

Martin Hilb
Patrick Renz

Wirksame Führung und Aufsicht von Not-for-Profit-Organisationen

(New NPO Governance)

3. Auflage

HAUPT VERLAG

3. Auflage: 2018
2. Auflage: 2014
1. Auflage: 2009

Bibliografische Information der *Deutschen Nationalbibliothek*

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte
bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Der Haupt Verlag wird vom Bundesamt für Kultur mit einem Strukturbeitrag
für die Jahre 2016–2020 unterstützt.

ISBN 978-3-258-08083-3

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © 2009 Haupt Bern

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.

Satz und Gestaltung: René Tschirren

Printed in Switzerland

www.haupt.ch

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
0. Einführung 3	
0.1 Ausgangslage	3
0.2 Zielsetzung	4
0.3 Begriffsklärung	6
1. NPO Governance	9
<i>Martin Hilb</i>	
1.1. Keep it situational:	
<i>Das Board einer NPO als Change Agent</i>	11
1.2. Keep it strategic:	
<i>Das Board einer NPO als Gestaltungsrat</i>	12
(1) Board-Zusammensetzung	13
(2) Board-Kultur	14
(3) Board-Struktur	16
(4) Board-Erfolgsmasstäbe	17
Phase 1: Strategieentwicklung	18
Phase 2: Strategieentscheid	18
Phase 3: Strategieumsetzung	18
Phase 4: Strategieüberprüfung	19
1.3. Keep it integrated:	19
<i>Das Board einer NPO als Team</i>	19
(1) Gezielte Gewinnung von Board- und GL-Mitgliedern	20
(2) Gezieltes Feedback für Board- und GL-Mitglieder	23
(3) Gezielte Honorierung von Board- und GL-Mitgliedern ..	25
(4) Gezielte Förderung von Board- und GL-Mitgliedern	26

1.4. Keep it controlled:	
<i>Das NPO-Board als Controllingrat</i>	27
(1) Ziel der Evaluation von NPO-Boards	28
(2) Phasen der NPO-Board-Entwicklung	29
(3) Instrumente zur Selbst- und Fremdevaluation von Boards	30
(4) Vorgehensweise bei der Selbst- und Fremdevaluation von Boards.	34
Folgerungen	34
Anhang Teil 1: NPO Governance	36
2. NPO Management	39
<i>Patrick Renz</i>	
2.1. Lücken in der Governance-Umsetzung	39
2.2. Das 6-Rollen Modell zur wirksamen Governance- Umsetzung	43
2.3. Bestandteile des 6-Rollen-Modells	48
(1) System Management	48
(2) Mission Management	50
(3) Integritäts-Management	54
(4) Stakeholder Management	61
(5) Risiko Management	64
(6) Audit Management	68
Folgerungen	70
Anhang Teil 2: NPO Management	71
Quellen	73
Literatur	73
Internet	76
Zu den Autoren	77

Vorwort

Mit der Schriftenreihe «VR- und GL-Praxis» wollen wir die wichtigsten Untersuchungsergebnisse unseres International Center for Corporate Governance (www.icfcg.org) einem Fachpublikum vorstellen.

Unser «New Corporate Governance» Ansatz beinhaltet folgende Empfehlungen:

- Keep it situational
- Keep it strategic
- Keep it integrated
- Keep it controlled

Die hier vorliegende Schrift ist dem ersten Grundsatz «Keep it situational» zuzuordnen.

Diese Empfehlung besagt, dass unterschiedliche Organisationen in verschiedenen Ländern auf unterschiedlichen Entwicklungsstufen unterschiedliche Governance-Konzepte benötigen. Diese Schrift befasst sich in zwei Teilen mit der wirksamen Führung und Aufsicht sowie dem Management von Not-for-Profit Organisationen.

Im ersten Teil befasst sich Martin Hilb mit der strategischen Dimension von NPOs: Das Board von NPOs als Gestaltungs- und Controllingteam. Im zweiten Teil widmet sich Patrick Renz der operativen Dimension von NPOs: Die Governance-Umsetzung durch die Geschäftsleitung und das operative Management in NPOs.