

Christian Grünhaus, Susanne Kalss, Florentine Maier, Michael Meyer

# Österreichischer NPO-Governance-Kodex

Stand Mai 2024



KOMPETENZZENTRUM FÜR  
NONPROFIT-ORGANISATIONEN  
UND SOCIAL ENTREPRENEURSHIP



**Impressum:**

Kompetenzzentrum für Nonprofit-Organisationen  
und Social Entrepreneurship  
Welthandelsplatz 1, Gebäude AR, 1.OG  
1020 Wien  
Tel.: +43 1 31336 5878  
[www.wu.ac.at/npocompetence](http://www.wu.ac.at/npocompetence)

Wien, Oktober 2023

Copyright: Kompetenzzentrum für Nonprofit Organisationen und Social Entrepreneurship  
Kontakt: Christian Grünhaus; [christian.gruenhaus@wu.ac.at](mailto:christian.gruenhaus@wu.ac.at)





---

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorbemerkung</b> .....	<b>1</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>3</b>
<b>Abschnitt A: Allgemeine Regelungen und Grundsätze der Nonprofit Governance</b>	<b>5</b>
1 Zielrichtung und Definitionen des Kodexes .....	5
2 Grundsätze der Nonprofit-Governance .....	9
3 Rechte der Mitglieder .....	12
<b>Abschnitt B: Organe der Nonprofit Governance</b> .....	<b>13</b>
4 Einzurichtende Organe .....	13
5 Mitglieder- oder Eigentümer*innenversammlung .....	13
6 Leitungsorgan .....	14
7 Aufsichtsorgan .....	18
8 Geschäftsführung .....	21
<b>Abschnitt C: Besondere Regelungen der Nonprofit Governance</b> .....	<b>22</b>
9 Verband und Konzern .....	22
10 Inkompatibilität .....	26
11 Interessenkonflikte .....	28
12 Rechnungslegung .....	30
13 Gesellschaftliche Wirkungen – Wirkungsanalyse .....	32
14 Nachhaltigkeit .....	33
15 Gestaltung und Kommunikation der Berichte .....	34
16 Internes Kontrollsystem, interne Revision und Risikomanagement .....	36
<b>Glossar</b> .....	<b>38</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>44</b>
<b>Anhang A: Scoring-Modell zur Identifikation wesentlicher Interessenträger*innen</b> .....	<b>45</b>
<b>Anhang B: Vertretungssysteme zur Identifikation von konkreten Vertretungspersonen</b> .....	<b>48</b>
<b>Anhang C: Ausgestaltungsmöglichkeiten einer Wirkungsanalyse</b> .....	<b>51</b>



---

## **Vorbemerkung**

Der vorliegende Österreichische NPO-Governance Kodex wurde in seiner ersten Version in einer Reihe von Arbeitssitzungen im Zeitraum Mai 2012 bis September 2013 erstellt. Eine Rohversion wurde in einem stufenweisen Konsultationsprozess mit Führungskräften aus unterschiedlichsten NPOs diskutiert und die finale Version stand viele Jahre den NPOs in Österreich zur Verfügung.

Nach 10 Jahren war es an der Zeit den Kodex zu überarbeiten und an aktuelle Entwicklungen im Feld der Corporate-Governance sowie der Situation im NPO-Sektor anzupassen. Nicht zuletzt wurde der Wunsch nach einer Aktualisierung auch seitens der Praxis herangetragen. In diesem Sinne trafen sich die Autor\*innen zu Beginn des Jahres 2023 mit dem Ziel in zwei bis drei Arbeitssitzungen die wesentlichen Änderungen einzuarbeiten und eine neue Version des Kodexes vorzustellen. Letztlich wurden es zehn Arbeitssitzungen mit einer regen Diskussion und intensiven Überlegungen zu den Neuerungen und Änderungen. Wesentlich hervorzuheben sind das neue Kapitel zu Verband und Konzern sowie die starke Überarbeitung der Kapitel zu Interessenkonflikten und Berichtslegung.

Die Expert\*innenversion wurde wiederum in einen Konsultationsprozess von erfahrenen NPO-Führungskräften kommentiert und Hinweise für Änderungen gegeben, die zum Teil aufgegriffen wurden. An dieser Stelle sei allen Beitragenden aus der NPO-Praxis gedankt, die uns während der Erstellung und der nun erfolgten Überarbeitung des Österreichischen NPO-Governance-Kodexes mit Vorschlägen und Empfehlungen zur Seite standen.

Der Konsultationsprozess spiegelte die Herausforderung wider, ein passendes Dokument für die vielen unterschiedlichen Arten von NPOs in Österreichs heterogenem NPO-Sektor zu erstellen. Unterschiedliche Branchen, wie Sozialbereich oder Kulturbereich, unterschiedliche juristische Personen, wie GmbHs oder Vereine und unterschiedliche Ressourcenlagen und Größen der Organisationen haben ihre jeweils unterschiedlichen Logiken, die mehr oder weniger empfänglich für Good-Governance sind.

Die Autor\*innen hoffen in diesem Rahmen ein ausgewogenes Instrument geschaffen zu haben, das eine Anleitung zur guten Organisationsgestaltung einer NPO in den allermeisten Fällen darstellt. Der Kodex versteht sich inhaltlich als Empfehlung zur Gestaltung der Leitung und Aufsicht einer Nonprofit-Organisation (NPO) und vereint jene Regelungen und Praktiken, die aktuell aus rechtlicher Sicht und aus Perspektive eines verantwortungsvollen Managements als Good-Practice bezeichnet werden können.

Der Österreichische NPO-Governance-Kodex soll wie bisher als frei verfügbare Ressource allen Österreichischen Nonprofit Organisationen zur Verfügung stehen. Ein Download und weitere Ressourcen stehen wiederum auf der Website des Kompetenzzentrums für Nonprofit Organisationen und Social Entrepreneurship der WU Wien zur Verfügung ([short.wu.ac.at/npo-kodex](https://short.wu.ac.at/npo-kodex) oder QR-Code unten).

Der Prozess der Überarbeitung des Kodexes war für die Autor\*innen nicht weniger spannend als die Erarbeitung selbst. Wir hoffen, mit dem vorliegenden Ergebnis der Version 2024, der NPO-Praxis wieder einen guten Dienst erwiesen zu haben und freuen uns jederzeit über Rückmeldungen, Vorschläge und Anregungen für zukünftige Überarbeitungen.

Wien, am 30. April 2024

Christian Grünhaus, Susanne Kalss, Florentine Maier und Michael Meyer





## **Einleitung**

### **Warum wurde der vorliegende Kodex erstellt?**

Der vorliegende überarbeitete NPO-Governance-Kodex wurde aus Eigeninitiative der Autor\*innen erstellt und in einem Konsultationsprozess mit Führungskräften aus unterschiedlichsten NPOs weiterentwickelt. Anstoß für die ursprüngliche Entwicklung der ersten Auflage im Jahr 2013 war ein starker internationaler Trend zur Etablierung von Governance-Kodizes auch im Bereich von NPOs. Mittlerweile sind gängige Kodizes, wie der Österreichische Corporate Governance Kodex, etabliert und werden regelmäßig angepasst. Auch der NPO-Governance-Kodex stieß auf gute Resonanz und wurde vielfach als Instrument zur Weiterentwicklung von Regelungen zur Aufsicht und Leitung in NPOs herangezogen. So kam auch der Anstoß für die nun vorliegende Überarbeitung aus der Praxis. Einerseits gab es Hinweise und Anfragen zu Themen, die in der ersten Version des NPO-Governance-Kodexes nicht ausreichend abgedeckt waren. Andererseits zeigten wiederkehrende Vorfälle von mangelnder Aufsicht und Leitung sowie missbräuchlicher Mittelverwendung bei NPOs die Notwendigkeit, sich dem Thema wieder verstärkt zu widmen. Zudem gab es mit der zunehmenden Bildung von konzernförmigen Strukturen Entwicklungen im NPO-Sektor, die ihren Niederschlag im NPO-Governance-Kodex finden sollten.

Die Autor\*innen – mit ihrer juristischen und Nonprofit-Management-Expertise – möchten mit dem nunmehr überarbeitet vorliegenden Kodex den NPOs eine fundierte allgemeine Empfehlung zur Gestaltung ihrer Leitung, Aufsicht und Rechenschaftslegung vorschlagen und damit zur Erleichterung der Ausgestaltung der Governance-Grundlagen beitragen. Darüber hinaus soll der NPO-Governance-Kodex dazu dienen, nach außen sichtbar zu machen, dass in der anwendenden NPO auf die gängigen Governance-Themen geachtet wird.

### **Was ist das Ziel des vorliegenden Kodex?**

Der vorliegende Österreichische NPO-Governance-Kodex ist eine Empfehlung zur Gestaltung der Leitung und Aufsicht einer Nonprofit Organisation (NPO). Er soll, im Sinne der ursprünglichen lateinischen bzw. altgriechischen Herkunft des Begriffs (gubernare; κυβερνάω) helfen die NPOs auf Kurs zu halten und zwar „gut“, also in wünschenswerter Weise. Good-Governance wird angestrebt. Ein Begriff, der kaum knapp, hinreichend präzise und gleichzeitig umfassend definiert werden kann. Zu breit ist die empirische Vielfalt für eine induktive Vorgehensweise und auch normativ landet man schnell bei einer unbefriedigend breiten Sicht, die alles inkludiert was dazu beiträgt, dass NPOs ihre Aufgaben effizient und bestimmungsgemäß erledigen.

Klarer ist die Abgrenzung zu schlechter Governance, die über kurz oder lang den Fortbestand der Organisation gefährdet. So steht außer Streit, dass illegales, unethisches Handeln

unerwünscht ist. Wenig wirkungsvolles Agieren bei der Missionserreichung ist ebenfalls hochproblematisch, da sich der eigene Zweck der Existenz infrage stellt. Suboptimal ist ineffizientes Arbeiten sowie mangelnde Transparenz und mangelnde Partizipationsmöglichkeiten. Diese Themen sind Ausgangspunkte für Regelungen, die sich normativ, theoretisch oder empirisch als Good-Governance argumentieren lassen und im vorliegenden Kodex abgebildet wurden.

Der NPO-Governance-Kodex zeigt somit, wie gesetzliche Regelungsaufträge erfüllt und innerhalb des gesetzlichen Rahmens gegebene Freiräume sinnvoll ausgestaltet werden können. Ziel dieses Kodexes ist die Erleichterung der Gestaltung von Satzungen, Statuten, Geschäftsordnungen und sonstiger rechtlich maßgeblicher Urkunden.

Die vorliegenden Empfehlungen für die Leitung, Aufsicht und Rechenschaftslegung einer NPO sollen die Grundlage für organisationale Weiterentwicklungen und Adaptionen geben und einen gemeinsamen Nenner für Good-Governance darstellen. Die Organe der jeweiligen NPO sollen klar erkennen können, welche Aufgaben sie übernehmen und welche Regeln eingehalten werden sollten. Dies soll zur Entlastung der organisationsinternen Beschäftigung mit Abläufen und Strukturen von Aufsicht und Leitung dienen.

Die Empfehlungen sollen den NPOs auch die Möglichkeit geben, sich in Zeiten hoher Anforderungen an Transparenz, Rechenschaftslegung, Partizipation und Kontrolle auf Standards beziehen zu können. Damit soll auch ungerechtfertigten Vorwürfen oder unangemessenen Forderungen von Stakeholdern entsprechend begegnet werden können. Die Empfehlungen sollen es der NPO ermöglichen, die eigenen Strukturen und Prozesse im Bereich der Leitung und Aufsicht hinsichtlich ihrer zeitgemäßen Ausgestaltung zu überprüfen (Selbstüberprüfung). Schwachstellen können hierdurch leichter identifiziert und abgebaut werden.

Der NPO-Governance-Kodex soll nicht zuletzt auch als Grundlage für Fördereinrichtungen dienen, um feststellen zu können, ob NPOs ihre Aufsicht, Leitung und Rechenschaftslegung gemäß guter Praxis organisieren. Auf dieser Basis könnten auch externe Prüfvorgänge (Fremdüberprüfung) und Außenkommunikation aufsetzen. Entsprechend würden es die Autor\*innen begrüßen, wenn NPOs sich zur Einhaltung der im NPO-Governance-Kodex dargelegten Regelungen bekennen und finanzierende Stellen dies fördern und anerkennen.

## **Abschnitt A: Allgemeine Regelungen und Grundsätze der Nonprofit Governance**

### **1 Zielrichtung und Definitionen des Kodexes**

1.1 Der NPO-Governance Kodex trägt zur effizienten, transparenten, wirksamen, nachhaltig ausgerichteten und interessengruppenorientierten Aufgabenerfüllung von einzelnen Nonprofit-Organisationen sowie von Nonprofit-Verbänden und Konzernen bei. Er fördert

- eine transparente und klare Leitung und Aufsicht,
- eine klare Aufgabenteilung zwischen den Organen,
- die Berücksichtigung wesentlicher Intressenträger\*innen,
- das Vertrauen der Öffentlichkeit, der Geldgeber\*innen (z.B. Spender\*innen) und der öffentlichen Hand in die Organisation,
- die Transparenz durch zeitgerechte, umfassende Informationen über Leistungen, Wirkungen und Tätigkeit der Organisation und
- ein transparentes Zusammenspiel zwischen Nonprofit-Organisationen in Verbänden bzw. Konzernen.

1.2 Der NPO-Governance Kodex richtet sich an Nonprofit-Organisationen (NPOs). Hierunter werden Organisationen verstanden, die jedenfalls folgende Kriterien erfüllen:

- Verbindlich ausgeschlossene Ausschüttung von Gewinnen (bzw. Überschüssen) an Eigentümer\*innen oder Mitglieder, außer es handelt sich wiederum um NPOs, die diese Regel nicht verletzen;
- Mindestmaß an formaler Organisation (es existiert eine Satzung/Statut oder Gesellschaftsvertrag, und es handelt sich um eine juristische Person);
- private (also nicht-staatliche) Organisationen (juristische Person des Privatrechts oder juristische Person des öffentlichen Rechts) ohne Hoheitsgewalt oder mit Aktivitäten im geringen Umfang der Organisationsleistung (z.B. Umsatz, Arbeitszeit oder Personalkosten) im Bereich der Hoheitsgewalt;
- Mindestmaß an Selbstverwaltung und Entscheidungsautonomie
- Mindestmaß an Freiwilligkeit (z.B.: ehrenamtliche Funktionäre, Freiwilligenarbeit, Spenden), außer es handelt sich um eine 100%ige operative Tochtergesellschaft einer NPO, die dieses Kriterium erfüllt.

Der Kodex richtet sich daher an ein breites Spektrum an Rechtsformen. Diese umfassen gemeinnützigen Kapitalgesellschaften (AGs, GmbHs), Vereine, Stiftungen und Genossenschaften. Der Kodex richtet sich auch an Verbände und Konzerne (Vereinigungen bzw. Gruppierungen von NPOs).

- 1.3 Der NPO-Governance-Kodex versteht unter Governance die Gesamtheit aller steuerungswirksamen Strukturen in einer Organisation und zwischen verbundenen Organisationen, zur Sicherung der Zweckverfolgung im Rahmen einer funktionierenden Organisation unter Berücksichtigung der schutzwürdigen Interessen der Stakeholder, etwa durch Rechenschaftspflichten, nachvollziehbare Organisationsstrukturen und Zuständigkeiten.
- 1.4 Der NPO-Governance-Kodex unterscheidet zwischen kleinen, mittelgroßen sowie großen NPOs anhand von vier Kriterien. Die Einteilung orientiert sich an den Bestimmungen des §221 UGB bezüglich der (1) Arbeitnehmer\*innenanzahl und (2) des Umsatzes. Weiters orientiert sie sich an 22 Abs. 2 VerG bezüglich im (3) Publikum gesammelter Spenden oder öffentlicher Fördergelder. Hinzu kommt das Kriterium (4) des Umfangs an Freiwilligenarbeit. Es müssen drei der vier Kriterien überschritten sein, damit eine NPO in die nächsthöhere Kategorie fällt. Sollte das Volumen im Publikum gesammelter Spenden zuzüglich öffentlicher Förderungen in der nächsthöheren Kategorie liegen, fällt die NPO jedenfalls in diese Kategorie. Öffentliche Förderungen im Sinne dieses Kodexes sind Zahlungen aus öffentlichen Mitteln, die einem/einer Leistungsempfänger\*in für eine von diesem/dieser erbrachte oder beabsichtigte Leistung, an der ein öffentliches Interesse besteht, gewährt werden, ohne dafür unmittelbar eine angemessene geldwerte Gegenleistung zum eigenen Nutzen zu erhalten.
- 1.4.1 Als **kleine** NPOs gelten NPOs, sofern drei der nachfolgenden Kriterien a-d zutreffen und Kriterium c jedenfalls zutrifft:
- a. weniger als 50 hauptberuflich Beschäftigte im Jahresdurchschnitt,
  - b. gewöhnliche Einnahmen, Umsätze oder gewöhnliche Ausgaben im vorangegangenen Rechnungsjahr (bzw. 12 Monate vor Abschlussstichtag) von weniger als 10 Mio. Euro,
  - c. im gleichen Zeitraum Einnahmen aus öffentlichen Förderungen und im Publikum gesammelten Spenden von weniger als 100.000 Euro,
  - d. weniger als 100 Freiwillige/Ehrenamtliche, die eine Funktion ausfüllen oder zumindest pro Person 50 Stunden jährliche Arbeitsleistung erbringen.
- 1.4.2 Als **mittelgroße** NPOs gelten NPOs, sofern drei der nachfolgenden Kriterien e-h zutreffen und Kriterium g jedenfalls zutrifft:

- e. Zwischen 50 und 250 hauptberuflich Beschäftigte im Jahresdurchschnitt,
- f. gewöhnliche Einnahmen, Umsätze oder gewöhnliche Ausgaben im vorangegangenen Rechnungsjahr (bzw. 12 Monate vor Abschlussstichtag) von zwischen 10 Mio. Euro und 40 Mio. Euro,
- g. im gleichen Zeitraum Einnahmen aus öffentlichen Förderungen und im Publikum gesammelten Spenden zwischen 100.000 Euro und einer Mio. Euro,
- h. zwischen 100 und 1.000 Freiwillige/Ehrenamtliche, die eine Funktion ausfüllen oder zumindest pro Person 50 Stunden jährliche Arbeitsleistung erbringen.

1.4.3 Als **große** NPOs gelten NPOs, sofern drei der nachfolgenden Kriterien i-l zutreffen oder auch nur Kriterium k allein zutrifft:

- i. mehr als 250 hauptberuflich Beschäftigte im Jahresdurchschnitt,
- j. gewöhnliche Einnahmen, Umsätze oder gewöhnliche Ausgaben im vorangegangenen Rechnungsjahr (bzw. 12 Monate vor Abschlussstichtag) von mehr als 40 Mio. Euro,
- k. im gleichen Zeitraum Einnahmen aus öffentlichen Förderungen und im Publikum gesammelten Spenden von mehr als einer Mio. Euro,
- l. mehr als 1.000 Freiwillige/Ehrenamtliche, die eine Funktion ausfüllen oder zumindest 50 Stunden unentgeltliche Arbeitsleistung pro Jahr erbringen.

Tabelle 1 stellt diese Größeneinordnungen überblicksmäßig dar. Der Kodex differenziert bei sachlicher Rechtfertigung nach diesen Größeneinordnungen. In diesem Fall werden die jeweiligen Regelungen nach Größen dargestellt.

TABELLE 1: UNTERSCHIEDLICHE GRÖßEN VON NPOS

	Anzahl <b>Arbeitnehmer*innen</b> im Jahresdurchschnitt	<b>Umsatzerlöse</b> bzw. gewöhnliche <b>Einnahmen oder Ausgaben</b> in den 12 Monaten vor Abschlussstichtag bzw. Rechnungslegung	Im Publikum gesammelte <b>Spenden</b> oder öffentliche <b>Förderungen</b> in den 12 Monaten vor Abschlussstichtag	<b>Freiwillige</b> im Jahresdurchschnitt, die zumindest 50h Arbeitsleistung erbringen
<b>Klein</b>	bis 50	bis 10 Mio. Euro	bis 100 TSD Euro	bis 100
<b>Mittel</b>	Zwischen 50 und 250	Zwischen 10 Mio. und 40 Mio.	Zwischen 100 TSD und 1 Mio.	Zwischen 100 und 1.000
<b>Groß</b>	Mehr als 250	mehr als 40 Mio.	mehr als 1 Mio.	mehr als 1.000

- 1.5 Der NPO-Governance-Kodex unterscheidet zwischen zwingend einzuhaltenden Muss-Regeln und Soll-Regelungen mit Empfehlungscharakter. Werden Soll-Regelungen nicht eingehalten, so ist dies in der Berichtslegung (siehe Punkt 15.3) in nachvollziehbarer Weise zu begründen.

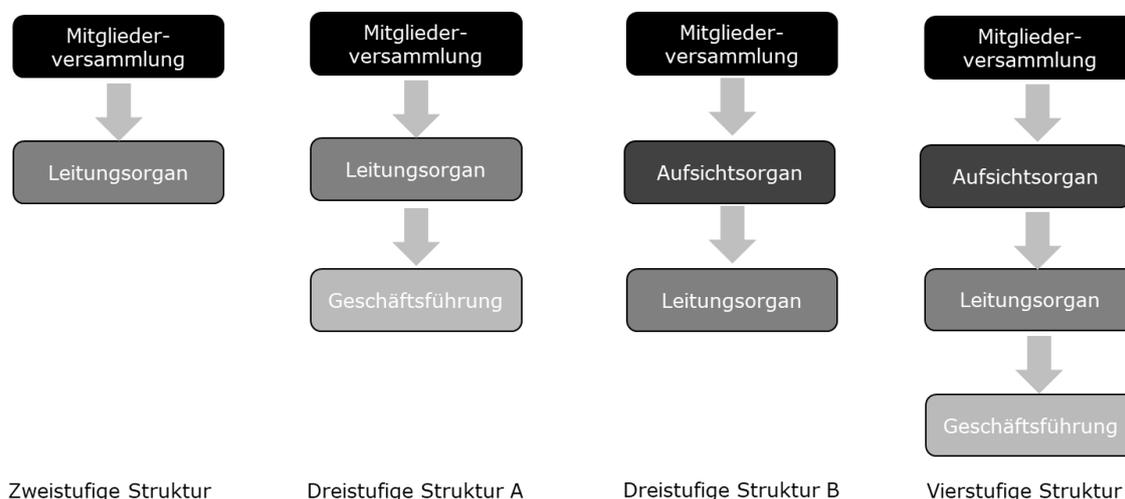
## 2 Grundsätze der Nonprofit-Governance

### 2.1 Teilung von Leitung und Aufsicht

2.1.1 Die Organe der jeweiligen Organisation identifizieren und trennen auf Basis von Gesetz, Statuten und nachgeordneten Regelungen ihre Verantwortlichkeiten bei Aufsicht, Leitung und Geschäftsführung. Sie sorgen für ein ausgewogenes und interessenwahrendes Verhältnis von Leitung und Aufsicht.

2.1.2 Die konkrete Gestaltung von Aufsicht und Leitung und der damit verbundenen Pflichten richtet sich nach der jeweiligen Rechtsform und begleitenden Verträgen, sowie nach der Größe und Ausrichtung der Organisation. Aufsicht und Leitung können daher in zweistufiger Form strukturiert sein (Leitungsorgan und Mitgliederversammlung), in dreistufiger Form (entweder mit Geschäftsführung, Leitungsorgan und Mitgliederversammlung oder mit einem Leitungsorgan, das die Geschäftsführung wahrnimmt, Aufsichtsorgan und Mitgliederversammlung) oder in vierstufiger Form (Geschäftsführung, Leitungsorgan, Aufsichtsorgan, Mitgliederversammlung) Abbildung 1 stellt diese Varianten grafisch dar. Bei großen NPOs ist die Einrichtung eines Aufsichtsorgans verpflichtend vorzunehmen. Je nach Rechtsform können die Begrifflichkeiten etwas variieren (z.B. Mitgliederversammlung einer GmbH ist die Generalversammlung).

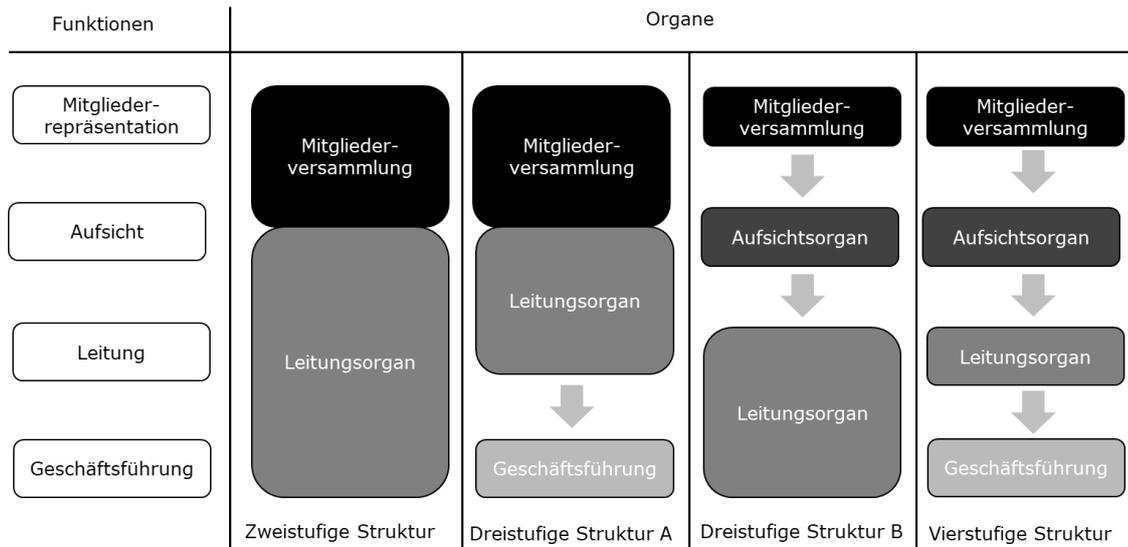
ABBILDUNG 1: UNTERSCHIEDLICHE STRUKTURELLE AUSGESTALTUNG DER ORGANE EINER NPO



2.1.3 Die grundlegenden Funktionen der NPO-Governance, nämlich Mitgliederrepräsentation, Aufsicht, Leitung und Geschäftsführung, werden je nach Ausgestaltung der Struktur (siehe Punkt 2.1.2) von unterschiedlichen Organen wahrgenommen. Wie Abbildung 2 zeigt, sind abhängig von der Ausgestaltung der Organe einer NPO unterschiedliche Governance-Funktionen einem

Organ zugewiesen. In der zweistufigen Struktur und in der dreistufigen Struktur A liegt zudem die Aufsicht bei zwei Organen, der Mitgliederversammlung und jenen Mitgliedern des Leitungsgremiums, die nicht die Geschäftsführung innehaben (siehe Punkt 6.1.3). In diesen Fällen ist darauf zu achten, die Aufgaben der Aufsicht (siehe Punkt 7.2) zwischen den Organen zu verteilen und die Verteilung zu dokumentieren.

ABBILDUNG 2: VERTEILUNG VON FUNKTIONEN AUF ORGANE NACH STRUKTURELLER AUSGESTALTUNG



## 2.2 Effizienz, Effektivität und Verantwortung

2.2.1 Die Organe verantworten die korrekte Beschaffung von Mitteln und deren bestimmungsgemäße und wirkungsvolle Verwendung auf Basis der der Organisation zugrunde liegenden Werte und Organisationsziele.

2.2.2 Die leitenden Organe der NPO führen ihre Organisation verantwortungsvoll, effizient, effektiv und nachhaltig auf Basis der der Organisation zugrunde liegenden Werte, die in der maßgeblichen rechtlichen Urkunde (z.B. Vereinsstatuten, Gesellschaftsvertrag, Stiftungsurkunde) niedergelegt sind und unter Berücksichtigung des Umfelds und der Interessenträger (siehe Definition im Glossar) der Organisation.

2.2.3 Die Aufsichtsorgane der NPO überwachen und beraten ihre Organisation verantwortungsvoll, effizient, effektiv und nachhaltig auf Basis der in der maßgeblichen rechtlichen Urkunde niedergelegten Werte und Zwecke der Organisation. Leitung und Aufsicht müssen bei einer großen NPO in zwei getrennten Organen besorgt werden. Bei mittelgroßen NPOs ist eine Trennung von Leitung und Aufsicht in zwei Organen empfohlen.

## 2.3 Transparenz der Leitung und Aufsicht

- 2.3.1 Die Organe der NPO bekennen sich zu einer offenen und transparenten Informationshaltung. Sie sorgen für zeitgerechte und angemessene interne und externe Information über die Struktur, Tätigkeit und Zielverfolgung der Organisation sowie über die Herkunft und Verwendung ihrer Mittel. Sie haben zudem in angemessener Weise über die Effektivität bzw. Wirksamkeit der Mittelverwendung zu berichten (im Sinne des Kapitels 15).
- 2.3.2 Sofern die Organisation über eine Website verfügt, hat sie die maßgebliche Urkunde (Punkt 2.2.2) und die sonstigen Informationen, die im jeweiligen amtlichen Register (z.B. Zentrales Vereinsregister, Firmenbuch, Stiftungsregister) dokumentiert sind, dort dauerhaft, aktuell und leicht auffindbar zugänglich zu machen. Ferner sind die Mitglieder der Geschäftsführung, des Leitungs- und Aufsichtsorgans bzw. sonstige Personen mit umfassender Vertretungsbefugnis anzuführen. Alle spendeneinwerbenden NPOs stellen im Internet einfach zugänglich entsprechende Informationen zur Verfügung.
- 2.3.3 Verfügt die Organisation über keine Website, so sind die unter Punkt 2.3.2 genannten Informationen am Sitz der Organisation zur Einsicht zur Verfügung zu stellen oder auf Verlangen an Mitglieder bzw. an Interessenträger\*innen zu übermitteln.
- 2.3.4 NPOs mit steuerrechtlichem Gemeinnützigkeitsstatus haben jedem bzw. jeder Interessierten die Information gemäß Punkt 2.3.2 zu übermitteln.
- 2.3.5 Hinsichtlich der internen Transparenz sind Geschäftsordnung, laufende Berichtspflichten sowie Pouvoir-Regelungen ausreichend deutlich zu formulieren und allen relevanten Personen (Aufsichtsrät\*innen, Vorstandsmitgliedern, Geschäftsführungsmitgliedern, Führungskräften, etc.) zur Kenntnis zu bringen.

## 2.4 Berücksichtigung der Interessenträger\*innen

- 2.4.1 Bei der Leitung der Organisation haben die Organe die Interessen und Rechte der Interessenträger\*innen, insbesondere der Mitglieder, Begünstigten, Spender\*innen und Fördergeber\*innen zu wahren. Sie berücksichtigen auch die Interessen der ehrenamtlichen, freiwilligen und der entgeltlich arbeitenden Mitarbeiter\*innen, Gläubiger\*innen sowie der Öffentlichkeit.
- 2.4.2 Jede maßgebliche Gruppe dieser Interessenträger\*innen sollte das Recht besitzen, im Aufsichtsorgan durch eine durch sie bestimmte Person repräsentiert zu werden und ihren Interessen entsprechende Informationen zu erhalten. Im Anhang A ist ein Scoring-Modell zur Identifikation wesentlicher Interessenträger\*innen angeführt.

### **3 Rechte der Mitglieder**

- 3.1 Die Mitglieder oder Delegierten der NPO haben das Recht, an der Mitglieder- oder Delegiertenversammlung teilzunehmen und sich zu Angelegenheiten der Tagesordnung zu äußern. In der Mitglieder- oder Delegiertenversammlung haben sie die Möglichkeit, das ihnen zukommende Stimmrecht auszuüben.
- 3.2 Pro Jahr findet mindestens eine Mitglieder- oder Delegiertenversammlung statt. Die Mitglieder oder Delegierten werden rechtzeitig, d.h. mindestens 21 Tage vor der Versammlung über das Datum, den Ort und die Tagesordnung informiert. Sie erhalten mindestens 7 Tage vor der Versammlung ausreichende Unterlagen zu den einzelnen in der endgültigen Tagesordnung angekündigten Punkten.
- 3.3 Mindestens 5% der Mitglieder oder Delegierten der NPO (bei ungeraden Werten wird aufgerundet) können bis 14 Tage vor der Mitglieder- oder Delegiertenversammlung verlangen, dass Punkte auf die Tagesordnung gesetzt werden. Jedem von Mitgliedern oder Delegierten eingebrachten Tagesordnungspunkt muss ein Beschlussvorschlag einschließlich Begründung beiliegen. In der maßgeblichen rechtlichen Urkunde der NPO kann die Schwelle von 5 % herabgesetzt werden.
- 3.4 Sofern gesetzlich keine niedrigeren Schwellenwerte vorgesehen sind, haben mindestens 10 % der Mitglieder oder Delegierten das Recht, vom Leitungsorgan die Einberufung einer Mitglieder- oder Delegiertenversammlung zu verlangen.
- 3.5 Das Informationsrecht für die Mitglieder ist auf die Mitglieder- oder Delegiertenversammlung konzentriert. Außerhalb der Jahresversammlung kann den Mitgliedern nur unter Wahrung der Gleichbehandlung aller Mitglieder über die Entwicklung der Organisation und die Geschäftspolitik durch das Leitungsorgan Auskunft gewährt werden.
- 3.6 Das Protokoll der Mitglieder- oder Delegiertenversammlung ist spätestens 21 Tage nach der Versammlung allen Mitgliedern über die Website zugänglich zu machen. Sofern das Protokoll nicht über eine Website zugänglich gemacht wird, ist es allen Mitgliedern zuzusenden.

## **Abschnitt B: Organe der Nonprofit Governance**

### **4 Einzurichtende Organe**

4.1 Eine Organisation soll – je nach Rechtsform und Größe – grundsätzlich über folgende Organe verfügen:

- Mitglieder- oder Eigentümer\*innenversammlung,
- Leitungsorgan und
- Aufsichtsorgan.

4.2 Leitungs- und Aufsichtsaufgaben sind personell und organisatorisch voneinander zu trennen. Bei großen NPOs sind diese Aufgaben jedenfalls in unterschiedlichen Organen zu verankern. Bei mittelgroßen NPOs empfiehlt sich dies stark. Kleine NPOs können die Aufgaben im selben Organ (z.B. Vorstand) verankern, jedoch sind in diesem Fall Leitung und operative Geschäftsführung zu trennen (z.B. geschäftsführende Vorstandsvorsitzende und weitere nicht geschäftsführende Vorstandsmitglieder, um die Aufsichtsfunktion der Mitgliederversammlung zu unterstützen).

### **5 Mitglieder- oder Eigentümer\*innenversammlung**

5.1 Zusammensetzung und innere Organisation der Mitglieder- oder Eigentümer\*innenversammlung

5.1.1 In Organisationen mit mehr als 500 Mitgliedern oder Eigentümer\*innen empfiehlt sich die Einrichtung einer Delegiertenversammlung. Diese soll zumindest aus 25 und maximal aus 100 Delegierten der Mitglieder zusammengesetzt sein. Die Mitglieder- oder Eigentümer\*innenversammlung legt die Funktionsdauer, den Wahlmodus und die Abberufung der Delegierten fest. Jedes Mitglied ist in angemessener Weise darüber zu informieren. Die Delegierten haben die Interessen der von ihnen repräsentierten Mitglieder oder Eigentümer\*innen wahrzunehmen und müssen selbst Mitglieder der Organisation sein.

5.1.2 Die Mitglieder- oder Eigentümer\*innenversammlung sollte sich eine Geschäftsordnung geben, in der u.a. der Vorsitz, die Einberufung (Frist), die Übermittlung von Unterlagen, das Einbringen von Tagesordnungspunkten und die Antragstellung (unter Berücksichtigung der in Punkt 5.2 geregelten Rechte und Pflichten der Mitglieder) geregelt sind, sofern dies nicht bereits in der maßgeblichen rechtlichen Urkunde niedergelegt ist.

5.2 Rechte und Pflichten der Mitglieder- oder Eigentümer\*innenversammlung

- 5.2.1 In Organisationen mit Mitgliedern oder Eigentümer\*innen ist die Mitglieder- oder Eigentümer\*innenversammlung oder eine entsprechende Delegiertenversammlung das oberste Organ und bestimmt die Grundsätze der Organisation.
- 5.2.2 Diese Mitgliederversammlung oder Delegiertenversammlung sollte – abgesehen von den gesetzlich vorgesehenen – folgende Aufgaben erfüllen:
- Sie erlässt und ändert die Statuten und beschließt die Ausrichtung und die grundlegenden Werte und Zwecke der Organisation.
  - Sie legt den Kreis der Mitglieder oder Eigentümer\*innen der Organisation und deren Rechte und Pflichten fest.
  - Sie wählt die Mitglieder des Leitungsorgans, falls diese Aufgabe nicht dem Aufsichtsorgan zukommt.
  - Sie nimmt die durch das Leitungsorgan erarbeitete und beschlossene Strategie und das Budget zur Kenntnis.
  - Je nach Rechtsform nimmt sie den Jahresabschluss, den Rechenschaftsbericht, den Prüfbericht der Rechnungs- bzw. Wirtschaftsprüfer sowie sonstige erforderliche Berichte zur Kenntnis und billigt diese.
  - Sie legt durch statutenmäßige Bestimmung und ergänzende Bestimmungen die Aufsicht über die Geschäftstätigkeit fest.
  - Sie wählt die Mitglieder des Aufsichtsorgans.
  - Sie entscheidet ferner über die Entlastung der Leitungs- und Aufsichtsorgane und setzt die Regelungen dafür fest.
  - Sie legt gegebenenfalls die Grundsätze der Bezahlung für die Mitglieder des Aufsichtsorgans fest.
  - Bei Fehlen eines Aufsichtsorgans übernimmt sie die Aufsicht über die Gesamtorganisation.
  - Sie beschließt die Auflösung der Organisation und die statutengemäße Verwendung der verbleibenden Mittel.

## **6 Leitungsorgan**

### 6.1 Zusammensetzung und innere Organisation des Leitungsorgans

- 6.1.1 Das Leitungsorgan soll fachlich ausgewogen zusammengesetzt sein. Jedes einzelne Mitglied des Leitungsorgans soll fachlich kompetent und persönlich zuverlässig sein, damit eine eigenständige Willensbildung für jedes Mitglied und eine effiziente und wirksame Wahrnehmung der Aufgaben des Leitungsorgans möglich sind. Jedes Mitglied des Leitungsorgans muss angemessene zeitliche Ressourcen mitbringen, um die Erfüllung der Aufgaben im Sinne der NPO effizient und wirksam wahrnehmen zu können. Im Rahmen der grundlegenden Werte der

Organisation sollte bei der Zusammensetzung des Leitungsorgans auch auf die angemessene Diversität geachtet werden.

- 6.1.2 Sofern kein Aufsichtsorgan existiert, soll das Leitungsorgan Vertreter\*innen jener Interessenträger\*innen umfassen, die ein hohes Interesse am Wirken der NPO haben und deren Ressourcenbeitrag (Finanzen, Arbeit, Wissen, Sozialkapital, etc.) für die NPO substanziell ist. Im Anhang A ist ein Scoring-Modell zur Identifikation wesentlicher Interessenträger\*innen angeführt. Diese sollten nach Möglichkeit mit Sitz und Stimme im Leitungsorgan vertreten sein. In diesem Fall können auch Vertreter\*innen der Arbeitnehmer\*innen nicht operativ tätige Mitglieder des Leitungsorgans werden.
- 6.1.3 Das Leitungsorgan setzt sich aus mindestens zwei Mitgliedern zusammen. Wenn innerhalb des Leitungsorgans ein Mitglied die operative Geschäftsführung wahrnimmt, dann setzt sich das Leitungsorgan aus mindestens drei Mitgliedern zusammen. Wenn Leitung und Aufsicht nicht strukturell getrennt sind, muss die Zahl der Mitglieder des Leitungsorgans, die nicht operativ tätig sind, jener der operativ tätigen Mitglieder des Leitungsorgans überwiegen.
- 6.1.4 Eine Amtsperiode eines Mitglieds eines Leitungsorgans soll fünf Jahre nicht übersteigen. Die Organisation soll ein Alterslimit festlegen. Das Leitungsorgan plant rechtzeitig und langfristig die Erneuerung seiner Mitglieder.
- 6.1.5 Das Leitungsorgan hat eine Vorsitzperson, welche für die Einberufung der Sitzungen zuständig ist und dafür Sorge trägt, dass ein Protokoll geführt wird. Das Leitungsorgan bestimmt die Vertretung der Organisation nach außen.
- 6.1.6 Das Leitungsorgan tritt auf geeignete Weise mindestens zweimal im Jahr zu Sitzungen zusammen. Mindestens eine dieser Sitzungen hat unter persönlicher Anwesenheit zu erfolgen. Bei mittelgroßen NPOs erhöht sich die Anzahl der Sitzungen auf zumindest vier pro Jahr; bei großen NPOs haben diese sechsmal stattzufinden.
- 6.1.7 Das Leitungsorgan legt Berichtspflichten zwischen dem Leitungsorgan und der Geschäftsführung fest. Das Leitungsorgan seinerseits unterliegt den vom Aufsichtsorgan festgelegten Berichtspflichten. Die Berichtspflichten können Teil der jeweiligen Geschäftsordnungen sein.
- 6.1.8 Das Leitungsorgan soll sich periodisch einer Selbst- und bei Bedarf einer Fremdevaluierung für seine Gesamtleistung und die Leistungen seiner einzelnen Mitglieder unterziehen.
- 6.1.9 Das Leitungsorgan überprüft in regelmäßigen Abständen seine Geschäftsordnungen, die Geschäftsverteilung sowie die von ihm beschlossenen Richtlinien.

## 6.2 Aufgaben des Leitungsorgans

- 6.2.1 Das Leitungsorgan leitet die Organisation. Es ist für die Planung und Strategie, die Aufsicht über den Geschäftsbetrieb, grundlegende Organisation des Tagesgeschäfts, das Führungspersonal und die permanente Überwachung der Organisation verantwortlich.
- 6.2.2 Das Leitungsorgan trägt die Gesamtverantwortung für die Organisation und hat entsprechende Vorkehrungen zur Besorgung der Leitungsaufgaben zu treffen.
- 6.2.3 Die Mitglieder des Leitungsorgans erfüllen ihre Aufgaben mit der gebotenen Sorgfalt und widmen sich der Organisation mit angemessenem, zeitlichem Engagement. Die NPO soll potenziellen Mitgliedern des Leitungsorgans darstellen, welcher Zeitaufwand mit dieser Funktion verbunden ist. Aufgaben der Geschäftsführung sind mit der Sorgfalt einer ordentlichen Geschäftsführer\*in zu erfüllen. Inhaltliche Aufgaben sind auf Basis der in der maßgeblichen rechtlichen Urkunde niedergelegten Ziele und Werte zu erfüllen.
- 6.2.4 Das Leitungsorgan hat insbesondere folgende Aufgaben zu erfüllen:
- Im Rahmen der Ausrichtung, Zwecke und der grundlegenden Werte der Organisation erarbeitet das Leitungsorgan die Strategie und bestimmt die damit verbundenen Zielgruppen.
  - Es berichtet der Mitgliederversammlung über die Mittelverwendung, die Zweckerfüllung unter Berücksichtigung der in der maßgeblichen rechtlichen Urkunde niedergelegten Werte und unterbreitet den Rechnungsabschluss.
  - Es legt den Finanzplan und das jährliche Budget fest.
  - Es legt die Grundsätze des Finanz-, Rechnungs- und Kontrollwesens fest, insbesondere das Risikomanagement und das Controlling.
  - Es legt die Verwendung des Organisationsvermögens fest und steuert und überwacht die für die Zielerreichung notwendige Mittelverwendung.
  - Es erlässt für sich selbst eine Geschäftsordnung und Geschäftsverteilung, sofern diese Aufgabe nicht das Aufsichtsorgan oder die Mitgliederversammlung wahrnimmt.
  - Besteht eine vom Leitungsorgan getrennte Geschäftsführung, so erlässt das Leitungsorgan die Geschäftsordnung und Geschäftsverteilung für diese.
  - Es legt Regelungen über Unvereinbarkeiten für die Geschäftsführung fest.
  - Es bestimmt, beaufsichtigt und kündigt die mit der Geschäftsführung betrauten Personen und schließt mit diesen den Dienstvertrag einschließlich der Vergütung ab.
  - Es hat Grundsätze für den professionellen Umgang der ehrenamtlich und freiwillig Tätigen ebenso festzulegen, wie für Arbeitnehmer\*innen.
  - Es ist für alle Aufgaben zuständig, die nicht einem anderen Organ zugewiesen sind.

- Es hat die Umsetzung der Beschlüsse der Mitgliederversammlung oder Delegiertenversammlung und des Leitungsorgans zu vollziehen und zu überwachen.

#### 6.2.5 Das Leitungsorgan soll folgende Aufgaben erfüllen:

- Es erstellt den jährlichen Rechnungsabschluss gemäß den gesetzlichen Vorgaben, gegebenenfalls weitere gesetzlich vorgegebene Berichte, den Rechenschaftsbericht sowie allfällige gesonderte Wirkungs- und Nachhaltigkeitsberichte (siehe Punkt 15). Die Berichte sollen nachvollziehbar gestaltet, einheitlich gegliedert und im Zeitverlauf vergleichbar sein.
- Die Vorsitzperson des Leitungsorgans ist die Schnittstelle zur Geschäftsführung. Sie soll eine effiziente Zusammenarbeit zwischen dem Leitungsorgan und der Geschäftsführung sicherstellen.

#### 6.2.6 Das Leitungsorgan kann folgende Aufgaben erfüllen:

- Es kann bei Bedarf themenspezifisch ständige (z.B. Finanzausschuss) oder temporäre (z.B. projektbezogen) Ausschüsse einrichten und hat dafür Regelungen vorzusehen.

### 6.3 Vergütung der Mitglieder des Leitungsorgans

- 6.3.1 Die operativ tätigen Mitglieder des Leitungsorgans sind angemessen zu vergüten. Sonstigen Mitgliedern des Leitungsorgans soll eine Vergütung nur bei entsprechender Größe der NPO und Beanspruchung der Mitglieder des Leitungsorgans gewährt werden.
- 6.3.2 Den Mitgliedern des Leitungsorgans kann in drittvergleichsfähiger Weise Aufwandsersatz für ihre Organtätigkeit gewährt werden.
- 6.3.3 Die Grundsätze der Vergütung (allgemeiner Rahmen) der Mitglieder der Geschäftsführung und des Leitungsorgans werden von der Mitgliederversammlung festgelegt, sofern nicht das Aufsichtsorgan diese Aufgabe wahrnimmt. Dieser allgemeine Rahmen ist der Mitgliederversammlung jedenfalls offen zu legen.
- 6.3.4 Die Vergütung der Mitglieder des Leitungsorgans richtet sich nach dem Umfang ihres Aufgabenbereichs, ihrer Verantwortung und ihrer persönlichen Leistung. Bei der Festlegung der Vergütung ist auf die Größe und Komplexität der Organisation sowie auf ihre in der maßgeblichen rechtlichen Urkunde festgelegten Ziele Rücksicht zu nehmen. Insbesondere ist der Nonprofit-Charakter der Organisation zu beachten.

## 6.4 Leitungsorgan – Geschäftsführung

- 6.4.1 Das Leitungsorgan kann bestimmte Aufgaben oder die operative Geschäftsführung an eines oder mehrere Mitglieder des Leitungsorgans übertragen. Die Geschäftsführungsaufgaben werden somit innerhalb des Leitungsorgans besorgt.
- 6.4.2 Das Leitungsorgan kann unter Wahrung seiner Gesamtverantwortung und der notwendigen Aufsicht eine Geschäftsführung einrichten und bestimmte Aufgaben mit entsprechenden Vollmachten an diese Geschäftsführung delegieren. Dabei sind die Bedingungen zwischen dem Leitungsorgan und den einzelnen Mitgliedern bezogen auf die besondere Aufgabe oder die Geschäftsführung klar festzulegen. Die Geschäftsführungsaufgaben werden somit außerhalb des Leitungsorgans besorgt.
- 6.4.3 Das Leitungsorgan einer mittelgroßen oder großen Organisation (im Sinne des Punkts 1.4) soll eine Geschäftsführung entweder nach 6.4.1 oder 6.4.2 einrichten. Hierbei muss sichergestellt werden, dass diese Funktion mindestens von einer dafür qualifizierten Person hauptamtlich (nicht zwingend gesondert bezahlt) wahrgenommen wird.
- 6.4.4 Das Leitungs-/Geschäftsführungsorgan der Organisation soll klären, welche Interessenträger\*innen der NPO besonders schutzbedürftig sind (z.B. Klient\*innen, Freiwillige, Kinder) und zum Schutz derselben geeignete Maßnahmen ausarbeiten. Diese Maßnahmen sind mit dem Aufsichtsorgan abzustimmen und der Mitgliederversammlung zur Kenntnis zu bringen.
- 6.4.5 Das Aufsichtsorgan hat das Leitungsorgan und insbesondere das Zusammenwirken von Leitung und Geschäftsführung zu überwachen.

## 7 Aufsichtsorgan

### 7.1 Zusammensetzung und innere Organisation des Aufsichtsorgans

- 7.1.1 Je nach Größe, Komplexität und Risikoexposition soll die Organisation neben dem Leitungsorgan ein ständiges Aufsichtsorgan einrichten. Bei großen Organisationen (im Sinne des Punkts 1.4) muss ein Aufsichtsorgan eingerichtet werden.
- 7.1.2 Ein ständiges Aufsichtsorgan soll weiters eingerichtet werden, wenn Interessenträger\*innen vorhanden sind, die ein hohes Interesse am Wirken der NPO haben und deren Ressourcenbeitrag (Finanzen, Arbeit, Wissen, Sozialkapital, etc.) für die NPO substanziell ist (vgl. Aufzählung Anhang A:

Scoring-Modell zur Identifikation wesentlicher Interessenträger\*innen). Diese sollten nach Möglichkeit mit Sitz und Stimme im Aufsichtsorgan vertreten sein.

- 7.1.3 Handelt es sich bei den Interessenträger\*innen um Personengruppen, ist seitens der NPO für ein der Heterogenität der Gruppe entsprechendes adäquates Vertretungssystem zu sorgen (vgl. Anhang B: Vertretungssysteme zur Identifikation von konkreten Vertretungspersonen).
- 7.1.4 Das Aufsichtsorgan ist mit Mitgliedern zu besetzen, die über die erforderlichen Qualifikationen verfügen, um ihre Aufgaben kompetent wahrnehmen zu können. Jedes Mitglied des Aufsichtsorgans muss persönlich zuverlässig und bereit sein, ausreichend Zeit und Engagement für die Aufsichtstätigkeit aufzuwenden. Im Rahmen der grundlegenden Werte und Ziele der Organisation und der notwendigen Repräsentanz der Interessenträger\*innen soll bei der Zusammensetzung auch auf angemessene Diversität geachtet werden.
- 7.1.5 Zur Erfüllung seiner Aufgaben kann das Aufsichtsorgan ständige oder temporäre Ausschüsse einrichten.
- 7.1.6 Für große und mittelgroße NPOs soll zur begründeten Auswahl der Mitglieder des Aufsichtsorgans das in Anhang A:  
Scoring-Modell zur Identifikation wesentlicher Interessenträger\*innen angewendet werden.
- 7.2 Rechte und Pflichten des Aufsichtsorgans
  - 7.2.1 Das Aufsichtsorgan kontrolliert die Rechtmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit, Wirksamkeit und Zweckmäßigkeit der Organisation und überwacht die Erfüllung des in der maßgeblichen rechtlichen Urkunde niedergelegten Zwecks der Organisation unter Berücksichtigung des Umfelds und der Interessenträger\*innen der Organisation.
  - 7.2.2 Das Aufsichtsorgan erlässt für sich selbst eine Geschäftsordnung und Geschäftsverteilung, sofern diese Aufgabe nicht die Mitgliederversammlung wahrnimmt.
  - 7.2.3 Das Aufsichtsorgan erlässt eine Geschäftsordnung und Geschäftsverteilung für das Leitungsorgan.
  - 7.2.4 Das Aufsichtsorgan bestellt, überwacht und entlässt die Mitglieder des Leitungsorgans, sofern nicht anders in der rechtlich maßgeblichen Urkunde geregelt.
  - 7.2.5 Das Aufsichtsorgan legt die Grundsätze und die Höhe der Vergütung der Mitglieder des Leitungsorgans gemäß Punkt 6.3 fest.

- 7.2.6 Das Aufsichtsorgan überwacht den Rechnungs- und Berichtslegungsprozess (Punkte 12-15) sowie die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems und Risikomanagements (Punkt 16). Es stellt sicher, dass diese Funktionen zielgerichtet, entsprechend der in der maßgeblichen rechtlichen Urkunde niedergelegten Werte und Zwecke in der Organisation verankert und vollzogen werden.
- 7.2.7 Das Aufsichtsorgan genehmigt den vorgelegten Jahresvoranschlag (Budget der NPO).
- 7.2.8 Bei wesentlichen strategischen Entscheidungen der Organisation soll dem Aufsichtsorgan eine Zustimmungspflicht zukommen.
- 7.3 Information des Aufsichtsorgans und seiner Mitglieder
- 7.3.1 Die für die Überwachungs- und Kontrolltätigkeit notwendige Information muss durch Berichte des Leitungsorgans und/oder der Geschäftsführung an das Aufsichtsorgan gewährleistet werden. Darüber hinaus kann das Aufsichtsorgan anlassbezogen jederzeit einen Bericht über konkrete Geschäfte verlangen.
- 7.3.2 Die Vorsitzperson des Aufsichtsorgans kann jederzeit zu allen Fragen der Leitungstätigkeit einen Bericht verlangen. Ein sonstiges Mitglied des Aufsichtsorgans bedarf hierfür der Zustimmung eines anderen Mitglieds. Zu berichten ist jeweils an das gesamte Aufsichtsorgan. Die Aufgaben der Vorsitzperson des Aufsichtsorgans liegen weiters in der Beziehungsarbeit und unterjährigen Kommunikation mit dem Leitungsorgan und der Geschäftsführung (sofern eingerichtet). Sie kommuniziert zudem mit den anderen Mitgliedern des Aufsichtsorgans und bereitet die Sitzungen des Aufsichtsorgans vor.
- 7.4 Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsorgans
- 7.4.1 Die Grundsätze und die Höhe der Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsorgans werden von der Mitgliederversammlung festgelegt. Eine Vergütung soll nur bei entsprechender Größe der NPO und Beanspruchung der Mitglieder des Aufsichtsorgans gewährt werden.
- 7.4.2 Die Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsorgans richtet sich nach dem Umfang ihres Aufgabenbereichs, ihrer Verantwortung und ihrer persönlichen Leistung. Insbesondere können dabei die Funktion des Vorsitzes im Aufsichtsorgan sowie die Tätigkeit in Ausschüssen des Aufsichtsorgans berücksichtigt werden.
- 7.4.3 Den Mitgliedern des Aufsichtsorgans kann in drittvergleichsfähiger Weise Aufwandsersatz für ihre Organtätigkeit gewährt werden.

## **8 Geschäftsführung**

- 8.1 Die Geschäftsführung führt die operativen Geschäfte der NPO in effizienter und wirksamer Weise auf Grundlage der in der maßgeblichen rechtlichen Urkunde niedergelegten Werte unter Berücksichtigung des Umfelds und der Interessenträger\*innen der Organisation.
- 8.2 Innerhalb der Richtlinien des Leitungsorgans legt die Geschäftsführung die Prioritäten für die Erreichung des Zwecks fest und setzt sie um.
- 8.3 Die Mitglieder der Geschäftsführung sorgen für eine angemessene Fortbildung und Weiterentwicklung ihrer Führungs- und fachlichen Kompetenz.
- 8.4 Für die Vergütung der Geschäftsführung gelten die gleichen Regelungen wie für die operativ tätigen Mitglieder des Leitungsorgans gemäß Punkt 6.3.
- 8.5 Die Geschäftsführung unterstützt das Leitungsorgan in seiner Tätigkeit.
- 8.6 Die Geschäftsführung bereitet die Maßnahmen und Angelegenheiten des Leitungsorgans vor, etwa in Strategieentwicklung oder Nachfolgeplanung in den Organen und setzt dessen Beschlüsse um. Die Geschäftsführung bringt Ideen, Vorschläge sowie Konzepte ein und ist berechtigt, Anträge an das Leitungsorgan zu stellen.
- 8.7 Die Geschäftsführung informiert das Leitungsorgan über alle für die Aufgaben des Leitungsorgans maßgeblichen Belange. Bei Gefahr in Verzug besteht auch ein Informationsrecht an das Aufsichtsorgan.
- 8.8 Die Mitglieder der Geschäftsführung sind dem Leitungsorgan verantwortlich.
- 8.9 Die Mitglieder der Geschäftsführung sollen an den Sitzungen des Leitungsorgans mit beratender Stimme teilnehmen.

## **Abschnitt C: Besondere Regelungen der Nonprofit Governance**

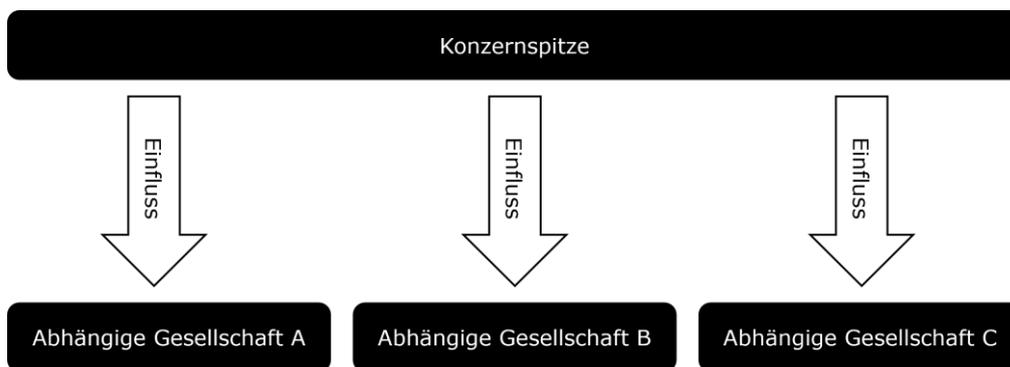
### **9 Verband und Konzern**

#### 9.1 Begriff und allgemeine Regelungen

9.1.1 In der praktischen Erscheinung sind zwei völlig unterschiedliche Formen der Zusammenschlüsse von Vereinen und sonstigen NPOs zu erkennen, welche unterschiedliche Regelungen verlangen. Einmal handelt es sich um einen Konzern und einmal um einen Verband.

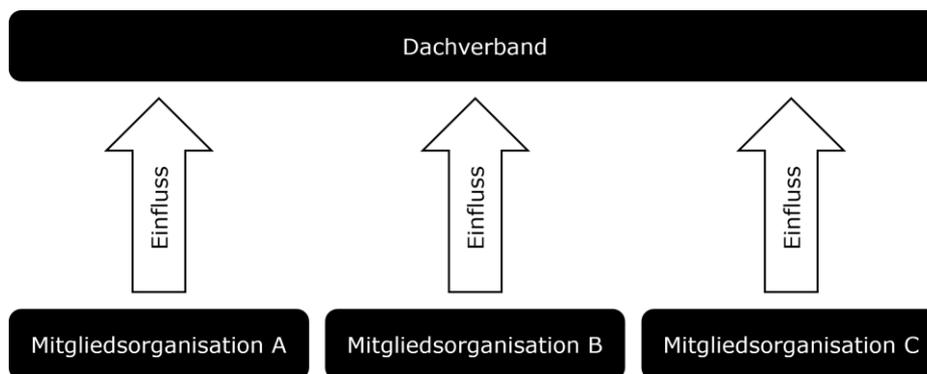
9.1.2 Als Konzern gilt im Rahmen dieses Kodexes ein Zusammenschluss mehrerer Vereine oder anderer Rechtsträger (zumindest zwei) zu einem gemeinsamen Zweck, wobei von der Konzernspitze (beherrschende Organisation) beherrschender Einfluss auf die abhängigen Gesellschaften oder Rechtsträger (in Folge abhängige Gesellschaften genannt) ausgeübt wird (siehe Abbildung 3).

ABBILDUNG 3: KONZERN



9.1.3 Als Verband gilt im Rahmen dieses Kodexes entsprechend des §1 Abs.5 VerG ein Zusammenschluss von mehreren Vereinen oder andern Rechtsträgern zur Verfolgung gemeinsamer Interessen, der nach außen hin unter einem gemeinsamen Erscheinungsbild auftritt. Hierbei dient der Verband als Instrument seiner Mitgliedsorganisationen, um deren Zwecke zu koordinieren. Einfluss wird in erster Linie von den Mitgliedsorganisationen gemeinsam gegenüber dem Dachverband ausgeübt (siehe Abbildung 4)

ABBILDUNG 4: VERBAND



- 9.1.4 Beherrschender Einfluss im Rahmen eines Konzerns kann auf unterschiedliche Weise begründet und ausgeübt werden. Hierbei ist zu beachten, dass bei NPOs nicht nur zivilrechtliches Eigentum in Form von Anteilen an einer oder mehreren Gesellschaften die beherrschende Stellung vermitteln kann. Beherrschende Stellung kann durch Anteile, Finanzierung, die Stimmenmehrheit auf Ebene der Mitgliederversammlung oder Geschäftsführung, die Bereitstellung von anderen Ressourcen und die Ausgestaltung der Statuten begründet werden. Die beherrschende Organisation ist aufgrund einer der genannten oder anderer Faktoren in der Lage, maßgeblichen Einfluss auf die abhängigen Gesellschaften auszuüben.
- 9.1.5 In der Praxis werden Zusammenschlüsse von Gesellschaften existieren, die sowohl Elemente einer Konzernstruktur als auch einer Verbandsstruktur aufweisen. In diesen Fällen sind, je nach Überwiegen des Einflusses in der Struktur, entweder die Regelungen des Konzerns oder jene des Verbands in ihrer Gesamtheit anzuwenden.
- 9.1.6 Unabhängig von ihrer Einbeziehung in einen Konzern oder Verband haben alle beteiligten Organisationen die Governance-Grundsätze dieses Kodexes einzuhalten.
- 9.1.7 Wenn der insgesamt Tätigkeitsumfang eines Konzerns bzw. Verbands die Grenzwerte für mittelgroße Organisationen um das Zehnfache (siehe Punkt 1.4) übersteigt, ist analog zu Punkt 6.4.3 jedenfalls eine Person ohne sonstige Geschäftsführungs- oder Leitungsfunktionen innerhalb des Konzerns bzw. Verbands hauptamtlich mit der Geschäftsführung oder Prokura der beherrschenden Organisation bzw. des Dachverbandes zu betrauen. Dies gilt auch, falls der Tätigkeitsumfang der beherrschenden Organisation bzw. des Dachverbandes allein nicht die Grenzwerte für mittelgroße oder große Organisationen erreicht. Die Betrauung zusätzlicher Geschäftsführer\*innen mit Doppelfunktionen als Leitung oder Geschäftsführung von abhängigen Gesellschaften bzw. Mitgliedsorganisationen ist möglich. In diesem Fall sollen durch Anwendung des Vieraugenprinzips wechselseitige Kontrollen bei Abschluss von Rechtsgeschäften sichergestellt und Interessenkonflikte vermieden werden.

## 9.2 Governance des Konzerns

- 9.2.1 Das Leitungs-/Geschäftsführungsorgan der beherrschenden Organisation hat die Geschäfte dieser Organisation zu führen und zugleich die abhängigen Gesellschaften des gesamten Konzerns zu leiten und zu überwachen. Dies kann beispielsweise durch Berichtspflichten, Besetzung der Leitungs- und Aufsichtsorgane der abhängigen Gesellschaften und durch die Gestaltung der Ressourcenströme umgesetzt werden.
- 9.2.2 In diesem Rahmen (9.2.1) ist die Konzernleitung für die sorgfältige Verwaltung des gesamten Konzernvermögens und der Einhaltung der grundlegenden Zwecke und Ziele verantwortlich im Sinne der Wirkung und der Reputation des Gesamtkonzerns.
- 9.2.3 Das Leitungs-/Geschäftsführungsorgan der beherrschenden Organisation hat die Intensität der Zentralisierung des Konzerns im Rahmen eines strategischen Gesamtkonzepts zu definieren und dieses mit dem Aufsichtsorgan der beherrschenden Organisation abzustimmen.
- 9.2.4 Mit der Intensität der Konzernleitung (d.h. Einwirken auf die abhängigen Gesellschaften und Kontrolle) korreliert auch die Überwachungsverantwortung des Aufsichtsorgans der beherrschenden Organisation.
- 9.2.5 Dem Leitungs-/Geschäftsführungsorgan der beherrschenden Organisation steht ein breites unternehmerisches Leitungsermessen zur Verfügung. Ob daher eine straffe oder dezentrale Führung des Konzerns verfolgt wird, ist eine Ermessensentscheidung des Leitungsorgans. Dies bedarf der Abstimmung mit dem Aufsichtsorgan.
- 9.2.6 Das Aufsichtsorgan der beherrschenden Organisation hat die Geschäfte der beherrschenden Organisation und zugleich der abhängigen Gesellschaften des gesamten Konzerns zu überwachen und hat im Rahmen der Überwachung der Geschäftsführung der beherrschenden Organisation geeignete Aufsichtsmaßnahmen zu setzen, um eine angemessene konzernleitende und konzernüberwachende Aufgabenerfüllung durch diese Geschäftsführung zu gewährleisten.
- 9.2.7 Um den Zweck der Organisation in der gesamten Tätigkeit zu erfüllen, ist dieser auch in den abhängigen Gesellschaften bestmöglich zur Geltung zu bringen. Daher hat das Leitungs-/Geschäftsführungsorgan der beherrschenden Organisation, in Abstimmung mit dem Aufsichtsorgan, für eine Ausrichtung der abhängigen Gesellschaften am Zweck der Gesamtorganisation Sorge zu tragen.
- 9.2.8 Im Rahmen der Informationsverantwortung (Sicherstellung des Informationsflusses zur beherrschenden Organisation) ist ein umfassendes Dokumentations- und Berichtswesen für den

gesamten Konzern zu gewährleisten. Zudem ist eine externe Berichtslegung unter sinngemäßer Anwendung von Punkt 15 vorzunehmen.

9.2.9 Auf allen Konzernebenen ist für die Einhaltung der Rechtmäßigkeit Sorge zu tragen. Insbesondere sind auch die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit und Sparsamkeit zu befolgen und die Erfüllung des Zweckes der Organisation sicher zu stellen.

9.2.10 Geschäfte innerhalb des gesamten Konzerns müssen zu fremdüblichen Konditionen abgeschlossen werden und einem Drittvergleich standhalten. Um sicherzustellen, dass die Geschäfte im Konzern fremdüblich sind, hat die beherrschende Organisation eine angemessene Dokumentation und interne Kontrolle durchzuführen.

### 9.3 Governance des Verbandes

9.3.1 Die Mitgliedsorganisationen eines Verbandes sind gemeinsam dafür verantwortlich, dass jede Mitgliedsorganisation dem Zweck des Verbandes nachkommt. Sie kommen dieser Verantwortung durch laufende Beobachtung und Begleitung und angemessene Reaktion im Bedarfsfall nach.

9.3.2 Umgesetzt werden kann dies durch die Besetzung der Leitungs- und Aufsichtsorgane des Dachverbandes und durch die Abstimmung von Richtlinien und parallelen Vorgehensweisen hinsichtlich strategischer Ausrichtung, Kommunikation und Aktivitäten.

9.3.3 In einem Verband hat das Leitungsorgan des Dachverbandes für eine angemessene interne Transparenz, d. h. gegenüber dem allfälligen Überwachungsorgan und den Mitgliedsorganisationen, zu sorgen. Ein entsprechendes Informationsregime ist dafür vom Leitungsorgan des Dachverbandes einzurichten. Der Verband hat eine Risikoabschätzung der Tätigkeiten des Verbandes und der einzelnen Mitgliedsorganisationen vorzunehmen und davon abgeleitet für den Dachverband und die Mitgliedsorganisationen die Berichtspflichten und deren Inhalte festzulegen.

9.3.4 Der Verband soll durch eine geeignete Informationspolitik für Transparenz über die Funktionen, Vertretungsbefugnisse und Aktivitäten des Verbandes sowie der einzelnen Mitgliedsorganisationen gegenüber der Öffentlichkeit sorgen.

9.3.5 Geschäfte innerhalb des gesamten Verbandes müssen zu fremdüblichen Konditionen abgeschlossen werden und einem Drittvergleich standhalten. Um sicherzustellen, dass die Geschäfte im Verband fremdüblich sind, hat der Verband eine interne Kontrolle und angemessene Dokumentation durchzuführen.

- 9.3.6 Bekleidet eine Person in zwei unterschiedlichen Mitgliedsorganisationen die Funktion eines Leitungs- bzw. Aufsichtsorgans, so darf diese Person keine Geschäfte zwischen diesen Organisationen abschließen bzw. genehmigen (Verbot des Insichgeschäfts). Der Verband hat zur Vermeidung von Insichgeschäften für Fälle der Doppelvertretung darauf abgestimmte Vertretungsregeln aufzustellen. Die Zulässigkeit des Abschlusses des Geschäfts kann an die Zustimmung der Mitgliederversammlung des Dachverbandes geknüpft werden.
- 9.3.7 Geschäfte innerhalb des Verbandes, die über den gewöhnlichen Geschäftsbetrieb hinausgehen, sind im Rechenschaftsbericht (siehe Punkt 15) oder im Anhang zum Jahresabschluss offen zu legen.

## 10 Inkompatibilität

- 10.1 Mitglieder des Leitungsorgans, der Geschäftsführung sowie Arbeitnehmer\*innen der NPO dürfen nicht gleichzeitig Mitglied des Aufsichtsorgans sein. Ausgenommen hiervon sind vom Betriebsrat entsandte Arbeitnehmervertreter\*innen. Besteht zwischen einem Mitglied des Leitungsorgans, der Geschäftsführung, oder des Aufsichtsorgans mit einem anderen Mitglied dieser Organe oder der Geschäftsführung eine nahe Familienbeziehung (siehe Glossar), so wird die Mitgliedschaft im Aufsichtsorgan nicht empfohlen. Das Naheverhältnis ist jedenfalls offenzulegen und gegenüber dem Aufsichtsorgan und der Mitgliederversammlung das Mandat zu begründen. Gleiches gilt für Personen, die von Mitgliedern des Leitungsorgans mit Interessen der NPO oder eines Leitungsorganmitglieds beauftragt wurden (z.B. deren Steuerberater\*innen oder Unternehmensberater\*innen).
- 10.2 In einer NPO ohne Aufsichtsorgan (zweistufige Struktur oder dreistufige Struktur des Typs A wie in Abbildung 1 dargestellt) und mit unter zehn natürlichen Personen als Mitglieder sind im Leitungsorgan gemäß Punkt 6.1.3 Aufsicht und Leitung zu trennen, und die nicht operativ tätigen Leitungsorganmitglieder dürfen nicht mit den operativ tätigen in naher Familienbeziehung stehen. Sie dürfen auch keine Personen sein, die von Leitungsorganmitgliedern mit Interessen der NPO oder eines Leitungsorganmitglieds beauftragt worden sind (z.B. deren Steuerberater\*innen oder Unternehmensberater\*innen). In NPOs ohne Aufsichtsorgan mit zehn oder mehr natürlichen Personen als Mitgliedern sind solche Naheverhältnisse im Rechenschaftsbericht (siehe Punkt 15) oder im Anhang zum Jahresabschluss offen zu legen und gegenüber der Mitgliederversammlung zu begründen.
- 10.3 Innerhalb eines Konzerns ist es unzulässig, dass Arbeitnehmer\*innen, Leitungsorganmitglieder oder Geschäftsführer\*innen einer abhängigen Gesellschaft gleichzeitig Aufsichtsorganmitglieder der beherrschenden Organisation sind. Davon ausgenommen sind vom Betriebsrat entsandte Arbeitnehmervertreter\*innen. Aufsichtsorganmitglieder der beherrschenden Organisation, die in

naher Familienbeziehung mit Arbeitnehmer\*innen, Leitungsorganmitgliedern oder Geschäftsführer\*innen abhängiger Gesellschaften sind, müssen dieses Naheverhältnis dem Aufsichtsorgan der beherrschenden Organisation offenlegen. Gleiches gilt für Personen, die von Leitungsorganmitgliedern abhängiger Gesellschaften mit Interessen dieser Gesellschaft oder ihrer Leitungsorganmitglieder beauftragt wurden (z.B. deren Steuerberater\*innen oder Unternehmensberater\*innen).

- 10.4 Innerhalb eines Verbandes ist es grundsätzlich zulässig, dass Geschäftsführer\*innen oder Leitungsorganmitglieder einer Mitgliedsorganisation gleichzeitig Aufsichtsorganmitglieder des Dachverbandes sind. Im Sinne der Transparenz sind diese Doppelmandate jedenfalls offenzulegen. Die Person darf ihre Tätigkeit in diesem Aufsichtsorgan nur insoweit wahrnehmen, als dies nicht im Konflikt mit ihrer Leitungstätigkeit in der Mitgliedsorganisation steht. Mögliche partielle Interessenskonflikte sind in dem Aufsichtsorgan offenzulegen und je nach Konfliktsituation entweder durch Stimmverbot, Teilnahmeverbot oder Informationsausschluss zu bewältigen.
- 10.5 Innerhalb eines Verbandes ist es grundsätzlich zulässig, dass Personen, welche in naher Familienbeziehung mit Leitungsorganmitgliedern oder Geschäftsführer\*innen von Mitgliedsorganisationen sind, Aufsichtsorganmitglieder des Dachverbandes sind. Gleiches gilt für Personen, die von Leitungsorganmitgliedern einer Mitgliedsorganisation mit Interessen dieser Organisation oder ihrer Leitungsorganmitglieder beauftragt wurden (z.B. deren Steuerberater\*innen oder Unternehmensberater\*innen). Im Sinne der Transparenz sind diese Naheverhältnisse jedenfalls gegenüber den anderen Verbandsmitgliedern begründet offenzulegen.
- 10.6 Innerhalb eines Verbandes ist es unzulässig, dass Arbeitnehmer\*innen einer abhängigen Gesellschaft gleichzeitig Aufsichtsorganmitglieder der beherrschenden Organisation sind. Davon ausgenommen sind vom Betriebsrat entsandte Arbeitnehmervertreter\*innen.
- 10.7 Mitglied des Aufsichtsorgans einer NPO kann nicht sein, wer bereits zehn Mandate in Aufsichtsorganen von anderen NPOs, Unternehmen oder sonstigen Organisationen ausübt. Der Vorsitz im Aufsichtsorgan wird doppelt angerechnet. Auf diese Höchstzahlen sind bis zu zehn Mandate in Aufsichtsorganen innerhalb eines Verbandes oder Konzerns (im Sinne des Punkts 9) nicht anzurechnen.

## 11 Interessenkonflikte

- 11.1 Die Mitglieder des Leitungsorgans sowie die Geschäftsführer\*innen einer NPO haben ihre Aufgaben stets im Interesse der NPO und deren Zweckerreichung auszuüben und dürfen dabei keine Eigeninteressen verfolgen oder Geschäftschancen der NPO für sich selbst nutzen.
- 11.2 Mitglieder des Leitungs- oder Aufsichtsorgans sowie Geschäftsführer\*innen dürfen die Interessen von Interessenträger\*innen nur insoweit wahrnehmen, als diese nicht im Konflikt mit dem Interesse der NPO stehen.
- 11.3 Mitglieder des Leitungsorgans, Geschäftsführer\*innen und Mitglieder des Aufsichtsorgans einer NPO dürfen weder für sich noch für andere Zuwendungen oder sonstige Vorteile von Dritten fordern oder annehmen oder Dritten ungerechtfertigte Vorteile gewähren.
- 11.4 Mitglieder des Leitungs- oder Aufsichtsorgans haben Interessenkonflikte unverzüglich der Vorsitzperson des jeweiligen Organs mitzuteilen. Vorsitzende eines Leitungs- oder Aufsichtsorgans haben Interessenkonflikte den übrigen Organmitgliedern mitzuteilen. Geschäftsführer\*innen müssen den Interessenkonflikt der Vorsitzperson des Leitungsorgans mitteilen. Bei einer Beschlussfassung über eine Angelegenheit, in der sie einem Interessenkonflikt unterliegen, sind diese Personen von der Abstimmung ausgeschlossen; die Vorsitzperson kann ihnen je nach Schwere des Interessenkonflikts auch das Teilnahmerecht und das Recht auf Übermittlung der Unterlagen entziehen. Sofern die Vorsitzperson betroffen ist, entscheidet das jeweilige Organ über den Entzug des Teilnahmerechts und das Recht auf Übermittlung der Unterlagen.
- 11.5 Bestehen Interessenkonflikte dauerhaft, haben die betroffenen Personen ihr Amt zurückzulegen.
- 11.6 Geschäfte der Geschäftsführer\*innen mit der NPO bedürfen der Zustimmung des Leitungsorgans; Geschäfte von Mitgliedern des Leitungsorgans mit der NPO bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsorgans; Geschäfte von Mitgliedern des Aufsichtsorgans bedürfen der Beschlussfassung des Aufsichtsgremiums. Dasselbe gilt für Geschäfte mit nahen Familienangehörigen der genannten Personen. Geschäfte von Mitgliedern des Leitungs- oder Aufsichtsorgans sowie von Geschäftsführer\*innen mit der NPO sind zu gleichen Bedingungen wie für Dritte abzuschließen und müssen branchenüblichen Standards entsprechen. Darüber hinaus sind diese Geschäfte offenzulegen.
- 11.7 Sind die Mitglieder des Leitungs- oder Aufsichtsorgans oder Geschäftsführer\*innen in einem Leitungs- oder Aufsichtsorgan einer anderen Organisation tätig, bedürfen Geschäfte dieser mit der NPO ebenfalls einer Zustimmung gemäß Punkt 11.6. Geschäfte innerhalb eines Verbandes sind von dieser Regelung ausgenommen.

- 11.8 Der Besetzungsprozess von Führungspositionen oder Positionen in einem Organ oder Gremium soll nachvollziehbar und transparent dokumentiert sein. Hierbei sollten klare Kriterien für die Auswahl und Beurteilung von Kandidat\*innen festgelegt werden, um Diskriminierung und Begünstigung zu vermeiden. Insbesondere sollen Familienangehörige bei der Besetzung solcher Positionen nicht bevorzugt behandelt werden.
- 11.9 Werden Personen mit einem familiären oder sonstigen Naheverhältnis zu Leitungsorganmitgliedern, Geschäftsführer\*innen oder Aufsichtsorganmitgliedern für eine Position in der Organisation ausgewählt, so ist dieses Naheverhältnis im Rechenschaftsbericht (siehe Punkt 15) oder im Anhang zum Jahresabschluss offen zu legen.
- 11.10 Haben mehr als 40 Prozent der Mitglieder des Leitungs- oder Aufsichtsorgans der NPO eine leitende oder organschaftliche Funktion in einer bestimmten anderen Organisation (z.B. Partei, Wirtschafts- oder Interessenverband, Gewerkschaft, öffentliche Verwaltung, Unternehmen) inne, so ist das Naheverhältnis zu dieser Organisation ohne Angabe von Personendaten im Rechenschaftsbericht (siehe Punkt 15) oder im Anhang zum Jahresabschluss offen zu legen.
- 11.11 Transaktionen zwischen der Organisation und nahestehenden Personen (im Sinne der Punkte 11.6 und 11.7) und Organisationen (im Sinne des Punkts 9) bedürfen der Zustimmung des jeweilig zuständigen gesamten Gremiums (Aufsichtsorgan, Leitungsorgan) und sind im Rechenschaftsbericht (siehe Punkt 15) oder im Anhang zum Jahresabschluss offen zu legen, mit Ausnahme von Geschäften innerhalb des Verbandes.
- 11.12 Die Organisation soll regelmäßige Schulungen für die in der Organisation Beschäftigten in Bezug auf mögliche Interessenkonflikte und deren Vermeidung oder Reduzierung durchführen.
- 11.13 Die Organisation darf keine Person durch Verwaltungsausgaben, die dem Zweck der Organisation fremd sind, oder durch unverhältnismäßig hohe Vergütungen begünstigen.

## 12 Rechnungslegung

- 12.1 Das Leitungsorgan sorgt für ein der Größe, der Komplexität und dem Aufgabenbereich der Organisation angemessenes Rechnungswesen.
- 12.2 Das Aufsichtsorgan sorgt für die Überwachung der Einrichtung und Weiterentwicklung von Rechnungs- und Berichtslegung sowie deren strategische Ausrichtung.
- 12.3 Die Rechnungslegung der Organisation entspricht den jeweiligen, rechtsformspezifischen rechtlichen Vorgaben.
- 12.4 Das Rechnungswesen der Organisation muss jederzeit ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage darstellen und bei mittelgroßen und großen NPOs (im Sinne des Punktes 1.4) durch eine geeignete Kosten- und Leistungsrechnung eine Kontrolle der Wirtschaftlichkeit ermöglichen.
- 12.5 Ist die Organisation verpflichtet, einen Jahresabschluss (gegebenenfalls inklusive Lagebericht) aufzustellen, so sind diese in Anwendung der Vorschriften des UGB zu erstellen und nach diesen Vorschriften zu prüfen.
- 12.6 Der Jahresabschluss wird vom Leitungsorgan, gegebenenfalls vorbereitet durch die Geschäftsführung, aufgestellt. Sofern ein Aufsichtsorgan existiert, muss der Jahresabschluss diesem zur Kenntnis gebracht werden. Der Jahresabschluss wird entsprechend den jeweiligen gesetzlichen Vorschriften geprüft und gebilligt.
- 12.7 Unabhängig von sonstigen rechtlichen Vorgaben haben mittelgroße Organisationen (im Sinne des Punktes 1.4) jedenfalls einen Jahresabschluss (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung) gemäß § 22 Abs 1 VerG aufzustellen.
- 12.8 Unabhängig von sonstigen rechtlichen Vorgaben haben große Organisationen (im Sinne des Punktes 1.4) jedenfalls einen erweiterten Jahresabschluss (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Anhang) gemäß § 22 Abs 2 VerG aufzustellen und überdies für die Abschlussprüfung durch einen Abschlussprüfer zu sorgen.
- 12.9 Im Anhang des Jahresabschlusses sind jedenfalls die Mitgliedsbeiträge, öffentliche Subventionen (Förderungen), Spenden und sonstige Zuwendungen sowie Einkünfte aus wirtschaftlichen Tätigkeiten auszuweisen. Darüber hinaus enthält der Anhang Informationen über die Beziehungen der Organisation zu ihren Eigentümer\*innen oder Mitgliedern, zu den Mitgliedern des Leitungs- und Aufsichtsorgans sowie der Geschäftsführung und diesen nahestehenden Einrichtungen und

Personen. Ebenso sind Geschäfte zwischen den Mitgliedern des Leitungs- und Aufsichtsorgans sowie der Geschäftsführung mit der Organisation im Anhang darzustellen.

- 12.10 Für kleine NPOs (im Sinne des Punkts 1.4) sind Rechnungsprüfer\*innen, für mittelgroße und große NPOs Abschlussprüfer\*innen zu bestellen, die jeweils über die nötige fachliche Qualifikation für die Erfüllung ihrer Aufgaben verfügen müssen.
- 12.11 Die Rechnungs- bzw. Abschlussprüfer\*innen haben jedenfalls die Finanzgebarung der Organisation in Hinblick auf die Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung innerhalb von 4 Monaten ab der Erstellung der Einnahmen-/Ausgabenrechnung bzw. des Jahresabschlusses zu prüfen.
- 12.12 Die Rechnungs- bzw. Abschlussprüfer\*innen haben einen Prüfbericht zu erstellen, in dem sie die Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung bestätigen oder festgestellte Gebarungsmängel oder Gefahren für den Bestand der Organisation aufzeigen. Sie müssen im Prüfbericht auf ungewöhnliche Einnahmen und Ausgaben sowie Insichgeschäfte besonders hinweisen.
- 12.13 Vor der Bestellung von Rechnungs- bzw. Abschlussprüfer\*innen haben diese eine Erklärung darüber abzugeben, ob und gegebenenfalls welche geschäftlichen, finanziellen, persönlichen oder sonstigen Beziehungen sie zur Organisation und deren Organmitgliedern haben, die Zweifel an ihrer Unabhängigkeit begründen können.
- 12.14 (Große) Verbände und die beherrschende Organisation in (großen) Konzernen haben einen konsolidierten Jahresabschluss zu erstellen. Ebenso ist ein konsolidierter Rechenschaftsbericht zu veröffentlichen. Dies gilt jedenfalls für Verbände oder Konzerne, bei denen der insgesamte Tätigkeitsumfang die Grenzwerte für mittelgroße Organisationen um das Zehnfache (siehe Punkt 1.4) übersteigt

## 13 Gesellschaftliche Wirkungen – Wirkungsanalyse

- 13.1 Im Sinne einer Orientierung am Zweck der Organisation und den damit verbundenen gesellschaftlichen Zielen hat sich die NPO mit ihren gesellschaftlichen Wirkungen auseinanderzusetzen. Im Sinne eines guten Verständnisses des Zusammenhangs zwischen den Zwecken, Aktivitäten und daraus resultierenden Wirkungen für alle Interessenträger\*innen hat die NPO die eigenen gesellschaftlichen Wirkungen zu reflektieren und darüber zu berichten (Siehe Anhang C). Zudem verfolgen die meisten NPOs gemeinnützige Zwecke, also die Förderung der Allgemeinheit auf geistigem, kulturellem, sittlichem oder materiellem Gebiet. Dafür erhalten NPOs bzw. ihre Spender\*innen Steuervorteile. Insofern soll auch die Allgemeinheit einen Einblick in die mit den grundlegenden Zwecken und Zielen verknüpften Aktivitäten und die daraus resultierenden gesellschaftlichen Wirkungen bekommen.
- 13.2 Das Leitungsorgan hat dafür Sorge zu tragen, dass die Aktivitäten der NPO an den in der maßgeblichen rechtlichen Urkunde niedergelegten Werten und Zwecken ausgerichtet sind und entsprechende Wirkungen erzielt werden. Dies umfasst bei NPOs aller Größen zumindest die Erstellung eines grundlegenden Wirkungsmodells unter Einbeziehung der relevanten Interessenträger\*innen und Wirkungsbetroffenen. Mittelgroße NPOs haben weiters zumindest bei ausgewählten Wirkungen in regelmäßigen Abständen festzustellen, ob die vermuteten Wirkungen tatsächlich eingetreten sind. Große NPOs haben weiters zumindest eine gewisse Quantifizierung wesentlicher Wirkungen vorzunehmen. Für Details zu diesen Abstufungen siehe Anhang C.
- 13.3 Das Leitungsorgan hat dem Aufsichtsorgan (soweit vorhanden) und der Mitgliederversammlung zu berichten, auf welche Zwecke die Aktivitäten der NPO ausgerichtet sind und welche Wirkungen bei welchen Interessenträger\*innen und Wirkungsbetroffenen erwartet werden bzw. eingetreten sind (Wirkungsmodell – siehe Anhang C). Hierbei ist auf die spezifischen Gegebenheiten der jeweiligen Organisation und deren Rahmenbedingungen Bezug zu nehmen.
- 13.4 Die Leitung der Organisation ist dafür verantwortlich, dass die internen Aufzeichnungen zur Wirkungsanalyse und die damit verbundenen Erhebungen und Quantifizierungen in angemessenen Zeitabständen durch externe, dazu befähigte Personen oder Institutionen überprüft werden.
- 13.5 Die Mitgliederversammlung nimmt den Bericht des Leitungsorgans über die Wirkungen zur Kenntnis bzw. billigt diesen. Sofern kein Aufsichtsorgan besteht, hat die Mitgliederversammlung darauf zu achten, dass über die Wirkungen der NPO seitens des Leitungsorgans adäquat berichtet wird.
- 13.6 Sollte es ein Aufsichtsorgan geben, sorgt dieses für die Überwachung der Einrichtung und Weiterentwicklung der Wirkungsberichtslegung sowie deren Einbindung in die strategische

Ausrichtung der NPO. Mittelgroße und große NPOs sollen im Aufsichtsorgan eine Person bestimmen, die dafür verantwortlich ist, jährlich zu überprüfen, ob die Organisation wirksam im Sinne ihres Zwecks agiert (zur Vorgehensweise dafür siehe Anhang C). Über das Ergebnis dieser Prüfung soll sie in der Mitgliederversammlung und im Aufsichtsorgan berichten.

## 14 Nachhaltigkeit

- 14.1 Die Interessenträger\*innen einer NPO, deren Interessen bei der Leitung der Organisation zu wahren sind, umschließen solche Gruppen, die von den wesentlichen Auswirkungen der Organisationstätigkeit betroffen sind bzw. die ihrerseits die Organisation wesentlich beeinflussen können. Dabei sind alle Nachhaltigkeitsaspekte im Sinne des vorherrschenden Verständnisses von „ESG“ – ökologische Nachhaltigkeit (Environment), soziale Nachhaltigkeit (Social) und gute Organisationsführung (Governance) – in angemessener Weise zu berücksichtigen.
- 14.2 Das Leitungsorgan ist für die Erfassung und Steuerung der Wirkungen und Nachhaltigkeitsleistung entlang aller Dimensionen von ESG zuständig. Dies umschließt die Verantwortung für die Einbeziehung der relevanten Interessenträger\*innen. Bei großen NPOs empfiehlt sich hierfür eine klare personelle Zuordnung im Leitungsorgan vorzunehmen.
- 14.3 Das Leitungsorgan ist für die Einrichtung von für die Organisationstätigkeit angemessenen Sorgfaltsmechanismen verantwortlich. Diese sollen gewährleisten, dass tatsächliche und potenzielle negative Auswirkungen der Organisationstätigkeit auf ihre Interessenträger\*innen laufend ermittelt, berichtet und abgestellt bzw. minimiert werden.
- 14.4 Das Leitungsorgan hat der Mitgliederversammlung zu berichten, wie es die wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Auswirkungen auf wesentliche Geschäftsbelange steuert und welche Auswirkungen die Organisation und ihre Aktivitäten auf das natürliche und soziale Umfeld haben. Hierbei ist beispielsweise auf folgende Geschäftsbelange einzugehen:
- Umweltschonende Gestaltung des Fuhrparks, von Veranstaltungen (Green Events), Energieversorgung;
  - Besondere Fürsorgepflicht für Arbeitnehmer\*innen bei belastenden Arbeitseinsätzen (z.B. Auslandseinsätze, schwierige Einsätze in häuslicher Umgebung);
  - Entwicklung von Gewaltschutzkonzepten
  - Adäquate Entlohnung und Sozialleistungen für Arbeitnehmer\*innen;
  - Management der Beziehungen zu Lieferanten;
  - Vermeidung von Korruption und Bestechung;
  - Engagement der Organisation zur politischen Einflussnahme, einschließlich Lobbying;
  - Schutz von Hinweisgebern (Whistleblowern).

- 14.5 Die Mitgliederversammlung nimmt den Bericht über die Nachhaltigkeit zur Kenntnis bzw. billigt diesen. Sofern kein Aufsichtsorgan besteht, hat die Mitgliederversammlung darauf zu achten, dass über die Nachhaltigkeit der NPO seitens des Leitungsorgans adäquat berichtet wird.
- 14.6 Sollte es ein Aufsichtsorgan geben, sorgt dieses für die Überwachung der Einrichtung und Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsberichtslegung sowie deren Einbindung in die strategische Ausrichtung der NPO.

## 15 Gestaltung und Kommunikation der Berichte

- 15.1 Im Sinne einer offenen und transparenten Informationshaltung hat eine NPO neben den gesetzlich vorgesehenen finanziellen Aufzeichnungen und Rechnungslegungsvorschriften (siehe Punkt 12) einen schriftlichen Rechenschaftsbericht (synonym: Jahresbericht, Tätigkeitsbericht, Wirkungsbericht) zu erstellen, in dem insbesondere auf die Mittelverwendung und die Zweckerfüllung, unter Berücksichtigung der in der maßgeblichen rechtlichen Urkunde niedergelegten Werte, eingegangen wird. Es ist insbesondere in angemessener Weise über die entfalteten gesellschaftlichen Wirkungen (siehe Punkt 13), die Wirksamkeit (Effektivität), die Wirtschaftlichkeit (Effizienz) sowie die Nachhaltigkeit (siehe Punkt 14) der Organisation Auskunft zu geben.
- 15.2 NPOs mit steuerrechtlichem Gemeinnützigkeitsstatus haben den Rechenschaftsbericht sowie allfällige separate Berichte zu Wirkungen und Nachhaltigkeit über die Website, oder, sofern keine Website existiert, am Sitz der Organisation zur Einsicht zur Verfügung zu stellen oder auf Nachfrage jedem bzw. jeder Interessierten, zu übermitteln. Die Übermittlung hat binnen 9 Monaten nach Abschluss der Berichtsperiode zu erfolgen. NPOs ohne Gemeinnützigkeitsstatus haben den Rechenschaftsbericht auf Verlangen den Mitgliedern oder Interessenträger\*innen zu übermitteln.
- 15.3 Der Rechenschaftsbericht hat folgende Informationen zu enthalten:
- a. Der Zweck der Organisation (allenfalls genauer ausformuliert als in der maßgeblichen rechtlichen Urkunde);
  - b. die für die Berichtsperiode gesetzten Ziele;
  - c. eine Beschreibung der erbrachten Aktivitäten und Leistungen in Bezug zu den gesetzten Zielen;
  - d. eine Beschreibung der durch die erbrachten Leistungen vermuteten Wirkungen bei den Zielgruppen, Interessenträger\*innen, Wirkungsbetroffenen im jeweiligen Wirkungsfeld (Wirkungsmodell – siehe Anhang C);
  - e. die Höhe und Herkunft der zur Verfügung stehenden Mittel in der Berichtsperiode;
  - f. die Verwendung der zur Verfügung stehenden Mittel;

- g. die Mitglieder des Leitungs- und Aufsichtsorgans sowie der Geschäftsführung und ihre jeweiligen Amtszeiten;
- h. Transaktionen zwischen der Organisation und nahestehenden Personen und Organisationen im Sinne von Punkt 11.11;
- i. Verbindungen zu nahe stehenden Organisationen;
- j. die Mitgliedschaft und Position der NPO in einem Verband bzw. Konzern;
- k. die Aktivitäten im Bereich der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit, insbesondere zu folgenden Themen:
  - Umweltschonende Maßnahmen bei der laufenden und geplanten Leistungserstellung;
  - Maßnahmen zur sozialen und materiellen Absicherung der eigenen Arbeitnehmer\*innen und jenen in der Lieferkette
  - Gestaltung der Beziehungen zu Lieferanten;
  - Maßnahmen zur Vermeidung von Korruption und Bestechung;
- l. sofern Soll-Regelungen dieses Kodexes nicht eingehalten werden eine entsprechende Begründung hierfür.

15.4 Der Rechenschaftsbericht soll darüber hinaus folgende Angaben enthalten:

- m. Vergütungen und Entschädigungen an Mitglieder des Leitungs- und Aufsichtsorgans (z.B. Personalkosten, Boni, Spesen);
- n. die Unterscheidung des vorhandenen Kapitals in eigenfinanzierte, zweckgebundene und Fremdmittel sowie die Veränderung derselben;
- o. Messung und Analyse der erreichten Wirkungen in einer für die Ressourcenlage der Organisation angemessenen Form und damit ein in Teilen bestätigtes Wirkungsmodell (siehe Anhang C – Ausgestaltungsmöglichkeiten einer Wirkungsanalyse);
- p. Beurteilung der Leistungen durch die Leistungsempfänger bzw. Begünstigten;
- q. Beschreibung der in der kommenden Periode geplanten Leistungen;
- r. aussagekräftige Kennzahlen für die Erreichung der gesetzten Ziele;
- s. Hauptrisiken, denen die Organisation gemäß Einschätzung des Leitungsorgans ausgesetzt ist;
- t. Beschreibung der implementierten Systeme zum internen Kontrollsystem und Risikomanagement.

15.5 Bei mittelgroßen und großen NPOs (im Sinne von 1.4) ist im Rechenschaftsbericht in einem Ausblick auf folgende Perioden einzugehen und detaillierter über die gesellschaftlichen Wirkungen, Nachhaltigkeitsaspekte und Risiken zu berichten. Weiters ist im Zusammenhang mit dem internen Kontrollsystem sowie dem Risikomanagement (Siehe Punkt 16) auf bestehende

Inhalte, Besonderheiten und Aktivitäten des vergangenen Jahres im Zusammenhang mit dem internen Kontrollsystem sowie dem Risikomanagement einzugehen.

- 15.6 Bei mittelgroßen NPOs (im Sinne von 1.4) umfasst die detailliertere Berichterstattung zu gesellschaftlichen Wirkungen zumindest die Darstellung der identifizierten Wirkungen bei einzelnen Gruppen an Wirkungsbetroffenen oder Interessenträger\*innen (siehe Anhang C: Ausgestaltungsmöglichkeiten einer Wirkungsanalyse). Zum Thema Nachhaltigkeit haben diese zumindest Geschäftsbelange und Maßnahmen nach Punkt 14.4 zu umfassen.
- 15.7 Bei großen NPOs (im Sinne von 1.4) umfasst die detailliertere Berichterstattung zu gesellschaftlichen Wirkungen zumindest die Darstellung einzelner quantifizierter Wirkungen bei zentralen Gruppen an Wirkungsbetroffenen oder Interessenträger\*innen (Siehe Anhang C: Ausgestaltungsmöglichkeiten einer Wirkungsanalyse). Darüber hinaus ist darzustellen, wie Ergebnisse der Wirkungsanalyse in die strategische und operative Arbeit einfließen. Zum Thema Nachhaltigkeit haben diese zumindest Geschäftsbelange und Maßnahmen nach Punkt 14.4 zu umfassen.

## **16 Internes Kontrollsystem, interne Revision und Risikomanagement**

- 16.1 Das Leitungsorgan sorgt für ein der Größe, der Komplexität, dem Aufgabenbereich und dem Risikoprofil der Organisation angemessenes internes Kontrollsystem (IKS), Risikomanagement und für die Einrichtung einer unabhängigen internen Revision.
- 16.2 Das Aufsichtsorgan sorgt für die Überwachung der Einrichtung und Weiterentwicklung von IKS, Risikomanagement und interner Revision sowie deren strategische Ausrichtung.
- 16.3 Mittels IKS werden interne Kontroll- und Steuerungssysteme sowie Führungsprozesse geregelt. Darüber hinaus wird mittels IKS die Übereinstimmung sämtlicher Abläufe im Unternehmen mit der maßgeblichen rechtlichen Urkunde, weiteren Organisationsrichtlinien und den geltenden Gesetzen (Compliance) sichergestellt.
- 16.4 Das IKS beruht auf den Säulen Ordnungsmäßigkeit, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit sowie der Wirksamkeit der Organisation im Sinne ihres Zwecks. Es trägt sowohl zur Wirksamkeit, Effizienz und Nachhaltigkeit der betrieblichen Tätigkeit als auch zur Zuverlässigkeit der Rechnungs- sowie Berichtslegung bei.
- 16.5 Das Risikomanagement regelt den systematischen Umgang mit Unsicherheiten, Gefahren und Chancen im Zusammenhang mit den der Organisation zugrunde liegenden Werten sowie ihren

Zielen. Es umfasst dabei zumindest eine Risikopolitik, ein Früherkennungssystem sowie operative Handlungen zum Umgang mit Risiken. Risiken, die im Zusammenhang mit der Wirkungserreichung des grundlegenden Zwecks der Organisation (z.B. Wegfall zentraler Zielgruppen) sowie des Themenkreises Nachhaltigkeit (z.B. öffentliche Beauftragung nur bei entsprechenden Nachweisen) entstehen, sind explizit im Risikomanagement aufzunehmen.

- 16.6 Das Risikomanagement hat neben materiellen Risiken insbesondere auch die Reputation der Organisation, das freiwillige und ehrenamtlich tätige sowie vergütete Personal, die gesellschaftliche Relevanz des Organisationszwecks, vulnerable Begünstigtengruppen (z.B. Missbrauch von Kindern), die Entwicklung von Spenden- und Mitgliedsbeiträgen, Fördergeber und Kooperationen mit außenstehenden Dritten einzubeziehen.
- 16.7 Die interne Revision sollte bei großen NPOs eingerichtet werden. Sie muss unabhängig vom Leitungsorgan agieren können und kann auch extern beauftragt werden.

**Glossar**

Abschlussprüfung	Die Abschlussprüfung ist eine Prüfung des am Ende des Geschäftsjahres aufzustellenden Jahresabschlusses durch einen Abschlussprüfer.
Abschlussprüfer*in	Für große NPOs sind Abschlussprüfer*innen zu bestellen. Das sind Prüfer*innen, die Prüfungen von Jahresabschlüssen von Unternehmungen und Konzernen (Jahresabschlussprüfung, Konzernabschlussprüfung) vornehmen. Prinzipiell sind Jahresabschlussprüfungen für Unternehmungen Wirtschaftsprüfer*innen und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften vorbehalten.
Aufsichtsorgan	Überwachungsorgan einer Organisation, welches aus unabhängigen und unbefangenen natürlichen Personen besteht. Es übt Überwachungs- und beratende Tätigkeiten, auf Basis der in der maßgeblichen rechtlichen Urkunde niedergelegten Werte der Organisation aus.
Compliance	Unter Compliance wird die Notwendigkeit zur Einhaltung gesetzlicher Regelungen, Richtlinien und Kodizes verstanden. Ein Compliance Management System umfasst die Grundsätze und Maßnahmen, die seitens der NPO oder Unternehmen ergriffen werden, um Regelverstöße zu vermeiden.
Delegierte*r	Mitglied der Delegiertenversammlung, welche für Organisationen mit mehr als 500 Mitgliedern empfohlen wird. Die Mitgliederversammlung legt die Funktionsdauer, den Wahlmodus und die Abberufung der Delegierten fest. Die Delegierten haben die Interessen der von ihnen repräsentierten Mitglieder wahrzunehmen und müssen selbst Mitglieder sein.
Drittvergleichsfähige Weise	Es geht um die Frage, ob eine Entlohnung, ein Geschäft oder eine Tätigkeit mit fremden Dritten in gleicher Weise stattgefunden hätte. Dies dient der Feststellung der Angemessenheit eines Vorgangs, beispielsweise in Fällen von Interessenkonflikten.
Effizienz	Effizienz meint Wirtschaftlichkeit und damit die Erreichung von gegebenen Aktivitätszielen (Output) mit dem geringstmöglichen Ressourceneinsatz (Input).
Effektivität	Effektivität meint Wirksamkeit und damit die Erreichung der gegebenen Wirkungsziele (Outcome/Impact) mit dem geringstmöglichen Ressourceneinsatz (Input).
Fremdevaluierung	Fremdevaluierung ist der Gegenpol zur Selbstevaluierung. Der Evaluationsprozess wird hier strukturiert durch Dritte durchgeführt.

Finanzplan	Ein Finanzplan stellt erwartete zukünftige Ein- und Auszahlungen in einer Periode dar. Der Finanzplan ist ein Instrument der operativen Finanzplanung und dient daher vorrangig der Liquiditätsplanung.
Früherkennungssystem	Früherkennungssysteme (FES) sind spezielle Informationssysteme, die in Unternehmen zur Erkennung von Bedrohungen und Risiken eingesetzt werden.
Gebahrungsmängel	Gebahrungsmängel sind Mängel/Fehler in der Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung bzw. der statutengemäßen Verwendung der finanziellen Mittel einer Organisation. Diese können Gefahren für den Bestand der Organisation darstellen und werden im Prüfbericht des Rechnungs- bzw. Abschlussprüfers ausgewiesen. Gebahrungsmängel können beispielsweise ungewöhnliche Einnahmen oder Ausgaben sowie Insichgeschäfte sein.
Geschäftsführung	Es kann eine Geschäftsführung (Personen, die mit der Führung der Geschäfte beauftragt sind) durch das Leitungsorgan unter Wahrung seiner Gesamtverantwortung und der notwendigen Aufsicht eingerichtet werden. Das Leitungsorgan delegiert bestimmte Aufgaben (die Führung der Geschäfte) mit entsprechenden Vollmachten an die Geschäftsführung.
Geschäftsordnung	Eine Geschäftsordnung umfasst Richtlinien, nach denen die Arbeit von Gremien bzw. Organen der Organisation abgewickelt wird, soweit sie gesetzlich oder satzungsmäßig nicht geregelt ist.
Geschäftsverteilung	Bei aus mehreren Personen bestehenden Organen bestimmt die Geschäftsverteilung, welche interne Einheit des Organs für die Bearbeitung eines konkreten Sachverhalts zuständig ist.
Gesellschaftliche Diversität	Als Konzept steht gesellschaftliche Diversität für die Vielfältigkeit und Unterschiedlichkeit von Lebensstilen und -entwürfen, die die Gesellschaft charakterisieren. Diese Vielfalt bezieht sich zum Beispiel auf Merkmale wie Geschlecht, Behinderung, Alter und Herkunft. Die Diversität in der Gesellschaft soll in diesem Zusammenhang in den Organisationsstrukturen widerspiegelt, angemessene Heterogenität in Beratungs- und Entscheidungsgremien gefördert und Vielfalt als Querschnittsaufgabe wahrgenommen werden.
Insichgeschäft	Das Insichgeschäft (Selbstkontraktion) beschreibt ein Rechtsgeschäft, bei dem eine Person als Vertragspartnerin auf der einen Seite mit sich selbst handelt, indem sie auf der anderen Seite als Vertreterin eines/einer Dritten auftritt.
Informationsregime	Informationsregime bezieht sich hier auf die Festlegung von Informationspflichten der Mitglieder in einem Verband durch das Leitungsorgan des Dachverbands.

Interessenträger*innen	Personen und Gruppen die ein legitimes Interesse an Existenz, Entwicklung und Aktivitäten der jeweiligen Organisation besitzen, z.B. freiwillige Mitarbeiter*innen, Arbeitnehmer*innen, Mitglieder, Begünstigte, Spender*innen, Gläubiger*innen, Fördergeber*innen.
Internes Kontrollsystem (IKS)	Die Gesamtheit aller prozessbezogenen Überwachungsmaßnahmen einer Organisation. Darin enthalten sind die jeweiligen organisatorischen Richtlinien sowie die festgelegten Kontrollmechanismen und die Überwachungsaufgaben der unmittelbaren Prozessverantwortlichen. Überwacht werden üblicherweise die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Tätigkeit, die Zuverlässigkeit der Finanzberichterstattung und die Einhaltung der für das Unternehmen maßgeblichen gesetzlichen Vorschriften, um zu verhindern, dass das Erreichen der Unternehmensziele durch den Eintritt geschäftlicher Risiken beeinträchtigt wird.
Jahresabschluss	Ein Jahresabschluss ist der rechnerische Abschluss eines wirtschaftlichen Geschäftsjahres. Er stellt die finanzielle Lage und den Erfolg eines Unternehmens fest. Die Bestandteile des Jahresabschlusses sind die nach den unternehmensrechtlichen Vorschriften aufzustellende Jahresbilanz und Gewinn- und Verlustrechnung (GuV).
Konzern	Als Konzern gelten im Rahmen dieses Kodexes jene Zusammenschlüsse mehrerer Vereine oder anderer Rechtsträger (zumindest zwei) zu einem gemeinsamen Zweck, bei der die beherrschende Organisation die Spitze der Konzernstruktur bildet. Der beherrschende Einfluss wird von der Konzernspitze ausgeübt.
Kosten- und Leistungsrechnung	Die Kosten- und Leistungsrechnung erfasst Kosten und Leistungen, die bei einer Leistungserstellung entstehen und ordnet sie verursachungsgerecht zu. Sie ist somit ein Instrument zur kurzfristigen Erfolgsberechnung und -überwachung betrieblicher Input-Output-Beziehungen.
Lagebericht	Der Lagebericht verkörpert ein rechtlich und funktional eigenständiges Rechnungslegungsinstrument der jährlichen Pflichtpublizität von Unternehmen als Teil des Jahresabschlusses. Er erläutert den Jahresabschluss und ergänzt diesen um Informationen allgemeiner Art über den Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage der Organisation. Er hat eine ausgewogene und umfassende, dem Umfang und der Komplexität der Geschäftstätigkeit entsprechende Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage der Organisation zu enthalten.
Leitungsorgan	Für die Planung und Strategie, die Organisation des Tagesgeschäfts, das Führungspersonal und die permanente Überwachung der Organisation verantwortliches Organ einer Organisation. Ihm kommen außerdem alle sonstigen Aufgaben zu, die nicht einem anderen Organ zugewiesen sind. Es besteht aus mindestens zwei natürlichen Personen und leitet die Organisation.

Maßgebliche rechtliche Urkunde	Jene Dokumente, welche die Existenz der Organisation entsprechend der rechtlichen Erfordernisse der jeweiligen Rechtsform begründen und formalisieren (z.B. Vereinsstatuten, Gesellschaftsvertrag, Stiftungsurkunde).
Materielle Risiken	Gewerbliche, materielle Risiken ergeben sich aus dem unternehmerischen Schaffen. Gegen Regressansprüche Dritter oder den Verlust ihrer Investitionsgüter – Betriebsstätten, Inventar, Handelswaren, Personal – sollte sich die Organisation schützen. Mit Lösungen wie einer Berufs- bzw. Betriebshaftpflicht-, Wohngebäude-, Inhalts- oder Rechtsschutzversicherung kann diesen Risiken entgegengewirkt werden.
Mitgliederversammlung	Der Begriff Mitgliederversammlung wird hier synonym für die Begriffe Hauptversammlung, Generalversammlung oder Gesellschafterversammlung verwendet. Ein analoges Gremium in Stiftungen ist der Stiftungsrat. Die Mitgliederversammlung ist in einer NPO das grundlegende Organ der gemeinsamen Willensbildung.
Nahe Familienangehörige, nahe Familienbeziehung	Unter nahen Familienangehörigen bzw. naher Familienbeziehung werden hier verstanden: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Verwandtschaft in gerader Linie bis zum zweiten Grad und bis zur zweiten Seitenlinie (d.h. Eltern, Großeltern, Kinder, Enkelkinder, Geschwister, Cousins, Cousinen, Neffen, Nichten, Onkeln, Tanten)</li> <li>○ Ehe oder eingetragene Partnerschaft, sowie</li> <li>○ Schwägerschaft (d.h., Schwager, Schwägerin, Schwiegermutter, Schwiegervater, Schwiegersohn, Schwiegertochter).</li> </ul>
Nonprofit Organisation (NPO)	Eine Nonprofit Organisation ist eine private Organisation mit einem Mindestmaß an Formalität, Selbstverwaltung und Freiwilligkeit ohne Gewinnausschüttung an Mitglieder oder Eigentümer*innen.
Öffentliche Förderung	Öffentliche Förderungen im Sinne dieses Kodexes sind Zahlungen aus öffentlichen Mitteln, die einem Empfänger für eine von ihm erbrachte oder beabsichtigte Leistung, an der ein öffentliches Interesse besteht, gewährt werden, ohne dass der Fördergeber hierfür unmittelbar eine angemessene geldwerte Gegenleistung zu seinem eigenen Nutzen erhält. Leistungsentgelte, die im Rahmen von Leistungsverträgen erzielt werden, gelten nicht als öffentliche Förderungen.
Organe (der NPO)	Organe sind jene Stellen einer juristischen Person, die für die juristische Person verbindlich nach außen handeln. Es gibt unterschiedliche Organe für verschiedene Aufgaben. Organe haben keine eigenen Rechte, sondern handeln für die juristische Person, der sie angehören. In einer NPO sind dies z.B. Vorstand, Geschäftsführung, Mitgliederversammlung.

Pouvoirregelungen	Pouvoirregelungen definieren konkrete Regelungen zu den jeweiligen Handlungsvollmachten der einzelnen Organe einer NPO.
Rechenschaftsbericht	Der Rechenschaftsbericht (synonym: Jahresbericht, Tätigkeitsbericht, Wirkungsbericht) wird neben den gesetzlich vorgesehenen wirtschaftlichen Aufzeichnungen und Rechnungslegungsvorschriften erstellt. Er gibt über die entfaltenen Wirkungen, die Leistungsfähigkeit, Nachhaltigkeit sowie die Wirtschaftlichkeit der Organisation Auskunft.
Rechnungsabschluss	Der Rechnungsabschluss ist eine abschließende Aufstellung aller Ausgaben und Einnahmen innerhalb eines bestimmten Zeitraums. Der jährliche Rechnungsabschluss hat gemäß gesetzlicher Vorgaben zu erfolgen (Rechnungsabschlussverordnungen). Bei NPOs ist hierbei die transparente Darstellung von Herkunft und Verwendung von Spendengeldern von wesentlicher Bedeutung.
Rechnungsprüfer*in	Rechnungsprüfer*innen sind mit der Überprüfung der finanziellen Angelegenheiten der Organisation betraut und brauchen dafür entsprechende Kenntnisse und Fähigkeiten. Im Gegensatz zu Abschlussprüfer*innen müssen sie aber nicht über die formale Qualifikation als Wirtschaftsprüfer*in verfügen. Vereine sind gemäß Vereinsgesetz verpflichtet, Rechnungsprüfer*innen zu bestellen (wobei das Gesetz bei großen Vereinen eine Professionalisierung, in Form der Prüfung durch Abschlussprüfer, vorschreibt).
Rechtmäßigkeit	Rechtmäßigkeit bedeutet Legalität, Gesetzlichkeit. Rechtmäßigkeit ist die Übereinstimmung eines Aktes mit geltendem Recht.
Rechtsinstitut	Der Begriff Rechtsinstitut umfasst die Gesamtheit aller Normen zur Regelung eines bestimmten Rechtsverhältnisses bzw. Sachverhalts. D.h. geltende Gesetze, Verträge, etc.
Risikomanagement	Risikomanagement umfasst sämtliche Maßnahmen zur systematischen Erkennung, Analyse, Bewertung, Überwachung und Kontrolle von Risiken. Risiken sind untrennbar mit jeder unternehmerischen Tätigkeit verbunden und können den Prozess der Zielsetzung und Zielerreichung negativ beeinflussen.
Selbstevaluierung	Selbstevaluation ist ein spezifischer Ansatz der Evaluation mit fließenden Übergängen zum Qualitätsmanagement. Kennzeichnend ist, dass die Evaluation durch jene Personen („Praktiker“) durchgeführt wird, die im Praxisfeld für die Konzeption und/oder Durchführung des Evaluationsgegenstands verantwortlich sind.
Verband	Als Verband gilt im Rahmen dieses Kodexes entsprechend ein Zusammenschluss von mehreren Vereinen oder anderen Rechtsträgern zur Verfolgung gemeinsamer Interessen, der nach außen hin unter einem gemeinsamen Erscheinungsbild auftritt. Der Verband dient als Instrument seiner Verbandsmitglieder, um deren Zwecke zu

	koordinieren. Der Einfluss wird von den Mitgliedern gemeinsam gegenüber dem Verband ausgeübt. Der beherrschende Einfluss wird von den Mitgliedsorganisationen ausgeübt.
Wirtschaftlichkeit	Wirtschaftlichkeit ist ein allgemeines Maß für die Effizienz im Sinne der Kosten-Nutzen-Relation, bzw. für den rationalen Umgang mit knappen Ressourcen. Wirtschaftlichkeit wird allgemein als das Verhältnis zwischen erreichtem Erfolg und dafür benötigten Mitteleinsatz definiert.
Zweckmäßigkeit	Zweckmäßigkeit bedeutet den (Organisations-)Zweck gut erfüllend, sinnvoll, im gegebenen Zusammenhang nützlich. Wird eine Prüfung der Zweckmäßigkeit einer Ermessensentscheidung vorgenommen, wird geprüft, ob die Entscheidung erfolgswirksam und sachgerecht war.

**Abkürzungsverzeichnis**

IKS	Internes Kontrollsystem
NPO	Nonprofit Organisation
UGB	Unternehmensgesetzbuch
VerG	Vereinsgesetz

## **Anhang A:**

### **Scoring-Modell zur Identifikation wesentlicher Interessenträger\*innen**

Wesentliche Interessenträger\*innen sollen von der NPO, die den vorliegenden Empfehlungen folgen will, in einem Punktwertverfahren bestimmt werden. Als wesentlich gelten Interessenträger\*innen, die ein hohes Interesse am Wirken der NPO haben und deren Ressourcenbeitrag (Finanzen, Arbeit, Wissen, Sozialkapital, etc.) für die NPO substantiell ist.

Das hier vorgeschlagene Punktwertverfahren berücksichtigt dabei folgende Kriterien:

1. Wie wichtig sind die finanziellen Ressourcen, die durch die Interessenträger\*innen beigetragen werden?
2. Wie wichtig ist der Arbeitseinsatz dieser Gruppe?
3. Wie wichtig ist die sonstige Unterstützung durch diese Gruppe?
4. Wie stark kann diese Gruppe ihre Interessen zulässigerweise anderweitig durchsetzen?
5. Wie stark ist die Gruppe am Zweck und der Zielerreichung der Organisation interessiert?

Jedes der fünf Kriterien ist mit einer 4-stufigen Skala hinterlegt, die eine Einstufung ermöglicht. Die Skala reicht hierbei von „kein“ bzw. „nicht“ über „niedrig“ bzw. „schwach“ und „mittel“ bis zu „hoch“ bzw. „stark“. Die Stufen der Skala sind hinsichtlich der Punkte unterschiedlich stark gewichtet. So wird in der Summierung die Skalenstufe „Hoch“ bzw. „Stark“ bei den Ressourcenbeitragskategorien und dem Interesse an der NPO doppelt gewertet. Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass ein hoher Beitrag bzw. ein hohes Interesse für das Engagement und die Weiterentwicklung der NPO besonders wichtig sind. Bei der Frage wie stark die Gruppe die Interessen anderweitig durchsetzen kann, ist „Nicht“ doppelt gewichtet, da hier in besonderer Weise Interesse besteht dieser Gruppe Gehör in einem Aufsichtsorgan zu schenken.

Die mögliche Gesamtpunkteanzahl pro Stakeholder liegt somit theoretisch zwischen 0 und 20, wobei die Wahrscheinlichkeit, in die beiden Extremregionen zu gelangen, sehr gering ist. Bei bzw. nahe Null ist die Frage zu stellen, ob es sich tatsächlich um Interessenträger\*innen handelt. Umgekehrt ist es wenig wahrscheinlich, dass Interessenträger\*innen sowohl hohen Ressourceneinsatz in allen Kategorien als auch hohes Interesse am Zweck der NPO einbringen und geringe Möglichkeiten haben ihr Interesse anderweitig durchzusetzen.

Nachfolgende Tabelle gibt das skizzierte Punktwertverfahren anhand eines fiktiven Beispiels zur Veranschaulichung wieder. Eine Excel-Vorlage zum Modell ist auch von der Website <https://short.wu.ac.at/npo-kodex> abzurufen.

Beispiel NPO						
Stakeholdergruppe	Wie wichtig sind folgende Beitragskategorien?			Wie stark kann die Gruppe ihr Interessen zulässigerweise anderweitig durchsetzen?	Wie stark ist die Gruppe am Zweck und der Zielerreichung der Organisation interessiert?	Gesamtpunkte
	finanzielle Ressourcen	Arbeits-einsatz	sonstige Unterstützung			
Mitglieder	Hoch	Kein	Niedrig	Nicht	Stark	13
Begünstigte/Leistungsempfänger*innen	Niedrig	Kein	Niedrig	Nicht	Stark	10
Arbeitnehmer*innen	Kein	Hoch	Niedrig	Stark	Stark	9
ehrenamtliche MitarbeiterInnen	Niedrig	Mittel	Niedrig	Schwach	Stark	10
Verwaltung Bundesland A	Hoch	Kein	Niedrig	Stark	Schwach	6
Spender*innen	Mittel	Kein	Niedrig	Nicht	Mittel	9
Ministerium B	Niedrig	Kein	Mittel	Mittel	Schwach	6
politische Entscheidungsträgerin Bundesland B	Kein	Kein	Hoch	Mittel	Stark	10

Anhand der Gesamtpunkte können jene Interessenträger\*innen identifiziert werden, die in Zusammenhang mit NPO-Governance wesentlich sind. Dies trifft auf Interessenträger\*innen zu, die 10 oder mehr Punkte haben.

Weiterführende Links:

Excel-Vorlage zum Scoring-Modell: <https://short.wu.ac.at/npo-kodex>



## **Anhang B: Vertretungssysteme zur Identifikation von konkreten Vertretungspersonen**

In den vorliegenden Empfehlungen für die Nonprofit Governance wird sowohl in Hinblick auf die Repräsentation von Interessengruppen im Aufsichtsorgan als auch hinsichtlich einer Delegiertenversammlung auf ein adäquates Vertretungssystem verwiesen. Hier werden drei unterschiedliche Vertretungssysteme vorgeschlagen. Die Vertretungssysteme lassen sich nur sinnvoll aufsetzen, wenn die Gruppe eindeutig adressierbar ist. In Einzelfällen kann dies beispielsweise bei Begünstigten nicht der Fall sein. Hier sind als Auswege die unter Punkt 6 skizzierte Einbeziehung einer institutionellen Vertretung dieser Gruppe (z.B. Verein, der die Interessen vertritt) oder die unter Punkt 7 skizzierte willkürliche Auswahl in Betracht zu ziehen.

### **1. Einladung aller Mitglieder einer Gruppe zur Ernennung einer vertretungsbefugten Person**

Sofern die Gruppe nur aus wenigen Mitgliedern besteht, können diese allesamt eingeladen werden, aus ihrer Mitte eine Person zu bestimmen, welche die Vertretungsfunktion übernimmt. Wie die Entscheidungsfindung in der Gruppe erfolgt, wird hierbei nicht weiter definiert. Die Kontaktdaten der jeweils anderen Mitglieder sollten hierbei zugänglich gemacht werden.

### **2. Demokratische Wahl**

Hierbei werden Mitglieder der betroffenen Gruppe gebeten sich für die Vertretungsfunktion zur Wahl zu stellen. Dies sollte in einem transparenten Prozess erfolgen, der es grundsätzlich allen Mitgliedern ermöglicht sich zur Wahl stellen zu lassen (allgemeiner Aufruf über geeignete Medien). Nachdem Personen identifiziert werden konnten, die für die Wahl zur Verfügung stehen, wird eine demokratische Wahl eines oder mehrerer VertreterInnen durchgeführt. Der Wahlvorgang hat frei, geheim und unter Beachtung der Gleichheit in einem transparenten Prozess zu erfolgen. Es gibt zahlreiche Wahlsysteme mit unterschiedlichen Vor- und Nachteilen, von denen ein geeignetes verwendet werden sollte (z.B. Wahl durch Zustimmung, Übertragbare Einzelstimmgebung). Sofern nicht der Grundsatz der unmittelbaren Wahl gilt, ist eine genaue Regelung hinsichtlich des Vertretungssystems zu entwerfen und kundzutun.

---

**3. Reihung der Mitglieder einer Gruppe nach Wichtigkeit (ABC-Analyse) und Einladung zur Vertretung nach Wichtigkeit**

Hierbei werden die Mitglieder der betroffenen Gruppe hinsichtlich ihrer Wichtigkeit für die NPO gereiht. Die Wichtigkeit kann je nach Gruppe hierbei unterschiedliche Kriterien beinhalten. Diese werden nach Art und Größe der betroffenen Nonprofit Organisation variieren. Beispielsweise können der Einfluss auf die Höhe der Einnahmen (z.B. Großspender\*innen) oder Umfang der geleisteten Arbeitsstunden (freiwillige Mitarbeiter\*innen) Kriterien sein. Ist die Reihung erstellt, werden die Personen/bzw. Institutionen in der Reihenfolge der Wichtigkeit zur Vertretung der Interessen der Gruppe eingeladen.

**4. Zufallsauswahl und Anhörung bezüglich Eignung**

Bei größeren Gruppen (z.B. Spender\*innen, Begünstigte) können zufällig ausgewählte Personen angeschrieben werden und bei Interesse sich einzubringen zu einer knappen Bewerbung und Anhörung (Hearing) eingeladen werden. Hierbei sollten entsprechende Kriterien zur fachlichen und persönlichen Eignung als Auswahlkriterium definiert werden und im Rechenschaftsbericht angeführt werden.

**5. Explizite Einladung an eine von der Mitgliederversammlung als wesentlich erachtete\*r Repräsentant\*in**

Sofern die Mitgliederversammlung eine bestimmte Institution oder Person aus einer Gruppe an Interessenträger\*innen als zentral erachtet, kann sie diese auch direkt als Vertretung der entsprechenden Gruppe einladen. In diesem Falle sollte im Rechenschaftsbericht begründet werden, warum diese\*r Repräsentant\*in gewählt wurde und warum kein anderes Verfahren angewendet wurde.

**6. Einbeziehung einer institutionellen Vertretung**

Falls die Vertreter\*innen einer Gruppe nur schwer direkt für die Mitwirkung zu erreichen sind, kann es ein Ausweg sein, eine institutionelle Vertretungen dieser Gruppe einzubeziehen (z.B. ein Verein, der die Interessen der Gruppe vertritt). Hierbei ist kritisch zu überprüfen, inwiefern diese institutionelle Vertretung tatsächlich die Interessen der gesuchten Gruppe vertritt.

## **7. Willkürliche Auswahl und Anhörung bezüglich Eignung**

Eine weiterer Ausweg, falls die Vertreter\*innen einer Gruppe mangels Kontaktmöglichkeit nicht adressierbar sind, bleibt die willkürliche Auswahl einer Person aus dieser Gruppe, die Interesse hat sich einzubringen und geeignet ist. Hierbei sollten wiederum entsprechende Kriterien zur fachlichen und persönlichen Eignung als Auswahlkriterium definiert und im Rechenschaftsbericht angeführt werden. Soweit möglich sollten wiederum mehrere Personen willkürlich ausgewählt werden und nach einer knappen Bewerbung und Anhörung (Hearing), die geeignetste Person ausgewählt werden.

Andere sinnvolle Vertretungssysteme können ebenfalls herangezogen werden. Das jeweils gewählte Vertretungssystem und die allenfalls definierten Auswahlkriterien sollten jedenfalls in den Rechenschaftsbericht Eingang finden. Sofern die NPO über eine Website verfügt, sollten diese Informationen dort auch leicht auffindbar kundgetan werden.

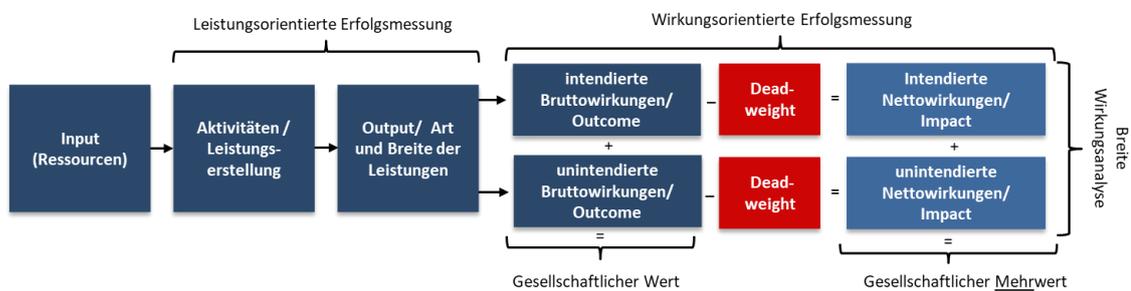
## **Anhang C: Ausgestaltungsmöglichkeiten einer Wirkungsanalyse**

### **Was sind gesellschaftliche Wirkungen?**

Gesellschaftliche Wirkungen, auch gesellschaftlicher Mehrwert oder Social Impact genannt, bezeichnet die zusätzlichen Wirkungen, die NPOs, Unternehmen oder andere Akteure bei ihren Stakeholdern/Interessenträger\*innen und Wirkungsbetroffenen hervorbringen. Es geht also um Effekte erbrachter Leistungen oder Interventionen bei betroffenen Gruppen, wie beispielsweise Begünstigte, Mitarbeitende aber auch die regionale Bevölkerung oder staatliche Akteure. Für NPOs geht es hier um die Erfolgsmessung abseits von Finanz- und Leistungskennzahlen und damit um den Kern ihres Zwecks.

Kern jeder Wirkungsanalyse sind logische Wirkungsmodelle, die sich zumeist in Wirkungsketten darstellen lassen (siehe Abb. 3), die für die jeweiligen Stakeholder und Wirkungsbetroffenen aufgestellt werden.

ABBILDUNG 5: WIRKUNGSKETTE MIT GESELLSCHAFTLICHEM MEHRWERT



Quelle: Grünhaus, C., & Rauscher, O. (2022). Evaluation und Wirkungsmessung. in M. Meyer, R. Simsa, & C. Badelt (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management (6. Aufl., S. 507-528). Schäffer Poeschel.

Mit einem gewissen Input, also finanziellen Mitteln, Zeit- und Sachspenden sowie Know-how, werden seitens der NPO Aktivitäten gesetzt, beispielsweise Dienstleistungen erbracht, und damit ein gewisser Output erzielt. Der Output sind zumeist leicht zähl- und messbare Leistungskennzahlen, wie die Anzahl der erbrachten Leistungsstunden oder die Anzahl der betreuten Klient\*innen. Diese Outputkennzahlen sagen zumeist wenig über die Effekte bei den jeweiligen wirkungsbetroffenen Gruppen aus. Wirkungen bezeichnen im Gegensatz dazu jene positiven und/oder negativen Veränderungen, die an Begünstigten bzw. Betroffenen oder in der Umwelt, nach erbrachter Aktivität bzw. konsumierter

Leistung, festzustellen sind. Wurde beispielsweise die Lebensqualität einer betreuten Person gesteigert oder sind die Angehörigen von Beratenen entlastet? Die Wirkungen sind je nach Leistung der NPO vielfältig und hängen, sofern sie intendiert sind, mit dem Zweck der NPO zusammen. Unintendierte Wirkungen treten als nicht angestrebte negative oder auch positive Nebeneffekte der Aktivitäten auf. Deadweight bezeichnet jene Wirkungen, die auch ohne die konkreten Aktivitäten eingetreten wären. Dies wäre beispielsweise der Fall, wenn ein Teilnehmer eines Arbeitsmarktinklusionsprojekts einen Job bekommt, der über eine Freundin vermittelt wurde und nichts mit dem Projekt zu tun hat. Über die Berücksichtigung von Deadweight wird ermittelt welche zusätzlichen Wirkungen durch die NPO geschaffen werden und somit der gesellschaftliche Mehrwert eruiert.

Wirkungen können zeitlich in unterschiedlicher Fristigkeit, also kurz, mittel oder langfristig auftreten. Sie können strukturell bei einzelnen Personen auf individueller Ebene (z.B. Gesundheit) auftreten, aber auch bei Organisationen (verbesserte Kapazität der Leistungserbringung) und auf einer gesamtgesellschaftlichen Makroebene (Reduktion von Emissionen durch eine Gesetzesänderung). Inhaltlich kann zwischen sozialen Wirkungen, ökologischen Wirkungen, kulturellen Wirkungen, gesundheitlichen Wirkungen, politischen Wirkungen und ökonomischen Wirkungen unterschieden werden. Es hilft im Rahmen einer Wirkungsanalyse diese Breite in die Überlegungen zum hypothetischen Wirkungsmodell einzubeziehen.

### **Welche Schritte umfasst eine Wirkungsanalyse?**

Eine Wirkungsanalyse besteht in ihrem Grundgerüst aus acht Schritten, die je nach Zweck und Ausmaß nicht alle durchlaufen werden müssen. Im vorliegenden Fall des NPO Governance Kodex steht die Kommunikation der Wirkungen nach außen im Mittelpunkt, da es um Legitimation bzw. Rechenschaftslegung geht. Dieser Zweck erlaubt es flexibel hinsichtlich der optionalen Schritte zu sein.

Die ersten drei Schritte müssen in jeder Ausprägung der Wirkungsanalyse gegangen werden. Zunächst sollten sich die Vertreter\*innen der NPO im Klaren sein, welche grundlegende Wirkungslogik den Aktivitäten der NPO zugrunde liegt. Auf welche Art werden gewünschte Effekte bei welchen Gruppen oder in der Umwelt erzielt? Diese Überlegungen gehen nahtlos in Schritt 2 über, bei dem die Wirkungsbetroffenen der NPO bestimmt werden. Wer hat etwas von meinen Aktivitäten, lautet die zentrale Frage. Wurden nun die vermuteten Wirkungen den identifizierten Gruppen zugeordnet und mit den Aktivitäten verknüpft steht das hypothetische Wirkungsmodell (Schritt 3).

---

ABBILDUNG 6: SCHRITTE EINER WIRKUNGSANALYSE



Quelle: Grünhaus, C./Rauscher O. (2021): „Impact und Wirkungsanalyse in NPOs, Unternehmen und Organisationen mit gesellschaftlichem Mehrwert“. <https://short.wu.ac.at/impact-paper>

Aufbauend auf diesem Wirkungsmodell können nun Schritte der Datenerhebung und Bewertung sowie Darstellung erfolgen. Soll festgestellt werden ob die Wirkungen auch tatsächlich eintreten und ob nicht intendierte Wirkungen existieren, wird eine Identifikation der Wirkungen als nächster Schritt (4) erfolgen. Geht es um Personen(gruppen) empfiehlt es sich mit diesen einmal über die durch die NPO-Leistungen hervorgerufenen Wirkungen zu sprechen. Gegebenenfalls finden sich in internen Dokumentationen oder in wissenschaftlicher Literatur zu den eigenen Aktivitäten auch bereits Erkenntnisse zum Wirken des eigenen Handelns.

In vielen Fällen wird es auch interessieren in welchem Ausmaß die Wirkungen eintreten. Ist dies der Fall, müssen die Schritte 5 und allenfalls 6 zur Messung durchlaufen werden. Hier wird festgestellt, wie umfangreich die Wirkungen eintreten, beispielsweise wie viele Personen eine Lebensqualitätsverbesserung haben und wie stark diese ist.

Unabhängig davon ob die Wirkungen quantifiziert wurden oder nicht, kann eine Bewertung der Wichtigkeit oder des Ausmaßes der eingetretenen Effekte erfolgen. Es geht darum zu eruieren, wie bedeutsam die jeweiligen Wirkungen für die Betroffenen sind. Für die Beurteilung des Umfangs der gesellschaftlichen Bedeutung kann die Anzahl an Individuen, die eine bessere Bedürfnisbefriedigung erlangen und/oder die Beförderung gesellschaftlicher Grundwerte herangezogen werden. Die Bewertung kann auf unterschiedliche Art von einer Reihung bis zur Monetarisierung erfolgen.

Die Herangehensweise der Identifikation, Messung und Bewertung der Wirkungen wird deren **Darstellung** (Schritt 7) beeinflussen. Eine Wirkungsbeschreibung bzw. graphische Darstellung von Wirkungsmodellen ist bereits ohne Quantifizierung möglich. Kennzahlen benötigen zumindest eine Quantifizierung der Breite der Wirkung. Eine aggregierte und verdichtete Darstellung des gesellschaftlichen Mehrwerts kann beispielsweise in einer Social Return on Investment (SROI-Analyse) erfolgen.

### **Was ist für kleine NPOs im Sinne des Kodexes zu tun?**

Das eigene Wirkungsmodell zu kennen, entspricht bei einer NPO in etwa, was bei gewinnorientierten Unternehmen bedeutet das eigene Geschäftsmodell zu verstehen. Es geht darum den Kern des eigenen Tuns gut zu kennen und den daraus resultierenden Mehrwert zumindest hypothetisch darlegen zu können.

Entsprechend sieht der vorliegende Kodex vor, dass alle NPOs die Schritte 1-3 einer Wirkungsanalyse durchlaufen. Konkret ist im Leitungsorgan zu überlegen, welche Wirkungen durch ihre Aktivitäten bei welchen wirkungsbetroffenen Gruppen oder in der Umwelt hervorgerufen werden. Die Ergebnisse sind im Wirkungsteil des Rechenschaftsberichts übersichtlich darzustellen.

Es ist für kleine NPOs zwar nicht notwendig aber empfehlenswert, zu erheben ob diese Wirkungen auch tatsächlich eingetreten sind.

### **Was ist für mittelgroße NPOs im Sinne des Kodexes zu tun?**

Hierfür hat sie mit den Wirkungsbetroffenen in Kontakt zu treten und bei diesen auf geeignete Art festzustellen ob die Wirkungen auch tatsächlich ankamen. Konkret kann dies beispielsweise über dokumentierte Gespräche (Interviews) erfolgen oder es werden

---

Feedbackbögen eingesetzt. Bei Interessensvertretungsorganisationen kann der mediale Niederschlag eigener Positionen oder deren Einfluss auf die Gesetzgebung einen Hinweis geben. Grundsätzlich können die Methoden der qualitativen sozialwissenschaftlichen Forschung eine Orientierung geben.

Es ist für mittelgroße NPOs nicht notwendig, wenn auch empfehlenswert, eine weitere Quantifizierung der Wirkungen vorzunehmen.

### **Was ist für große NPOs im Sinne des Kodexes zu tun?**

Aufbauend auf den identifizierten Wirkungen (Schritte 1-4) haben große NPOs zumindest bei ausgewählten Wirkungen und Wirkungsbetroffenen in regelmäßigen Abständen festzustellen in welchem Umfang und mit welcher Intensität die identifizierten Wirkungen eingetreten sind (Schritte 5 und 6) und darauf aufbauend eine nachvollziehbare Bewertung (Schritt 7) abzugeben. Diese Quantifizierung kann beispielsweise über quantitative Befragungen der jeweiligen Gruppe an Betroffenen (z.B. Klient\*innen, Angehörige, Mitarbeiter\*innen) erfolgen oder über nachvollziehbare Analysen von Sekundärstatistiken, eigenen erhobenen Daten im Rahmen von Prozessen der Leistungserbringung sowie Sekundärmaterial, wie Studien. Grundsätzlich können die Methoden der quantitativen sozialwissenschaftlichen Forschung hierfür Orientierung geben.

Es ist für große NPOs nicht notwendig, wenn auch empfehlenswert, eine vollständige Quantifizierung und Bewertung aller wesentlichen Wirkungen vorzunehmen.

### **Weiterführende Links**

Website des NPO Kompetenzzentrums mit weiterführenden Erläuterungen und Videos zum Thema Wirkungsanalyse: [short.wu.ac.at/impact-paper](https://short.wu.ac.at/impact-paper)



Grünhaus, C., & Rauscher, O. (2021). Impact und Wirkungsanalyse in Nonprofit Organisationen, Unternehmen und Organisationen mit gesellschaftlichem Mehrwert: vom Wirkungsmodell über die Messung, Bewertung bis zur Steuerung, Darstellung und Kommunikation. Kompetenzzentrum für Nonprofit-Organisationen und Social Entrepreneurship.

<https://short.wu.ac.at/Wirkungspaper>



Grünhaus, C. & Rauscher, O., (2022): „Evaluation und Wirkungsmessung“ In: Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management. Meyer, M., Simsa, R. & Badelt, C. (Hrsg.). 6. Aufl. Stuttgart: Schäffer Poeschel, S. 507-528

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/wuww/reader.action?docID=7160854&ppg=493>

---

## Infos und Kontakt

Kompetenzzentrum für Nonprofit-Organisationen und Social Entrepreneurship

**WU**

Wirtschaftsuniversität Wien

*Vienna University of Economics and Business*

Welthandelsplatz 1

Gebäude AR, 1. OG

1020 Wien

Tel: + 43 1 313 36 / 5878

[npo-kompetenz@wu.ac.at](mailto:npo-kompetenz@wu.ac.at)

[wu.ac.at/npocompetence](https://www.wu.ac.at/npocompetence)