

1. Warum dieses Thema?

Aufsicht und Führung passen nicht nahtlos zusammen. Ein gewisses Potenzial an Misstrauen, an Distanz, auch an Konkurrenz, gehört zu einer wirkungsvollen Zusammenarbeit der beiden Pole. Kuschelbeziehungen sind nicht wünschenswert. Eine feste, verlässliche, sturmerprobte Loyalität beider Seiten ist dagegen sehr hilfreich.

Dies ist kein Aufruf zur Revolution gegenüber den vorhandenen Aufsichtsgremien. Es ist eher eine Empfehlung an die Führungskräfte, die vorhandene Situation einmal in Ruhe zu analysieren und dann eine Lösung für die künftige Zusammenarbeit zu finden, die menschlich akzeptabel, fachlich zufriedenstellend und strategisch wirksam sein kann.

Das wird nicht ohne Kompromisse gehen. Im günstigsten Falle sind beide Seiten, also Aufsicht und Führung, zu solchen Kompromissen bereit. Wo das nicht der Fall ist, ist es eine Frage der Klugheit der operativen Führung, sich so weit an die nicht veränderbaren Verhältnisse anzupassen, dass die oben genannten Bedingungen erfüllt werden können. Heldenmut ist hier nicht gefragt, höchstens Klugheit, Diplomatie und Fingerspitzengefühl.

Wer hier als Führungskraft Fehler macht, der gefährdet nicht nur seine Reputation, sondern möglicherweise auch seine Existenz.

Checkliste „persönliche Risiken im Verhältnis zu meinem Aufsichtsgremium“

- Gibt es regelmäßige Gespräche mit meinem Vorsitzenden? Wie oft? Zu welchen Themen?
- Komme ich in diesen Gesprächen als Person auch vor, oder geht es immer um organisatorische und kaufmännische Fragen?
- Weiß ich, worüber der Vorsitzende informiert werden will, und was ihn nicht interessiert?
- Gibt es eine Vereinbarung über Informationslieferungen an das Aufsichtsgremium zwischen den Sitzungsterminen?
- Weiß mein Vorsitzender, dass er auch eine Fürsorgepflicht mir gegenüber hat? Wenn nicht, wie oder über wen könnte ich dieses Thema platzieren?
- Herrscht zwischen uns ein erkennbares Vertrauen, oder taucht hin und wieder ein Ton des Misstrauens auf, der mich erschreckt oder mindestens beschäftigt?

Typische Systemfehler, wie sie im richtigen Leben vorkommen

- Man erwartet von Ihnen, dass Sie sich Ihre Aufsichtsräte selber suchen. Das ist strukturhygienisch abzulehnen, aber in Wirklichkeit reizvoll, bringt Sie aber zu der ethischen Fragestellung, ob Sie lieber freundliche und gut erzogene oder aber strenge und unabhängige Leute vorschlagen sollten
- Ihr Aufsichtsratsvorsitzender hat, so lange er im Beruf gefordert ist, viel zu wenig Zeit und lässt Sie frei schalten und walten. Kaum ist er in Rente, dann dreht er voll auf. Sie sind jetzt Teil seines altersadäquaten Tagestrukturprogramms.

- Ihr Aufsichtsratschef will unbedingt in der Öffentlichkeit auftreten. Er kämpft um jeden Spatenstich, um jedes Jubiläum, um jeden Behördenbesuch. Dabei vertritt er Auffassungen, die mit der Politik des Hauses nicht immer abgestimmt sind.
- Ihr Aufsichtsratschef scheut die Öffentlichkeit. Er will Sie auch nicht begleiten, wenn das politisch oder strategisch angezeigt und hilfreich wäre.

2. Warum gibt es die duale Führung?

Es ist typisch für viele deutsche Unternehmen, dass sie ihre Struktur, ihre Aufbauorganisation, an den Vorschriften des Aktienrechts ausrichten. Dort ist klar geregelt, dass die operative Führung des Unternehmens (Vorstand) von der Aufsicht über die Führung (Aufsichtsrat) personell und strukturell zu trennen ist. Diese „duale Führung“, in der die eigentlich unteilbare Führungsaufgabe zwischen zwei Organisationseinheiten aufgeteilt wird, hat ihre Vorteile und sie hat sich über mehr als einhundert Jahre bewährt. Es bildet sich sozusagen die klassische Gewaltenteilung in der Unternehmensform ab.

Viele Unternehmen der Sozialwirtschaft haben sich – unabhängig von ihrer Rechtsform – an diese Form angelehnt. Vereine und Stiftungen sind also oft aufgebaut wie eine Aktiengesellschaft.

Diese duale Führung ist nicht die einzige denkbare Strukturform. Andere Länder kennen andere Formen. Insbesondere im angelsächsischen Rechtsraum wirken Führung und Aufsicht in einem gemeinsamen Gremium, dem Board, oder Management Board, zusammen. Operative und externe „directors“ nehmen die Führungsaufgabe gemeinsam wahr – mit einem wesentlich höheren Zeiteinsatz für die Externen, als wir das in Deutschland kennen.

3. Ich kann mir ja meine Aufsichtsgremien nicht aussuchen

Hier stoßen Theorie und Praxis hart aufeinander. In der Tat können Sie sich Ihren Aufsichtsrat nicht aussuchen, jedenfalls nicht nach dem Lehrbuch der Organisationsdemokratie. Aber in der Praxis wird man Sie häufig in den Auswahl- oder Benennungsprozess einbeziehen – und schon haben Sie die Chance, Ihre Aufseher selber mit zu bestimmen. Ein Blick in das Lehrbuch würde Ihnen zeigen, dass Sie hier nicht mitmachen dürfen, weil sie sonst eine Rollengrenze überschreiten. Ehrenamt soll eigentlich Ehrenamt gewinnen, horizontale Werbung sozusagen, keine vertikale.

Aber das Leben spielt anders. Wenn man Sie schon fragt oder gar beauftragt, dann sollten Sie Ihre Chance auch nutzen. Sie sollten aber jetzt nicht Ihren halben Freundeskreis oder Ihre ganze Familie anwerben. Das wäre unklug und – vor allem im Konfliktfall – auch unpraktisch. Ihre Chance ist es, die in Ihrer Region verfügbaren guten Leute anzusprechen und zu gewinnen.

4. Es kommen nicht immer die Besten in die Gremien

Dies ist ein heikles Thema, das aber im Rahmen unseres Themas nicht verschwiegen werden darf. Wir greifen es mutig auf, fassen es aber mit Samthandschuhen an.

Überall dort, wo Gremien durch Wahl aus großen Personengruppen heraus besetzt werden, muss mit dem Zufall als Qualitätsmaßstab gerechnet werden. Beileibe nicht immer die Besten werden gewählt, sondern manchmal die lustigsten, oder die wütendsten, oder die nettesten Bewerber, deren Auftritt die Wahlversammlung anrührt oder aufwühlt. Sind sie dann erst einmal gewählt, dann wird ihnen bewusst, dass sie hier auch Macht haben. Macht macht versuchlich. Es gehört viel Charakterstärke dazu, angesichts von fast uneingeschränkter Verfügungsmacht über Menschen und Sachen nicht vom Machtgefühl beherrscht zu werden.

Und Sie als Führungskraft müssen mit dem Ergebnis leben, das aus diesem demokratischen Prozess hervorgeht. Das kann leicht und erfreulich sein. Es kann aber auch die Vorhölle auf Erden sein. Hier liegt das strukturelle und personelle Risikopotenzial von Vereinen. Wenn Sie eine Stiftung oder eine Kapitalgesellschaft mit begrenztem Gesellschafterkreis leiten, dann ist Ihr Risiko hier begrenzt oder von ganz anderer Art.

Es gehört zu den Strukturschwächen der Wohlfahrtspflege, dass es keinen definierten Qualitätsanspruch an ehrenamtliche Gremienmitglieder gibt. Dies ist umso erstaunlicher, nachdem die Inhaber solcher Ämter inzwischen durchaus ernstzunehmenden Haftungsrisiken ausgesetzt sind. Etwas zugespitzt formuliert ist es eigentlich inakzeptabel, gefährlich, oder in manchen Fällen sogar existenzgefährdend. Aber es wird so gemacht. Das können Sie nicht verhindern, aber Sie müssen sich vorsehen, dass sie im Fall einer inkompetenten Gremienbesetzung nicht selber am Ende Schaden nehmen.

5. Warum werden Aufsichtsräte Aufsichtsräte?

Es gibt wenig wissenschaftliche Untersuchungsergebnisse über die Motivationslage der Menschen, die sich in ehrenamtliche Funktionsstellen berufen oder wählen lassen. Deshalb basieren die im Folgenden zu diesem Thema getroffenen Aussagen auf eigenen Beobachtungen.

Es scheint offensichtlich diesem Thema gegenüber eine gewisse Scheu zu geben. Dabei liegt es klar auf der Hand, dass Ehrgeiz und Interessenvertretung und Narzissmus nicht das alleinige Privileg hauptamtlicher Führungskräfte sind. Auch Ehrenamtliche haben ihre Gründe, warum sie ihre Zeit und Kraft ohne Entgelt oder gegen eine Art Taschengeld zur Verfügung stellen.

Wer sich für ein verantwortungsvolles Ehrenamt zur Verfügung stellt, der verdient zunächst einmal Ehre und Respekt. Schließlich stellt er seine Zeit – möglicherweise sein knappstes Gut – zur Verfügung, aber auch seine Lebens- und Berufserfahrung, sein Netzwerk, seine Kenntnisse, seine Bekanntheit. All das wünscht sich jede gemeinnützige Organisation. Und trotzdem lohnt es sich, von Zeit zu Zeit in aller Stille Motivforschung zu betreiben. Nur wenn ich weiß, was meine Aufseher antreibt, dann kann ich mich klug dazu verhalten.

6. Sei nett zu Deinem Aufsichtsrat

Zehn Gebote für den erfolgreichen Umgang des Vorstands mit seinen Aufsichtsräten	
I.	Zeige Deinem Aufsichtsrat nie, dass Du klüger bist.
II.	Beweise Profil, aber sei nicht bockig wie ein Teenager.
III.	Informiere lieber einmal zu viel, als einmal zu wenig
IV.	Gehe immer mit einer klaren Meinung in den Aufsichtsrat, aber zeige Dich flexibel, wenn es dort überraschend Widerstände gibt
V.	Vergiss nie, dass die letzte Entscheidung über Berufung und Abberufung des Vorstands beim Aufsichtsrat liegt.
VI.	Genieße das Rampenlicht, aber vergiss nie, etwas von diesem Glanz auf den Aufsichtsrat scheinen zu lassen
VII.	Gehe respektvoll mit dem Aufsichtsrat um
VIII.	Gib keinen Anlass zu verletzenden Auseinandersetzungen
IX.	Bleibe professionell, auch wenn Aufsichtsräten einmal der Gaul durchgeht
X.	Gewinne die Aufsichtsräte für Dich, aber versuche nie, sie gefügig zu machen oder gar zu „kaufen“

7. Was tun, wenn alles gut geht?

Sie sind zu beglückwünschen! Achten Sie darauf, dass die Stimmung gut bleibt und die Gremienmitglieder gerne und eifrig bei der Sache bleiben. Registrieren Sie Stimmungsveränderungen sensibel und reagieren Sie rasch darauf. Beziehen Sie den Aufsichtsrat aktiv in die innerbetrieblichen kulturstiftenden Maßnahmen mit ein. Auch die Mitarbeiterschaft möchte wissen, wer „Chef des Chefs“ ist. Und Aufsichtsräten tut es manchmal sichtlich gut, aufmerksam und respektvoll bei einer Betriebsveranstaltung aufgenommen zu werden.

8. Was tun, wenn die Zeichen auf Sturm stehen?

Das kommt in den besten Familien und den bestens strukturierten Unternehmen vor. Wahrscheinlich haben Sie nicht aufgepasst und kleine Anzeichen für Verwerfungen übersehen.

Merke:

Bleiben Sie sachlich und professionell. Einen offenen Streit mit dem Aufsichtsrat kann man selten gewinnen. Es besteht eher die Gefahr, dass die hauptamtliche Führungskraft verliert.

9. Warum gibt es Konflikte zwischen Führung und Aufsicht?

Die Mehrzahl der Konflikte zwischen Führung und Aufsicht haben ihre Ursache darin, dass Rollen nicht bekannt sind, dass sie nicht gelebt werden oder dass sie nicht mehr in die aktuelle Konstellation passen. Unklare Rollen, unklare Aufgaben, unklare Schnittstellen und offene oder versteckte Machtinteressen beider Seiten sind die sichersten Auslöser von Konflikten.

Merke:

Beide Seiten müssen wissen: Der Aufsichtsrat ist ein Teil der Führung des Unternehmens, keine außenstehende Kritikinstanz!

Was kann alles schief gehen?

- Aufsicht hat zu wenig Zeit
- Aufsicht hat zu viel Zeit
- Aufsicht weiß alles
- Aufsicht weiß alles besser
- Aufsicht hat keine Ahnung
- Aufsicht verfolgt eigene Ziele
- Aufsicht verfolgt eigenwirtschaftliche Ziele
- Distanz und Nähe nach oben
- Distanz und Nähe von oben

Martin Beck

Erschienen in Handbuch Sozialmanagement, Dr. Josef Raabe Verlag Berlin,
Lieferung Nr. 40, Februar 2008