

»Kontrolle kommt fast immer zu spät«



VON THOMAS WEINMANN

Dr. Thomas Weinmann ist seit zwei Jahrzehnten Vorstandsvorsitzender der Paulinenpflege in Winnenden in Baden-Württemberg. Früher war in einer Beratungsgesellschaft für den Sozialbereich tätig. Die Paulinenpflege Winnenden e. V. ist eine evangelische Einrichtung mit einem Berufsbildungswerk mit beruflichen Schulen für hör- und sprachbehinderte Jugendliche, Wohnangeboten und Werkstätten für Menschen mit Behinderungen, einem Jugendhilfeverbund mit angeschlossener Schule für Erziehungshilfe und bereichsübergreifenden Angeboten für Menschen mit Autismus. Das Unternehmen beschäftigt hauptberuflich rund 1.300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

www.paulinenpflege.de

Die Kontrolle von Unternehmen und Vorstand gehört zu den wichtigsten Aufgaben eines Aufsichtsgremiums. Doch kann heute Kontrolle oft nur feststellen, was falsch gelaufen ist. Deshalb sollte das Aufsichtsgremium dafür sorgen, dass intern und zeitnahe Kontrolle stattfindet und dass aus Fehlern gelernt wird – und sich selbst aus der Kontrolle heraushalten, meint der Vorstand eines Sozialunternehmens.

Die ersten Erwartungen ergeben sich – nicht nur für den Vorstand, sondern für alle Beteiligten – aus vorgegebenen Rahmenbedingungen. Das können Normen sein: der Gesellschaftsvertrag oder die Satzung, bei manchen Rechtsformen auch gesetzliche Vorschriften. In den vergangenen Jahren sind Mitgliedspflichten im jeweiligen Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege von großer Bedeutung geworden (»Corporate Governance«). Wichtig ist weiter, ob andere Gremien eine Rolle spielen, beispielsweise eine Mitglieder- oder Gesellschafterversammlung oder die Stiftungsaufsicht.

Meistens sind dem Aufsichtsrat oder dem Kuratorium oder dem Verwaltungsrat zwei Aufgabenkreise zugewiesen: Kontrolle und Grundsatzentscheidungen. Ferner sind Instrumente benannt, deren der Aufsichtsrat sich bedienen kann. Von besonderer Bedeutung sind Beratung und Beschlussfassung über den Wirtschaftsplan mit seinen verschiedenen Teilplänen sowie die Feststellung des Jahresabschlusses. Und schließlich gibt es fast überall Bestimmungen über die Tagungshäufigkeit des Aufsichtsrats, was auf ein Instrument verweist, über das jedes Kontrollgremium nur sehr spärlich verfügt: Zeit.

Diese Rahmenbedingungen sollten von allen akzeptiert werden. Sie engen die Erwartungen an einen Aufsichtsrat

ein und führen zugleich in bestimmte Richtungen. Ich beginne mit dem ersten Aufgabenkreis, dem der Kontrolle. Sie sollte eine klare Zweiteilung haben:

- Kontrolle des Vorstands
- Kontrolle des sozialen Unternehmens.

Bei der Kontrolle des Vorstands ist zu bedenken, dass der Aufsichtsrat gegenüber dem Vorstand den Rechtsträger und damit den Arbeitgeber und dessen Interessen vertritt. Immer sonst vertritt der Vorstand die Interessen des Rechtsträgers. Hier nicht. Ich erwarte von meinem Aufsichtsrat, dass er diese Aufgabe ohne jedes Zögern zeitnah und umfassend wahrnimmt. Da der Aufsichtsrat nur über wenige Instrumente verfügt, muss er diese klug nutzen, beispielsweise durch Befragung der Jahresabschlussprüfer oder die Schaffung einer externen Innenrevision, die dem Aufsichtsrat berichtet. Sollte der Zeitmangel eine Rolle spielen, kann ein Aufsichtsrat verpflichtet sein, für die Kontrolle des Vorstands einen Ausschuss zu bilden. Ausschüsse sind auch sonst ein gutes Mittel, dem Zeitmangel zu begegnen.

Eine weitere allgemeine Beobachtung: Kontrollgremien neigen dazu, das zu überprüfen, was sich leicht kontrollieren lässt. Ich werde darauf zurückkommen. Für die Vertretung gegenüber dem Vorstand heißt das: Der Aufsichtsrat kann

Urlaubstage zählen, kann über meine Verwendung freier Verfügungsmittel beraten, kann überprüfen, ob ich die vorgeschriebenen Gespräche zur Personalentwicklung führe. Ob ich die richtigen Bürgermeister und Landrätinnen besuche und wie mir dort die Gespräche gelingen, das kann er nicht. Damit muss ich leben.

Was die Kontrolle des sozialen Unternehmens betrifft, müsste am Anfang die Frage stehen: Was will ich kontrollieren? Soziale Unternehmen müssen wirtschaftlich langfristig überleben, die Kunden

»Kontrollgremien neigen dazu, das zu überprüfen, was sich leicht kontrollieren lässt«

sollten zufrieden sein, die Auftraggeber (meistens öffentliche Kostenträger) und die Belegschaft auch. Ökologische Belange sollten ausreichend berücksichtigt werden. Und es gibt einen sozialpolitischen Auftrag, der für viele Einrichtungen zum Profil gehört: Wo in der Gesellschaft gibt es Probleme, und können wir zu deren Lösung beitragen? Diese Zielsetzungen haben sowohl mit Kontrolle als auch mit der grundsätzlichen Ausrichtung der Unternehmung zu tun.

Zur Kontrolle habe ich große Zweifel. Ich neige zu dem Satz: »Wir können uns heute Kontrolle nicht mehr leisten!« Punkt. Pause. Dann der Nachsatz: »Denn sie kommt zu spät.«

Die Automobilfirma VW hat in den 1960er Jahren mit einem Foto geworben. Im Vordergrund stand ein nagelneuer VW Käfer, dahinter sah man die Produktionshalle, und neben dem Käfer stand ein stolzer Herr mit weißem Kittel: »Das ist Herr Müller, einer unser 9.356 Qualitätskontrolleure.« Herr Müller hat längst eine andere Aufgabe. Die Automobilindustrie hat gelernt, dass es viel billiger ist, fehlerfrei zu produzieren, als sich hinterher auf die Fehlersuche zu begeben.

Im Prinzip sind wir in der Sozialwirtschaft auch soweit. Die Einrichtung, in der ich Vorstand bin, hat circa 1.300 Mitarbeitenden. Wir machen quartalsweises Controlling. Nur selten ergibt sich dabei, dass eine Gruppenleiterin erst aus

diesem Anlass merkt, dass sie für die vorhandene Belegung zu viel Personal eingesetzt hat. Die Verantwortung für die Ressourcen ist längst auf die unterste und die zweitunterste Entscheidungsebene verlagert worden und wird dort in aller Regel sehr verantwortlich bearbeitet. Wenn nicht, gibt es interne Mechanismen, die mit dennoch auftretenden Problemen umgehen.

Die Jahresziele – sie umfassen »Kunde und Markt«, »Lernen und Entwickeln«, »Prozesse« sowie »Finanzen« – werden in unterschiedlichem Rhythmus, häufig

alle drei Monate, auf ihre Erreichung hin überprüft, und zwar in Eigenverantwortung auf den unteren Leitungsebenen. Gegen Ende des Jahres bespricht die Vorgesetzte die Ziele und ihre Erreichung mit der Mitarbeiterin.

Kontrolle, nicht nur durch einen Aufsichtsrat, kommt immer hinterher; sie stellt fest, was falsch lief. Das wissen die Beteiligten aber schon länger und haben die erforderlichen Konsequenzen daraus gezogen. Dazu brauchen große Träger keinen Aufsichtsrat, zumal die Zeitläufe so sind, dass der Aufsichtsrat erst sehr viel später Kenntnis von den Dingen erlangt.

Leider neigen manche Aufsichtsräte dennoch genau dazu: Baukostenüberschreitungen, Personalmehrausgaben, Mehrkosten für Energie ... Der von mir vermutete Grund: Man kann den Tagesordnungspunkt zügig und umfassend abarbeiten. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse sind nicht neu und helfen niemandem.

Meine Erwartung an den Aufsichtsrat: Sich dafür interessieren, dass zeitnahe Kontrolle stattfindet und dass aus Fehlern gelernt wird. Und sich selbst aus der Kontrolle des Unternehmens heraushalten.

Kommen wir zu den Grundsatzentscheidungen.

Ein wichtiges Instrument ist der Wirtschaftsplan. In seine Details einzusteigen macht für einen Aufsichtsrat keinen Sinn.

Wirtschaftspläne bauen auf den Erfahrungen der Vorjahre auf, entstehen zunächst an der Basis und werden dann in mehreren Gesprächsrunden in Richtung des Vorstands weiterentwickelt. Was am Ende dem Aufsichtsrat vorliegt, hat bei uns rund 100 Druckseiten; in diesem Stadium einige Zahlen von Seite 63 in Frage zu stellen oder sie abweichend zu beschließen ist Unsinn.

Wichtig am Wirtschaftsplan ist der darin enthaltene Freiraum. Wieviel Gewinn wird erwartet? Welchen Verlust trägt der Träger – vertreten durch den Aufsichtsrat – ? Wofür?

In der Anschaffung oder dem Verkauf von Immobilien liegen häufig konzeptionelle Entscheidungen; mit ihnen kann die Richtung entschieden werden, in die sich eine Einrichtung entwickelt. Diesem Thema sollte der Aufsichtsrat Aufmerksamkeit widmen.

Der Wirtschaftsplan legt Belegungsprognosen zugrunde. Aus ihnen kann vielleicht – spät, aber doch – abgelesen werden, ob die Angebote noch der Marktnachfrage entsprechen.

Der Wirtschaftsplan bildet weiter die Vorstellungen des Vorstands und der zuarbeitenden Gremien ab, welche Entwicklungen vorgenommen werden sollen. Auch dem sollte sich der Aufsichtsrat nachhaltig zuwenden. Dazu ist auch ein inhaltlich wenig kompetenter Aufsichtsrat in der Lage, indem er sich der Frage zuwendet, ob das Verhältnis zwischen der Weiterführung bewährter Angebote und der Entwicklung neuer Angebote in einem Gleichgewicht steht. Optisches Hilfsmittel dafür kann eine Portfolio-Darstellung sein.

So viel zum Wirtschaftsplan.

Für längere Zeiträume empfehlen sich meines Erachtens zwei Instrumente: eine Investitionsplanung und die Beschäftigung mit den langfristigen Zielen (5 bis 10 Jahre) des Vorstands. Letztere sollten zunächst plausibel sein. Bei inhaltlichen Zweifeln hat der Aufsichtsrat die Möglichkeit, externen Sachverständigen einzubeziehen. Fast alle gemeinnützigen Sozialunternehmen sind einem Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege angeschlossen; die dortigen Fachleute beispielsweise kann man um eine Stellungnahme bitten.

Zur langfristigen Bestandssicherung eines Unternehmens gehört, dass die Angebote zukunftsfähig sind. Wie man das feststellt, habe ich gerade versucht

zu erklären. Ganz am Rande ist in diesem Zusammenhang auch das Geld zu betrachten (deshalb ganz am Rande, weil Aufsichtsgremien sich erfahrungsgemäß eh gerne mit Geld befassen, da die Befassung einfacher ist). Instrumente können u. a. sein: Rating der Hausbank, Eigenkapitalquote, langfristige Liquiditätsplanung, Verschuldungsquote. Der Erkenntnisgewinn daraus ist überschaubar; er steigt dramatisch an, wenn man die eigenen Werte mit denen anderer Einrichtungen vergleicht und wenn man die Veränderungen der eigenen Werte gegenüber den Vorjahren einbezieht.

Neben der Wahrnehmung seiner beiden Hauptaufgaben gibt es weitere Themen zum Verhältnis zwischen Aufsichtsgremium und Vorstand.

- **Qualifikation des Aufsichtsrat:** Das Thema wird viel diskutiert, beschäftigt mich aber nicht. Ich habe keine Erwartungen. Für mich ist der Aufsichtsrat ein Teil der Öffentlichkeit, für die wir stellvertretend handeln. Sind wir in der Lage, unser Tun der Öffentlichkeit, vertreten durch den Aufsichtsrat, zu erklären? Was ich erwarte, ist Zeit für die Aufgabe als Aufsichtsrat. Wei-

»Der Erkenntnisgewinn steigt dramatisch beim Vergleich mit anderen Einrichtungen«

ter ist zu erwarten, dass die Mitglieder jene Aufgaben wahrnehmen, die ihnen zugeordnet sind. Operative Entscheidungen gehören nicht dazu. Sinnvoll sind unterschiedliche berufliche Erfahrungen; gute Erfahrungen gibt es mit Mitarbeiterinnen aus Banken und Beratungsgesellschaften; die wissen, dass ihnen die beruflichen Fachkenntnisse fehlen, die aber gelernt haben, dennoch zu verlässlichen Einschätzungen über Stand und Entwicklung von Firmen aus verschiedenen Branchen zu kommen.

- **Bildung von Ausschüssen:** Ausschüsse dienen dazu, Menschen dort bevorzugt einzusetzen, wo sie besondere Kenntnisse haben. Negativ formuliert: Sie von Themen fernzuhalten, bei denen sie sich nicht auskennen und dann dazu neigen, das zu prüfen, was sich

leicht prüfen lässt. Ausschüsse vergrößern das Instrument »Zeit« erheblich. Das ist u. a. bei dem folgenden Punkt (»im Vorfeld der Entscheidung«) von Bedeutung. Ausschüsse bieten die Möglichkeit, (Noch-) Nicht-Aufsichtsräte einzubeziehen. In Ausschüsse können Personen berufen werden, die fachkundig sind, aber wegen Interessenkollisionen nicht dem Aufsichtsrat selbst angehören können oder sollen.

- **Im Vorfeld der Entscheidung:** Manche Entscheidungen werden kurzfristig getroffen, ihnen kann zugestimmt werden oder sie können abgelehnt werden – durch den Vorstand, den Betriebsrat, den Aufsichtsrat. Einige Entscheidungen bedürfen umfangreicher Vorarbeiten, besonders, wenn es um neue Angebote geht. Dadurch können Situationen entstehen, in denen die eigentlich für Zustimmung oder Ablehnung Zuständigen in ihrer Entscheidung nur noch rechtlich frei sind, faktisch aber großen Schaden anrichten würden, wenn sie »falsch« entscheiden. Diesen Mechanismus darf ein Vorstand nie missbrauchen. Er muss frühzeitig informieren und, wo möglich, die Zustimmungsgremien an den Vorarbeiten beteiligen.

Vom Aufsichtsrat oder dem entsprechenden Ausschuss ist zu erwarten, dass er sich darauf einlässt und insbesondere Zweifel frühzeitig zum Ausdruck bringt. In unserer Einrichtung gibt es zwei dafür einschlägige Ausschüsse, den für Entwicklung und den für Schulfragen. Für die Erarbeitung des Wirtschaftsplans ist ferner der Finanzausschuss von großer Bedeutung.

- **Informationen:** Der Vorstand ist zur Information verpflichtet. In Zeiten des Internets ist es einfach, den Aufsichtsrat mit Informationen so einzudecken, dass er überfordert ist. Es lohnt sich, regelmäßig darüber zu sprechen, ob der Aufsichtsrat sich zeitlich und inhaltlich angemessen informiert weiß. In unserer Einrichtung haben wir uns darauf verständigt,

zu den Sitzungen des Aufsichtsrats jeweils einen gegliederten Stichwortbericht zu erstellen, zu dem in der Sitzung dann Rückfragen möglich sind; ferner finden zwischen den Sitzungen regelmäßige Gespräche zwischen Vorstand und den Vorsitzenden des Aufsichtsrats statt; und schließlich berichten die Ausschüsse in den Plenumsitzungen.

- **Tagesordnung:** Die Tagesordnung ist Sache des Aufsichtsrats und seiner Vorsitzenden, nicht des Vorstands; der darf Vorschläge machen. Das Gesamtgremium kann am Ende der Sitzung sammeln, welche Punkte in der kommenden Sitzung auf die Tagesordnung kommen sollen. Es kann Berichte anfordern. Es kann festlegen, dass über bestimmte Themen regelmäßig berichtet wird. Bei uns sind das Fortbildung und Entwicklung sowie Spenden und Fundraising. Der Zwang zu berichten hat die positive Wirkung in die Einrichtung, dass ein Thema abzuschließen oder mit einer Zwischensumme zu versehen ist. Es unterbricht den Trott des Immer-weiter-so.
- **Gespräche mit Mitarbeitenden:** Früher war ich der Auffassung, die seien ein Fehler und würden die Grenze zur operativen Verantwortung überschreiten. Mittlerweile sehe ich das ziemlich entspannt. Sollte es ein gezieltes Rückfragen sein, erwarte ich, dass das Aufsichtsratsmitglied mich darüber informiert. Für grenzüberschreitend halte ich es, wenn das Aufsichtsratsmitglied einer Mitarbeiterin gegenüber Zusagen macht, besonders dann, wenn damit ein Eingriff in die Zuständigkeiten der operativ verantwortlichen Mitarbeiterin verbunden ist.
- **Doppelbefassungen kosten Zeit.** Sie finden besonders statt in Ausführung des Wirtschaftsplans. Immobiliengeschäfte, Darlehensaufnahmen, Großbeschaffungen sind Bestandteile des Wirtschaftsplans und sollten mit ihm abschließend beschlossen sein.

Statt eines Schlusswortes

Vorstand und Aufsichtsrat haben jeweils bestimmte Aufgaben und Rollen. Wenn sie sich derer bewusst sind, ist die maßgebliche Grundlage für eine gute Zusammenarbeit gelegt. ■