

# Kontrolle erwünscht



## VON GABRIELE MOOS

Prof. Dr. Gabriele Moos leitet den Studiengang Gesundheits- und Sozialwirtschaft am RheinAhr-Campus in Remagen. Sie ist zudem 1. Vorsitzende der Deutschen Gesellschaft für Management und Controlling in der Sozialwirtschaft e. V. (<http://www.dgcs.de>) und Mitglied im Beirat der Zeitschrift SOZIALwirtschaft und des Informationsdienstes SOZIALwirtschaft aktuell. Außerdem gehört sie dem Leitungsteam des Kongresses der Sozialwirtschaft an ([www.sozkon.de](http://www.sozkon.de)). E-Mail [moos@rheinahrcampus.de](mailto:moos@rheinahrcampus.de)

Die Frage der Aufsicht ist in der Sozialwirtschaft von großer Bedeutung. Insbesondere der Non-Profit-Sektor wird von einer Reihe von Skandalen erschüttert (z. B. Mittelabzweigung, Missmanagement, Diebstahl, übertriebener persönlicher Lifestyle des Managements, Nichtverfolgung der Mission), wodurch die Frage nach effizienter und effektiver Governance sowohl medial als auch gesellschaftlich interessant wird.

Der Terminus »Governance« hat seinen Ursprung im lateinischen »gubernare«, das so viel bedeutet wie »das Steuerruder führen«, »lenken« oder »leiten«. Allgemein kann der Terminus »Governance« mit Ausübung von Autorität, Lenkung und Überwachung gleichgestellt werden. Governance umfasst somit sämtliche Aufgaben und Tätigkeiten, die der Überwachung und Richtungsweisung des Top-Managements dienen.

tionalisierung denkbar sind. Die Komplexität ist im Non-Profit-Bereich höher, da viele Fragestellungen, beispielsweise nach den Wirkungen, schwieriger zu operationalisieren sind.

Aber wer nimmt eigentlich welche Governance-Aufgabe wahr? Wer »governt« wie und wen? In der Praxis ist jedes sozialwirtschaftliche Unternehmen dem Aufsichtsorgan gegenüber letztendlich Berichterstattung schul-

**»Eine klare Aufgabentrennung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat ist schwierig, aber unabdingbar«**

Während in einer For-Profit-Organisation eine hauptamtliche Unternehmensleitung tätig ist, sind in Non-Profit-Organisationen auch Ehrenamtliche und Laien in Führungspositionen zu finden. Außerdem ist Corporate Governance eindeutig durch ein Aufsichtsorgan institutionalisiert, während im Non-Profit-Bereich verschiedene Formen der Insti-

dig, während die Aufsichtsorgane das Handeln der Organisation gegenüber der Öffentlichkeit, der Gesellschaft zu vertreten haben. Dadurch ist das Aufsichtsgremium sowohl moralisch als auch rechtlich verantwortlich, dass die Mission der Organisation entwickelt und festgelegt, in weiterer Folge, langfristig, auch verfolgt wird.

- Zwei zentrale Fehler: In der Praxis sind zwei Hauptfehler von Aufsichtsräten erkennbar. Auf der einen Seite ist es falsch, wenn ehrenamtliche Aufsichtsgremien der Führungsebene die Freiheit geben, die Governance-Aufgaben vollkommen selbst in die Hand zu nehmen und zu entscheiden, um danach lediglich als absegnende Partei zu wirken. Auf der anderen Seite ist es ebenso falsch, wenn Aufsichtsräte sich mit wenig Überblick in das Tagesgeschäft einmischen.
- Wie Steuerung effektiv erfolgen kann: Eine Empfehlung könnte darin liegen, dass das Aufsichtsgremium sicherstellt, dass die Informationen bezüglich der internen Stärken und Schwächen, der externen Chancen und Bedrohungen aus unabhängigen Quellen stammen und nicht durch die Leitung »gefiltert« werden. Dadurch kann die Gefahr des simplen Absegnens von Entscheidungen verringert werden.
- Unabhängige Berufung von Mitgliedern des Aufsichtsgremiums: Eine weitere Empfehlung betrifft die Mitglieder eines Aufsichtsgremiums selbst. Diese müssen besonders genau ausgewählt werden und gute Kenntnisse und Erfahrungen in Governance-Entscheidungen mitbringen. Die Auswahl sollte nicht durch das Management der Organisation durchgeführt werden, sondern durch das Aufsichtsgremium selbst nach vorher festgelegten Anforderungsprofilen erfolgen.
- Klare Aufgabentrennung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat: Für eine gute Corporate Governance ist unter anderem eine klare Trennung der Aufgabenbereiche von Aufsichtsrat und Leitungsorganen von Bedeutung. Während die Führungsebene das strategische und operative Geschäft zu steuern und zu verantworten hat, liegen die Aufgaben des Aufsichtsrats in der Überwachung der Leitung und inzwischen immer stärker in der Beratung der Führungsebene, insbesondere durch die Einbindung in die Entwicklung der Unternehmensstrategie. Nur bei einer sauberen und klar definierten Trennung der Funktionen ist eine eindeutige Verantwortungszuweisung möglich. Bei einer Vermischung von Aufgabenbereichen besteht immer die Gefahr, dass eine

Exkulpation durch Hinweis auf eine Alternativverantwortlichkeit anderer Personen oder anderer Gremien versucht wird.

- Kontrolleure außer Kontrolle: Die Rolle des Aufsichtsrats ist von entscheidender Bedeutung für eine erfolgreiche Corporate Governance. Die Krisen (z. B. Treberhilfe, UNICEF) zeigen, dass die Arbeit in den Aufsichtsräten deutlich besser werden muss. Die Aufgaben der Aufsichtsräte in sozialwirtschaftlichen Organisationen sind im Laufe der Zeit vielfältiger und anspruchsvoller geworden. Wenn man diesen Anforderungen gerecht werden will, braucht man eine Professionalisierung der Aufsichtsratsarbeit und gezielte Qualifizierungsmaßnahmen für die Aufsichtsratsmitglieder. Die Fähigkeit betriebswirtschaftliche und inhaltliche Zusammenhänge beurteilen zu können, erscheint hier von zentraler Bedeutung. Ohnehin kann man fragen, ob die Kontrolleure sich nicht grundsätzlich in der Verantwortung sehen, sich eigenverantwortlich entsprechend der Anforderung ihres Mandats weiterzubilden. In der Sozialwirtschaft hat sich hier bisher wenig getan. Nur wenige auf den Bereich der Sozialwirtschaft spezialisierte Institute und Unternehmensberatungen bieten derzeit Aufsichtsratslehrgänge an, in denen Unternehmenskontrolleure die nötigen Grundlagen für ihr Amt in vermittelt bekommen.
- Mandatsbegrenzung: Als weitere wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Corporate Governance ist von Bedeutung, dass die Zahl der von Aufsichtsratsmitgliedern ausgeübten Mandate begrenzt wird. Eine Begrenzung der externen Mandate auf drei, wie es schon heute der deutsche Corporate Governance Kodex empfiehlt, und ein Ausschluss der Kumulierung herausragender Stellungen (z. B. Aufsichtsratsvorsitz) erscheint ebenfalls sinnvoll. Fundierte Aufsichtsratsarbeit fordere außerdem einen erheblichen Zeit- und Arbeitsaufwand, der von vielen Aufsichtsratsmitgliedern neben ihrer hauptberuflichen Tätigkeit erledigt werden muss. Vor diesem Hintergrund erscheint eine Begrenzung auf drei Aufsichtsratsmandate angemessen und sinnvoll.
- Frauenquote in Aufsichtsräten: Es ist

fraglich, ob eine höhere Zahl weiblicher Aufsichtsratsmitglieder die Arbeit in den Aufsichtsgremien verbessern kann. Eine Zwangsquote birgt die Gefahr, dass das Thema verkürzt und damit unzureichend diskutiert wird. Eine Frauenquote für Aufsichtsräte ist kein Allheilmittel. Eine solche Quote kann nur funktionieren, wenn ein entsprechendes Maßnahmenpaket zur Förderung und Entwicklung weiblicher Führungskräfte auch in den Organisationen selbst eingeführt und umgesetzt wird. Diese Entwicklung wird vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung wahrscheinlich ohnehin einsetzen.

### Resümee: Ein weiter Weg

Der Weg zur Umsetzung einer effektiven und effizienten Governance in der Sozialwirtschaft ist noch weit. Beispielsweise zeigt die Trägerstrukturhebung des Deutschen Caritasverbandes für das Jahr 2009, dass 69 Prozent der Rechtsträger mit mehr als 50 Mitarbeitenden ein eigenständiges Aufsichtsgremium installiert haben. Hinsichtlich der qualitativen Umsetzung der Governance-Aufgaben liegen aber nur singuläre Ergebnisse vor (Bangert, 2011, S. 38). ■



### Literatur

**Bangert, C.:** Gute Unternehmensführung betrifft auch die Caritas, in: neue Caritas, 17/2011, S. 38.