähnlich wird *Nonprofit Governance* definiert als »ein Set von Instrumenten, Massnahmen und Mechanismen, das den Vorstand einer NPO bei der Globalsteuerung und der wirksamen Wahrnehmung seiner Aufgaben unterstützt sowie ... die Berücksichtigung der Stakeholderinteressen sicherstellt.« (von Schnurbein, 2008, S. 86).

Beide Definitionen machen deutlich, dass Governance auf Grundsätzen und Richtlinien beruht, die insbesondere die Wahrung heterogener Stakeholderinteressen gewährleisten sollen. Grundsätzlich sollen Governance-Ansätze Regelungen zur Entscheidungsfindung und zur Kontrolle der getroffenen Entscheidungen unter Berücksichtigung der relevanten Akteure schaffen (Zimmer/Basic, 2007, S. 140).

Da die häufig spezifischen und widersprüchlichen Stakeholderinteressen nicht allgemeingültig festgelegt werden können, haben sich in der Praxis Governance Kodizes etabliert, die verbindliche Mindeststandards der Governance für alle betroffenen Organisationen etablieren sollen. In erster Linie sollen Kodizes verhindern, dass stattdessen Gesetze geschaffen werden, die stärker reglementieren, weniger anpassungsfähig und bürokratisch aufwendiger sind (Dawson/Dunn, 2006, S. 34).

Deshalb wird im Fall von Governance Kodizes auch von *soft law* gesprochen. Im Gegensatz zu Gesetzen kann man sich Kodizes entziehen oder freiwillig unterwerfen. Ihre Verbindlichkeit entspricht meistens dem Grundsatz *comply or explain*, d.h. ein Verstoß gegen den Kodex ist möglich, muss aber erläutert werden. Eine geringere Verbindlichkeit haben Empfehlungen (*recommandations*), die auf rein freiwilliger Basis beruhen (Theisen, 2003, S. 443).

### 1.1. Entwicklung der Corporate Governance Kodizes

Die ersten Governance Kodizes wurden in Staaten mit Common Law wie den USA und England (Cadbury, 1992) entwickelt. Ebenso wurden von internationalen Organisationen wie der OECD eigene Regelwerke veröffentlicht (OECD, 2001). In Deutschland wurde 2002 der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) vorgestellt. Ihm waren in den Jahren 2000 bis 2001 drei Initiativen vorausgegangen. Zwei davon – Frankfurter Initiative und Berliner Initiativkreis – gingen auf Anregungen aus der Wirtschaft zurück, die dritte war eine Regierungskommission unter Leitung von Theodor Baums, deren Empfehlungen sich vor allem an den Staat wendeten und schliesslich im Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts zu Transparenz und Publizität (TransPuG, 2002) umgesetzt wurden. Eine weitere Regierungskommission unter Gerhard Cromme entwickelte schliesslich 2002 den DCGK (Theisen 2003, S. 443). Die wichtigste Zielsetzung des DCGK war, das Vertrauen in das Management deutscher Unternehmen zu stärken (Cromme, 2005, S. 364). In allen Initiativen waren mehrheitlich Vertreter der Wirtschaft, des Finanzmarktes und Unternehmenspraktiker eingebunden, weniger staatliche Behörden oder Wissenschaftler.

Eine ähnliche Situation der Selbstregulierung ging auch der Entwicklung des Swiss Code of Best Practice für Corporate Governance (SCBP) voran. Seit 2000 wurde Corporate Governance auch in breiten Wirtschaftskreisen der Schweiz ein Thema. Nachdem sich mit Novartis AG und UBS AG zwei Schweizer Firmen an der New Yorker Börse kotierten, wurden Fragen nach den Governance-Regelungen in der Schweiz laut. Unter der Führung von Economiesuisse, dem Dachverband der Schweizer

Wirtschaft, wurde schliesslich 2001 eine Experten-Gruppe mit ca. 40 Vertretern von Unternehmen, Pensionskassen und anderen institutionellen Investoren eingesetzt, die den SCBP erarbeitete (Böckli, 2002, S. 2). Zum 1. Juli 2002 wurde der SCBP in Kraft gesetzt und dank der breiten Abstützung während der Erarbeitungsphase schnell umgesetzt. Die Entwicklung der Corporate Governance Kodizes in beiden Ländern weist einige Parallelen auf und auch im Inhalt bestehen nur wenige Unterschiede zwischen den beiden Regelwerken (Marti, 2002, S. 4).

## 1.2. Abgrenzung der Nonprofit Governance von der Corporate Governance

Bald schon nach der aufkommenden Debatte um die Governance von Unternehmen wurde der wissenschaftliche Diskurs über die Governance von NPO forciert (Schuhen, 2002). Dabei stand von Beginn an die Frage im Raum, inwiefern sich die Governance von NPO von derjenigen der Unternehmen unterscheidet (Purtschert, 2004). Ein Ergebnis dieser Debatte ist, dass die Differenzen weniger in der Zusammenarbeit einzelner Organe liegen, sondern vielmehr in den organisatorischen Grundstrukturen der NPO zu suchen sind. Dazu zählen insbesondere die Besetzung der Aufsichtsgremien durch Ehrenamtliche, fehlende Marktmechanismen sowie die multiple Stakeholder- und Zielorientierung in NPO (Schwarz/von Schnurbein, 2005). Auch wird in empirischen Untersuchungen deutlich, dass die NPO ähnliche Governance-Instrumente aufweisen wie Unternehmen. Bei Salamon und Geller (2005) haben über 85% der untersuchten NPO (alle USA) klar definierte Vorstandsaufgaben, 95% informieren den Vorstand mit regelmässigen Finanzberichten, mehr als 73% der NPO verfügen über ethische Richtlinien für die Führungsgremien und 98% haben interne Kontrollmechanismen für den Finanzbereich.

Alexander und Weiner (1996) stellen in ihrer Studie jedoch fest, dass die Adaption von Governance-Strukturen und -Praktiken von Unternehmen keine sinnvolle Lösung für NPO-Probleme darstellt. Der Grund liegt in dem höheren administrativen Aufwand, der mit Lösungen für Unternehmen verbunden ist. NPO fehlen für eine danach ausgerichtete Restrukturierung die notwendigen Ressourcen an Zeit und Geld.

Schuhen (2002, S. 164) stellt der kontraktbasierten *Corporate Governance* eine wertorientierte *Philanthropic Governance* gegenüber. Ausgehend von der Grundannahme, dass in NPO häufig Mischformen von beiden Governance-Ansätzen bestehen, wird eine hybride Steuerung empfohlen: Die weltanschaulich, wertegeprägte Organisationskultur soll durch klare Zielsetzungen und eindeutige Aufgabenbeschreibungen stabilisiert werden. In diesem Ansatz wird bereits deutlich, dass die Heterogenität der NPO kein einheitliches Governance-Modell zulässt, sondern Unterschieden in Zweckausrichtung, Organisationsstruktur, Rechtsform und Zielgruppenorientierung Rechnung getragen werden muss (von Schnurbein, 2008, S. 92). Diese Uneinigkeit der NPO spiegelt sich auch in der Entwicklung der Nonprofit Governance Kodizes in Deutschland und der Schweiz wider.

Wie auch bei der Corporate Governance haben sich in den vergangenen Jahren verschiedene Initiativen entwickelt, die eine Standardisierung der Nonprofit Governance in Form von Kodizes anstreben. Daraus hervorgegangen ist eine Reihe von Regelwerken, die aber – im Gegensatz zur Corporate Governance – nicht in einem einzigen Abschlussdokument zusammengefasst wurden, sondern nun nebeneinander existieren.

## 1.3. Wissenschaftliche Fragestellung

Es stellt sich die Frage, warum der Konsolidierungsprozess im NPO-Bereich bisher ausgeblieben ist und stattdessen mehrere Kodizes nebeneinander existieren, weshalb manche NPO in den Geltungsbereich verschiedener Kodizes fallen. Gerade das Streben der NPO nach geringen Administrativkosten sollte eigentlich den Wunsch nach einer Vereinheitlichung der Richtlinien unterstützen. Auch für die Aussenkommunikation bei Gönnern, Spendern und Leistungsempfängern trägt ein einzelner Kodex mehr zu einer höheren Glaubwürdigkeit der Organisationen bei als die bestehende, kaum zu überblickende Vielfalt. Die Zielsetzung dieses Beitrags richtet sich daher an der Frage aus, welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Kodizes bestehen, um daraus erste Schlüsse für eine mögliche Vereinheitlichung zu ziehen. Dabei richtet sich der wissenschaftliche Fokus dieses Beitrags insbesondere auf die inhaltliche Gestaltung und den Verfasserkreis der einzelnen Kodizes.

In der Beschreibung der Entwicklung von Governance und den entsprechenden Regelwerken ist bereits deutlich geworden, dass es keine abschliessende und kohärente Darstellung der Inhalte von Governance gibt. Daher ist zu erwarten, dass die einzelnen Kodizes unterschiedliche Inhalte oder Schwerpunkte enthalten. Dabei können sich die Kodizes einerseits im Detaillierungsgrad und andererseits in der Themenbreite der inhaltlichen Abdeckung unterscheiden. Beide Aspekte haben wesentlichen Einfluss auf die Anwendbarkeit eines Kodex. Ein zu geringer Detaillierungsgrad lässt das Werk willkürlich erscheinen, während zu detaillierte Vorgaben organisationspezifische Anpassungen verhindern. Bei der Themenbreite stellt sich die Frage, ob ein Kodex nur einen bestimmten Aspekt der Governance abdeckt oder ein umfassendes Steuerungsinstrument ist. Die Inhaltsanalyse soll deshalb Aufschluss darüber geben, welche Themen und Inhalte mit welchem Detaillierungsgrad in Nonprofit Kodizes behandelt werden und welche Unterschiede sich daraus zwischen den einzelnen Kodizes ergeben.

*Forschungsfrage 1: Welche unterschiedlichen inhaltlichen Ausprägungen lassen sich zwischen einzelnen Governance Kodizes feststellen?*

Da Governance Kodizes in aller Regel ein Ergebnis der Selbstregulierung sind, stellt sich unweigerlich die Frage, auf Basis welcher Legitimation dies geschieht. In der Einführung zur Entwicklung der Corporate Governance Kodizes wurde deutlich, dass die spätere Akzeptanz auch vom Verfasserkreis abhängig gewesen ist. Beim DCGK beruhte die Legitimation v.a. auf der Zusammensetzung des Arbeitskreises und auf der Einsetzung als Regierungskommission. In der Schweiz war es der Wirtschaftsdachverband, der die Arbeitsgruppe einsetzte. Governance Kodizes sollen generelle Handlungsanweisungen für die Praxis enthalten. Daher ist es wichtig, dass die Verfasser die Praxis kennen und auf Basis ihrer Erfahrung umsetzbare Richtlinien entwickeln (Dawson/Dunn, 2006, S. 35). Schliesslich besteht bei Nonprofit Governance ein Definitionsproblem, wer die Prinzipale einer Organisation sind und wessen Rechte demnach besonders zu schützen sind (Speckbacher, 2008, S. 305). Daher erscheint es für die Gestaltung eines Governance Kodex nicht unwesentlich, wer ihn entwickelt und damit das zugrunde gelegte Verständnis von Nonprofit Governance festlegt. Dieser Beitrag

soll daher auf vergleichender Basis überprüfen, welche Folgen der Verfasserkreis auf die inhaltliche Gestaltung eines Kodex hat.

*Forschungsfrage 2: Welchen Einfluss hat der Verfasserkreis des Kodex auf seine inhaltliche Ausrichtung?*

Bevor diese beiden Fragestellungen eingehend diskutiert werden, sollen zunächst die relevanten Nonprofit Governance Kodizes vorgestellt werden und die Vorgehensweise zur Auswahl beschrieben werden.

## 2. Übersicht der Nonprofit Governance Kodizes

Weder Forschung noch Praxis halten bisher eine umfassende Übersicht der Nonprofit Governance Codes in Deutschland und der Schweiz bereit. Dies liegt darin begründet, dass die Forschung über NPO-Kodizes noch relativ jung ist und sich bisherige Beiträge vornehmlich auf grundsätzliche Aspekte wie die generelle Übertragbarkeit der Standardkodizes auf den NPO-Bereich fokussieren (Siebart, 2006b; Schwarz/von Schnurbein, 2005; Theuvsen, 2008).

Bestehende Beiträge, die sich mit dem Vergleich mehrerer Kodizes beschäftigen, konzentrieren sich zudem auf eine kleine Anzahl Kodizes. Mehrere Beiträge analysieren die inhaltliche Gestaltung der NPO-Kodizes und vergleichen diese mit den jeweiligen Kodizes für Profit-Organisationen. Hierbei treffen die Autoren eine exemplarische Auswahl von zwei bis sieben Kodizes, ohne diese zu begründen oder auf die Grundgesamtheit zu verweisen (vgl. Dawson/Dunn, 2006).

Der Beitrag von Dawson/Dunn (2006) beweist, dass die Thematik unterschiedlicher Governance Kodizes nicht nur im deutschsprachigen Raum relevant ist, sondern entsprechende Diskussionen auch in anderen Ländern stattfinden. Die Autoren stellen den britischen Code for the Voluntary and Community Sector dem entsprechenden Standard-Kodex für Profit-Organisationen (Combined Code) gegenüber. Aus der Analyse formulieren die Autoren allgemeine Anforderungen, welche bei der Erarbeitung von Nonprofit Governance Kodizes Berücksichtigung finden sollen.

Theuvsen (2008) untersucht die Auswirkungen, welche die Implementierung des Swiss NPO-Code

auf die Transparenz von NPO erwarten lässt. Er analysiert hierfür den Swiss NPO-Code auf Grundlage der Dimensionen und Determinanten der Transparenz.

Siebart (2006b) schlägt eine Brücke zwischen den Governance-Kodizes des Profit- und des Nonprofit-Bereichs. Die Autorin greift die Regelungsbereiche des DCGK auf und beurteilt deren Relevanz und Übertragbarkeit auf den Nonprofit-Sektor. Sie stützt ihre Beurteilung auf die Beiträge unterschiedlicher Autoren (Bachert, 2005, S. 205 f.).

Die Erstellung einer möglichst vollständigen Übersicht der NPO-Kodizes aus der Schweiz und Deutschland stellt somit die erste Herausforderung der vorliegenden Studie dar. Um dieser Herausforderung zu begegnen, wird die Methodik der Literaturrecherche gewählt, wobei eine systematische Strategie angewendet wurde, welche zwar zeitaufwendiger, jedoch im Gegensatz zu anderen Strategien auch wesentlich Erfolg versprechender ist (Kornmeier, 2007, S. 117 f.).

In einem ersten Schritt wurden die für den Literaturüberblick verwendeten wissenschaftlichen Aufsätze systematisch nach Kodizes durchsucht. Dieser Schritt förderte nur einige wenige Kodizes zu Tage, sodass die Recherche anschliessend auf weitere Fachzeitschriften, wie *Stiftung & Sponsoring*, *Verbandsmanagement (VM)* oder *Der Schweizer Treuhänder* erweitert wurde. In diesen Zeitschriften wurde gezielt nach Artikeln zum Thema Nonprofit Governance gesucht. Das Studium dieser Artikel führte zu einer ganzen Reihe weiterer Kodizes, welche anschliessend bei den entsprechenden Organisationen angefordert oder direkt auf den jeweiligen Webseiten der Organisationen heruntergeladen wurden. Ein letzter wichtiger Schritt der Suchstrategie stellte die Internetrecherche mit Hilfe der erweiterten Suchfunktion der Suchmaschine Google dar. Wichtige Elemente der Suche waren ein festgelegtes Set von Stichworten sowie die Eingrenzung der Suche auf Webseiten aus der Schweiz und Deutschland.

Auf diese Weise konnten insgesamt 15 Kodizes ermittelt werden, welche in Tabelle 1 dargestellt sind. Aus der Tabelle wird ersichtlich, dass mit 10 Kodizes die überwiegende Mehrheit der Kodizes aus Deutschland stammt. Für die Schweiz konnten fünf Kodizes ermittelt werden.

### 3. Methodologie

Für die vorliegende Untersuchung wurde eine qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt. Die Inhaltsanalyse ist eine systematische Analyse sprachlichen Materials. Analysegegenstand bilden die in Tabelle 1 dargestellten Governance Kodizes. Ziel der Analyse ist es, die Kodizes aufgrund festgelegter Kriterien einzuschätzen. Die Analyse muss regelgeleitet und theoriegeleitet erfolgen. Dadurch wird gewährleistet, dass die Analyse von Dritten nachvollzogen werden kann und die getroffenen Aussagen am bisherigen Wissensstand anknüpfen (Mayering, 2000).

Den ersten Schritt der Inhaltsanalyse bildet die Auswahl geeigneter Kriterien, auf deren Basis die Kodizes eingeschätzt werden. Diese Kriterien sind genau zu bestimmen und theoretisch zu begründen (Mayering, 2009, S. 198). Aufgrund ihrer theoretischen Fundiertheit, Mehrdimensionalität und hohen Relevanz für NPO erachteten die Autoren die Kriterien von Siebart (2006b) als am besten geeignet. Diese acht Kriterien werden in der Folge definiert und theoretisch begründet.

#### 1. Trennung von Führung und Kontrolle

Die Prinzipal-Agenten-Theorie fordert eine Trennung von Eigentum und Kontrolle, wobei es im Kontext der NPO vielmehr um eine Trennung von Aufsicht und Umsetzung von Entscheiden auf allen Organisationsebenen geht (Alexander/Weiner, 1996, S. 225 f.).

#### 2. Festlegung klarer Aufgabenprofile und Handlungskompetenzen

Die Beziehung zwischen Vorstand und Geschäftsführung stellt eine der Kernfunktionen im Governance-System einer NPO dar (von Schnurbein, 2008, S. 158). Diese Beziehung ist dadurch geprägt, dass die Abgrenzung der Aufgaben und Handlungskompetenzen mitunter schwierig ist (Siebart, 2006b, S. 229 f.). Die Festlegung klarer Aufgabenprofile trägt zu einer Abgrenzung der Verantwortlichkeiten bei (Siebart, 2006a, S. 226).

#### 3. Festlegungen zum Risikomanagement

Risiken zu vermeiden und Chancen zu erkennen sind elementare Bestandteile einer strategischen Unternehmensführung und existieren unabhängig von der bedarfswirtschaftlichen oder erwerbswirtschaftlichen Orientierung (Heilmair/Witt, 2008;

Abk.	Bezeichnung des Kodex	Organisation, welche den Kodex erlassen hat	Typ	Jahr	Land
Arbeits-hilfen	Arbeitshilfen 182	Verband der Diözesen Deutschlands und Kommission für caritative Fragen der Deutschen Bischofskonferenz	Zentral-organisation	2004	DE
Diakonie	Diakonischer Corporate Governance Kodex	Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e. V.	Zentral-organisation	2005	DE
SFC	Swiss Foundation Code	Swiss Foundations – Verband der Schweizer Förderstiftungen	Dach-organisation	2005	CH
GGG	Grundsätze Guter Stiftungspraxis	Bundesverband Deutscher Stiftungen	Dachorganisation	2006	DE
SNC	Swiss NPO-Code	Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke KPGH	Dachorganisation	2006	CH
Kinder-nothilfe	Diakonischer Corporate Governance Kodex der Kindernothilfe e.V.	Kindernothilfe e.V.	Einzel-organisation	2007	DE
WBG	Empfehlung zu guter Führung (Corporate Governance) von Wohnbaugenossenschaften	Schweizerischer Verband für Wohnungswesen (SVW)	Dach-organisation	2007	CH
STR	Good Governance Code der Stiftung für das Tier im Recht	Stiftung für das Tier im Recht	Einzelorganisation	2007	CH
DOSB	Richtlinien der Verbandsführung des Deutschen Olympischen Sportbundes	Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB)	Einzelorganisation <sup>1</sup>	2007	DE
TCS	Verhaltenskodex für Mitglieder der Organe, Führungskräfte und Mitarbeitende im TCS	Touring Club Schweiz (TCS)	Einzelorganisation	2007	CH
Mise-reor	Grundsätze zur Transparenz von MISEREOR	Bischöfliches Hilfswerk MISEREOR e. V.	Einzelorganisation	2008	DE
GUL	Corporate Governance Kodex – Gute Unternehmensführung in der Lebenshilfe	Bundesvereinigung Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung e.V.	Zentral-organisation	2008	DE
VENRO	VENRO Verhaltenskodex	Bundesverband entwicklungspolitischer Nichtregierungsorganisationen e.V. (VENRO)	Dachorganisation	2008	DE
AWO	AWO Unternehmenskodex	AWO Bundesverband e.V.	Zentral-organisation	2008	DE
STGG	Selbstverpflichtung für mehr Transparenz und gute Geschäftsführung	Aktion »Brot für die Welt« und Diakonie Katastrophenhilfe	Einzelorganisation <sup>2</sup>	2008	DE

Tab. 1: Übersicht der Kodizes in chronologischer Reihenfolge (Quelle: Eigene Darstellung).

1 Der DOSB wurde zu den Einzelorganisationen gezählt, weil sich der Kodex lediglich an den Dachverband und nicht an die Mitgliederorganisationen richtet.

2 Die beiden Organisationen sind Schwesterorganisationen und stehen unter dem Dach der Ökumenischen Diakonie im Diakonischen Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e.V.

S. 231; Bachert, 2005, S. 212). Ein institutionalisiertes Risikomanagement soll deshalb von jeder NPO betrieben werden, unabhängig von deren Rechtsform und Grösse (Bachert, 2005, S. 212).

#### 4. Umgang mit Interessenkonflikten

In einer NPO gibt es ganz unterschiedliche Interessen, welche durch den Vorstand definiert und wahrgenommen werden müssen. Im Spannungsfeld dieser divergierenden Ansprüche kann es zu Interessenkonflikten kommen. Diese stellt eine der Hauptursachen für das Auftreten von Governance-Problemen dar (Hart, 1995, S. 678 ff.). Gleichzeitig können Richtlinien zum Umgang mit Interessenkonflikten einen Beitrag zu einer verbesserten Wahrnehmung der Vorstandsaufgaben leisten (Holand, 2002, S. 414 ff.).

##### 1. Zusammensetzung der Organe

Die Zusammensetzung der Führungsorgane ist ein wichtiger Einflussfaktor der Effektivität und Effizienz einer NPO (vgl. Schuhen, 2002, S. 110 ff.; Siciliano, 1996, S. 1313 ff.). Häufig ist in NPO bei der Besetzung der Organe aber nicht nur die fachliche Kompetenz ausschlaggebend, sondern auch weitere Kriterien wie die Repräsentation bestimmter Stakeholderinteressen oder die Einbindung wichtiger Ressourcengeber, was den Besetzungsprozess zusätzlich erschwert. (Siebart, 2006b, S. 231; Siebart, 2006a, S. 225).

##### 2. Transparenz des Organisationshandelns

Transparenz ist für die Geldgeber und die Öffentlichkeit wichtig für die Einschätzung der Aufgabenerfüllung der NPO sowie für den Vergleich mit den gesellschaftlichen Erwartungen (Theuvsen, 2008, S. 40). Richtlinien zur Transparenz des Organisationshandelns müssen deshalb auch Eingang in NPO-Kodizes finden, weil diese die dauerhafte Unterstützung durch die Stakeholder sowie die gesellschaftliche Akzeptanz gewählter Privilegien sichern (Siebart, 2006b, S. 231).

##### 3. Sicherstellung eines leistungsfähigen Informationssystems

Eine vollständige und umfassende Information aller Organe ist wichtig, um Informationsasymmetrien vorzubeugen. Eine Informationsasymmetrie zwischen den Organen führt zu einer zunehmenden Abnahme der Sachkompetenz von der Geschäftsführung bis zu den Mitgliedern (Schwarz,

1996, S. 554 f.) und damit auch zu einem Machtgefälle zwischen den einzelnen Organen.

#### 4. Berücksichtigung von Regelungen zur Rechnungslegung und Abschlussprüfung

Als letztes Kriterium der Nonprofit Governance folgen die Bestimmungen zum Berichtswesen. Viele NPO sind bei der Beschaffung von Finanzmitteln zur Umsetzung ihrer gemeinnützigen Anliegen von einem oder mehreren öffentlichen oder privaten Geldgebern abhängig. Diesen Geldgebern sind NPO Rechenschaft und Transparenz über die Mittelverwendung schuldig (Theuvsen, 2008, S. 40).

Da die soeben umschriebenen Kriterien eng miteinander in Beziehung stehen, sollen Kodierregeln die Beurteilung der Kodizes strukturieren. Diese Regeln ermöglichen eine eindeutige Zuordnung der Textstellen zu den einzelnen Kriterien (Mayering, 2009, S. 198). Zum besseren Verständnis werden drei zentrale Abgrenzungen zwischen einzelnen Kriterien eingehend vorgestellt:

##### 1. »Trennung von Führung und Kontrolle« und »Festlegung klarer Aufgabenprofile und Handlungskompetenzen«

Unter dem Kriterium »Trennung von Führung und Kontrolle« werden diejenigen Textstellen subsumiert, in denen der Grundsatz der Trennung zwischen Aufsicht und Umsetzung von Entscheiden statuiert wird. Dieser Grundsatz bezieht sich nicht nur auf die Trennung von Vorstand und Geschäftsführung, sondern ist als Handlungsregel auf allen Organisationsebenen zu verstehen.

Unter dem Kriterium »Festlegung klarer Aufgabenprofile und Handlungskompetenzen« werden diejenigen Textbestandteile gefasst, in denen festgehalten wird, dass es Pflichtenhefte und Aufgabenprofile für Vorstand, Geschäftsführung sowie allenfalls weitere Stellen der NPO geben muss. Dieses zweite Kriterium ist somit enger gefasst als das erste. Es stellt eine mögliche Massnahme dar, um den Grundsatz der Trennung von Führung und Kontrolle erfolgreich umzusetzen (Siebart, 2006a, S. 228).

##### 2. »Trennung von Führung und Kontrolle« und »Umgang mit Interessenkonflikten«

Textstellen, welche unter das Kriterium »Umgang mit Interessenkonflikten« fallen, halten fest, dass es grundsätzlich zu Interessenkonflikten kommen kann. Es geht um die Beschreibung von Situatio-

Kategorie	Bedeutung	Erläuterung
-	Nicht erwähnt	Das Kriterium findet im jeweiligen Kodex keine Erwähnung.
+	Erwähnt	Ein Kriterium wird im Kodex erwähnt. Der Kodex statuiert das Kriterium als Grundsatz.
++	Rudimentär geregelt	Der Kodex hält fest, dass das Kriterium beachtet werden soll und es ist rudimentär festgehalten, wie dies zu erfolgen hat.
+++	Detailliert geregelt	Der Kodex hält fest, dass das Kriterium beachtet werden soll und es ist detailliert festgehalten, wie dies zu erfolgen hat. Das Kriterium wird aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet und ausführlich erläutert.

Tab. 2: Kriterienübergreifendes Codierungsschema (Quelle: Eigene Darstellung)

Kriterium »Trennung von Führung und Kontrolle«	
Kategorie	Erläuterung
-	Die Trennung von Führung und Kontrolle findet keine Erwähnung im Kodex.
+	Der Kodex hält fest, dass die Trennung von Führung und Kontrolle gewährleistet sein muss. Der Grundsatz ist statuiert.
++	Das dualistische Modell wird in seinen Grundzügen beschrieben.
+++	Das dualistische Modell wird ausführlich beschrieben. Geregelt werden beispielsweise die Zusammenarbeit, die Informationsversorgung sowie die Pflichten der Aufsichts- und Führungsorgane.

Tab. 3: Codierungsschema des Kriteriums »Trennung von Führung und Kontrolle« (Quelle: Eigene Darstellung)

nen, in denen solche Konflikte auftreten können und um die Festlegung von Massnahmen, um solchen Interessenkonflikten vorzubeugen. Auch dieses Kriterium ist somit enger gefasst als die »Trennung von Führung und Kontrolle«, bei der es um die Statuierung eines Grundsatzes und das Erkennen der Grundproblematik geht.

**3. »Transparenz des Organisationshandelns« und »Sicherstellung eines leistungsfähigen Informationssystem«**

Um die Abgrenzung zwischen diesen beiden Kriterien vorzunehmen, wird unter »Transparenz des Organisationshandelns« die Transparenz gegenüber externen Anspruchsgruppen gefasst und »Sicherstellung eines leistungsfähigen Informationssystem« erfasst Textstellen, in denen es um die Standardisierung der Informationsflüsse zwischen den Organen im Innenverhältnis geht. Beim ersten Kriterium geht es um das Informationsverhalten der NPO-Akteure gegenüber den externen Anspruchsgruppen wie Spendern, Medien oder der Öffentlichkeit. Zum zweiten Kriterium gehört die Installation eines spezifischen Informationssystems, das

den Informationsfluss zwischen den einzelnen Organen innerhalb der NPO sicherstellt.

Im Anschluss an die eindeutige Definition, Umschreibung und gegenseitige Abgrenzung der Kriterien wird für jedes der acht Kriterien vier Kategorien festgelegt, welche mit den Symbolen »-«, »+«, »++« und »+++« codiert werden. Für jede Kategorie wird festgelegt, welche Textbestandteile der Kodizes unter die jeweilige Kategorie fallen. Anschließend werden für jede Kategorie konkrete Textstellen in den Kodizes gesucht, welche als Beispiele für diese Kategorie gelten und in die Codierschemata aufgenommen werden (Mayering, 2009, S. 198).

Die einzelnen Kategorien spiegeln dabei im Allgemeinen die Ausführlichkeit wieder, mit der das jeweilige Kriterium in einem Kodex geregelt wird. Dies verdeutlicht das zentrale Codierungsschema, welches in Tabelle 2 dargestellt ist, Gültigkeit für alle Kriterien beansprucht und einen hohen Abstraktionsgrad aufweist.

Für jedes Kriterium ergibt sich ein spezifisches Codierungsschema, welches eine themenbezogene Erläuterung der Kategorien enthält und so den Besonderheiten der jeweiligen Kriterien Rechnung



Kodex (Abk.)	Merkmal	Trennung von Führung & Kontrolle	Festlegung klarer Aufgabenprofile und Handlungskompetenzen	Festlegungen zum Risikomanagement	Umgang mit Interessenkonflikten	Zusammensetzung der Organe	Transparenz des Organisationshandlens	Informationssystem	Rechnungslegung und Abschlussprüfung
Arbeitshilfen 182 (Arbeitshilfen)		+	+	+	+++	+++	+	+	+
Diakonischer Corporate Governance Kodex (Diakonie)		+++	+++	+	+++	++	-	+++	+
Swiss Foundation Code (SFC)		+	+++	++	+++	+++	++	+	+++
Grundsätze Guter Stiftungspraxis (GGS)		+	-	-	++	-	++	+	+
Swiss NPO-Code (SNC)		++	+++	+++	++	++	++	+++	++
Diakonischer Corporate Governance Kodex der Kindernothilfe e.V. (Kindernothilfe)		+++	+++	+	++	+	-	+++	+
Empfehlung zu guter Führung (Corporate Governance) von Wohnbaugenossenschaften (WBG)		+++	++	++	++	++	+	++	+
Good Governance Code der Stiftung für das Tier im Recht (STR)		++	+++	++	++	-	++	++	+
Richtlinien der Verbandsführung des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB)		++	++	-	+++	-	+	+++	-
Grundsätze für Corporate Governance beim TCS (TCS)		+	+	+	++	+++	++	+	++
Grundsätze zur Transparenz von MISEREOR (Misereor)		+	+	+	-	-	+++	-	++
Corporate Governance Kodex – Gute Unternehmensführung in der Lebenshilfe (inkl. Erläuterungen) (GUL)		+++	+++	+++	+++	++	-	+++	++
VENRO Verhaltenskodex (VENRO)		++	++	++	+	+	+++	++	+++
AWO Unternehmenskodex (AWO)		+++	+++	+	+++	+	-	++	+
Selbstverpflichtung für mehr Transparenz und gute Geschäftsführung (STGG)		+	+	+	-	-	+++	-	++

Tab. 4: Inhaltsanalyse (Quelle: Eigene Darstellung)

trägt. Diese Schemata basieren auf dem kriterienübergreifenden Schema in Tabelle 2. Zur Illustration wird in Tabelle 3 das Codierungsschema für das Kriterium »Trennung von Führung und Kontrolle« dargestellt.<sup>3</sup>

Die insgesamt 9 Codierschemata (je eines pro Kriterium und ein kriterienübergreifendes) sowie die Kodierregeln werden in einem Kodierleitfaden zusammengefasst, der anschliessend an einer Auswahl der Kodizes getestet und nochmals überarbeitet wird. Dieser Leitfaden dient als zentrales Arbeitsinstrument für die Hauptanalyse. In einem ersten Analyseschritt werden diejenigen Textstel-

len der Kodizes markiert, in denen die Kategorien angesprochen werden. Anschliessend wurden die ausgewählten Textstellen eingeschätzt und einer der Kategorien zugeordnet (Mayering, 2009, S. 198).

Die Inhaltsanalyse wurde von zwei unabhängigen Personen durchgeführt, um den subjektiven Einfluss zu minimieren. Die Inter-Rater Reliabilität betrug dabei 91,9% (Spearman's rho,  $p > 0,01$ ). Dieses erfreuliche Ergebnis ist vornehmlich auf die

3 Auf die Darstellung aller Codierschemata wird aus Platzgründen verzichtet.

eindeutige Definition der Bewertungskategorien zurückzuführen. In 15 Fällen der 120 Bewertungen ergab sich eine Differenz, die anschliessend in gemeinsamer Diskussion aufgelöst werden konnte. Diese Vorgehensweise führt zu den in Tabelle 4 dargestellten Ergebnissen.

## 4. Ergebnisse

Aus der tabellarischen Inhaltsanalyse lässt sich erkennen, dass die Kodizes in Bezug auf die acht ausgewählten Kriterien in der Regel unterschiedliche Inhalts-Profile aufweisen. Eine Ausnahme bilden die beiden Kodizes Misereor und STGG, welche bei der Analyse in allen Kriterien dieselben Ausprägungen erreichten und damit dasselbe Inhaltsprofil aufweisen.

Die Kodizes sollen nun hinsichtlich ihres Themenspektrums und ihrer Thementiefe einer näheren Betrachtung unterzogen werden.

### 4.1. Vergleichende Analyse der Kodex-Inhalte

Das *Themenspektrum* bezeichnet die Anzahl Themen, welche in den Kodizes behandelt werden. Die Kodizes bewegen sich auf einem Kontinuum zwischen engem und breitem Themenspektrum. Sechs Kodizes weisen ein breites Themenspektrum auf. In diesen Kodizes werden sämtliche, für die Analyse herangezogene Kriterien angesprochen. Ein Kodex mit einem solch breiten Themenspektrum ist der SFC. Dieser Kodex enthält Bestimmungen zu den definierten Kriterien und darüber hinaus auch zu einer Vielzahl weiterer Themen, wie Förderpolitik, Projektselektion und -durchführung, Vermögensanlage oder Anlageorganisation. Neben dem SFC weisen auch noch fünf weitere Kodizes ein solch breites Spektrum auf. Es sind dies die Schweizer Kodizes SNC, TCS und WBG sowie die Kodizes Arbeitshilfen und VENRO.

Am anderen Ende des Kontinuums befinden sich die Kodizes mit einem vergleichsweise engen Themenspektrum. In diesen Kodizes finden jeweils drei der acht Kriterien keine Berücksichtigung in entsprechenden Bestimmungen. In den Kodizes Misereor und STGG beispielsweise werden weder der Umgang mit Interessenkonflikten, noch die Zusammensetzung der Organe oder Bestimmungen zum Informationssystem geregelt. Auch die Kodi-

zes GGS und DOSB können zu den Kodizes mit einem vergleichsweise engen Themenspektrum gezählt werden.

Das Themenspektrum trifft lediglich eine Aussage darüber, ob ein Merkmal in einem Kodex behandelt wird oder nicht. Das Kriterium lässt jedoch keine Rückschlüsse auf die Ausführlichkeit zu, mit dem das Thema im Kodex beschrieben wird. Eine Aussage hierüber lässt sich mit Hilfe des Kriteriums der *Thementiefe* treffen. Die Thementiefe bezeichnet die Anzahl Kriterien, welche mit »+++« bewertet wurden, was einer ausführlichen und mehrere Elemente umfassenden Behandlung des Themas entspricht. Mit fünf detailliert beschriebenen Themen weist der Kodex GUL die höchste Thementiefe auf.

Auf der anderen Seite der Skala rangiert der Kodex GGS, welcher in keinem der Themen einen Wert von »+++« erreicht. Dieser Kodex regelt drei Kriterien nur rudimentär (»+«), drei Kriterien werden gar nicht behandelt und zwei Kriterien (Umgang mit Interessenkonflikten und Transparenz des Organisationshandelns) erreichen einen Wert von »+«. Die Bestimmungen des Kodex bleiben auf allgemeine Grundsätze beschränkt, welche viel Interpretationsspielraum im Einzelfall lassen. Kennzeichnend hierfür ist das Thema Informationssystem. In diesem Punkt wird lediglich festgehalten, dass Mitglieder von Kontroll- und Beratungsgremien von den Mitgliedern der Stiftungsorgane »umfassend und wahrheitsgemäss informiert« (BDS 2006, S. 3) werden sollen. Welche Organe diese Informationspflichten innehaben und welche Informationen diese umfassen, bleibt offen.

Neben dem GGS können auch die Kodizes Misereor, STGG, WBG, STR und TCS zu den Kodizes mit einer geringen Thementiefe gezählt werden. In diesen Kodizes wird jeweils nur ein Merkmal ausführlich behandelt.

In einem nächsten Schritt werden nun Themenspektrum und -tiefe einer gemeinsamen Betrachtung unterzogen. Hierzu werden die Kodizes in einem Koordinatensystem abgebildet, wobei die X-Achse das Themenspektrum und die Y-Achse die Thementiefe abbilden. Die Koordinaten ergeben sich nun aus den Werten der beiden Analyse Kriterien.

Auf diese Weise wurde das in Abbildung 1 dargestellte Koordinatensystem ermittelt. Basierend auf dieser Darstellung werden drei Cluster gebildet, welche unterschiedliche Typen von Kodizes kenn-

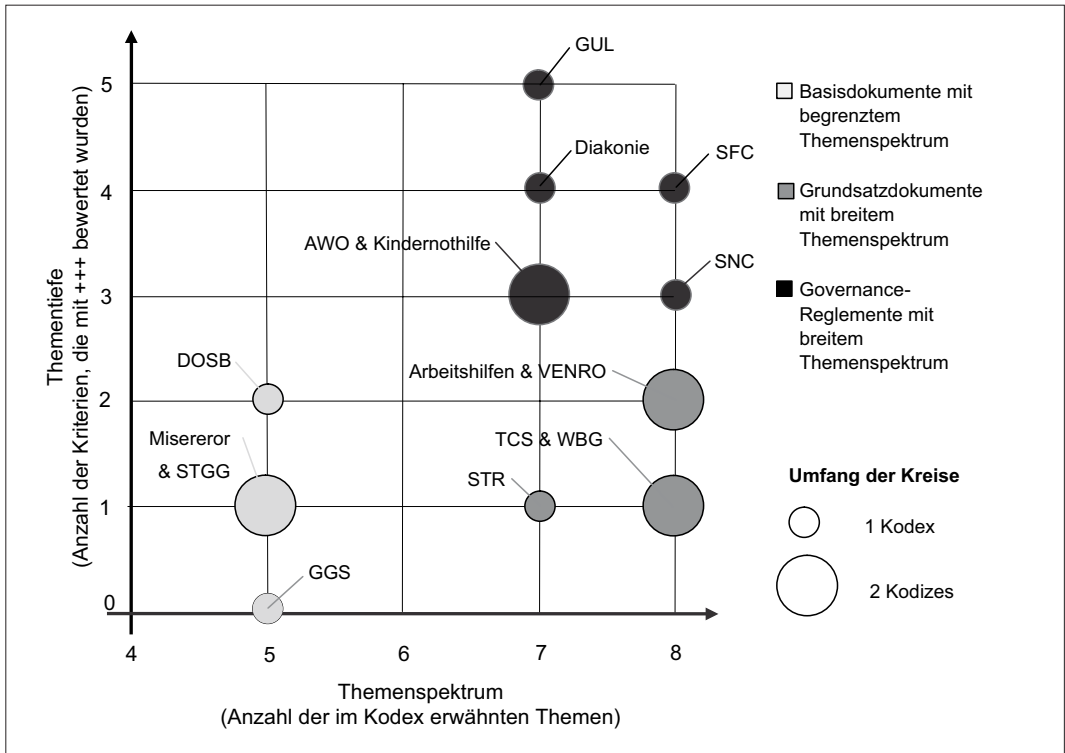


Abb. 1: Themenspektrum und -tiefe der analysierten Kodizes (Quelle: Eigene Darstellung)

zeichnen: Basisdokumente mit begrenztem Themenspektrum, Grundsatzdokumente mit breitem Themenspektrum und die Governance-Reglemente mit breitem Themenspektrum.

### 1. Basisdokumente mit begrenztem Themenspektrum

Die Kodizes dieses Clusters zeichnen sich durch ihr enges Themenspektrum sowie eine begrenzte Thementiefe aus. In dieses Cluster fällt der Kodex GGS. Er ist der Kodex mit der geringsten Thementiefe, da er in keinem der Themen den Wert »+++« erreicht. Gleichzeitig weist er mit fünf behandelten Themen ein vergleichsweise enges Themenspektrum auf.

Ein enges Themenspektrum zeichnet auch die Kodizes STGG, DOSB und Misereor aus, welche ebenfalls zum ersten Cluster gezählt werden können. In diesen Kodizes werden ein bis zwei Themen ausführlicher geregelt. Diese Themen bilden dann eigentliche Schwerpunkte, welche den gesamten Kodex prägen.

### 2. Grundsatzdokumente mit breiter Themenabdeckung

Die Kodizes dieses Typs bieten Grundsätze für fast alle Themen, jedoch werden nur an wenigen Stellen auch Schwerpunkte gesetzt. Die Schwerpunktthemen unterscheiden sich dabei von Kodex zu Kodex. Die Kodizes Arbeitshilfen und TCS bieten die beiden Schwerpunktthemen »Umgang mit Interessenkonflikten« sowie »Zusammensetzung der Organe«. Auch der Kodex VENRO wählt mit Transparenz des Organisationshandelns und Rechnungslegung & Abschlussprüfung zwei Schwerpunktthemen. Im Kodex STR steht die Festlegung klarer Aufgabenprofile und Handlungskompetenzen, im Kodex WBG die Trennung von Führung und Kontrolle im Vordergrund.

### 3. Governance-Reglemente mit breiter Themenabdeckung

In dieses Cluster gehören die Kodizes AWO, Diakonie, Kindernothilfe, GUL, SFC und SNC. Der GUL besticht durch seine ausführlichen Erläuterungen

und Praxishinweise, welche auf die individuellen Gegebenheiten der Lebenshilfe angepasst sind. Hervorzuheben ist auch der SFC, welcher auf rund 200 Seiten eine Vielzahl von Themen abdeckt, viele dieser Themen ausführlich erläutert und mit konkreten Handlungsempfehlungen anreichert.

*In Bezug auf die eingangs gestellte wissenschaftliche Fragestellung 1 nach den Unterschieden der inhaltlichen Ausprägungen der Kodizes kann somit festgehalten werden, dass die Kodizes in der Regel ein individuelles Inhaltsprofil aufweisen. Die eingehendere Betrachtung der Kodizes in Bezug auf deren Thementiefe und Themenspektrum verdeutlichte die unterschiedlichen inhaltlichen Ausprägungen der Kodizes. Bei der Gegenüberstellung der Kodizes zeigte sich jedoch auch, dass sich drei Cluster von Kodizes bilden lassen, welche sich deutlich voneinander abgrenzen.*

Als Folge der festgestellten Unterschiede können sich für einzelne NPO einerseits Zielkonflikte und andererseits administrative Mehrkosten ergeben. Zielkonflikte treten dann auf, wenn eine NPO in den Geltungsbereich von zwei Kodizes fällt und dementsprechend eine Entscheidung treffen muss, welchen Kodex sie umsetzt. Sind die beiden Kodizes in Themenspektrum und -tiefe sehr unterschiedlich, dann könnte aus Kostenaspekten die Wahl auf den »schwächeren« Kodex fallen, während aus Reputationsgründen der »stärkere« Kodex zu wählen wäre. Administrative Mehrkosten fallen an, wenn eine NPO mehrere Kodizes gleichzeitig erfüllen muss, z.B. den Kodex der Zentralorganisation sowie den Kodex eines Branchenverbandes und sich die beiden Kodizes inhaltlich unterscheiden. Die Abstimmung der Organisationsrealität mit den verschiedenen Kodizes erfordert einen höheren Aufwand und trägt potenziell nicht zu einer effizienteren Arbeitsweise bei, was der eigentlichen Zielsetzung der Kodizes entgegenläuft. Die Ausführungen machen deutlich, dass für die praktische Umsetzung von Kodizes nicht nur deren inhaltliche Gestaltung, sondern auch der Ursprung des Kodex von Bedeutung ist, worauf im nächsten Abschnitt näher eingegangen wird.

#### **4.2. Einfluss des Verfasserkreises auf den Kodex-Inhalt**

Um den Einfluss des Verfasserkreises auf die Kodizes zu bestimmen, wurden die Verfasser-Organisa-

tionen anhand ihres Netzwerkcharakters in Einzelorganisationen, Zentralorganisation und Dachorganisation typisiert. Die Einteilung der Organisationen ist in Tabelle 1 ersichtlich.

Zu den *Einzelorganisationen* werden diejenigen Organisationen gezählt, welche ihren Kodex unabhängig erarbeitet haben und der jeweils nur für die eigene Organisation Geltung beansprucht. In diese Kategorie fallen insgesamt sechs Organisationen.

Den Kodizes dieser Organisationen ist gemein, dass sie relativ stark auf die individuellen Strukturen und Gegebenheiten der Organisationen abgestimmt sind. Governance wird jeweils bezogen auf die eigene Organisation definiert und die Kodizes dementsprechend ausgestaltet.

Ein Beispiel für den hohen Individualisierungsgrad von Kodizes der Einzelorganisationen ist der Schweizer Kodex STR. Die Themen dieses Kodex orientieren sich stark an der Rechtsform der erlassenden Organisation (Stiftung). Aufgabenprofile und Handlungskompetenzen der Organe Stiftungsrat, Geschäftsleitung, Präsidium und Geschäftsstelle werden ausführlich abgehandelt. Die Besonderheiten der Stiftung sind in diesem Kodex omnipräsent. Am Rande wird auch auf die spezifischen und individuellen Zielgruppen der Organisation eingegangen. Hierzu gehören die Gönnerinnen und Gönner der Stiftung, welchen die Möglichkeit eingeräumt wird, »(...) Auskünfte über die Entwicklung der Organisation und die vom Stiftungsrat verfolgte Geschäftspolitik zu erhalten« (STR, 2007, S. 5).

Die Definition der Governance für die eigene Organisation und der damit einhergehende hohe Individualisierungsgrad der Kodizes führen jedoch gleichzeitig auch dazu, dass die Kodizes der Einzelorganisationen wichtige Governance-Aspekte ausklammern. Nicht alle für NPO bedeutsamen Themen werden in den Kodizes geregelt.

Ein Beispiel für diese Lückenhaftigkeit sind die Kodizes Misereor und STGG, welche die externe Transparenz stark betonen. Gleichzeitig bleiben in diesen Kodizes jedoch viele interne Governance-Aspekte, wie der Umgang mit Interessenkonflikten, die Zusammensetzung der Organe oder auch die Regelung der Informationsflüsse zwischen den Organen, unberücksichtigt.

*Zentralorganisationen* sind zentrale Organisationseinheiten, denen mehrere selbständige Organisationen angehören. Hierbei ist die Zentralorganisation ihren Mitgliederorganisationen hierarchisch

übergeordnet. Kodizes der Zentralorganisationen gelten jeweils für unterschiedliche Organisationen derselben Branche, müssen jedoch in den meisten Fällen für mehrere Rechtsformen anwendbar sein. Vier Organisationen können diesem Typ zugeordnet werden.

Die Kodizes dieser Organisationen zeichnen sich durch eine hohe Thementiefe und -breite aus. Sie gehören allesamt zur Gruppe der »Governance-Reglemente« (vgl. auch Abb. 1). Sie weisen im Gegensatz zu den Kodizes der Einzelorganisationen kaum Lücken auf. So deckt der Kodex Diakonie beispielsweise sieben der acht analysierten Governance-Aspekte ab. In vier Themen erreicht er einen Wert von »++++«, was einer sehr ausführlichen Darstellung des entsprechenden Themas entspricht.

Obwohl die Kodizes ausführliche Erklärungen zu den einzelnen Themen liefern, weisen sie einen tiefen Individualisierungsgrad auf. Die Kodizes sind eher allgemein formuliert, um den unterschiedlichen Rechtsformen und Strukturen gerecht zu werden.

Typische Beispiele für diese Aussage sind Formulierungen wie »Die Zahl der Mitglieder des Aufsichtsgremiums orientiert sich an der Grösse und Bedeutung der Einrichtung« (Diakonie, 2005, S. 6) oder »Aufsichtsgremien ... sind je nach Verbands- und Unternehmensmodell Vorstände oder Präsidien der AWO-Gliederungen, Gesellschafterversammlung oder Aufsichtsräte« (AWO, 2008, S. 197).

Die Kompetenz und Verantwortung für die Anpassung wird von den Zentralorganisationen an die Adressaten abgetreten. Auch dies ist ein typisches Merkmal der Kodizes der Zentralorganisationen, welches sich direkt aus dem tiefen Individualisierungsgrad der Kodizes ergibt. So heisst es beispielsweise im Kodex AWO, das Regelwerk solle in kleineren Betrieben und Unternehmen »soweit wie möglich« angewendet werden (AWO 2008, S. 195). Wie diese Anpassung konkret zu erfolgen hat, wird nicht erläutert. Andere Kodizes vereinfachen die teils komplexen Strukturen, indem sie »der Einfachheit halber von dem ›Idealbild‹ des gemeinnützigen Vereins« ausgehen (Lebenshilfe 2008, S. 6).

Die Kodizes der Zentralorganisationen zeichnen sich durch ein tendenziell hohes Mass an Verbindlichkeit aus. Diese Verbindlichkeit kann aus der hierarchischen Überordnung der Zentralorganisationen gegenüber ihren Mitgliedern erklärt werden. Die Zentralorganisation hat die Definitionsmacht bezüglich Governance und kann die Verbindlich-

keit der Kodizes vorschreiben. Eng verknüpft mit der Verbindlichkeit ist die Definition von Schwellenwerten zur Organisationsgrösse. So heisst es beispielsweise im Kodex Diakonie, dass der Kodex »auf jeden Fall Anwendung finden (soll) in Einrichtungen mit mehr als 50 Vollzeitstellen und einem Umsatz von mehr als 2.000.000 Euro.« (Diakonie, 2005, S. 2).

*Dachorganisationen* sind institutionalisierte Zusammenschlüsse mehrerer unabhängiger Organisationen derselben Branche. Der Zusammenschluss erfolgt in der Regel freiwillig. Organisationen dieses Typs können fünf Kodizes zugeordnet werden.

Im Vergleich zu den Kodizes der Zentralorganisationen weist die Mehrheit der Kodizes der Dachorganisationen einen hohen Individualisierungsgrad auf, was bedeutet, dass sie an die individuellen Gegebenheiten und Besonderheiten der erlassenden Organisation und des Adressatenkreises angepasst sind. Dieser hohe Individualisierungsgrad trifft auf drei der fünf Kodizes zu.

Der SFC ist auf Förderstiftungen abgestimmt und geht auf die Besonderheiten der Rechtsform Stiftung ein. So enthält dieser Kodex Empfehlungen zu stiftungsspezifischen Themen wie Prüfung des Stifterwillens oder auch Empfehlungen zur Begleitung von Förderprojekten oder der Bereitstellung von Fördergeldern.

Ein weiteres verbindendes Merkmal der Kodizes der Dachorganisationen ist ihr breites Themenspektrum. In vier der fünf Kodizes sind sämtliche acht Governance-Aspekte enthalten, welche für die Analyse hinzugezogen wurden. In diesem Punkt unterscheiden sich die Kodizes deutlich von den Kodizes der Einzelorganisationen.

Die Entwicklung von Kodizes beansprucht in Dachorganisationen oft einen längeren Zeitraum und eine partizipative Vorgehensweise, da unterschiedliche Interessen mit einbezogen und berücksichtigt werden müssen. Die Kodizes der Dachorganisationen beschreiben in der Regel ausführlich das Zusammenwirken der unterschiedlichen Mitgliederorganisationen (partizipative Komponente) und den dazugehörigen Entwicklungsprozess (prozessuale Komponente).

Im SFC wird im Vorspann die Trägerschaft sowie die Zusammensetzung der Projektfachgruppe skizziert (Sprecher/Egger/Janssen, 2008, S. 3 ff.). Der Kodex VENRO wird als »Instrument des kollegialen Miteinanders« bezeichnet. Dies zeigt sich auch in den Bestimmungen zur Umsetzung des Ko-

		Individualisierungsgrad	
		tief	hoch
Themenabdeckung	eng		Einzelorganisationen
	breit	Zentralorganisationen	Dachorganisationen

Tab. 5: Einfluss des Verfasserkreises auf Inhalt des Governance-Kodex (Quelle: Eigene Darstellung)

dex, in denen festgehalten ist, dass sich die Mitglieder bei der Umsetzung des Kodex gegenseitig unterstützen und den Kodex gemeinsam weiterentwickeln sollen (VENRO, 2008, S. 11).

Die Betonung der breiten Abstützung der Kodizes soll deren Akzeptanz erhöhen. Dies ist notwendig, weil die Dachorganisationen im Gegensatz zu den Zentralorganisationen kaum eine Definitionsmacht gegenüber ihren Mitgliederorganisationen haben und damit die Umsetzung der Kodizes nur über die Akzeptanz erfolgen kann.

Diese Typisierung trifft jedoch nur auf drei der fünf Kodizes uneingeschränkt zu. Die Kodizes GGS und WBG entziehen sich dieser Typik und fallen durch ihren begrenzten Umfang sowie tiefen Individualisierungs- und Konkretisierungsgrad auf. Ein möglicher Erklärungsansatz für den eher grundsätzlichen Charakter der Kodizes GGS und WBG liefert die Logik des kollektiven Handelns.

Olson (2004) postuliert, dass die Übereinstimmung von individueller und kollektiver Realität nicht immer gegeben sein muss, weil es für einzelne Gruppenmitglieder rationaler sein kann, den eigenen Nutzen zu maximieren. Sowohl der Bundesverband Deutscher Stiftungen mit seinen rund 3000 Mitgliedern (BDS, 2009, S. 42), als auch der Schweizerischer Verband für Wohnungswesen, der 987 Mitglieder zählt (SVW, 2009, S. 2) können zu den latenten Gruppen gezählt werden. Latente Gruppen zeichnen sich dadurch aus, dass die Beiträge der einzelnen Mitglieder aufgrund der Gruppengröße nicht mehr wahrnehmbar sind (Olson, 2004).

Stellen solche latenten Gruppen nun Kollektivgüter bereit, zu denen auch eine Good Governance-Entwicklung gezählt werden kann, ist deren Bereitstellung so lange unproblematisch, wie ein gemeinsames Interesse innerhalb der Gruppe besteht. Fehlt dieses gemeinsame Interesse sind die Mitglieder versucht, den eigenen Nutzen zu maximieren und der aus diesem Prozess resultierende Kodex

beruht dann auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner und spiegelt diese Interessenkonflikte wider.

*Im Hinblick auf die eingangs aufgeworfene wissenschaftliche Fragestellung 2 kann festgehalten werden, dass der Verfasserkreis des Kodex einen Einfluss auf die inhaltliche Ausrichtung des Kodex ausübt. Als wesentlicher Einflussfaktor wurde der Organisationstyp (Einzel-, Zentral- oder Dachorganisation) identifiziert. In Tabelle 5 wird dies im Zusammenhang von Themenabdeckung und Individualisierungsgrad verdeutlicht.*

Aus der Analyse der Auswirkungen des Verfasserkreises ergeben sich unmittelbare Implikationen für eine mögliche Vereinheitlichung der existierenden Kodizes zu einem einzigen NPO-Kodex. Es ist leicht nachvollziehbar, dass bei einer Vereinheitlichung die Kodizes der Einzelorganisationen obsolet werden würden. Einerseits aufgrund ihrer beschränkten Reichweite, andererseits weil die inhaltliche Ausgestaltung meist hinter dem Umfang anderer Kodizes zurückbleibt. Bei den Kodizes der Zentralorganisationen stellt sich die Frage, inwiefern die Bereitschaft zur Vereinheitlichung besteht, da die Kodizes auch als Steuerungsinstrument der Zentrale verwendet werden, um generell das strategische Management in den dezentralen Organisationseinheiten zu verbessern. Grundsätzlich bieten die Kodizes der Dachorganisationen die beste Ausgangslage für einen einheitlichen Kodex. Sie bieten eine breite Themenabdeckung und weisen bereits einen Branchencharakter auf. Ein Ländervergleich lässt für Deutschland und die Schweiz jedoch unterschiedliche Schlussfolgerungen zu. Drei der fünf Schweizer Kodizes stammen von Dachorganisation, was die Annahme fördert, dass in der Schweiz eine ganzheitliche Branchenlösung grössere Akzeptanz finden könnte als in Deutschland. Hier stammen die besten Vorlagen für einen umfassenden Governance-Kodex von Zentralorganisationen, insbesondere der freien Wohlfahrtspflege. Eine Vereinheitlichung müsste demnach von diesen Or-

ganisationen ausgehen, wobei unklar ist, inwiefern andere NPO einen solchen Kodex akzeptieren würden.

## 5. Zusammenfassung

Die Zielsetzung dieser Studie war der Vergleich bestehender Nonprofit Governance Kodizes auf der Grundlage einer tiefgreifenden Inhaltsanalyse. Aufgrund der ähnlichen Rechtssysteme in Deutschland und der Schweiz bot sich eine bi-nationale Betrachtung an, um dadurch die Grundgesamtheit zu erweitern und zusätzliche Erkenntnisse zu gewinnen.

Anhand der Ergebnisse wurden die beiden Forschungsfragen zum Inhalt und zum Verfasserkreis diskutiert. Die Analyse hat gezeigt, dass der Inhalt der Kodizes im Themenspektrum und im Detaillierungsgrad variiert. Aufgrund dieser Unterschiede lassen sich die Kodizes in drei Cluster einteilen, deren Streuung von Basisdokumenten bis hin zu detaillierten Governance-Reglementen reicht. Die zweite Frage nach dem Einfluss des Verfasserkreises auf die inhaltliche Gestaltung der Kodizes führte ebenfalls zu einem differenzierten Bild. Während die Kodizes einzelner Organisationen in ihrer Ausgestaltung singular bleiben, bieten Kodizes von Zentralorganisationen eine weit gefasste Themenabdeckung, die organisationsspezifische Besonderheiten einzelner Suborganisationen zulässt. Dachorganisationen hingegen sind ähnlich breit im Themenspektrum, jedoch deutlich spezifischer und konkreter. Die Auswirkungen einer breiten Mitgliederbasis äussern sich bei manchen Dachorganisationen durch einen geringeren Detaillierungsgrad.

Auf der Grundlage dieser Ergebnisse lassen sich Implikationen sowohl für die Praxis wie auch für die Forschung ableiten. Insgesamt haben die analysierten Kodizes eine sehr gute Ausarbeitung und ein hohes Mass an Professionalität im Umgang mit Nonprofit Governance aufgezeigt. Für die Entwicklung und Gestaltung eines Kodex wurde jedoch deutlich, dass einzelne Organisationen gefährdet sind, ihre Governance zu monothematisch und wenig detailliert festzulegen, wodurch der Nutzen dieser Kodizes deutlich verringert wird. Es ist daher zu empfehlen, dass Kodizes immer von mehreren Organisationen oder durch Dach- und Zentralorganisationen entwickelt werden sollen. In Dachorga-

nisationen hängt der Detailgrad und die Gestaltung des Kodex deutlich von der Mitgliederanzahl ab. Daher ist bei der Entwicklung von Governance-Richtlinien in diesen Organisationen auf ein geregeltes Partizipationsverfahren zu achten, das Einzelinteressen möglichst limitiert. Die Studie leistet einen wesentlichen Beitrag zur Diskussion eines einheitlichen Nonprofit Governance Kodex, in dem aufgezeigt wurde, dass aufgrund der unterschiedlichen Inhaltsgestaltung und der unterschiedlichen Verfasser eine vollständige Vereinheitlichung kaum umsetzbar erscheint.

Ebenso lassen sich aus dieser Studie Anknüpfungspunkte für weitere Forschungsarbeiten erschliessen. Insbesondere über die Umsetzung und Anwendung von Kodizes ist bisher kaum gesichertes Wissen vorhanden. Hier stellt sich die Frage, wie die Akzeptanz der Kodizes in den verschiedenen Organisationstypen ausgeprägt ist und ob die inhaltliche Ausgestaltung der Kodizes einen Einfluss auf deren Akzeptanz ausübt. Auch die aktiven Massnahmen, welche einen Beitrag zur Förderung der Akzeptanz in den Organisationen leisten können, waren bisher nicht Gegenstand der Forschung. Da die meisten der analysierten Kodizes noch recht jung sind, ist die Frage nach deren Einfluss auf den Organisationserfolg vielleicht noch zu früh gestellt, jedoch für die Zukunft eine sehr relevante Thematik. Studien aus dem Profit-Bereich zeigen hierzu sehr unterschiedliche Ergebnisse (Brühl, 2009).

Eine weitere wichtige Fragestellung ist die Suche nach weiteren Einflussfaktoren auf die inhaltliche Gestaltung neben dem Verfasserkreis. Die geringe Anzahl bestehender Kodizes erschwert dabei eine quantitativ-empirische Analyse. Diese liesse sich aber in Bezug auf die Anwender und Betroffenen von Governance-Kodizes umsetzen. Dabei wäre zu überprüfen, welche Themen von besonderer Bedeutung sind und wo Schwierigkeiten in der praktischen Umsetzung erkannt werden. Ebenso wichtig ist die zukünftige Weiterentwicklung der einzelnen Kodizes und damit verbunden die Frage, wie sich diese Kodizes an eine sich wandelnde Umwelt anpassen. Wissenschaftliche Bestrebungen, einen einheitlichen Nonprofit Governance Kodex für jedes Land zu schaffen, erscheinen aufgrund der in dieser Studie verdeutlichten Heterogenität jedoch wenig erfolgversprechend.

## Verzeichnis der zitierten Literatur

- Alexander, Jeffrey A./Weiner, Bryan J. (1996): The Adoption of the Corporate Governance Model by Nonprofit Organizations. In: *Nonprofit Management & Leadership*, 8. Jg (1996), Nr. 3, S. 223–242.
- AWO Bundesverband e.V. (Hrsg.) (2008) [AWO]: AWO Unternehmenskodex. Berlin 2008.
- Bachert, R. (2005): Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen. In: Ruter, Rudolf X./Sahr, Karin/Waldersee, Georg Graf (Hrsg.): *Public Corporate Governance. Ein Kodex für öffentliche Unternehmen*. Wiesbaden 2005, S. 195–218.
- Bischöfliches Hilfswerk MISEREOR e.V. (Hrsg.) (2008) [Misereor]: Grundsätze zur Transparenz von Misereor. Aachen 2008.
- Brühl, Kai (2009): Corporate Governance, Strategie und Unternehmenserfolg. Wiesbaden 2009.
- Böckli, Peter (2002): Harte Stellen im Soft Law. In: *Der Schweizer Treuhänder*, 76. Jg (2002), Nr. 11, S. 1–12.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2006) [BDS]: Grundsätze Guter Stiftungspraxis. Berlin 2006.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2009) [BDS]: Jahrbuch des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen. Berlin 2009.
- Bundesverband entwicklungspolitischer Nichtregierungsorganisationen e.V. (Hrsg.) (2008) [VENRO]: VENRO Verhaltenskodex. Bonn 2008.
- Bundesvereinigung Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung e.V. (Hrsg.) (2008) [Lebenshilfe]: Corporate Governance Kodex. Gute Unternehmensführung in der Lebenshilfe. Marburg 2008.
- Cadbury, Sir Adrian (1992): Report of the Committee on The Financial Aspects of Corporate Governance. London 1992.
- Cromme, Gerhard (2005): Corporate Governance in Germany and the German Corporate Governance Code. In: *Corporate Governance*, 13. Jg (2005), S. 362–367.
- Dawson, Ian/Dunn, Alison (2006): Governance Codes of Practice in the Not-for-Profit Sector. In: *Corporate Governance*, 14. Jg (2006), Nr. 1, S. 33–42.
- Deutscher Olympischer Sportbund (2007) [DOSB]: Richtlinien der Verbandsführung des Deutschen Olympischen Sportbundes. Frankfurt 2007.
- Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e.V. (Hrsg.) (2005) [Diakonie]: Diakonischer Corporate Governance Kodex. Stuttgart 2005.
- Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e.V. (Hrsg.) (2008) [Diakonie]: Selbstverpflichtung für mehr Transparenz und gute Geschäftsführung. Stuttgart 2008.
- economiesuisse (Hrsg.) (2002): Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance. Zürich 2002.
- Eschenbach, R./Horak, C. (2007): Rechnungswesen und Controlling in NPOs. In: Badelt, Christoph/Mayer, Michael/Simsa, Ruth (Hrsg.): *Handbuch der Nonprofit Organisationen. Strukturen und Management*. 4. Aufl. Stuttgart 2007, S. 275–298.
- Hart, Oliver D. (1995): Corporate Governance: Some Theory and Implications. In: *The Economic Journal*, 105. Jg (1995), Nr. 430, S. 678–689.
- Heilmair, Astrid/Witt, Dieter (2008): Risikomanagement in Verbänden – Status quo und Ausblick. In: Schauer, Reinbert/Helmig, Bernd/Purtschert, Robert/Witt, Dieter (Hrsg.): *Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen*. Linz 2008, S. 231–252.
- Holland, Thomas P. (2002): Board Accountability: Lessons from the Field. In: *Nonprofit Management & Leadership*, 12. Jg (2002), Nr. 4, S. 409–428.
- Kindernothilfe e.V. (Hrsg.) (2007): Diakonischer Corporate Governance Kodex der Kindernothilfe e.V. Duisburg 2007.
- Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke (Hrsg.) (2006) [KPGH]: Swiss NPO-Code. o. O. 2006.
- Kornmeier, Martin (2007): Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten. Heidelberg 2007.
- Mayring, Philipp (2000): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim 2000.
- Mayring, Philipp (2009): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Buber, Renate/Holz Müller Hartmut H. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung*. Wiesbaden 2009, S. 187–211.
- Marti, Mario (2002): Corporate Governance in der Schweiz – Vergleich mit den Regeln in Deutschland. Sonderbeilage zu den Mitteilungen zum deutsch-schweizerischen Rechtsverkehr, hrsg. von Deutsch-Schweizerischen Juristenvereinigung 2002.
- Nobbie, Patricia D./Brudney, Jeffrey L. (2003): Testing the Implementation, Board Performance, and Organizational Effectiveness of the Policy Governance Model in Nonprofit Boards of Directors. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32. Jg (2003), S. 571–595.
- OECD (Hrsg.) (2001): OECD Principles of Corporate Governance. Paris 2001.
- Olson, Mancur (2004): Die Logik des kollektiven Handelns. Tübingen 2004.
- Purtschert, R. (2004): Good Corporate Governance: Ansatz für Verbände und weitere NPO? In: *Verbands-Management*, Nr. 3/04, (2004), S. 6–17.
- Salamon, Lester/Geller, Stefanie (2005): Nonprofit Governance and Accountability. The John Hopkins Nonprofit Listening Post Project. Communiqué No.4. [www.ccss.jhu.edu/pdfs/LP\\_Communique4\\_GovernanceAcct\\_2005.pdf](http://www.ccss.jhu.edu/pdfs/LP_Communique4_GovernanceAcct_2005.pdf), 30.07.09.
- Schuhen, Axel (2002): Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege. Baden-Baden 2002.
- Schwarz, Peter (1996): Management in Nonprofit-Organisationen. 2. Aufl. Bern 1996.
- Schwarz, Peter/von Schnurbein, Georg (2005): Gemeinsamkeiten und strukturelle Unterschiede der Corporate und Nonprofit Governance. In: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 24. Jg (2005), Nr. 4, S. 358–375.
- Schweizerischer Verband für Wohnungswesen (Hrsg.) (2007) [SVW]: Empfehlung zu guter Führung (Corporate Governance) von Wohnbaugenossenschaften. Zürich 2007.
- Schweizerischer Verband für Wohnungswesen (Hrsg.) (2009) [SVW]: Geschäftsbericht 2008. Zürich 2009.
- Siciliano, Julie (1996): The Relationship of Board Member Diversity to Organizational Performance. In: *Journal of Business Ethics*, 15. Jg (1996), Nr. 12, S. 1313–1320.
- Siebart, Patricia (2006a): Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen. Ausgewählte Aspekte der Organisation und Führung. Bern 2006.
- Siebart, Patricia (2006b): Ein Kodex für Nonprofit-Organisationen?, In: Birkholz, Kai/Maass, Christian/von Maravic, Patrick/Siebart, Patricia (Hrsg.): *Public Management – Eine neue Generation in Wissenschaft und Praxis*. Potsdam 2006.
- Speckbacher, Gerhard (2008): Nonprofit Versus Corporate Governance: An Economic Approach. In: *Nonprofit Management & Leadership*, 18. Jg (2008), Nr. 3, S. 295–320.
- Sprecher, Thomas/Egger, Philipp/Janssen, Martin (2008): Swiss Foundation Code 2009. Grundsätze und Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen, 2. Aufl. Basel 2008.
- Stiftung für das Tier im Recht (Hrsg.) (2007) [STR]: Good Governance der Stiftung für das Tier im Recht. Bern 2007.
- Theisen, Manuel René (2003): Herausforderung Corporate Governance. In: *Die Betriebswirtschaft*, 63. Jg (2003), S. 441–461.
- Theuvsen, Ludwig (2009): Transparenz von Nonprofit-Organisationen: Eine Analyse am Beispiel des Swiss NPO-Code. In: Be-



- triebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 61. Jg (2009), Nr. 1, S. 22–40.
- Touring Club Schweiz (2007) [TCS]: Verhaltenskodex für Mitglieder der Organe, Führungskräfte und Mitarbeitende im TCS. Vernier 2007.
- Verband der Diözesen Deutschlands (Hrsg.) (2004) [Diözesen]: Arbeitshilfen 182. Bonn 2004.
- von Schnurbein, Georg (2008): Nonprofit Governance in Verbänden. Theorie und Umsetzung am Beispiel von Schweizer Wirtschaftsverbänden. Bern 2008.
- Witt, Peter (2000): Grundprobleme der Corporate Governance und international unterschiedliche Lösungsansätze. In: Nippa, Michael/Petzold, Kerstin/Kürsten, Wolfgang (Hrsg.): Grundprobleme der Corporate Governance – Herausforderungen und Lösungsansätze. Heidelberg 2002, S. 41–72.
- Zimmer, Annette/Basic, Anton (2008): Governance in und mit Nonprofit-Organisationen. In: Schauer, Reinbert/Helmig, Bernd/Purtschert, Robert/Witt, Dieter (Hrsg.): Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen. Linz 2008, S. 135–156.