

Kirchliche Aufsichtsräte Unter den Talaren...

Aufsichtsräte kirchlicher Einrichtungen leben nicht nur gefährlich, sie werden für diese undankbare Aufgabe auch noch schäbig entlohnt. Im Spagat zwischen biedermeierlicher Ehrenamtsidylle und der knallharten Managementtherausforderung der Gegenwart herrschen Frust und Angst.

Unter den Talaren der Mief von tausend Jahren? Wer sich um das Befinden ehrenamtlicher Aufsichtsgremien der Kirche Sorgen macht, tut das zu Recht. Egal ob Stiftungs- oder Verwaltungsrat: in kirchlichen Aufsichtsgremien sitzen meist Laien, die mit viel Engagement, aber meist wenig Fachwissen den Profis, also Geschäftsführern und hauptamtlichen Managern, auf die Finger schauen sollen.

Dies mag bei einer Mini-Stiftung für gefallene Mädchen in einer Kleinstadt überschaubar sein. Die Kontrolle eines Sozialkonzerns, wie zum Beispiel die **v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel** mit einem Umsatz von 1,9 Mrd. €, fordert höchste Professionalität. Nicht von ungefähr vergütet die

Wirtschaft einem ordentlichen Aufsichtsratsmitglied seine Tätigkeit durchschnittlich mit 78.500 € (2006). Ein Vorsitzender kommt auf fast 233.000 €, Tendenz weiter steigend.

Schamrot vor Bescheidenheit

Zahlen, die einem altgedienten Ehrenamtler kirchlicher Einrichtungen die Schamesröte ins Gesicht treiben. Hier sind üblicherweise Sitzungsgelder von 100 € oder eine Aufwandsentschädigung von 500 € üblich. Die gesetzliche Grenze fürs Ehrenamt liegt bei 2.500 € pro Tag, allerdings einschließlich der Zeit für Vor- und Nachbereitung.

Und diese Zeit sollte sich auch ein schlecht bezahlter Aufsichtsrat nehmen, denn Ehrenamtlichkeit schützt nicht vor Haftungsansprüchen bei

Fehlentscheidungen. Kein Wunder, dass es immer schwieriger wird, geeignetes Personal zu rekrutieren. „99 Theologen kommen auf einen Verwaltungsmann“ so brachte einer der Diskutanten beim **Tag der Aufsichtsräte** am 14.09.07 in Großburgwedel das Problem auf den Punkt.

Dienstverpflichtet ins Amt

Das verstaubte Image „wir wollen was Gutes tun“ ist wenig attraktiv, so dass die Positionen quasi im Rahmen der Dienstpflicht verteilt werden müssen - soweit die Stiftungssatzung nicht sowieso immer den Ortspfarrer an die Spitze beordert. Das Ehrenamt bringt wenig Ehre. Professionalität scheint eher ein Unwort.

Der Unternehmensberater **Prof. Martin Beck** warnt deshalb eindringlich: „Macht die Gremien kleiner“. Aufsichtsräte mit über 10 Personen sind unübersichtlich und ineffektiv. Ab 20 Personen werden diese Kontrollwasserköpfe selbst unkontrollierbar. Schlanke Strukturen mit klarer Geschäftsverteilung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat kommen auch in Großkonzernen mit drei bis fünf Experten aus.

Wirtschaftsprüfer **Bernd Bürger** teilt diese Ansicht und gibt Beispiele aus der Sozialwirtschaft. So arbeitet die **Rhön-Klinikum AG** mit professionell vergüteten Aufsichtsräten. Dem gegenüber stehen - steuerbegünstigt - die

Der dritte Weg...im Gesetzestext

Arbeitsvertragsrichtlinien (AVR) der Caritas (Stand 28.06.2007)

§ 1 Wesen der Caritas, Dienstgemeinschaft

(1) Die Caritas ist eine Lebens- und Wesensäußerung der katholischen Kirche. Die dem Deutschen Caritasverband angeschlossenen Einrichtungen dienen dem gemeinsamen Werk christlicher Nächstenliebe. Dienstgeber und Mitarbeiter bilden eine Dienstgemeinschaft und tragen gemeinsam zur Erfüllung der Aufgaben der Einrichtung bei. Die Mitarbeiter haben den ihnen anvertrauten

Dienst in Treue und in Erfüllung der allgemeinen und besonderen Dienstpflichten zu leisten.

(2) Der Treue des Mitarbeiters muss von Seiten des Dienstgebers die Treue und Fürsorge gegenüber dem Mitarbeiter entsprechen.

(3) Auf dieser Grundlage regeln sich alle Beziehungen zwischen Dienstgeber und Mitarbeiter.

Tagungsbericht >>

bereits erwähnten v. Bodelschwingh-schen Anstalten. Die Einrichtungen der Wohlfahrtsverbände sind fast durchgehend ehrenamtlich besetzt.

Durchwink-Routine

Die Vergütung ist durch die Vorgaben des Diakonischen Corporate Governance Kodex (DCGK) gedeckelt. Dieser fordert in Anlehnung an den großen Bruder (CGK) aus der Wirtschaft neben Spezialkenntnissen die Bereitschaft zu zeitaufwendigem Engagement. 4,4 Sitzungen pro Jahr - so der aktuelle Durchschnittswert, lassen hier eher auf „Durchwink-Routine“ schließen. Für wenig sinnvoll und deshalb nicht übertragbar wird die Implementierung einer Altersgrenze gesehen, denn in der Kirche bedeutet hohes Alter i.d.R. einen hohen Erfahrungsschatz.

Auch das Verbot einer Aufsichtsratsbesetzung mit Vorständen benachbarter Einrichtungen, wie es in der freien Wirtschaft schon aus Wettbewerbsgründen erfolgt, wird von Vordenkern des DCGK als „nicht sachgerecht“ abgelehnt, weil damit „das Potential an guten Leuten eingegrenzt wird“, gibt Beck zu bedenken. Dieses Argument entspringt aber der Furcht, für die Gremienarbeit sonst auf die Multifunktionsträger verzichten zu müssen, ohne die Lücken adäquat füllen zu können. Somit bleibt alles in der Familie. Neue Ideen haben es in diesen Körperschaften nicht leicht und bestehende Defizite sind schwer auszugleichen.

Verhandlungsprofis gefragt

Dabei erfordern die Umbrüche am Pflegemarkt einen Aufsichtsrat, der in die Zukunft blickt und mit deutlich gewachsener Verantwortung neue Wege geht. Der „dritte Weg“ führt möglicherweise als „Schönwetterweg“ direkt in die Sackgasse - wie **Klaus Plitzkat** als stellvertretender Vorsitzender der **Arbeitsrechtlichen Kommission der Diakonie in Niedersachsen** aus leidvoller Erfahrung beklagt. Die kirchliche Arbeitsrechtssetzung mit Konsensanspruch überfordert in Zeiten des Neoliberalismus offenbar die Beteiligten. Konkret blockiert die Parität wirtschaftlich notwendige Ent-

scheidungen, die zur Sicherung der Marktposition harte Einschnitte, wie die Entgeltanpassung nach unten, erforderlich machen. Erstmals war es im März dieses Jahres in Einrichtungen der Diakonie zu Streiks gekommen. Die Arbeitgeberfront bröckelt. Zwischenzeitlich hat sich nach Einschätzung von Experten mehr als ein Drittel der Einrichtungen von den AVR zumindest teilweise entfernt.

Der Notausgang klemmt

Die meisten versuchen sich mittels betriebsvertraglicher Sonderregelungen durchzumogeln. Plitzkat, der für die Diakonie anmerkt „Es gibt dazu längst keine einheitliche Arbeitgeberhaltung“, warnt vor Alleingängen. Diese Vereinbarungen seien vom Goodwill der Belegschaft abhängig und damit „hochgefährlich.“

Aber die Fluchttür durch die Öffnungsklausel für Lohnabsenkung wollen die wenigsten Einrichtungen nehmen. Die dort beschriebene Notlagenregelung bedeutet für das Unternehmen, sämtliche Betriebszahlen in der Arbeitsrechtlichen Kommission gegenüber den Mitarbeitern offenzulegen. Diese können das Zahlenwerk von einem eigens bestellten Gutachter dann überprüfen lassen.

Vor dem Schritt scheuen Vorstand und Aufsichtsräte zurück, aus Angst, die sensiblen Wirtschaftsdaten könnten an die Öffentlichkeit gelangen und der Konkurrenz Einblick ins Allerheiligste geben. Solange aber die Zahlen nicht auf den Tisch gelegt werden, wird sich die Arbeitnehmervertretung allen Treueschwüren (z.B. AVR der Caritas vom 28.06.07, siehe Kasten) zum Trotz nicht zum Gehaltsverzicht durch bloßes Zureden bewegen lassen.

Mitarbeiter überfordert

Zum einen ist der Verhandler von Kürzungen unmittelbar selbst betroffen. Zum anderen will er schließlich auch in Zukunft nach Möglichkeit freigestellter Mitarbeitervertreter bleiben. Nachgiebigkeit wird von den Kollegen durch Abwahl bestraft, denn „auf eine bloß gefühlt bedrohliche Situation, kann ich keine neuen Tarifstrukturen

aufbauen“, so die Erkenntnis von Plitzkat. Die kirchlichen Arbeitgeber kämen bei wirtschaftlicher Schieflage an einer umfassenden Information ihrer Mitar-



Prof. Martin Beck
Unternehmensberater

beiter nicht vorbei, wenn sie deren Unterstützung bei Sanierungskonzepten durch Lohnverzicht einfordern.

Entnervt von dieser Springprozession neigen einige Aufsichtsräte inzwischen dazu, den Teufel paritätischer Blockadepolitik mit dem Beelzebub Ver.di auszutreiben. Mit den Gewerkschaftsprofis am Tisch glaubt Mancher, zumindest berechenbare Partner am Tisch der Tarifkommission sitzen zu haben, „die vom Geschäft etwas verstehen“, wie ein Veranstaltungsteilnehmer seufzt.

Transparenz

Das Grundproblem einer Bestands-sicherung ist damit allerdings keineswegs gelöst. Für viele der vom Personalkostendruck ihrer Einrichtungen zermürbten Aufsichtsräte liegt der schwarze Peter auch bei der Politik, die mit ihrer Gesetzgebung den Markt für Dumpinglöhne via Einfallstor der EU-Dienstleistungsrichtlinie weit öffnet. Hier könnte die Branche im Einklang mit der Gewerkschaft dafür kämpfen, dass die Pflegebranche von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung nicht abgekoppelt wird.

Pflege hat ihren Platz in unserer Gesellschaft und muss deshalb einen angemessenen Preis erhalten. Dafür ist es notwendig, professionell zu arbeiten - oben wie unten in der Hierarchie.

Die viel diskutierte MDS-Studie hat den Zusammenhang in Zahlen festgehalten: wenn die Führungskräfte schwach sind, gibt es in den unteren Hierarchieebenen Qualitätsprobleme. Mehr als private Mitbewerber am Markt müssen kirchliche Träger, die mit Fundraising erheblich von der Spendenfreudigkeit der Bevölkerung abhängen, für Transparenz sorgen. **CI**