

Martin Beck

## **Wie viel Aufsicht braucht die Führung – wie viel Führung braucht die Aufsicht?**

Vorab eine Anmerkung: Dies ist kein juristischer Fachbeitrag. Vielmehr geht es hier um die Praxis der Unternehmensführung. Im Blick sind dabei sowohl Unternehmen des Profit- als auch des Non-Profit-Bereichs. Weil die Fachdiskussion in der Profitwirtschaft schon länger im Gang ist und viele Fragen bereits geklärt sind, werden im folgenden Beitrag häufiger Beispiele aus dem großen Feld der gemeinnützigen Unternehmen, oder, wie sie in der internationalen Fachsprache genannt werden, der NPO (= non-profit-organizations) genutzt.

**Es geht um die Praxis**

Die institutionalisierte Aufsicht kennt viele verschiedene Formen. Zu ihnen gehören:

**Formen der Aufsicht**

- Beratung
- Kontrolle
- Korrektur
- Begleitung
- Fürsorge
- Kritik
- Begrenzung
- Zielsetzung

Aufsicht kann viele Gesichter haben. Sie kann

**Gesichter der Aufsicht**

- Blockieren
- Verzögern

- Verlängern
- Verhindern
- Beschleunigen
- Unterstützen
- Fördern

Damit Aufsicht möglichst wirksam und nutzenstiftend wahrgenommen wird, braucht Aufsicht Führung.

#### **Anforderungen an Prozesse**

Am Ende geht es bei den hier diskutierten Themen darum, dass in Wirtschaft und Gesellschaft – und übrigens auch in der Kirche – die Dinge rasch, sicher, korrekt, transparent, nachvollziehbar, effizient, effektiv und nach klaren, verbindlichen Regeln vonstatten gehen und dass jederzeit und in jeder Prozessphase verfolgt werden kann, welche Prozesse nach diesen Regeln tatsächlich ablaufen und welche Ergebnisse dabei erzielt werden.

### **1. Ausgewählte praktische Hinweise für Aufsicht und Führung**

#### **Wichtige Eigenschaften und Aufgabenfelder**

Im Zusammenhang mit Aufsicht und Führung sind folgende Eigenschaften und Aufgabenfelder von besonderer Bedeutung:

- Corporate Governance
- Board Effectiveness
- Transparenz
- Accountability
- Risikomanagement

Im Folgenden werde ich diese Aspekte näher beleuchten.

#### **Corporate Governance**

#### **Eingeengtes Verständnis**

Was ist eigentlich „Corporate Governance“? Corporate Governance ist die Art und Weise der Unternehmensführung, in der sich Werte, Ziele und Erscheinungsform widerspiegeln. In der aktuellen betriebswirtschaftlichen Fachdiskussion ist aber ein eingeengtes Verständnis verbreitet. Dabei ist vor allem das Zusammenspiel von Leitung (Vorstand) und Aufsicht (Aufsichtsrat) der börsennotierten Aktiengesellschaft im Blickfeld.

Aus der Welt der börsennotierten Kapitalgesellschaften stammt auch die Diskussion. Die Art und Weise, wie deutsche Aktiengesellschaften traditionell strukturiert sind, war für potenzielle Investoren aus anderen Ländern schwer verständlich und manchmal auch schwer nachvollziehbar. Daraus entstanden Unsicherheiten, die sich durchaus als Investitionshemmnis erweisen konnten.

**Ursprung  
der Diskussion**

Gut geführte Aktiengesellschaften achten inzwischen darauf, dass in ihrer Berichterstattung für die Aktionäre und den Kapitalmarkt auch ihre Bemühungen für eine gute, verlässliche und transparente Unternehmensführung herausgestellt werden. Offensichtlich hat sich hier ein neuer Qualitätsbegriff herausgebildet, dessen Entwicklung und Einführung durch eine sehr kritisch gewordene Öffentlichkeit aus Aktionären, professionellen Anlegern und journalistischen Marktbeobachtern gefordert und gefördert wurde.

**Neuer Qualitätsbegriff**

Diese Form der achtsamen Geschäftsführung und der aktiven Teilhabe der Gesellschaft an dieser Geschäftsführung ist ohne große Mühe auch auf die gemeinnützigen Unternehmen zu übertragen.

**Auch für gemeinnützige  
Unternehmen relevant**

Meine persönliche Definition von Corporate Governance lautet:

**Corporate Governance ist die Kunst, so zu führen, zu steuern und zu managen, dass die kulturellen und ethischen Grundlagen der Organisation beachtet und ihr individueller Weg zur Kundenzufriedenheit, zur Wirtschaftlichkeit und zu einer glaubwürdigen Beschäftigungspolitik nachvollziehbar gelebt wird.**

Im Frühjahr 2002 legte eine im Mai 2000 von der Bundesregierung eingesetzte Kommission („Cromme-Kommission“) die erste Fassung des Deutschen Corporate Governance Kodex vor. Ausgangspunkt der Kommissionsarbeit war die zunehmende Kritik an der Geschäftspolitik deutscher Firmen. Im Blick waren dabei überwiegend börsennotierte Aktiengesellschaften.

**Der Deutsche Corporate  
Governance Kodex**

Diese Kritik wurde in fünf Feldern zusammengefasst:

**Fünf Kritikfelder**

1. Die Firmen würden die Interessen der Aktionäre nicht ausreichend beachten.

2. Das aus dem deutschen Rechtssystem abgeleitete duale System mit klarer Trennung von Leitung (Vorstand) und Aufsicht (Aufsichtsrat) werde im Ausland nicht verstanden.
3. Die Unternehmensführung sei nicht ausreichend transparent.
4. Die Aufsichtsgremien seien nicht ausreichend unabhängig.
5. Die Wirtschaftsprüfer seien nur begrenzt unabhängig in ihrem Urteil.

**In der Börsenwelt  
durchgesetzt**

Die Regeln des Deutschen Corporate Governance Kodex sind inzwischen in der Börsenwelt weitgehend durchgesetzt. In ihren Geschäftsberichten weisen börsennotierte Aktiengesellschaften darauf hin, welche Regeln des Kodex sie einhalten und welche nicht, und warum sie das (nicht) tun.

Seit seinem Erscheinen ist der Kodex an einer Reihe von Stellen überarbeitet und weiterentwickelt worden. Der Originaltext kann im Internet abgerufen werden. Die Adresse finden Sie am Ende dieses Textes.

**Board Effectiveness**

**Fragen an  
Aufsichtsgremien**

Im angelsächsischen Raum werden an eine traditionsreiche Institution viele Fragen gestellt und zwar an die – meist ehrenamtlich besetzten – Aufsichtsgremien von Non-Profit-Institutionen:

- Wofür sind sie da?
- Welche Wirkung haben sie?
- Sind diese Effekte spürbar oder gar messbar?
- Fördern sie die Organisation oder behindern sie die Geschäfte eher?
- Wie groß sollten sie sein?
- Wer sollte dort vertreten sein – und wer auf keinen Fall?
- Sollen sie ohne jede Geldleistung tätig sein oder gegen Kosten-erstattung oder gar gegen ein Honorar?

**In Deutschland kein  
Veränderungsbedarf?**

In Deutschland existiert bisher kein eigenständiger Fachbegriff, der „board effectiveness“ angemessen beschreiben würde. Das mag Zufall sein. Es kann aber auch symbolisieren, dass hier noch Entwicklungs- und Veränderungsbedarf besteht. Offensichtlich existiert hierzulande ein Grundkonsens, wonach die radikalen fachlichen, wirtschaftlichen und professionellen Veränderungen, die heute von Sozialunterneh-

men und ihren Führungskräften zu bewältigen sind, keine Auswirkungen auf die Gremien haben müssen. Weder ihre Größe noch ihre Zusammensetzung noch ihre Arbeitsweise noch ihre Wirksamkeit werden in der Öffentlichkeit wirklich diskutiert.

Es gäbe viele strukturelle Schwächen zu nennen, die eine wirksame und effektive Arbeit von Gremien behindern können:

- Die Größe eines Gremiums (alles über 10 ist schwierig, über 15 fast nicht mehr arbeitsfähig, ideal wären 5 bis 7 Personen)
- Die fachliche und persönliche Zusammensetzung (breites fachliches Spektrum ist wünschenswert, Weltwissen ist aber wichtiger als Insiderwissen)
- Das Maß an innerer und äußerer Unabhängigkeit der Mitglieder

### **Strukturelle Schwächen**

Es gehört zu den Bringschulden von Vorständen und Geschäftsführungen, die jeweiligen Aufsichtsgremien durch laufende und umfassende Information, durch informative Einbeziehung in komplexe Prozesse und durch nachvollziehbare und klare Entscheidungsvorlagen in die Lage zu versetzen, ihre Aufgabe richtig und wirksam wahrzunehmen.

### **Information ist eine Bringschuld**

#### *Ein Beispiel*

Der Verwaltungsrat einer traditionsreichen sozialen Stiftung besteht seit jeher satzungsgemäß aus 15 Mitgliedern, von denen ein Teil durch Satzungsbestimmungen auf die Träger bestimmter Ämter (Bürgermeister, Pfarrer, andere Amtsträger) festgelegt ist. Das bedeutet einerseits, dass der Anteil von terminlich überlasteten und häufig fremdbestimmten Menschen sehr hoch ist; andererseits ist die Stiftung abhängig von den Entscheidungen völlig sachfremder Gremien, die mit ihrer dortigen Berufungsentscheidung bzw. Wahl zugleich über die Besetzung des Verwaltungsrates mitentscheiden. Das ist unbefriedigend und kann zu gefährlichen Abhängigkeiten führen.

### **Ungünstige Satzung für einen Verwaltungsrat**

- Erfüllen unsere Gremien ihre satzungsgemäßen Aufgaben?
- Haben sie in jüngerer Zeit bei einer Krise oder in einer kritischen Situation ihre Handlungsfähigkeit bewiesen?

### **Checkliste „Board Effectiveness“**

- Haben sie eine arbeitsfähige Größenordnung oder besteht hier Handlungsbedarf?
- Ist bei einzelnen Mitgliedern mit Interessenkonflikten oder Abhängigkeiten zu rechnen, wenn finanzielle oder politische Fragen berührt werden?
- Bestehen satzungsmäßige Bindungen bei der Besetzung von Gremien-sitzen? Sind diese Bindungen unauflöslich oder sollte an ihrer Veränderung gearbeitet werden?

### **Transparenz**

#### **Oft sehr zugeknöpft**

Es muss ohne Umschweife eingeräumt werden, dass Transparenz in der Unternehmensführung und in den Entscheidungsprozessen nicht zu den stärksten Seiten der durchschnittlichen Non-Profit-Unternehmung gehört. Vor allem dort, wo privates Geld im Spiel ist – zum Beispiel bei vielen jüngeren Stiftungen – und wo sogar noch die Stifterfamilien aktiv sind, gehören Diskretion und Zurückhaltung zu den Kardinaltugenden. Aber auch traditionsreiche Institutionen, deren Gründungsphase weit zurückliegt, verhalten sich in Sachen Transparenz überwiegend sehr zugeknöpft.

#### **Gute Gründe**

Die Motive, die viele Non-Profit-Organisationen zu einer Politik der Verschwiegenheit führen, mögen ehrenwert sein und sich in der Vergangenheit bewährt haben. Offenherzige und transparente Geschäftsführung lädt auch Unwissende und Überwollende zur Beobachtung und zur unsachgemäßen Verwendung von Informationen ein.

#### **Eine schädliche Politik**

Doch überall dort, wo öffentliche Gelder oder private Gelder aus „Streubesitz“ – also zum Beispiel aus Spendenaktionen – eine nennenswerte Bedeutung haben, ist diese Politik falsch oder sogar schädlich. Wer mit anderer Leute Geld arbeitet, ist zur Berichterstattung und zur Rechnungslegung verpflichtet, auch über die vielleicht bescheidenen gesetzlichen Offenlegungspflichten hinaus. Im Übrigen ist es auch ein Akt mutigen Marketings, sich aus dem Schatten in die Öffentlichkeit hinauszubegeben.

Die Forderung nach Transparenz in der Führung der Geschäfte umfasst viele Bereiche:

- Transparente Finanzen
- Transparente Prozesse der Gewaltenteilung
- Transparente Prozesse der Willensbildung
- Transparente Prozesse in der Personalpolitik

### **Bereiche der Transparenz**

#### *Beispiele*

Zur Transparenz gehört zum Beispiel die regelmäßige Berichterstattung gegenüber Spendern, Mitgliedern und den Medien über wichtige Vorgänge in der Organisation und über Veränderungen, die sich auf die Arbeit der Organisation auswirken werden. Dies kann in Form von Pressemitteilungen, Mediengesprächen, gedruckten oder elektronisch verfügbaren Geschäftsberichten oder auf andere geeignete Weise geschehen. Ab einer gewissen Unternehmensgröße wäre auch denkbar, analog zur Praxis von Aktiengesellschaften eine jährliche Bilanzpressekonferenz abzuhalten. Es gibt keinen plausiblen Grund, warum Institutionen des gemeinnützigen Bereichs dies nicht tun sollten. Auch die Offenlegung der wichtigsten Geschäftskennzahlen in einer nachvollziehbaren Form oder die freiwillige Rechenschaft über Spenden und Vermächtnisse und deren Verwendung kann dazu gehören.

### **Instrumente der Transparenz**

- Welche Teile der Öffentlichkeit sind für uns wichtig?
- Welchen Teilen der Öffentlichkeit sind wir Rechenschaft schuldig?
- Welche Teile der Öffentlichkeit wollen oder müssen wir für uns gewinnen?
- Haben wir bisher versäumt, die für uns wichtigen Teile der Öffentlichkeit zu definieren?
- Welche Informationen geben wir bisher heraus?
- Auf welchen Wegen tun wir dies?
- Geben wir die richtigen Informationen an die richtigen Stellen oder Personen?
- Haben wir schon einmal überprüft, ob unsere Informationen bei den gewünschten Personen oder Institutionen ankommen und welche Wirkung sie dort erzeugen?

### **Checkliste „Transparenz“**

### **Accountability**

Was ist eigentlich Accountability? Dieser Begriff lässt sich mit Rechenschaftsbereitschaft oder Offenlegungsbereitschaft nur un-

### **Begriff „Accountability“**

vollständig übersetzen. Gemeint ist die Ausrichtung der Organisation auf den Anspruch der Öffentlichkeit, sicher sein zu können, dass öffentliche und private Gelder in Non-Profit-Organisationen sauber verbucht, sachgerecht verwendet und nachweisbar abgerechnet werden. Dies umfasst Fragen des Rechnungswesens, der Spendenorganisation, der Prüfungsbereitschaft, der Prüfung des Rechenwerkes durch unabhängige Wirtschaftsprüfer und der Anwendung allgemein anerkannter Verfahren in all diesen Bereichen.

**Geheimpolitik kann schaden**

Auch hier muss angemerkt werden, dass die Bereitschaft zur Rechnungslegung und zur Offenlegung nicht zu den Grundtugenden aller gemeinnützigen Organisationen gehört. Teilweise wird eine Geheimpolitik betrieben, die der Sache selbst und der Idee der Gemeinnützigkeit Schaden zufügt. Auch dann, wenn Organisationen nicht einer gesetzlichen Rechenschaftspflicht unterliegen, tun sie gut daran, die Bücher zu öffnen und Unabhängige Einblick nehmen zu lassen.

**Parallele zur Transparenz**

Eine gewisse Parallelität zwischen den Begriffen Transparenz und Accountability ist vorhanden. Nur dort, wo die Dinge rechenschaftsfähig organisiert sind und nach allgemein anerkannten Regeln abgerechnet werden, ist auch glaubwürdige Transparenz möglich.

**Wirtschaftsprüfer einbinden**

Die Klippe der Rechenschaftsfähigkeit ist für alle die Sozialunternehmen leicht zu überwinden, die schon bisher – sei es freiwillig oder aufgrund der Satzungsverpflichtungen ihres Wohlfahrtsverbandes – ihre Rechnungslegung und ihre Geschäftsführung durch unabhängige und externe Wirtschaftsprüfer durchleuchten, überprüfen und mit einem Prüfungsvermerk versehen lassen.

**Klare Verhältnisse schaffen**

Überall dort, wo dies bisher nicht der Fall ist, oder auch dort, wo durch Vermischung von Personen, von Funktionen, von Abhängigkeiten oder von Vernetzungen eher unklare Verhältnisse herrschen, besteht zumindest ein gewisses Risiko. Verantwortungsvolle Mitglieder oder Vorstände sollten darauf drängen, dass klare, nachvollziehbare und unmissverständliche Verhältnisse hergestellt werden.

### Checkliste „Accountability“

- Wie sind bei uns die Vollmachten und Verfügungsberechtigungen bei Bankkonten, Kassen, Anweisungen, Gegenzeichnungen etc. geregelt?
- Haben wir das Vier-Augen-Prinzip konsequent eingeführt?
- Auf welchem System wird unser Rechnungswesen geführt? Handelt es sich dabei um ein zertifiziertes und von Wirtschaftsprüfern anerkanntes System oder um eine Bastelarbeit?
- Wie viele Personen kennen sich mit unserer Buchführungssystematik aus?
- Wer prüft Buchführung, Kassenführung, Geschäftsführung und Gremienarbeit?
- Nach welchen Kriterien und Regeln geschieht diese Prüfung?
- Wer erfährt das Ergebnis dieser Prüfungen?

### Risikomanagement

Je komplexer eine Organisation ist, desto höher ist das Risiko, dass unbekannte oder überraschende Risiken auftauchen. Das Bewusstsein für solche Risiken, die aus dem Betrieb der Einrichtungen entstehen können, ist spürbar gewachsen.

**Je komplexer,  
desto riskanter**

Viele dieser Gefahren liegen auf der Hand: Medizinische Leistungen, pflegerische Aktivitäten, Freizeitmaßnahmen, Transportarbeiten – überall stecken gesundheitliche und juristische Fallstricke. Aber auch die Tätigkeit von Vorständen und Aufsichtsorganen kann unter Risikogesichtspunkten betrachtet werden.

**Auch Aufsicht und  
Führung bergen Risiken**

Dabei geht es nicht nur um Risiken mit juristischen Problemen. Auch allgemeine Lebensrisiken, die zu Rufschädigungen, zu Vermögensschäden oder zu Beeinträchtigungen von beruflichen Laufbahnen führen können, sollten bei einer soliden Risikomanagementbetrachtung einbezogen werden.

Nun sollte man sicher nicht nur von Risiken sprechen, schließlich ist – wie das Sprichwort sagt – das ganze Leben ein tödliches Risiko. Aber ein regelmäßiger kritischer Blick auf die Risikobereiche ist schon empfehlenswert, auch wenn inzwischen sogar Leitungsaufgaben versicherungsrechtlich abgesichert werden können. Risikomanagement hat nicht das Ziel, unternehmerische Risiken völlig zu vermeiden oder ihre bloße Existenz schon zum Problem zu machen. Es geht

**Regelmäßig in  
den Blick nehmen**

vielmehr darum, in die Organisation ein Bewusstsein für beherrschbare und gefährliche unternehmerische Risiken einzupflanzen und allen Beteiligten die zur Beurteilung notwendigen Instrumente an die Hand zu geben.

### **Überwachung der Felder festlegen**

Risikomanagement ist Chefsache. Von Zeit zu Zeit sollte zwischen Aufsichtsgremium und Geschäftsführung bzw. Vorstand geklärt werden, welche Risikofelder auf welcher Ebene überwacht und bearbeitet werden. Es kann durchaus sinnvoll sein, auch das Aufsichtsorgan in die regelmäßige Risikobeobachtung einzubeziehen.

### **Wirtschaftliche Risiken**

Das Insolvenzrisiko als eines der klassischen Unternehmensrisiken liegt bei GmbH und AG in der Verantwortung von Geschäftsführung bzw. Vorstand. Trotzdem kann der Aufsichtsrat eine regelmäßige Berichterstattung über die wichtigsten wirtschaftlichen Kennzahlen anordnen, aus deren zeitlicher Entwicklung mögliche langfristige Problemlagen rechtzeitig erkannt werden können.

### **Checkliste „Risikomanagement“**

- Welche Risiken treten in unseren Geschäftsfeldern typischerweise auf?
- Welche Vorkehrungen haben wir getroffen, um diese Risiken frühzeitig erkennen zu können?
- Gibt es ein organisiertes Risikomanagement?
- Werden die wahrscheinlichsten Risikofälle von Zeit zu Zeit durchgespielt?
- Wissen die Beteiligten auf allen Ebenen (Aufsichtsorgan, Vorstand, mittlere Leitungsebene) genau, was sie im Risikofall zu tun haben?

## **2. Spezielle Hinweise für den Non-Profit-Bereich**

### **Diakonie ist Vorreiter**

Es besteht keine gesetzliche Verpflichtung zur Einhaltung von Corporate Governance-Regeln für Unternehmen des Non-Profit-Bereiches und insbesondere der Sozialwirtschaft. Trotzdem beginnen sich entsprechende Regelungen durchzusetzen. Vorreiter ist hier die Diakonie.

In erster Linie sind es ganz nüchterne und aus eher negativen Erfahrungen abgeleitete Überlegungen, die zu einer Übertragung der

oben skizzierten neuen Begriffe und ihrer Konsequenzen auf die Sozialwirtschaft führen. Die Risiken, gegen die sich die Profitwirtschaft mit den Grundideen von Corporate Governance wehrt, sind überwiegend auch in der Non-Profit-Welt vorzufinden oder zumindest denkbar. Auch wenn hier weniger Geld im Spiel ist und die Gewinnerzielung nicht im Vordergrund der geschäftlichen Bemühungen steht, müssen die denkbaren Risiken ermittelt und die erkannten Risiken beseitigt oder verhindert werden.

Nicht zuletzt sind es auch negative Erfahrungen aus Schadens- und Missbrauchsfällen in gemeinnützigen Unternehmen, die zur oben geschilderten Entwicklung geführt haben und ihr noch weiteren Schwung verleihen werden. Solche Fälle haben häufig eine große Außenwirkung, die weit über die jeweils betroffene Einrichtung hinaus geht und latent vorhandene Vorurteile über „die Sozialbranche“ verstärken kann. Auf diese Weise ist jeder negative Fall auch ein Schadensfall für die gesamte Branche.

**Negative Erfahrungen  
als Treiber**

Die Non-Profit-Wirtschaft sollte nach meiner Meinung nicht mit Abwehr oder Verweigerung reagieren, sondern die in die Diskussion gebrachten Themen aufgreifen, sie aktiv nutzen und sie zur Stärkung und Fortentwicklung der Non-Profit-Idee einsetzen. Eine Reputation und damit ein Vertrauensvorschuss, der durch Spender oder Stifter, durch Gründer und Wohltäter, durch aktive Führungskräfte und glaubwürdige Praktiker in jahrzehntelanger oder gar mehr als hundertjähriger Arbeit aufgebaut wurden, sind schnell verspielt und nur schwer wieder zurückzuholen.

**Reputation  
nicht verspielen**

Ausdrückliche Erwähnung findet Corporate Governance bisher nur in wenigen Leitbildern. Manche der Grundgedanken, wie sie weiter oben in diesem Beitrag beschrieben wurden, sind aber durchaus präsent und gewinnen an Bedeutung für Aufsichtsgremien und Geschäftsführungen.

**Einbau in  
Unternehmens-  
leitbilder**

Insbesondere dort, wo mit einer kritischen Öffentlichkeit, mit kritischen Vereinsmitgliedern oder mit kritischen und gut informierten Mitarbeitern zu rechnen ist, sollten diese Regeln und Grundgedanken schon aus Eigeninteresse heraus aufgegriffen und in den Leitbildern verankert werden. Dabei würde es zunächst ausreichen,

**Freiwillige  
Selbstverpflichtung**

dort die freiwillige Selbstverpflichtung des Unternehmens auf einen bestimmten Kodex zu benennen. Für Mitgliedseinrichtungen der Diakonie soll ein spezieller Diakonie-Kodex verbindlich gemacht werden. Er wurde im Jahre 2005 von der Diakonischen Konferenz beschlossen und seither in einem längeren Prozess in den einzelnen Landesverbänden eingeführt.

### **Mögliche Konsequenzen für Vorstände bzw. Geschäftsführer**

#### **Keine bloße formale Veränderung**

Die möglichen Konsequenzen einer Ausrichtung der Geschäftsführung an den Grundlinien von Corporate Governance und verwandten Begriffen und Überzeugungen gehen tief und betreffen viele unternehmerische Bereiche. Die Veränderungen werden in der Regel von der Spitze des Unternehmens ausgehen und müssen dann in die weiteren Ebenen hinein vermittelt und dort umgesetzt werden. Das wird nicht ohne entsprechende inhaltliche Vorbereitung der Schlüsselpersonen gehen und auch gelegentlich eines gewissen Nachdrucks bedürfen. Schließlich geht es nicht nur um Veränderungen im formalen Bereich sondern in den Grundverständnissen und den Grundverhaltensweisen. Es wird auch angezeigt sein, die notwendigen Prozesse und Veränderungen durch interne Projektgruppen und externe Beratung zu unterstützen und in der gewünschten Geschwindigkeit zu halten.

#### **Mehr Professionalität**

Es wird mehr Professionalität verlangt werden. Diese Professionalität wird nicht so sehr die jeweilige Fachlichkeit des Sozialunternehmens betreffen, von der ohnehin als Grundbedingung ausgegangen werden sollte. Vielmehr geht es um Professionalität im Sinne des Managements der Strukturen, im Sinne des Umganges mit den satzungsmäßigen Gremien und um Professionalität bei der Positionierung des Unternehmens in Umwelt und Gesellschaft.

#### **Die Gremien sind zu beteiligen**

Auch das Verhältnis zwischen Führung und Aufsicht bedarf der kritischen Überprüfung und möglicherweise auch der Neuordnung. Gremien sind keine lästigen Anhängsel, sondern die satzungsmäßigen Pfeiler einer Organisation. Dies gilt auch dort, wo – leider nicht selten anzutreffen – die Gremien sehr distanziert, wenig interessiert oder auch kaum informiert sind. Trotzdem sind sie zu respektieren, wo möglich auch zu reformieren und als wichtige Teilnehmer am Spiel zu beteiligen.

Und schließlich wird ein neues Verständnis vom Umgang mit internen und externen Interessengruppen erwartet. Verbindlich und klar zu reagieren und den Überblick zu behalten, obwohl die Gruppen und ihre Anfragen oder ihre Kritik manchmal schwer zu ertragen sind – das gehört künftig zu den Kernkompetenzen von Führungskräften.

### **Konsequenzen für Aufsichtsgremien**

Aufsichtsgremien kommt eine neue Verantwortung zu. Ihnen werden teilweise sogar vom Gesetzgeber (z. B. durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich KonTraG) deutlich formulierte und mit Verantwortung versehene Aufgaben zugewiesen. Als Beispiel sei die Auswahl und Beauftragung des Wirtschaftsprüfers und die Entgegennahme und Analyse des Prüfungsberichts genannt. Damit verändern sich Bedeutung und Aufgabenstellung der bisher häufig eher stiefmütterlich behandelten Gremien deutlich.

Eine Konsequenz wird sein, dass die Ansprüche an Erfahrung und Kompetenz von Gremienmitgliedern deutlicher formuliert und – bei aller gebotenen Diplomatie – auch ernsthaft durchgesetzt werden müssen. Das wird nicht einfach sein, denn das Reservoir an grundsätzlich interessierten Personen ist ohnehin begrenzt. Wenn mit der Annahme eines solchen Ehrenamtes künftig nicht nur Ehre und überschaubare Pflichten verbunden sein werden, sondern auch konkrete Aufgaben und sogar Verantwortung und Haftung, wird mancher Interessent zurückschrecken.

Es ist zu vermuten und wäre auch zu begrüßen, wenn aus diesem Anlass die Größe der Aufsichtsgremien deutlich reduziert würde. Die Aufsichtsräte von kleinen und mittleren Aktiengesellschaften bestehen heute häufig aus nur drei bis fünf Personen, während viele Gremien in der Sozialwirtschaft das Mehrfache an Mitgliedern aufweisen.

Auch die Frage möglicher Interessenkonflikte wird neu zu stellen sein. Wer ein Amt übernimmt, muss frei genug sein, um die damit verbundenen Verpflichtungen ausüben zu können. Diese Freiheit ist nicht gegeben, wenn der Kandidat einen maßgeblichen Teil sei-

**Neue Verantwortung**

**Ansprüche formulieren  
und durchsetzen**

**Größe reduzieren**

**Freiheit von  
Interessenkonflikten**

nes Einkommens aus der Zusammenarbeit mit eben dieser Organisation bezieht, wie das zum Beispiel bei Architekten, Anwälten, Beratern, Lieferanten etc. der Fall sein könnte. Auch die Ausübung von ähnlichen Mandaten bei konkurrierenden Institutionen muss zumindest offengelegt und im Gremium diskutiert werden. Nur dann kann die Institution sicher sein, dass ihre Mandatsträger auch wirklich ihre Aufgabe im Interesse der Institution wahrnehmen können.

**Angemessenes  
Honorar**

Eine weitere Konsequenz wird sein, dass die Mitglieder der kleiner gewordenen und mit mehr Verantwortung versehenen Gremien künftig für ihre Tätigkeit angemessen honoriert werden. Damit steigt zwar nicht automatisch die Qualität, aber es wird leichter sein, auch Personen zu gewinnen, die noch voll im Berufsleben stehen und zum Beispiel freiberuflich tätig sind.

**Materialien und Quellen**

Business Week (div. Verfasser): Opening up the Boardroom, May 19,2003, p. 42–47.

Corporate Governance – Deutsche Unternehmenskultur im Wandel. Stuttgart u. a.: Ernst & Young, FAZ Institut Mai 2002.

Deutscher Corporate Governance Kodex: [www.corporate-governance-code.de/index.html](http://www.corporate-governance-code.de/index.html)

Ospina, Sonia mit William Diaz und James F. O'Sullivan: Negotiating Accountability – Managerial Lessons From Identity-Based Nonprofit-Organizations. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. Vol. 31, no.1. Sage Publications. March 2002.

Schuhen, Axel: Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege – Erkenntnisse aus einem Forschungsprojekt an der Universität Mannheim. In: Solidaris Informationen 4/2001. S. 4–6.

Schuhen, Axel: Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege. BWV Berliner Wissenschaftsverlag 2005.