

# Unabhängig prüfen

Eine offene Fehlerkultur funktioniert nicht ohne **Kontrolle**. Aufsichtsgremien erfüllen die gewachsenen Anforderungen nur, wenn sie sich professionalisieren.

**V**ertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Diese oft zitierte Devise lässt sich dem Zeit-Kolumnisten Christoph Drösser zufolge nicht dem russischen Politiker Lenin zuschreiben. Wohl aber: „Vertraue, aber prüfe nach.“ Die feinen, aber wichtigen Unterschiede im Zungenschlag beider Varianten machen die Herausforderung wirksamer Aufsichtsführung sehr gut erkennbar. Es gilt, eine Balance zu finden zwischen der richtigen Portion Vertrauen und angemessener Prüfung.

Vertrauen ist für Nonprofit-Organisationen (NPO) ein wesentlicher Faktor und Maßstab des Erfolgs. NPO haben in den vergangenen 30 bis 50 Jahren stark an wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Bedeutung gewonnen. Viele von ihnen haben in diesem Zusammenhang ihre betrieblichen Abläufe, ihr Personal und die Leitungsstrukturen weiterentwickelt und professionalisiert. Die Aufsichtsstrukturen aber haben mit dieser sehr dynamischen Entwicklung in vielen Fällen nicht Schritt halten können.

Das duale Governance-Modell wurde in Deutschland in den vergangenen Jahren ausgebaut. Das zentrale Ziel ist, Leitung und Aufsicht wirksam und klar voneinander zu trennen. Nach dem Vorbild des 2002 entstandenen Deutschen Corporate Governance Kodex sehen dies auch die in Wohlfahrtsverbänden und anderen NPO entwickelten Corporate Governance Kodexe vor. Die Mitgliederversammlung eines Vereins, das traditionelle Aufsichtsorgan eines Großteils der NPO in Deutschland, ist nach modernem Governance-Verständnis vor

allem für größere Organisationen kein wirksames Aufsichtsorgan. Die Arbeitshilfe 182 der Deutschen Bischofskonferenz, der Governance Kodex für ‚Soziale Einrichtungen in katholischer Trägerschaft und Aufsicht‘, bringt das besonders klar zum Ausdruck. Demnach ist die Gesellschafterversammlung aufgrund ihrer Größe und Zusammensetzung häufig nicht in der Lage, die Geschäftsführung adäquat zu überwachen. Eine wirksame Aufsicht muss heute diese Anforderungen erfüllen:

## Zeit mitbringen

Mitglieder des Aufsichtsorgans müssen in der Lage sein, viel Zeit zu investieren. Eine gute Vorbereitung ist unerlässlich, um angemessen prüfen zu können.

## Kompetenzen ausbilden

Dieselben Fragen noch einmal zu stellen, die bereits vom Wirtschaftsprüfer abgehakt wurden, verbietet sich für ein selbstständig agierendes Aufsichtsorgan. Die richtigen eigenen Prüfungsschwerpunkte zu finden und zu verfolgen, erfordert Wissen und Kompetenz.

## Mitglieder rotieren

Die traditionelle Praxis, dass Persönlichkeiten einem Aufsichtsgremium nicht selten mehr als zehn Jahre oder sogar mehrere Jahrzehnte angehören, ist mit wirksamer Aufsichtsarbeit nicht vereinbar. Klar festgelegte Rotationsrhythmen helfen, einen angemessenen Zyklus der Erneuerung zu finden und durchzusetzen.

## Interessenkonflikte vermeiden

Wunderbar, wenn sich ein Aufsichtsgremium mit Ehrenamtlichen besetzen lässt. Dies ist aber schon jetzt häufig schwierig oder unmöglich. Denn die Bereitschaft zum längerfristigen ehrenamtlichen Engagement nimmt in den jüngeren Altersgruppen eher ab. Persönlichkeiten, die zur Übernahme eines Aufsichtsratsmandats auch deshalb bereit sind, weil es ihnen in der eigenen hauptberuflichen Funktion im Sinne eines

gut gepflegten Netzwerks der Gegenseitigkeit weiterhilft, eignen sich wegen der damit verbundenen Interessenkonflikte heute nicht mehr für Aufsichtsratsfunktionen.

## Vergütung einführen

Aus diesen Gründen ist eine angemessene und im Jahresbericht auch transparent offengelegte Zahlung von Aufwandsentschädigungen der richtige Weg, um mit einer zeitgemäßen, wirksamen Aufsichtsführung die Weichen für eine erfolgreiche, vertrauenswürdige Organisationstätigkeit zu stellen.

Burkhard Wilke

ist Geschäftsführer und wissenschaftlicher Leiter des Deutschen Zentralinstituts für soziale Fragen (DZI).

[wilke@dzi.de](mailto:wilke@dzi.de)



**AUF WUNSCH AUCH VIRTUELLE ZUSAMMENARBEIT MÖGLICH!**

**SCHULZ CONSULTING**

MANAGEMENTBERATUNG + ORGANISATIONSENTWICKLUNG

- Leitbild und Strategie
- Unternehmenskultur
- Unternehmenskonzepte
- Aufbauorganisation
- Coaching
- Open Space, World Café und Strategiekonferenzen
- Lösung von Konflikten mit Dynamic Facilitation

Hans-J. Schulz · An den Brunnenröhren 24  
35037 Marburg · Tel.: 0 64 21/ 68 61 41

[www.schulz-consulting.org](http://www.schulz-consulting.org)