

**Zeitschrift:** Schauplatz Spitex : Zeitschrift der kantonalen Spitex Verbände Zürich, Aargau, Glarus, Graubünden, Luzern, Schaffhausen, St. Gallen, Thurgau

**Herausgeber:** Spitex Verband Kanton Zürich

**Band:** - (2006)

**Heft:** 1

**Artikel:** Corporate Governance - ein wichtiges Thema auch für Nonprofit-Organisationen

**Autor:** Rhinow, René

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-822477>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 11.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Corporate Governance – ein wichtiges Thema auch für Nonprofit-Organisationen

**Kürzlich haben die Präsidentinnen und Präsidenten der grossen Hilfswerke der Schweiz einen «Good Governance Code\*» für grössere Nonprofit-Organisationen verabschiedet. Bei humanitären Organisationen stellen sich ähnliche Probleme wie in der Wirtschaft: Es geht um die Regeln der Organisation, Führung und Aufsicht einer Unternehmung. Damit steht deren Leitung im Vordergrund, wobei Hilfswerke in der Regel als Stiftungen oder Vereine und nicht als Aktiengesellschaften konstituiert sind.**

Es gilt, insbesondere drei Grundfragen zu beantworten:

- Wie müssen die Aufgaben zwischen den Organen verteilt sein, damit die Vereinsversammlung (oder evtl. ein «oberer Stiftungsrat») als oberstes Organ die Gesamtverantwortung wahrnehmen kann und der Vereinsvorstand (oder evtl. ein «engerer Stiftungsrat») als Leitungsorgan seine Führungsfunktion?

Zur Wahrnehmung der Gesamtverantwortung muss die Vereinsversammlung über wirkungsvolle Aufsichts- und Kontrollrechte verfügen. Demgegenüber stehen dem Vereinsvorstand Führungskompetenzen in klar definierten Verantwortungsbereichen zu. Gegenseitige Informations- und Kontrollmechanismen stellen also eine auf die Interessen der Mitglieder, Auftraggeber

\* Good Governance: Regeln der Organisation, Führung und Aufsicht einer Unternehmung, die eine klare Kompetenzteilung, ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle sowie eine ausreichende Transparenz garantieren. Corporate Governance: Die Regeln der Organisation, Führung und Aufsicht, nach welchen eine Unternehmung geleitet und kontrolliert wird.

und Leistungsempfänger ausgerichtete, effiziente Führung sicher.

- Wie sind die Aufgabenteilung und die Zusammenarbeit zwischen der strategischen und der operativen Ebene auszugestalten, damit das Leitungsorgan seine strategische und rechtliche Führungsverantwortung wahrnehmen kann, das Management im operativen Bereich aber die grösstmögliche Handlungsfreiheit besitzt?

Es gilt, jene Geschäfte des Leitungsorgans zu definieren, die nicht an das Management übertragen werden sollen. Grundsätzlich hat das Leitungsorgan die strategische Führung auszuüben – d.h. die Ziele («ends») zu definieren und deren Einhaltung zu kontrollieren – während das Management die Mittel («means») zur Erreichung dieser Ziele bestimmt. Diese Trennung von «Governance» und «Management» soll eine effektive Machtkontrolle ermöglichen.

Eine zentrale Frage betrifft die Unabhängigkeit des Leitungsorgans. Gerade bei grossen Organisationen mit vielfältigen Aufgaben besteht die Gefahr, dass das Leitungsorgan in eine faktische Abhängigkeit vom professionellen Management gerät. Es gilt zu verhindern, dass das Leitungsorgan zu einer blossen «Absegnungsinstanz» für Anträge des Managements verkommt. Wichtig sind dabei ein starkes Präsidium des Leitungsorgans, eine grosse Handlungsfähigkeit und -bereitschaft dieses Organs sowie eine offene, zielgerichtete Information durch das Management.

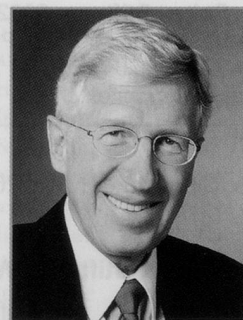
- Schliesslich muss das Leitungsorgan so organisiert sein, dass es seine Funktionen gegenüber der Vereinsversammlung als oberstes Organ, aber auch gegenüber allfälligen Mitgliedorganisationen, dem Management sowie der Öffentlichkeit (Leistungsadressaten, Auftraggeber, Spender, öffentliche Hand, Medien usw.) optimal wahrnehmen kann.

Wichtige Faktoren sind dabei die Grösse des Führungsorgans, dessen personelle Zusammensetzung, dessen «innere» Organisation (Präsidium, Vizepräsidien, Ausschüsse), die Einführung und Weiterbildung der Organmitglieder, die Amtsdauer, der Sitzungsrhythmus, die Professionalität des Gremiums usw.

Die Anforderungen an die Mitglieder von Leitungsorganen nehmen bei grösseren Organisationen stark zu. Für die Herstellung eines Gegengewichts zum professionell arbeitenden Management sind hohe fachliche und persönliche Qualifikationen erforderlich. Zugleich steigt mit der Anzahl und Komplexität der Aufgaben auch die zeitliche Belastung für die Organmitglieder.

Für viele humanitäre Organisationen stellt sich somit ein doppeltes Problem: Einerseits bedürfen sie einer qualifizierten Besetzung ihrer Leitungsorgane. Andererseits müssen die Organmitglieder in der Lage und bereit sein, ihre Funktion ehrenamtlich wahrzunehmen – trotz einer zeitlichen Belastung von bis zu 50 Prozent, im Falle der Präsidialfunktion u. U. sogar noch mehr. Für Berufstätige ist dies praktisch unmöglich. Entsprechend steigt der Wettbewerb zwischen den NPO um geeignete Personen. Ehrenamtlichkeit, Professionalität und eine möglichst kostengünstige Rekrutierung der Funktionsträger/innen sind unter einen Hut zu bringen. Da die Bereitschaft, «nebenbei» die erforderliche Zeit für ein Ehrenamt aufzuwenden, sinkt, rückt die Frage nach einer Entschädigung von Organmitgliedern – vor allem im Falle beruflicher Einkommenseinbussen – in den Vordergrund.

Die Wichtigkeit von Corporate Governance-Fragen im NPO-Bereich wird zunehmend anerkannt. Durch die Lancierung des eingangs erwähnten «Good governance»-Code sind einige grosse Hilfswerke aus eigener Initiative mit gutem Vorbild vorangegangen. Andere werden diesem Beispiel folgen. Im Zentrum steht nichts weniger als die Glaubwürdigkeit von Organisationen, die in besonderem Masse in der Öffentlichkeit stehen und sich vor dieser zu verantworten haben.



Professor  
René Rhinow,  
Präsident des  
Schweizerischen  
Roten Kreuzes