

SOZIALwirtschaft aktuell



Infodienst für das Management in der Sozialwirtschaft

MEINUNG

Auf gutem Weg

Eine Trennung von Führung und Aufsicht ist inzwischen Standard in Wohlfahrtsverbänden und gemeinnützigen Sozialunternehmen. Die Bedeutung der meist ehrenamtlich arbeitenden Kontrollorgane für Transparenz und gesellschaftliche Anerkennung ist unbestritten. Die hier vorgestellte Studie bestätigt, dass die in verschiedenen Regelwerken festgehalten Grundsätze in der Praxis akzeptiert und angewandt werden. Die noch vorhandenen Lücken bei der Umsetzung können nicht als gravierend angesehen werden und sollten sich nach und nach schließen lassen. Übrigens werden die zahlreichen Aspekte der Zusammenarbeit von Aufsichtsorgan und Führung regelmäßig in dieser Publikation in einer eigenen Rubrik angesprochen (Seite 5). In dieser Ausgabe beispielsweise geht es um die nicht ganz unbedeutende Frage, wer eigentlich beim Vermögen der Organisation das Sagen haben sollte.

Gerhard Pfannendörfer

– Chefredaktion –
gerhard.pfannendoerfer@gmail.com

In dieser Ausgabe

- Top down: Vorsicht bei der Personalauswahl
- Aufsicht vs. Führung: Wer verwaltet das Vermögen der Organisation?
- Nachrichten & Notizen
- In einem Satz
- Personalien
- Zitat & Termine

Corporate Governance Die Herausforderung der richtigen Flughöhe

■ Matthias Borchers und Jan Appel

Viele Wohlfahrtsverbände und Unternehmen der Sozialwirtschaft haben sich einen Kodex zur Ausgestaltung von Aufsichts- und Führungsstrukturen gegeben. Eine Studie untersuchte nun deren Umsetzung und die Einstellung zu Neuerungen wie etwa den Vorgaben zur Geschlechterverteilung oder Compliance Managementsystemen.

In einem immer komplexer werdenden Umfeld und sich teilweise gravierend ändernden gesetzlichen, demografischen sowie technischen Rahmenbedingungen müssen sich Unternehmensführung und Aufsichtsgremium steigenden Anforderungen stellen.

Um hierbei die richtige Flughöhe zu wählen, wäre ein exaktes Altimeter für die Zusammenarbeit von Führung und Aufsicht wünschenswert. Einen metaphorischen Flugkorridor geben die verschiedenen Corporate Governance Kodizes vor.

In wieweit sich diese Empfehlungen mit der praktischen Ausgestaltung decken und welchen Stellenwert aktuelle Entwicklungen, etwa im Bereich der Compliance Management Systeme, haben, wird in einer Curacon-Studie aufgearbeitet. Die Erkenntnisse beruhen dabei auf den Antworten von über 350 Unternehmensleitern sowie Aufsichtsräten von Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens.

Dynamik schafft Umsetzungslücken

Insgesamt zeigt sich, wie schon in der letzten Curacon-Befragung vor sechs Jahren, ein hoher Umsetzungsstand von professionellen Standards in der Ausgestaltung der Führungs- und Aufsichtsstrukturen.

Fast alle Unternehmen haben das duale Führungsprinzip in ihrem formalen Regelwerk verankert und die Mehrheit berücksichtigt einen (speziellen) Corporate Governance Kodex. Auch in den Aspekten der Gremiengröße, der Regelung von Aufgaben und Zuständigkeiten sowie der Sitzungsfrequenz folgen die Befragten mehrheitlich den selbst auferlegten Maßstäben von guter Führung und Aufsicht.

Die Behauptung, dass Corporate Governance ein dynamisches Thema ist und kontinuierliche Anpassung erforderlich macht, wird von 96 % der Befragten geteilt. Nicht zuletzt spiegelt sich diese Dynamik auch in den inhaltlichen Anpassungen der Corporate Governance Kodizes in den letzten Jahren wider.

Neuerungen betrafen hierbei häufig Compliance Management Systeme, die Stärkung einer langfristigen, nachhaltigen Perspektive und Empfehlungen zur Geschlechterverteilung in den Gremien. Die Befragung zeigt allerdings, dass diese Themen in der konkreten Umsetzung noch nicht in den Unternehmen angekommen sind, aber teilweise auch nicht als sinnvoll erachtet werden.

In etlichen Kodizes sind langfristige Zielvorgaben für Frauenanteile in Aufsichts-

gremien formuliert, wie zum Beispiel im Diakonischen Corporate Governance mit einem Zielanteil von Frauen in Höhe von 40 % bis 2025. Auch die gesellschaftliche und politische Debatte zur »Quote« ist medial seit Jahren präsent. Zwei Drittel der Befragten allerdings halten eine bindende Frauenquote für nicht notwendig und in ihrer praktischen Umsetzung bleibt

»Einige neue Empfehlungen von Corporate Governance Kodizes sind noch nicht im betrieblichen Alltag angekommen – und werden teilweise auch nicht als sinnvoll erachtet«

sie der Einzelfall (4 % der Einrichtungen). Frauen sind in der Geschäftsführung häufig nicht vertreten und nur weniger als die Hälfte der Befragten glaubt, dass ein ausgewogener Verhältnis des Frauen- und Männeranteils in der Geschäftsführung zu einer besseren Gesamtleistung der Geschäftsführung führt.

Um mögliche Probleme der Aufsichtsrats-tätigkeit aufzudecken, wie etwa die geringe Nutzung von Ausschüssen oder die mangelnde Abstimmung des Risikomanagements, empfehlen die Kodizes eine regelmäßige Evaluation der Aufsichtsrats-tätigkeit im Rahmen einer Effizienzprüfung. Mehrheitlich (82 %) wird bei den befragten Einrichtungen allerdings keine systematische Evaluation der Aufsichtsrats-tätigkeit durchgeführt und bei 12 % findet nur eine unregelmäßige Überprüfung statt.

Die Empfehlung für die Einrichtung eines Compliance Management System ist neu in den Deutschen Corporate Governance Kodex aufgenommen worden und auch der Diakonische Corporate Governance empfiehlt sie. Insbesondere vor dem Hintergrund von Gemeinnützigkeit und der etwaigen Verwendung von Spendengeldern kann ein Compliance Management System als vertrauensbildende Maßnahme für die Öffentlichkeit fungieren. Die Befragung zeigt jedoch, dass nur 16 % der befragten Unternehmen bereits ein solches Regelwerk etabliert haben. Diese machen mit dem ihm aber bereits gute Erfahrungen. So gaben 37 % von ihnen an, in der Vergangenheit mit Hilfe des

Compliance Management Systems Regelverstöße aufgedeckt zu haben.

Auch die Empfehlungen der sogenannten »Cool-Down-Phase«, die den Zeitraum regelt nach welcher die Mitglieder der Unternehmensführung in den Aufsichtsrat wechseln dürfen, wird nur im Einzelfall umgesetzt. Während etliche Kodizes Richtlinien für die Etablierung eines Zeit-

raums vorgeben, hat nur eine Minderheit von 4 % diese auch umgesetzt. In der tatsächlichen Ausgestaltung finden sich in 10 % der befragten Einrichtungen Mitglieder im Aufsichtsgremium, die zuvor in der Unternehmensführung tätig waren.

Ein häufig geäußelter Verbesserungswunsch in der letzten Curacon-Studie vor sechs Jahren betraf die fachliche Kompetenzsteigerung des Aufsichtsgremiums. Bei den jetzt befragten Einrichtungen sind vor allem ökonomische Kompetenzen weit verbreitet und mit Zunahme der Größe haben auch juristische und fachspezifische

Kompetenzen einen sicheren Platz im Aufsichtsrat. Rund 28 % der Befragten halten die Sicherstellung einer ausreichenden Fort- und Weiterbildung des Aufsichtsgremiums allerdings für (eher) unbefriedigend.

In der Studie wurden Erfahrungen mit den häufigsten Interessenskonflikten innerhalb der Aufsichtsgremien abgefragt, die laut Kodizes informations- oder zustimmungspflichtig sind. Die erlebten Interessens-kollisionen hängen stark von der Trägerschaft der Einrichtungen ab. Während private und freigemeinnützige Einrichtungen mehrheitlich angeben, keine Interessens-

konflikte erlebt zu haben, sind 71 % der Befragten aus öffentlichen und kommunalen Einrichtungen mit Interessenkonflikten in Berührung gekommen. Insbesondere die persönlichen Beziehungen von Mitgliedern des Aufsichtsgremiums in das Unternehmen (39 %) sowie die gleichzeitige Tätigkeit von Mitgliedern des Aufsichtsgremiums bei übergeordneten Verbänden, Organisationen und Kostenträgern (25 %) wiegen bei den öffentlichen und kommunalen Einrichtungen im Vergleich zu den Einrichtungen anderer Träger schwer.

Lessons Learned

Welche praktischen Hinweise für Führungs- und Aufsichtsgremien lassen sich aus der Gesamtschau der Studienergebnisse ableiten? In der Summe wird deutlich, dass erfolgreiche Corporate Governance von Unternehmen der Gesundheits- und Sozialbranche Anforderungen an die Struktur und innere Ordnung, sowie an jedes einzelne Gremienmitglied mit sich bringt.

Zunächst ist eine eindeutige, trennscharfe strukturelle Gestaltung notwendig, durch welches Gremium Aufsicht und Führung ausgeführt werden. Bei der Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten, sollten sich die Aufgaben des Aufsichtsgremiums auf grundsätzliche und strategische Themen beschränken. Hiermit kann eine klare Trennung zwischen operativer Leitung und Aufsicht sichergestellt werden.

Bei Wahl der Rahmenparameter ist immer die Praxistauglichkeit zu hinterfragen.

»Bei der großen Mehrheit der Organisationen findet keine regelmäßige Effizienzprüfung der Aufsichtsrats-tätigkeit statt«

Übermäßig große Aufsichtsgremien führen häufig zu Ineffizienz und erschweren die Terminkoordination. Um eine effiziente Kommunikation und Entscheidungsfindung sicherzustellen empfiehlt sich in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße beziehungsweise der zu bewältigenden Aufgaben, eine Gremiengröße von 5, 7, 9 oder maximal 11 Mitgliedern. Dabei verhindert die ungerade Anzahl ein Patt-Situation in Abstimmungen.

Gerade bei größeren Aufsichtsgremien macht es Sinn, fachliche Ausschüsse zu nutzen, um spezifische Aufgaben in einem

kleineren Rahmen vorzubereiten. Ein Personal- oder Präsidialausschuss sind hier erprobte Praxisbeispiele.

In Summe sollte das Aufsichtsgremium neben fachspezifischen und gegebenenfalls theologischen Kompetenzen auf eine differenzierte Zusammensetzung achten. Neben ökonomischen und juristischen Kompetenzen sollten zukunftsrelevante Fähigkeiten, die beispielsweise mit Blick auf die Herausforderungen der Digitalisierung und des Fachkräftemangels wichtig sind, in das Aufsichtsgremium aufgenommen werden.

Eine besondere Rolle kommt dem Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums zu. Er kann durch eine gewissenhafte und angemessene Vorbereitung, eine effiziente Sitzungsführung sowie die Dokumentation und Nachbereitung von Sitzungen einen entscheidenden Beitrag zum Erfolg der Aufsichtsratsarbeit leisten. Auch bei den Anforderungen an die Person kommt dem Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums eine besondere Rolle zu. Durch Wahl eines erfahrenen und kommunikationsstarken Mitglieds kann die besonders wichtige Funktionsfähigkeit der Kommunikation zwischen Unternehmensführung und dem Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums sichergestellt werden.

Auch bei optimaler Organisation, wird der Erfolg des Aufsichtsgremiums auf den Schultern der Mitglieder getragen. Um eine

einseitig dominierende Perspektive zu vermeiden, sollte der Anteil an geborenen Mitgliedern im Aufsichtsgremium nach dem Diakonischen Corporate Governance auf 30 % beschränkt werden. Idealerweise liegt der tatsächliche Anteil bei einem noch niedrigerem Wert. Klare Regelungen in Form von Ausschluss oder Zustimmungspflichten für bestimmte Sachverhalte, die Interessenskonflikte von Mitgliedern des Aufsichtsgremiums auslösen können, sind unbedingt zu definieren. Schließlich zeichnet sich ein guter Aufsichtsrat durch regelmäßige Teilnahme, angemessene Sitzungsvorbereitung, sowie Unabhängigkeit und Eigenverantwortlichkeit aus. Regelmäßige Fortbildungen der Aufsichtsgremien befähigen die Mitglieder ihr volles Potenzial zu nutzen und in letzter Konsequenz den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern.

Bei der Kommunikation zwischen Unternehmensführung und Aufsichtsrat gilt allerdings nicht generell »umso häufiger, desto besser«. Häufige Anfragen bei der Unternehmensleitung zwischen den Sitzungen durch einzelne Aufsichtsratsmitglieder, wöchentliche Sitzungen des Aufsichtsrates oder einzelner Ausschüsse zu operativen Themen sowie eigene Aktivitäten von Mitgliedern des Aufsichtsrates im operativen Geschäft, sind klare Indizien dafür, dass sich das Aufsichtsgremium mit zu tiefen, operativen Detailfragen beschäftigt. Dies kann auf ein anhaltendes übermäßiges Misstrauen gegenüber der Unter-

nehmensleitung zurückzuführen sein. Beides sollte aber schon im Ansatz durch klare Aufgabenverteilung und eine offene und vertrauensvolle Kommunikation vermieden werden.

Fazit

Corporate Governance ist weiterhin ein kritischer Erfolgsfaktor, der dynamisches Handeln erfordert. Länger etablierte Grundsätze zur guten Führung und Aufsicht, wie sie in den Corporate Governance Kodizes festgehalten sind, werden in der Praxis häufig gut umgesetzt. In den meisten Unternehmen des Gesundheits- und Sozialwesens gibt es allerdings besonders bei den Neuerungen der Kodizes auch Umsetzungslücken. Ein professioneller Umgang und die Entfaltung dieses Verbesserungspotenzials können einen entscheidenden Beitrag zum langfristigen Unternehmenserfolg leisten.



Die Studie »Führung und Aufsicht 2018« der Unternehmensberatung Curacon ergab ein insgesamt erfreuliches Bild: In der Befragung von über 350 Unternehmensführern und Aufsichtsräten im Gesundheits- und Sozialwesen aus ganz Deutschland waren 74 % der Befragten mit der Zusammensetzung von fachlichen Kompetenzen im Aufsichtsgremium zufrieden und auch die Bewertung verschiedener Fähigkeiten fiel mehrheitlich positiv aus. Die Studie legte den Schwerpunkt der Untersuchung auf die praktische Ausgestaltung von Aufsichts- und Führungsstrukturen im Abgleich mit den Vorgaben aus den gängigen Corporate Governance Kodizes. Ausgewertet wurden insbesondere die Umsetzung und Einstellung zu Neuerungen wie etwa den Vorgaben zur Geschlechterverteilung oder Compliance Managementsystemen. Auf der Curacon-Webseite steht eine kurze Zusammenfassung (»Factsheet«) zur Verfügung sowie ein etwa sechsminütiges Video-Interview über die Ergebnisse der Untersuchung. Die komplette Studie kann kostenlos bestellt werden.

www.curacon.de/impulse/studien/studie/154-studie-fuehrung-und-aufsicht-2018



Matthias Borchers ist Geschäftsführender Partner und Leiter Geschäftsbereich Unternehmensberatung der bundesweit tätigen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Curacon GmbH in Münster. Seit seinem Studium zum Diplom-Kaufmann ist er seit über 15 Jahren in der Unternehmensberatung im Gesundheits- und Sozialwesen tätig. Er ist Experte für die Beratung von Zusammenschlüssen und Akquisitionen sowie Begleiter bei der Optimierung von Führungs- und Steuerungssystemen bei Strukturveränderungen.

www.curacon.de



Dr. Jan Appel hat die Studiengänge Mathematik, Informatik, Betriebs- und Volkswirtschaftslehre absolviert. Danach hat er am Institut für Ökonometrie und Wirtschaftsstatistik der Universität Münster über theoretische Modelle zur Performance-Messung und Preisbildung, über algorithmische Aspekte der Implementierung solcher Maße bis hin zum Einfluss des digitalen Zeitalters auf Einkommensdynamiken in Deutschland geforscht. Seit 2017 leitet er Curacon Research und ist u. a. für die wissenschaftliche Begleitung der Curacon-Studien zuständig.

www.curacon.de