

AUF SICHT

Alle in einem Boot

MICHAEL ROSENBAUM UND
CARSTEN EFFERT



Dr. Michael Rosenbaum ist geschäftsführender Partner von »rosenbaum nagy unternehmensberatung« in Köln.
rosenbaum@rosenbaum-nagy.de



Carsten Effert ist Seniorberater bei »rosenbaum nagy unternehmensberatung« in Köln.
effert@rosenbaum-nagy.de).

Die Trennung von operativer Geschäftsführung und strategischer Aufsicht gilt als ein Erfolgsfaktor für soziale Organisationen jeder Größe.

In Zeiten, in denen sich die Schere zwischen dem Anstieg der (Personal-) Kosten und den verhandelbaren Entgeltsteigerungen für viele Träger der Sozialwirtschaft immer weiter öffnet, steigt die Gefahr von existenzbedrohenden Krisen. Hier stoßen die meist ehrenamtlich tätigen Aufsichtsgremien immer häufiger an ihre Grenzen. Neben den gestiegenen fachlichen Anforderungen nimmt vor allem der steigende Zeitaufwand Dimensionen an, die kaum noch ehrenamtlich zu bewerkstelligen sind.

Gleichzeitig klagen hauptamtliche Geschäftsführungen immer wieder darüber, dass sich Mitglieder der Aufsichtsgremien in das operative Geschäft der Geschäftsführung einmischen und jedes Detail im Geschäftsablauf kennen und entscheiden wollen. Damit bremsen sie den täglichen Geschäftsablauf. Auf der anderen Seite fühlen sich die ehrenamtlichen Aufseher oftmals nicht in der Lage, bei komplexen Sachverhalten wichtige Entscheidungen zu treffen. Diese werden dann häufig vertagt, was die Organisation an den Rand der Handlungsfähigkeit bringen kann.

Umso wichtiger und notwendiger sind daher eine professionelle Führung und die damit verbundenen Organisationsstrukturen auf der einen Seite sowie eine klare Unternehmensstrategie und eine möglichst intensive und stringente Steuerung auf der anderen Seite. Das alles kann nur im optimalen Zusammenspiel von Geschäftsführungs- und Aufsichtsorgan im Management, also der Führung des Unternehmens, funktionieren. Dieses Zusammenspiel muss jedoch nicht nur formal, sondern auch organisatorisch gut geregelt werden.

Der Corporate-Governance-Ansatz als Grundlage für eine professionelle Unternehmensführung

Der Regelung der formalen Seite dient die Beschäftigung mit den Grundsätzen guter Unternehmensführung, zusammengefasst unter dem Begriff »Corporate Governance«. Dies ist in der Privatwirtschaft, nicht zuletzt aufgrund diverser rechtlicher Vorschriften, längst nichts Neues mehr. Und auch viele Unternehmen der Sozialwirtschaft arbeiten bereits seit mehreren Jahren an der Thematik – teils freiwillig und teils, weil es trägerspezifische Vorschriften gibt, wie beispielsweise die »Arbeitshilfe 182« des Verbandes der Diözesen Deutschlands und der Kommission für caritative Fragen der Deutschen Bischofskonferenz oder den »Diakonischen Corporate Governance Kodex« des Diakonischen Werkes der Evangelischen Kirche in Deutschland.

Im Mittelpunkt steht dabei die Klärung der grundsätzlichen Aufgabenverteilung zwischen den verschiedenen Managementebenen im Unternehmen. Dabei ist grundsätzlich zwischen Eigentümer-, Aufsichts- und Exekutivfunktion zu unterscheiden.

Dem Eigentümer, im Vereinswesen beispielsweise abgebildet durch das Organ der Mitgliederversammlung, obliegt insbesondere das normative Management, also die Definition der langfristigen und dauerhaften Werte und Ziele des Unternehmens (das »Weshalb«). Zudem bestellt, beurteilt und entlässt der Eigentümer die Aufsichtsorgane.

Den Aufsichtsorganen, zumeist ehrenamtliche Vorstände oder Aufsichtsräte, wiederum obliegt gemeinsam mit den Exekutivorganen, wie beispielsweise

Geschäftsführung oder hauptamtlicher Vorstand, die eigentliche Unternehmensführung.

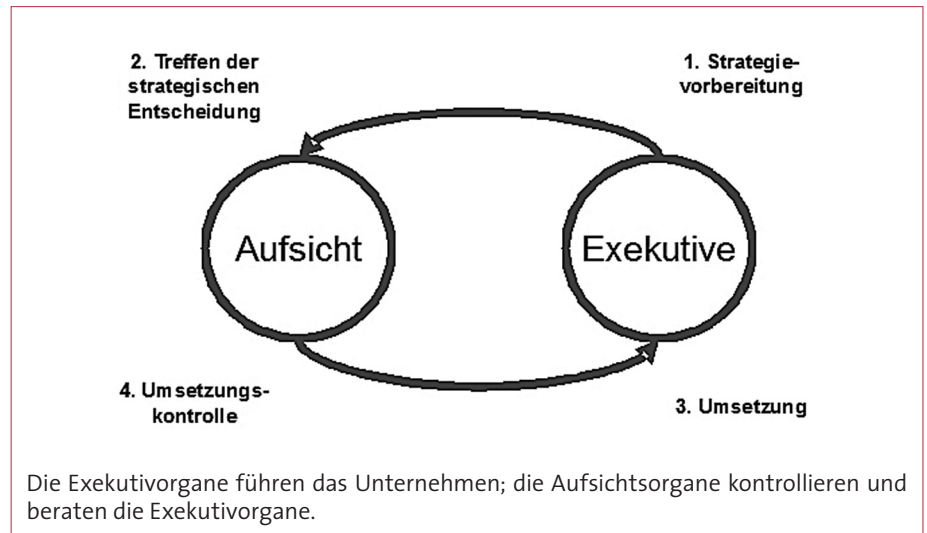
Ohne eine klare Rollenteilung und Aufgabenabgrenzung zwischen diesen beiden Funktionen ist eine vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit der ehren- und hauptamtlichen Funktionsträger kaum möglich. Im Corporate-Governance-Ansatz wird daher die strikte Trennung von Aufsicht und Exekutive im obersten Management verfolgt. Dies lässt sich in aller Kürze wie folgt zusammenfassen: Die Exekutivorgane führen das Unternehmen; die Aufsichtsorgane kontrollieren und beraten die Exekutivorgane (vgl. Grafik).

Das Aufgabenspektrum des ehrenamtlichen Aufsichtsrates umfasst hierbei im Grundsatz:

- das strategische Management, also die Festlegung (Themen und Prioritäten) und Messung der strategischen Ziele und Leitlinien (nicht nur monetär)
- die Festlegung der grundlegenden Organisationsstruktur
- die Überprüfung der Ressourcenzuordnungen zur Erreichung der strategischen Ziele
- die Bestellung, Beurteilung und Entlassung der Exekutivorgane
- die Beratung der Exekutive (inkl. Einführung neuer sowie die Qualifizierung amtierender Geschäftsführungsmitglieder) sowie
- die Beurteilung der Effizienz der eigenen Tätigkeit.

Die hauptamtliche Geschäftsführung verantwortet grundsätzlich:

- das operative Management, also die operative Umsetzung der strategischen Ziele und damit einhergehend die Vertretung des Unternehmens nach außen
- die Entwicklung der strategischen Ausrichtung
- die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen
- die Personalpolitik im hauptamtlichen Bereich
- die Einführung und Weiterentwicklung von Instrumenten zur Steuerung und Kontrolle der Arbeit im Unternehmen sowie
- die regelmäßige Information des Aufsichtsrates über die laufenden Geschäfte und Entwicklungen.



Eine möglichst »saubere« Trennung von Aufsicht und Exekutive soll nicht nur wirtschaftliche Fehlentwicklungen verhindern, sondern auch einen wesentlichen Beitrag zur Vermeidung persönlichen Fehlverhaltens leisten und die Transparenz im Unternehmen steigern.

Damit sind zwar die formalen Grundlagen gelegt, in welcher Form Unternehmensführungs- und Aufsichtsfunktion strukturell abzubilden sind und wie sich das Zusammenspiel der beiden Funktionen gestalten sollte. Eine optimale Zusammenarbeit zum Wohle des Unternehmens ist damit in der Praxis aber noch lange nicht gewährleistet.

Gemeinsames Rollen- und Führungsverständnis erforderlich

Neben den notwendigen strukturellen Änderungen ist es für eine gute Zusammenarbeit in der Praxis empfehlenswert, die konkreten Aufgabenzuordnungen gemeinsam durch die haupt- und ehrenamtlichen Führungskräfte, beispielsweise in Workshops, erarbeiten und reflektieren zu lassen. Denn die Ausgestaltung »auf dem Papier« muss für alle Beteiligten nachvollziehbare Führungsprozesse nach sich ziehen und die Grenzen der Aufgabenwahrnehmung anhand von pragmatischen Beispielen aufzeigen.

Ein in der Praxis bewährtes Instrument zur Aufgabenabgrenzung und Aufgabendiskussion sind sogenannte »AKV-Tabellen«, anhand derer Aufgaben (A), Kompetenzen (K) und Verantwortungen (V) den verschiedenen Funktionsträgern (Aufsichtsratsvorsitzende, Aufsichtsratsmitglieder, Geschäftsführungen, weitere Führungsebenen) zugeordnet werden.

Diese können dann in einen Geschäftsverteilungsplan und Stellenbeschreibungen überführt werden.

Eine neue Aufgabenverteilung bedeutet auch, Führungsprozesse neu zu definieren, die wiederum neue oder veränderte Führungsinstrumente nach sich ziehen. Ein wichtiges Instrument in der Umsetzung ist hier die vom Aufsichtsgremium zu erlassende Geschäftsordnung für die Exekutive in der u. a. die Ressort- und Allgemeinzuständigkeiten der Leitungsgremien, zustimmungspflichtige Geschäfte, die Art der Zusammenarbeit und Verhaltensregeln sowie Informations- und Berichtspflichten geregelt werden sollten.

Ein Instrument zur Vorgabe der strategischen Ziele und Beauftragung der Geschäftsführung mit der Umsetzung sind (mehrjährige) Zielvereinbarungen, die zwischen Aufsichtsrat und Geschäftsführung getroffen werden, sowie ein regelmäßiges Besprechungs- und Berichtswesen zur Kontrolle und Verfolgung der Einhaltung der strategischen Ziele. Hierzu zählen beispielsweise monatliche Finanzberichte sowie Berichte über den Erfolg oder Fortschritt der Unternehmensentwicklung.

Umdenken als Erfolgsfaktor

Für alle Funktionsträger erfordert die Umsetzung der skizzierten Modelle und Instrumente ein enormes Umdenken und Veränderung im täglichen Zusammenspiel. Denn die Führungsgremien bestehen nach der Durchführung der formalen Änderungen in der Organisationsstruktur zum Großteil aus denselben Personen wie vor der Umstrukturierung.

Daher ist Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Unternehmensführung nach dem Corporate-Governance-Prinzip die Bereitschaft, eine echte Änderung in der Führungskultur herbeizuführen und dann auch in der täglichen Praxis zu leben.

Häufig verstehen die ehrenamtlichen Aufsichtsratsmitglieder die Veränderungen als eigenen Machtverlust. So müssen tradierte Verhaltensmuster durchbrochen werden, der Aufsichtsrat muss sich also darauf konzentrieren, die »Leitplanken« mit den strategischen Zielen und Prioritäten zu setzen, und darf sich nicht in Kleinigkeiten und Einzelaktivitäten verzetteln. Das bedeutet auch, dass nun der einzelne Aufseher keine (meist lieb gewonnenen) direkten Arbeitsaufträge mehr an den Geschäftsführer oder einzelne Mitarbeiter gibt.

Das Aufsichtsratsmitglied muss das Vertrauen haben, Aufgaben und Verantwortung konsequent zu delegieren und die Geschäftsführung im Rahmen der zugeordneten Kompetenzen eigenständig arbeiten zu lassen. Andererseits muss die Geschäftsführung diese Verantwortung annehmen und insbesondere in der Ein-

Nur wenn alle Beteiligten von dem Prinzip der »Corporate Governance« überzeugt sind und auch danach und nach den vereinbarten Konkretisierungen für die Praxis handeln, wird sich spürbar die Arbeit der Organe verbessern und damit ein wichtiger Grundstein zur dauerhaften Existenzsicherung der sozialwirtschaftlichen Unternehmen gelegt.

Ausblick: Gewinnung geeigneter »Aufseher«

Mit der Umsetzung des hier beschriebenen Zusammenspiels steigen nicht nur die Anforderungen an die hauptamtlichen Geschäftsführungen sowie die Steuerungs- und Informationssysteme im Unternehmen. Auch die Mitglieder von Aufsichtsgremien müssen immer professioneller werden, um der gestiegenen und weiter steigenden Verantwortung gerecht zu werden.

Hier sind nicht nur die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege in der Pflicht, die ehrenamtlich Tätigen zu schulen – was inzwischen überall ge-

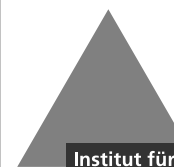
»Mit AKV-Tabellen können Pflichten von Aufsicht und Geschäftsführung getrennt werden: Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen«

gewöhnungsphase auch das Rückgrat haben, einzelne Aufsichtsratsmitglieder darauf hinzuweisen, wenn sie in den alten Trott verfallen und das Gebot des Nicht-Einmischens in das operative Geschäft verletzen.

Außerdem gilt für die Geschäftsführung, dass sie Instrumente bereitstellt, die das Aufsichtsgremium mit den notwendigen aussagefähigen Informationen und Fakten versorgen, damit dieses auch seiner Aufsichts- und Kontrollfunktion nachkommen kann. Die Güte der Informationsversorgung ist die Grundlage für die Sicherung der Vertrauensbasis, damit die Geschäftsführung in der Lage ist, das Unternehmen weiter zu entwickeln und verantwortlich zu führen. Hierzu gehört auch, bei Problemen oder Fehlern den Aufsichtsrat offen zu informieren.

lebte Praxis ist. Auch die Unternehmen selbst müssen bei der Auswahl die nötige Sorgfalt walten zu lassen und ihre Mitglieder der Aufsichtsorgane bestmöglich unterstützen – sei es durch geeignete Berichte, sei es durch Praxistage oder ähnliches.

In Zeiten eines rückläufigen ehrenamtlichen Engagements bei gleichzeitig steigenden Anforderungen an die Aufgabe, wird es immer schwerer werden, geeignete Kandidaten für die Aufsichtsgremien zu finden. Dies wird für die Unternehmen der Sozialwirtschaft eine bedeutsame Herausforderung für die Zukunft. Hier ist es wichtig, mögliche Kandidaten nicht nur im direkten Umfeld des Unternehmens zu suchen, sondern auch ein bisschen »quer« zu denken und beispielsweise verstärkt Personen aus der Privatwirtschaft anzusprechen. ■



Institut für Diakoniewissenschaft
und Diakoniewirtschaft

Kirchliche Hochschule Wuppertal/Bethel

Nächster Start unserer universitären
Weiterbildungsstudiengänge

Master Diakoniewirtschaft (M.A.)

**Führungs- und Leitungskompetenz für
Diakonie, Kirche und Sozialwirtschaft**

- Multidisziplinäre Studiengruppen
- Dozierende aus Wissenschaft und Praxis
- Studiendauer 2 Jahre, berufsbegleitend
- Beginn im Oktober 2014

Doktor der Diakoniewissenschaft (Dr. diac.)

**Interdisziplinäre diakoniewissenschaftliche
Forschung weiterentwickeln**

- Begleitet durch ProfessorInnen aus Theologie, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
- Dauer: 3 Jahre, berufsbegleitend
- Beginn im Oktober 2015, Vorbereitung ab Oktober 2014

Diese Weiterbildungsstudiengänge

bieten Personalentwicklung für Führungsverantwortliche in diakonischen/caritativen Unternehmen und qualifizieren für unternehmerisches Handeln und seine theologische/ethische Reflexion.

Weitere Informationen auf unserer Homepage

oder bei Mag. theol. Ralf Pahlmeyer
Tel. 0521 144-29 13
pahlmeyer@diakoniewissenschaft-idm.de

Institut für Diakoniewissenschaft und
Diakoniewirtschaft

Kirchliche Hochschule Wuppertal/Bethel
Remterweg 45, 33617 Bielefeld

www.diakoniewissenschaft-idm.de