

Rüdiger Fuchs / Heinz Joachim Koch

## Zum Rollenverständnis von Aufsichtsgremien gemeinnütziger Organisationen

- 1 Ausgangssituation und Problemstellung
- 2 Aufgaben und Zuständigkeiten des Aufsichtsgremiums
  - 2.1 Auswahl der Geschäftsleitung
  - 2.2 Überwachung der Geschäftsleitung
  - 2.3 Zusammenwirken von Geschäftsleitung und Aufsichtsgremium
  - 2.4 Überwachung von Trägerorganisationen
- 3 Auswahl der Mitglieder und Zusammensetzung des Aufsichtsgremiums
  - 3.1 Allgemeine Anforderungen
  - 3.2 Spezielle Anforderungen
    - 3.2.1 Kenntnisse
    - 3.2.2 Zeitliches Engagement
  - 3.3 Vergütung für Mitglieder von Aufsichtsgremien
- 4 Organisation der Aufsichtstätigkeit
  - 4.1 Arbeitsweise des Aufsichtsgremiums
  - 4.2 Bildung von Ausschüssen
  - 4.3 Beratungsverträge mit Mitgliedern des Aufsichtsgremiums
- 5 Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsgremium und Abschlussprüfer

### Auf einen Blick

Aufsichtsgremien in gemeinnützigen Organisationen gewinnen zunehmend an Bedeutung. Insbesondere vor dem Hintergrund der weiteren Konzentrations-tendenzen und der Bildung von Trägerorganisationen im gemeinnützigen Bereich wird unternehmerisches Know-how und dessen Überwachung erforderlich. Die Qualität der Aufsichtsarbeit wird dabei zunehmend dafür verantwortlich sein, dass auch gemeinnützige Organisationen im Wettbewerb sowohl qualitativ als auch wirtschaftlich bestehen können. Aufgrund der spezifischen Trägerstrukturierung gemeinnütziger Organisationen kommt Aufsichtsgremien in der Regel die so genannte „Unternehmerfunktion“ zu; Überwachung bedeutet dabei nicht nur rückblickende Analyse, sondern auch zukunftsorientierte Beratung der Geschäfts-

leitungen. Nur so werden auch gemeinnützige Organisationen auf Dauer in der Lage sein, ihren vielfältigen Anforderungen gerecht zu werden.

## 1 Ausgangssituation und Problemstellung

„Es irrt der Mensch, so lange er strebt.“ Da menschliches Handeln bestimmt ist von der Möglichkeit, bewusst oder unbewusst Fehler zu begehen und damit Unwirtschaftlichkeiten zu induzieren, ist die Notwendigkeit von betrieblichen Überwachungssystemen und Überwachungsorganen heutzutage weitgehend unbestritten. Diese Notwendigkeit besteht für gemeinnützige Organisationen umso mehr, als ihre Zielerreichung wesentlich von der Qualität menschlicher Entscheidungen und Handlungsweisen abhängt.

Diverse Unternehmenskrisen in der jüngeren Vergangenheit haben die Diskussion über die Überwachung und Kontrolle im Unternehmensbereich neu entfacht. Im Mittelpunkt der öffentlichen Kritik stehen die Unternehmensführungen, die Abschlussprüfer und die Aufsichtsgremien. Beiden letzteren wird vorgeworfen, ein vermeintliches oder tatsächliches Versagen des geschäftsleitenden Organs nicht oder nicht rechtzeitig bemerkt zu haben.

Für Aufsichtsräte von Aktiengesellschaften sind deshalb nicht zuletzt durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich eine Vielzahl von Regelungen getroffen worden, die die Überwachungsfunktion verbessern sollen. Für die jüngste Zeit ist hier auch auf den Deutschen Corporate Governance Kodex zu verweisen, einem Verhaltenskodex unter anderem für Aufsichtsräte.

Auf Aufsichtsgremien von gemeinnützigen Organisationen finden diese Regelungen jedoch aufgrund ihrer rechtsformspezifischen Ausrichtung oftmals keine direkte Anwendung. Bei gemeinnützigen Gesellschaften mit beschränkter Haftung, die nicht gesetzlich verpflichtet sind, einen Aufsichtsrat zu bilden, wird zunehmend ein fakultativer Aufsichtsrat gebildet. Auf ihn finden nach herrschender Lehre die in § 52 GmbHG aufgeführten aktienrechtlichen Bestimmungen aufgrund der so genannten Ausstrahlungswirkung entsprechende Anwendung, wenn der Gesellschaftsvertrag nichts anderes bestimmt. Die einschlägigen aktienrechtlichen Vorschriften finden auch dann Anwendung, wenn das Gremium nicht als Aufsichtsrat bezeichnet wird, aber offensichtlich dessen Aufgaben wahrnimmt. Auf die Bezeichnung, die dem Gremium gegeben wird, kommt es mithin nicht an. Wenn ein Beirat oder ein ähnliches Gremium mit aufsichtsratsähnlichen oder mit weitergehenden Funktionen gebildet wird, so empfiehlt es sich, die innere Organisation und das Verfahrensrecht möglichst in Anlehnung an die Rechte und Pflichten für Aufsichtsräte in Aktiengesellschaften zu gestalten. Es handelt sich um bewährtes Recht, das eine reibungslose Arbeit sichert und am besten in der Lage ist, Konfliktsituationen zu bewältigen. Das, was im Aktienrecht kodifiziert und in der Literatur und in der Praxis für den Aufsichtsrat fortentwickelt wurde, kann mithin

als Richtlinie für die Gestaltung und für die Arbeitsweise von aufsichtsratsähnlichen Gremien auch im gemeinnützigen Bereich gelten.

Wie bereits erwähnt, sind durch das KonTraG die Zusammenarbeit und die Überwachungsaufgaben von Aufsichtsrat und Abschlussprüfer umfassender und präziser formuliert worden. Während inzwischen mehrere berufsständische Standards zur ordnungsgemäßen Durchführung von Abschlussprüfungen vorliegen, denen faktisch eine berufsrechtliche Bindungswirkung zukommt, gibt es auch für die Tätigkeit von Aufsichtsräten zwischenzeitlich den o. g. Verhaltenskodex.

In der praxisorientierten Diskussion scheint Einigkeit darüber zu bestehen, dass die gesetzlichen Regelungen ausreichend sind, dass aber sie und die allgemeinen Grundsätze alleine nicht helfen, um Überwachungsmängel weitgehend zu verhindern. Das zentrale Problem liegt vielmehr in der tatsächlichen Handhabung der vorhandenen Regelungen.

In Bezug auf Aufsichtsgremien gemeinnütziger Organisationen geht es vor allem um die professionelle Erfüllung ihrer Funktionen:

- eindeutige Regelungen von Aufgaben und Zuständigkeiten
- qualifizierte Auswahl der einzelnen Mitglieder sowie Zusammensetzung des Gremiums
- effektive Organisation
- Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer

Um Missverständnissen vorzubeugen sei darauf hingewiesen, dass es keine Patentrezepte für eine effiziente Kontrolle und Überwachung von gemeinnützigen Organisationen gibt. Die unternehmerische Gesamtsituation der gemeinnützigen Organisation und die sich daraus ableitenden Kontroll- und Überwachungsnotwendigkeiten einerseits sowie die fachliche Kompetenz und persönliche Eignung der unmittelbar betroffenen Personen – vor allem Geschäftsleitung und Aufsichtsgremium – andererseits bestimmen im Einzelfall die zweckmäßigen und notwendigen Maßnahmen.

## 2 Aufgaben und Zuständigkeiten des Aufsichtsgremiums

### 2.1 Auswahl der Geschäftsleitung

Soweit Aufsichtsgremien in gemeinnützigen Organisationen vorgesehen sind, ist ihnen in der Regel als eine der vornehmsten Aufgaben die Auswahl der Mitglieder der Geschäftsleitung zugewiesen.

Zur Vorbereitung des notwendigen Beschlusses des Aufsichtsgremiums empfiehlt es sich – in Abhängigkeit von der Größe des Gremiums bzw. der Organisation

– einen Personalausschuss einzuschalten, dem unter anderem der Vorsitzende des Aufsichtsgremiums angehört, um intensive Gespräche mit den Kandidaten der engeren Wahl zu führen. Die erforderlichen Gespräche lassen sich im Plenum des Aufsichtsgremiums nicht mit der wünschenswerten Dichte und Vertraulichkeit führen; sie wären auch zu zeitaufwendig. Dieser Ausschuss ist nach einigen Gesprächen in der Lage, die Eignung der Kandidaten zu beurteilen. Erst dann sollte dem Aufsichtsgremium eine fundierte Empfehlung für das zu bestellende Geschäftsleitungsmitglied unterbreitet werden. Bei dieser strategischen Entscheidung kann die Einbeziehung des Sachverständigen Dritter, z. B. von Personalberatern, sinnvoll sein.

In diesem Zusammenhang kann darauf hingewiesen werden, dass in den Sitzungen der Aufsichtsgremien von Zeit zu Zeit bei geeigneten Themen Mitglieder der zweiten Führungsebene vortragen, damit sich das Aufsichtsgremium von deren Qualität und Qualifikation ein Bild machen kann. Dies ist sachdienlich, weil aus diesem Kreis unter Umständen die Nachfolger ausscheidender Mitglieder der Geschäftsleitung rekrutiert werden können.

### 2.2 Überwachung der Geschäftsleitung

Primäre Aufgabe von Aufsichtsgremien gemeinnütziger Organisationen ist es, die laufende Geschäftsführung zu überwachen. Gegenstand der Überwachungstätigkeit sind die Leitungstätigkeit, die Wahrnehmung der organschaftlichen Treuepflichten und der gesetzlich bzw. satzungsmäßig festgelegten Geschäftsaufgaben sowie die Wahrung der Sorgfaltspflichten.

Maßnahmen der Geschäftsleitung können dem Aufsichtsgremium nicht übertragen werden. Im Interesse einer ordnungsgemäßen Überwachung sollte das Aufsichtsgremium eine Geschäftsordnung für die Geschäftsleitung erlassen, die insbesondere die Kompetenzen und die Zusammenarbeit der Mitglieder der Geschäftsleitung regelt. Wichtige Gegenstände der Regelung sind zudem die Informations- und Überwachungsrechte und -pflichten der Mitglieder der Geschäftsleitung und die Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsgremium. Von besonderer Bedeutung ist die Bezeichnung der Geschäfte, die nur mit Zustimmung des Aufsichtsgremiums vorgenommen werden dürfen. Das Aufsichtsgremium betreibt damit mittelbar ein eigenes Risikomanagement. Der Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte, der alle für die Existenz und Fortführung der gemeinnützigen Organisation wichtigen oder besonders risikobehafteten Geschäfte beinhalten soll, sollte jeweils an wesentlich veränderte Situationen oder Entwicklungen der gemeinnützigen Organisation angepasst werden.

Vom Gesichtspunkt der Überwachungsaufgabe aus sind die zustimmungspflichtigen Geschäfte ein Zwitter. Obwohl die Geschäftsleitung in der Regel unter eigener Verantwortung die gemeinnützige Organisation zu leiten hat und das Aufsichtsgremium nicht in die laufende Geschäftsführung eingreifen darf, darf die Geschäftsleitung solche Maßnahmen nicht treffen oder solche Geschäfte nicht abschließen, wenn das Aufsichtsgremium nicht zustimmt. Das Aufsichtsgremium ist also in gewisser Weise, wenn auch nur mittelbar, an der Geschäftsleitung beteiligt. Die Möglichkeit, eine Geschäftsordnung für das Geschäftsleitungsorgan zu erlassen, ist mithin ein bedeutsames Überwachungsmittel.

### 2.3 Zusammenwirken von Geschäftsleitung und Aufsichtsgremium

Vor dem Hintergrund der dualistischen Unternehmensverfassung ist ein enges und vertrauensvolles Zusammenwirken von Geschäftsleitung und Aufsichtsgremium unabdingbar. Dies bezieht sich insbesondere auf die strategische Ausrichtung, die in einem regelmäßigen Turnus Gegenstand einer konstruktiven Diskussion zwischen den Beteiligten sein muss.

Von besonderer Bedeutung für eine fruchtbare und dauerhafte Zusammenarbeit ist die regelmäßige und umfassende Information des Aufsichtsgremiums durch die Geschäftsleitung. Unabhängig von der Tatsache, dass dieser Informationsfluss eine Bringschuld der Geschäftsleitung ist, sollte das Aufsichtsgremium detailliert seine Ansprüche an Informations- und Berichtspflichten artikulieren.

Zur inhaltlichen Ausgestaltung der Berichterstattung kann auf § 90 AktG zurückgegriffen werden. Der Vorstand einer AG hat dem Aufsichtsrat nach § 90 Abs. 1, 2, 4 AktG zu berichten:

- jährlich mindestens einmal oder wenn die Lage eine unverzügliche Berichterstattung gebietet über die beabsichtigte Geschäftspolitik und andere grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung (insbesondere die Finanz-, Investitions- und Personalplanung),
- in der jährlichen Bilanzsitzung über die Rentabilität der Gesellschaft, insbesondere die Rentabilität des Eigenkapitals,
- regelmäßig, mindestens vierteljährlich, über den Gang der Geschäfte, insbesondere über den Umsatz und die Lage der Gesellschaft,
- so rechtzeitig, dass der Aufsichtsrat vor Vornahme der Geschäfte Gelegenheit hat, zu ihnen Stellung zu nehmen, über die Geschäfte, die für die Rentabilität oder Liquidität der Gesellschaft von erheblicher Bedeutung sein können.

Die Berichterstattung erstreckt sich sowohl auf abgeschlossene als auch auf laufende oder auf künftige Vorgänge.

In der Vergangenheit ist der Zukunftsaspekt der Tätigkeit der Aufsichtsgremien oft vernachlässigt worden. Eine laufende Berichterstattung über den Gang der Geschäfte ist ohne Soll-Ist-Vergleich und ohne Ausblick auf die überschaubare Zukunft wertlos, weil damit geeignete Informationen fehlen, um Chancen und Risiken der Fortführung der gemeinnützigen Organisation zu beurteilen. Hierzu gehören die strategischen Ziele, die Schritte zu ihrer Realisierung und die Eckdaten der Unternehmensplanung. Dies verlangt begründete und verständliche Aussagen über die strategische Ausrichtung der gemeinnützigen Organisation, über ihre künftige Ertrags- und ihre Finanzkraft.

Die Berichte der Geschäftsleitungen sind von jedem Mitglied des Aufsichtsgremiums sorgfältig und kritisch durchzuarbeiten. Bei Unklarheiten, Zweifeln oder Bedenken ist das Mitglied verpflichtet, zusätzliche Informationen anzufordern, bis aus seiner Sicht die Mängel behoben und die Bedenken ausgeräumt sind.

Das Zusammenwirken beider Organe muss von umfassendem Vertrauen und absoluter Verschwiegenheit geprägt sein; nur die Erfüllung beider Bedingungen ermöglicht eine wirklich offene und konstruktive Diskussion zwischen den Organen und die Wahrnehmung der „Unternehmerfunktion“.

### 2.4 Überwachung von Trägerorganisationen

In jüngerer Vergangenheit zeigt sich zunehmend eine Konzentration der Aktivitäten gemeinnütziger Organisationen im Rahmen größerer Trägereinheiten; diese können strukturell mit Konzernen gleichgesetzt werden.

Bei Trägerorganisationen erweitern sich die Überwachungsaufgaben des Aufsichtsgremiums auf die Führung der Trägerorganisation, die von der Geschäftsleitung der Trägerorganisation wahrzunehmen ist. Diese Erweiterung der Überwachungsaufgabe ist bei größeren Trägerorganisationen erheblich und erfordert den besonderen Einsatz der Gremiumsmitglieder. Die Akzentverschiebung zur Überwachung der Geschäftsführung der Trägerorganisation wird umso bedeutsamer, je mehr sich die Geschäftsaktivitäten auf Tochterunternehmen verlagern. Das Ausmaß der Überwachung hängt außerdem von den Einwirkungsmöglichkeiten der Geschäftsleitung der Trägerorganisation ab, die sich wiederum nach den rechtlichen und faktischen Grundlagen und nach der Organisation der Trägereinrichtung richten.

Die aus den Verbundorganisationen entstehende Abhängigkeit, die sich aus der finanziellen Verflechtung der Beteiligungsunternehmen und dem internen Liefer- und Leistungsaustausch ergeben kann, sind überwachungsrelevant.

Da auch im gemeinnützigen Bereich die Trägerorganisationen immer größer und damit unübersichtlicher und komplexer werden, stellt sich die Frage, ob das Aufsichtsgremium der Trägerorganisation die Geschäftsleitung sachgerecht und ausreichend überwachen kann. Damit dieses gewährleistet ist, müssen folgende Voraussetzungen gegeben sein:

- eine sachgerechte Geschäftsleitungsstruktur mit klar festgelegten Kompetenzen
- ein durchgängiges Planungs- und Berichtssystem, das die Struktur und Entscheidungshierarchie der Trägerorganisation insgesamt widerspiegelt und zeitnah alle wesentlichen Informationen liefert
- Aufsichtsmitglieder mit einschlägigen Erfahrungen und Sachkenntnissen
- ein wirksames Überwachungssystem innerhalb der Gesamtorganisation (internes Kontrollsystem, Risikomanagement, Controlling, Revision)

Das Aufsichtsgremium der Trägerorganisation muss sich vergewissern, ob die genannten Voraussetzungen tatsächlich gegeben sind und zweckmäßig gehandhabt werden.

### 3 Auswahl der Mitglieder und Zusammensetzung des Aufsichtsgremiums

#### 3.1 Allgemeine Anforderungen

Mitglieder von Aufsichtsgremien gemeinnütziger Organisationen werden häufig aus dem für diese Organisationen wichtigen Beziehungsgeflecht oder aus dem persönlichen Umfeld bereits bestellter Mitglieder oder der Unternehmensleitung ausgewählt. Als Vertreter bedeutender Geschäftspartner (z. B. Kreditinstitute) oder sonstiger Institutionen verfügen sie über wertvolle Erfahrungen, Kenntnisse und Beziehungen, die für die gemeinnützige Organisation von Nutzen sind. Dies ist ein durchaus zulässiger und wünschenswerter Effekt. Hauptsächlich kommt es jedoch darauf an, dass das Gremiumsmitglied persönlich und eigenverantwortlich seinen speziellen Pflichten nachkommen kann und auch tatsächlich nachkommt.

Die Wahrnehmung der Aufsichtsfunktion bedeutet persönliches und oftmals zeitaufwendiges Engagement; Mitglieder von Aufsichtsgremien sind keine Interessenvertreter einzelner Personen, sondern sind in erster Linie dem Interesse der gemeinnützigen Organisation verpflichtet. Insofern ist das Aufsichtsmandat kein eigennütziges Amt.

Jedes Mitglied ist dem Unternehmensinteresse verpflichtet und darf insoweit seine persönlichen Interessen nicht in den Vordergrund stellen. Potentielle Interessenkonflikte sollten von den Mitgliedern vor Übernahme des Mandates offen gelegt werden.

Grundsätzlich sollten Aufsichtsgremien möglichst derart zusammengesetzt sein, dass die für die gemeinnützige Organisation relevanten Erfahrungen und Spezialkenntnisse im Aufsichtsgremium vertreten sind. Der im Aufsichtsgremium vertretene Sachverstand sollte die Tätigkeit der gemeinnützigen Organisation und die daraus abzuleitenden Aufgaben der Geschäftsleitung fachlich abdecken. Die entsprechend auszuwählenden bzw. zu bestimmenden Aufsichtsmitglieder müssen bereit und in der Lage sein, die für die Wahrnehmung des Mandats notwendige Mühe und den erforderlichen Zeitaufwand aufzubringen. Oftmals wird dieser Anforderung in der täglichen Praxis zu geringe Bedeutung beigemessen.

Häufig ist die unreflektierte Wiederwahl von Aufsichtsmitgliedern der Regelfall, es sei denn, ein Aufsichtsmitglied scheidet aus privaten Gründen aus. Oftmals besteht zudem keine Altersbegrenzung.

Für die beschriebene Vorgehensweise sprechen gute Gründe wie insbesondere der Aufbau spezifischer Kenntnisse des Aufsichtsmitglieds sowie der erworbene Erfahrungsschatz. Dennoch sollten anstehende Neubesetzungen bzw. Wahlen grundsätzlich zum Anlass genommen werden, um die aktuellen Verhältnisse und Bedürfnisse der gemeinnützigen Organisation bezüglich der Überwachung seiner Geschäftsleitung und der Anforderungen an die Zusammensetzung des Aufsichtsgremiums zu überdenken.

Um einer möglichen Betriebsblindheit oder mangelnden Distanz zu der zu überwachenden Geschäftsleitung entgegenzuwirken, wird zunehmend die Amtszeit eines Aufsichtsmitglieds und/oder die Möglichkeiten der Wiederwahl beschränkt; außerdem erscheint eine im Einzelfall zu definierende Altersgrenze für Aufsichtsmitglieder sachgerecht. Alternativ erscheint es sinnvoll, die Tätigkeit in Aufsichtsgremien an eine eigene berufliche Tätigkeit des Aufsichtsmitglieds zu binden.

Der derzeit in der betrieblichen Praxis vorliegende „code of best practice“ der Frankfurter Grundsatzkommission Corporate Governance sieht zudem vor, dass die Wahl ausscheidender Geschäftsleitungsmitglieder in das Aufsichtsgremium nicht den Regelfall bilden sollte.

#### 3.2 Spezielle Anforderungen

##### 3.2.1 Kenntnisse

Wer eine Wahl zum Mitglied eines Aufsichtsgremiums gemeinnütziger Organisationen annimmt, übernimmt damit die Verpflichtung, dem Wohle der gemeinnützigen Organisation zu dienen, das heißt, das Interesse der gemeinnützigen Organisation zu fördern.

So muss sich jedes potentielle Aufsichtsmitglied vor Annahme des Mandats selbstkritisch fragen, ob es die notwendigen Kenntnisse besitzt, um persönlich und eigenverantwortlich das Aufsichtsamt ausüben zu können, und ob es ausreichende Zeit aufwenden kann, um mit der gebotenen Sorgfalt und dem notwendigen Engagement den Aufsichtspflichten nachzukommen.

Der Bundesgerichtshof hat in einem Urteil des Jahres 1982 aus dem Gebot persönlicher und eigenverantwortlicher Amtsausübung abgeleitet, dass „ein AR-Mitglied diejenigen Mindestkenntnisse und -fähigkeiten besitzen oder sich aneignen muss, die es braucht, um alle normalerweise anfallenden Geschäftsvorgänge auch ohne fremde Hilfe verstehen und sachgerecht beurteilen zu können“.

Dazu bedarf es neben dem notwendigen Fachwissen eigener unternehmerischer Erfahrungen, die man nach mehrjähriger Tätigkeit in einer leitenden Position erworben hat, deren Aufgaben denen der zu überwachenden Geschäftsleitung qualitativ entsprechen, oder die auf ausreichend betrieblichen Kenntnissen beruhen, die sich auf wesentliche Bestandteile der gemeinnützigen Organisation beziehen. Insofern ist zu fordern, dass jedes Aufsichtsmitglied die kritischen Erfolgs- und Risikofaktoren der gemeinnützigen Organisation erkennen und in ihren wesentlichen Zusammenhängen und Veränderungen zutreffend beurteilen können muss. Nur dann wird es in der Lage sein, die Entwicklung der gemeinnützigen Organisation, den Einfluss ihres relevanten Umfeldes und die Risiken ihrer künftigen Entwicklung einschätzen zu können.

Um die Unabhängigkeit des Aufsichtsgremiums zu wahren, sollten bei der Wahl bzw. Bestellung eines neuen Mitglieds nachvollziehbare Kriterien herangezogen werden. Hierzu ist die Erarbeitung eines klaren Anforderungsprofils bezüglich benötigter Sach- und Fachkenntnisse notwendig. Auf eine Ernennung bzw. Wahl aus „politischen“ Gründen sollte verzichtet werden; Mitglieder, die in Aufsichtsgremien gelobt oder gedrängt werden, sind aus ihrem Selbstverständnis heraus keine geeigneten Mitglieder.

Unabhängig von der Gesamtverantwortung des Aufsichtsgremiums sollte festgelegt werden, welche Aufsichtsmitglieder sich schwerpunktmäßig für welche Aufgabenstellung als fachkompetent erachten.

Hierzu wird folgende Vorgehensweise empfohlen:

- Auflistung der für die gemeinnützige Organisation relevanten spezifischen Fähigkeits-/Wissensbereiche
- Vergleich mit den Fähigkeiten und Spezialisierungen der vorhandenen Aufsichtsmitglieder
- Feststellen des „weißen Flecks“ durch Aufstellung einer Matrix mit den Achsen notwendiger Fähigkeits-/Wissensbereiche und Name der Personen

Wird eine derartige personenbezogene Zuordnung regelmäßig durchgeführt, werden auch die Fachbereiche offenbar, für die das Aufsichtsgremium

- Zuständigkeiten noch festlegen muss oder
- notwendige Fachkompetenzen durch Gewinnung neuer Aufsichtsmitglieder oder Hinzuziehung interner oder bzw. externer Sachverständiger aufstocken muss.

Zu Beginn seiner Amtszeit sollte sich jedes Aufsichtsmitglied mit den gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen, der Branchensituation und -entwicklung, der Organisation und Führungsstruktur der gemeinnützigen Organisation, seiner Aktivitäten und deren Risikostruktur sowie mit der finanziellen Lage und Leistungskraft vertraut machen. Jedem neuen Aufsichtsmitglied sollte dazu eine Informationsmappe mit den wichtigsten rechtlichen sowie wirtschaftlich und organisatorisch relevanten Daten übergeben werden. Hierzu gehören insbesondere Satzungen, Gesellschaftsverträge, Geschäftsordnungen für Geschäftsleitungen, Aufsichtsgremien und Hausleitungen etc., sonstige interne Anweisungen, Jahresabschlussberichte, Geschäftsberichte u. a.

Mitglieder von Aufsichtsgremien in gemeinnützigen Organisationen bekleiden – zumindest in den meisten Fällen – ein Ehrenamt, weshalb sie vertraglich häufig von der Haftung befreit sind; sie erledigen ihre Aufgaben regelmäßig nach bestem Wissen und Gewissen. Häufig wird bei Fehlentwicklungen mit dieser Ehrenamtlichkeit die nicht immer ausreichende Professionalität von Aufsichtsgremien in gemeinnützigen Organisationen entschuldigt; hier ist ein Kernpunkt der Aufsichtstätigkeit in gemeinnützigen Organisationen berührt. Um Missverständnisse zu vermeiden: es soll nicht der Abgang des Ehrenamtes in Aufsichtsgremien gemeinnütziger Organisationen angestimmt werden. Dennoch sollten sich Aufsichtsgremien ernsthaft fragen, ob sie die Überwachungsaufgaben, die ihnen zugeordnet sind, im Rahmen eines Ehrenamtes auch tatsächlich erfüllen können. Stoßen sie hier an Grenzen, müssen Fragen der notwendigen Überwachung diskutiert und einer Lösung zugeführt werden. Denn eine unzureichende Aufsicht kann und darf nicht mit der Ehrenamtlichkeit entschuldigt werden. Eine Lösung für das angesprochene Problem könnte die Unterstützung der ehrenamtlichen Aufsichtsmitglieder durch professionelle Berater sein. Eine weitere ist es, die Sach- und Fachkenntnisse der Aufsichtsmitglieder durch intensive Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen regelmäßig zu fördern oder die Einrichtung eines hauptamtlichen Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums.

Darüber hinaus sollte jedes neue Aufsichtsmitglied im Rahmen einer Betriebsbesichtigung die unternehmerischen und betrieblichen Gegebenheiten kennenlernen. Diese sollte in Anbetracht laufender Veränderungen in regelmäßigen

Abständen wiederholt werden und bei wesentlichen Neuerungen zusätzlich zu den eingeplanten Terminen.

### 3.2.2 Zeitliches Engagement

Jedes Aufsichtsmitglied muss der Wahrnehmung seiner Aufgaben genügend Zeit widmen. Hiermit ist nicht lediglich die passive Teilnahme an Sitzungen des Aufsichtsgremiums gemeint. Vielmehr bezieht sich die zeitliche Verfügbarkeit auch darauf, sich genügend mit den Angelegenheiten der gemeinnützigen Organisation zu befassen, um das Ziel der Überprüfung der Rechtmäßigkeit, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit der von der Geschäftsleitung vorgetragenen Maßnahmen zu erreichen.

Das notwendige zeitliche Engagement der Aufsichtsmitglieder wird oft unterschätzt. Bei normalem Geschäftsverlauf und überschaubarer Größe und Struktur der gemeinnützigen Organisationen sind vier Sitzungen pro Jahr ein Mindestanforderung, doch dürfen für die Gremiumssitzungen nicht nur ein bis drei Stunden angesetzt werden. Die Dauer darf nicht von Termindruck und Reiseplänen der Aufsichtsmitglieder abhängen, sondern muss vom Inhalt der Tagesordnungspunkte bestimmt sein. Jedem Aufsichtsmitglied ist die volle Sitzungsdauer zuzumuten.

Mit der notwendigen Vor- und Nachbereitung, die das intensive Studium der regelmäßigen schriftlichen Berichterstattung der Geschäftsleitung an die Mitglieder des Aufsichtsgremiums einschließt, wird man mindestens acht Arbeitstage für ein normales Aufsichtsmandat ansetzen müssen; für den Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums, der mit der Geschäftsleitung laufenden Kontakt halten muss, ist mehr als der doppelte Zeitaufwand zu veranschlagen. Im Übrigen hängt der Zeitaufwand für die Aufsichtsmitglieder von der wirtschaftlichen Lage und der Entwicklung der gemeinnützigen Organisation ab. In kritischen Situationen nehmen Intensität und Frequenz der notwendigen Überwachung erheblich zu. Zeitmangel ist jedoch kein zulässiges Argument, um auf die erforderliche Kontrolle und auf die Beschaffung der notwendigen Kenntnisse zu verzichten. Die Aufgabe des Aufsichtsgremiums hat jedes Mitglied persönlich wahrzunehmen. Dies bedeutet, dass es sich selbst eingehend mit den Überwachungsunterlagen auseinandersetzen muss. Die Aufbereitung durch Hilfskräfte entlastet nur teilweise und ersetzt nicht das eigene Urteil.

### 3.3 Vergütung für Mitglieder von Aufsichtsgremien

Regelmäßig sind Mitglieder von Aufsichtsgremien gemeinnütziger Organisationen ehrenamtlich tätig. Die Mitwirkung in einem solchen Gremium bedeutet aber nicht

nur Ehre – im Recht verstandenen Sinne –, sondern beinhaltet auch Verpflichtungen, d. h. konkret: Zeitaufwand, Einbringung von beruflichem Wissen und Erfahrungen sowie Übernahme von unternehmerischer Verantwortung und gegebenenfalls Haftung. Vor diesem Hintergrund könnte sich naturgemäß die Frage einer angemessenen Vergütung für diese qualifizierte Tätigkeit stellen.

Derzeit ist festzustellen, dass die Mitglieder von Aufsichtsgremien in der Regel Auslagenersatz für nachgewiesene tatsächliche Aufwendungen oder pauschale Aufwandsentschädigungen in Form so genannter Sitzungsgelder erhalten. Diese Entgeltformen werden in der Regel in einer Höhe geleistet, die gemeinnützigkeitsunschädlich ist. An dieser Stelle soll jedoch kritisch hinterfragt werden, inwieweit diese Entgeltformen künftig Anreiz bieten, die Aufsichtsgremien weiterhin qualitativ hochwertig zu besetzen.

Mit geringer Entgeltlichkeit, die sich aus dem Ehrenamt ergibt, darf eine unzureichende Professionalität von Aufsichtsgremien nicht begründet werden. Eine solche Argumentation ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht haltbar. Insoweit müsste auch in gemeinnützigen Organisationen darüber diskutiert werden, ob zumindest für die Vorsitzenden derartiger Aufsichtsgremien eine angemessene Vergütung, gegebenenfalls im Rahmen einer hauptamtlichen Beschäftigung, geleistet wird. Der Umfang der Beschäftigung wird sich im Einzelfall nach Größe und Komplexität der gemeinnützigen Organisation bestimmen. Hierzu finden sich in der gewerblichen Wirtschaft seit Jahren entsprechende Vorbilder.

## 4 Organisation der Aufsichtstätigkeit

### 4.1 Arbeitsweise des Aufsichtsgremiums

Die Arbeit des Aufsichtsgremiums spielt sich vor allem in Sitzungen entweder des Gesamtgremiums oder von Ausschüssen ab. In ihnen findet die erforderliche Meinungsbildung statt. Die Organisation der Aufsichtstätigkeit spielt für die Effizienz eine entscheidende Rolle. Zweckmäßig ist eine Geschäftsordnung für das Aufsichtsgremium, welche die Arbeitsweise des Aufsichtsgremiums regelt.

Das Aufsichtsgremium soll in regelmäßigen Abständen die Effizienz seiner Tätigkeit im Sinne eines Regelkreismechanismus prüfen. Im Rahmen einer effizienten Arbeitsweise von Aufsichtsgremien empfiehlt es sich weiterhin, die Termine für Gremiumssitzungen ein Jahr im Voraus festzulegen. Geht man – wie dargestellt – von je einer Gremiumssitzung im Quartal aus, bietet sich unbeschadet der laufenden Berichterstattung der Geschäftsführung und der aktuellen Tagesordnung folgende Schwerpunktbildung an:

1. Quartal: Bilanzsitzung (Jahresabschluss; Risikomanagement)
2. Quartal: Strategie, mehrjährige Vorschau mit finanziellen Eckdaten, Investitionsschwerpunkte
3. Quartal: Unternehmensorganisation, Personal- und Managemententwicklung
4. Quartal: Unternehmensplanung und Budget für das kommende Geschäftsjahr

Es ist darauf hinzuwirken, dass die Ergebnisse der Gremiumssitzungen ordnungsgemäß unter Beifügung der Beschlussvorlagen und Beschlusstexte protokolliert werden. Nur so ist eine kontinuierliche Überwachung möglich.

Die Aufgaben des Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums sind in der Regel nur unvollkommen dokumentiert. Die Bedeutung der Position des Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums ergibt sich aus seiner Mittlerrolle zwischen Geschäftsleitung und Aufsichtsgremium und aus der Leitung der Aufsichtsarbeit. Damit der Vorsitzende des Aufsichtsgremiums seine Aufgaben erfüllen kann, steht ihm die Vorbereitung und die Leitung der Gremiumssitzung zu. Zur Vorbereitung gehören insbesondere:

- für eine möglichst große Präsenz zu sorgen, damit die für die Beschlussfähigkeit des Aufsichtsgremiums erforderliche Zahl von Mitgliedern vorhanden ist
- die Bestimmung der Tagesordnung
- die Veranlassung notwendiger Informationen der Mitglieder des Aufsichtsgremiums, damit diese sich auf die Sitzung vorbereiten können

Zur Leitung der Sitzung gehören u. a.:

- die Entscheidung über die Teilnahme von Gästen, Sachverständigen oder Auskunftspersonen, sofern kein gegenteiliger Geschäftsordnungsbeschluss gefasst wird
- die Sorge für richtige Protokollführung
- die Sorge für sachliche und ausreichende Diskussion der Gegenstände der Tagesordnung
- die Verhinderung oder Unterbindung allzu ausführlicher, unsachlicher oder gar störender Diskussionsbeiträge

## 4.2 Bildung von Ausschüssen

Zur Effizienzsteigerung kann von der Möglichkeit der Ausschussbildung Gebrauch gemacht werden, um wichtige Themen intensiver diskutieren und fundierter entscheiden bzw. Entscheidungen durch das Aufsichtsgremium vorbereiten zu können. Insofern ist auch festzulegen, ob derartige Ausschüsse Entscheidungsbefugnisse erhalten sollen.

Ausschüsse haben unterschiedliche Aufgaben; sie können die Sitzungen des Aufsichtsgremiums über bestimmte Spezialprobleme vorbereiten. So kann z. B. für die Berichte über die Prüfung des Jahresabschlusses ein Bilanzausschuss zweckmäßig sein, der dem Gesamtgremium über das Ergebnis berichtet. Ferner kann z. B. ein Beteiligungsausschuss die finanziellen rechtlichen und personellen Probleme eines Beteiligungserwerbs studieren, bevor das Gesamtgremium mit einem solchen Projekt befasst ist.

Ausschüsse können weiterhin die Möglichkeit eröffnen, besonders vertrauliche Fragen nur in einem kleinen Kreis zu behandeln, um dann dem Gesamtgremium über die Ergebnisse zu berichten.

Häufig trifft man auch Personalausschüsse, die sich insbesondere mit den personellen Angelegenheiten der Geschäftsleitung und mit der Nachfolgeplanung befassen. Gleiches gilt für den Investitions- und Finanzausschuss, der vor allem die Investitionsplanung und großen Investitionsvorhaben sowie die Finanzplanung und bedeutende Finanzierungsvorgängen behandelt. Die Ausschussvorsitzenden berichten regelmäßig an das Aufsichtsgremium.

## 4.3 Beratungsverträge mit Mitgliedern des Aufsichtsgremiums

Die Tätigkeit der Aufsichtsmitglieder erfolgt wie oben bereits ausgeführt in der Regel ehrenamtlich.

Anders sieht es aus, wenn Aufsichtsmitglieder über den Rahmen ihrer funktionalen Stellung hinaus für die gemeinnützige Organisation tätig werden. Wie die Tätigkeit im Aufsichtsgremium von einer darüber hinausgehenden Beratungstätigkeit abzugrenzen ist, hat die Gerichte schon mehrfach beschäftigt; liegt die Tätigkeit des Mitglieds des Aufsichtsgremiums außerhalb dessen, was er aus seiner Funktion schuldet (vgl. u. a. Urteil des BGH vom 25.3.1991), so kann er dafür grundsätzlich eine gesonderte Honorierung verlangen. Voraussetzung hierfür ist jedoch eine entsprechend differenziert ausgestaltete Vereinbarung. Derartige Beratungstätigkeiten sind beispielsweise die konzeptionelle Unterstützung bei Umstrukturierungen oder Begleitung von Akquisitionsvorhaben ohne Eingreifen in das operative Geschäft. Bei der vertraglichen Ausgestaltung sollte beachtet werden, dass

- derartige Verträge erst mit Zustimmung des Aufsichtsgremiums wirksam werden,
- die Sonderaufgaben deutlich formuliert und eingegrenzt sind,
- zum Ausdruck kommt, dass es sich nicht um die Wahrnehmung laufender Geschäftsführungstätigkeit auf Dauer handelt,
- das Aufsichtsmitglied seine Beratungsleistungen in Aktenvermerken, Gutachten oder ähnlichen Dokumenten festhält,

- die Vergütung derartiger Beratungsleistungen nicht pauschal, sondern in Anlehnung an die übertragenden Aufgaben und Sonderleistungen bemessen wird und entsprechend gemeinnützigkeitsrechtlicher Vorschriften angemessen ist.

## 5 Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsgremium und Abschlussprüfer

Der Abschlussprüfer ist der wichtigste Garant der öffentlichen Rechnungslegung: er hat mit seinen Testaten die Vertrauenswürdigkeit der Abschlussinformationen zu gewährleisten. Daneben ist der Abschlussprüfer Funktionsträger innerhalb der Unternehmensverfassung; er hat die Aufsichtsgremien bei der Überwachung der Geschäftsführung zu unterstützen. Ein wesentliches Anliegen des KonTraG war es, dieser Hilfsfunktion des Abschlussprüfers für die Aufsichtsgremien bei der Bewältigung ihrer Kontrolltätigkeit einen größeren Stellenwert zu verschaffen.

Zu diesem Zweck wurden – im Wesentlichen für Aktiengesellschaften – folgende Neuerungen eingeführt:

- der Aufsichtsrat und nicht mehr der Vorstand hat dem Abschlussprüfer den Prüfungsauftrag zu erteilen; der Aufsichtsrat kann dabei eigene Prüfungsschwerpunkte festlegen und hat das Honorar zu vereinbaren,
- bei amtlich notierten Gesellschaften umfasst die Abschlussprüfung auch die Prüfung des Risikoüberwachungssystems,
- im Prüfungsbericht ist vorweg zur Beurteilung der Lage des Unternehmens bzw. Konzerns durch den Vorstand Stellung zu nehmen,
- der Prüfungsbericht ist regelmäßig jedem Aufsichtsratsmitglied auszuhändigen
- der Abschlussprüfer muss an den Bilanzsitzungen des Aufsichtsrats bzw. eines Ausschusses teilnehmen und über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung berichten.

Auch wenn diese Neuerungen rechtssystematisch in der Regel nicht für Rechtsträger gemeinnütziger Organisationen gelten, hat sich in der jüngeren Vergangenheit gezeigt, dass es sinnvoll sein kann, einzelne Bestandteile dieser Neuerungen auch in gemeinnützigen Organisationen umzusetzen. Hierbei handelt es sich im Wesentlichen um die Auftragserteilung, die Entgegennahme der Prüfungsberichte und die Teilnahme an Bilanzsitzungen der Aufsichtsgremien.

Durch die Möglichkeit der Beauftragung des Abschlussprüfers seitens des Aufsichtsgremiums wird diesem die Gelegenheit gegeben, die inhaltliche Ausgestaltung des Auftrags mitzubestimmen; hierbei wird dem Aufsichtsgremium die Gelegenheit gegeben, Prüfungsschwerpunkte zu benennen. Zudem erfolgt die

Auswahl des Abschlussprüfers entgegen den Gepflogenheiten der Vergangenheit nicht mehr durch die Geschäftsleitung. Dadurch werden zunehmend die Prüfung des Überwachungs- und Risikomanagementsystems der gemeinnützigen Organisation bzw. die Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung in Anlehnung an § 53 Haushaltsgrundsatzgesetz beauftragt.

Nach dem Deutschen Corporate Governance Kodex wird gefordert, dass vor der Wahl des Abschlussprüfers dieser eine Erklärung darüber abgibt, ob und gegebenenfalls welche beruflichen, finanziellen oder sonstigen Beziehungen zwischen seinem Unternehmen und dem zu prüfenden Unternehmen bestehen, die Zweifel an seiner Unabhängigkeit begründen könnten.

Der Jahresabschluss, der Lagebericht und der Prüfungsbericht sollen entsprechend der neuen Regelungen des KonTraG jedem Mitglied des Aufsichtsgremiums ausgehändigt werden. Die Mitglieder des Aufsichtsgremiums sind also nicht mehr gezwungen, diese Unterlagen ausdrücklich anzufordern. Dadurch wird auch die häufig beobachtete Handhabung, den Prüfungsbericht lediglich im Rahmen der Bilanzsitzung für die Mitglieder des Gremiums zur Einsicht auszulegen, unterbunden. Nur das Aufsichtsgremium kann den Adressatenkreis einschränken, beispielsweise auf die Mitglieder eines für Prüfungsfragen eingerichteten Bilanzausschusses.

Regelmäßig sollten sich sämtliche Mitglieder des Aufsichtsgremiums intensiv mit dem Prüfungsbericht auseinandersetzen. Dem steht nicht entgegen, dass größere Aufsichtsgremien einen Ausschuss einsetzen, der sich vorab besonders intensiv mit dem Bericht befasst bzw. sich mit dem Abschlussprüfer austauscht.

Mit der Entgegennahme des Prüfungsberichts dokumentiert das Aufsichtsgremium im Regelfall, dass die Leistung ordnungsgemäß erbracht worden ist. So hat es zu prüfen, ob der Auftrag vom Abschlussprüfer hinsichtlich sachlicher und zeitlicher Vorgaben korrekt durchgeführt wurde. Als Auftraggeber hat sich das Aufsichtsgremium von der Leistungsgüte der Tätigkeit des Abschlussprüfers zu überzeugen. Die Erteilung eines Bestätigungsvermerks als „Gütesiegel“ allein kann und darf dem Aufsichtsgremium nicht ausreichen.

In der Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer sollte das Aufsichtsgremium zwar nicht als „Zweit-Abschlussprüfer“ auftreten; das Gremium als Ganzes sollte aber über das „bloße Lesen“ hinaus die Fähigkeit besitzen, den vorgelegten Prüfungsbericht zu analysieren.

Der Abschlussprüfer ist verpflichtet, an der entsprechenden Bilanzsitzung des Aufsichtsrates teilzunehmen. Dabei ist er gehalten, über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung zu berichten. Schwerpunkte der Berichterstattung sind besondere Prüfungsfeststellungen zu Risiken der künftigen Entwicklung.

Das in vielen Fällen bereits in der Vergangenheit praktizierte Vorgehen, den Abschlussprüfer zu der Sitzung des Aufsichtsgremiums bzw. des Bilanzausschusses einzuladen, ist damit vom Gesetzgeber aufgegriffen worden.

Nur durch die Kenntnisnahme des Prüfungsberichtes und der Möglichkeit, im Rahmen einer Schlussbesprechung Fragen zu Prüfungshandlungen und Prüfungsfeststellungen zu formulieren, kommt das Aufsichtsgremium der Abnahme der beauftragten Leistung umfänglich nach.

Hätte sich der Gesetzgeber lediglich mit der Beauftragung des Abschlussprüfers durch das Aufsichtsgremium begnügt, so wäre diese gewünschte Zuständigkeits-erweiterung mit Sicherheit ins Leere gelaufen.

## Literaturverzeichnis

Baums, Th. (2001): Die Empfehlungen der Regierungskommission Corporate Governance, in: Die Wirtschaftsprüfung, 54. Jg., Sonderheft, S. 6 – 9

Bericht der Regierungskommission „Corporate Governance“, Unternehmensführung – Unternehmenskontrolle – Modernisierung des Aktienrechts, Deutscher Bundestag, Drucksache 14/7515 vom 14.8.2001

Bremer, J. (1999): Auswirkungen des KonTraG auf Aufsichtsräte und vergleichbare Gremien einer GmbH, in: GmbH-Recht, 90. Jg., S. 116 – 117

Dörner, D. (2000): Zusammenarbeit von Aufsichtsrat und Wirtschaftsprüfer im Lichte des KonTraG, in: Der Betrieb, 53. Jg., S. 101 – 105

Frankenberger, W. (1997): Der Aufsichtsrat der Genossenschaft – Ein Leitfadens für die Praxis, München

Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich vom 27.4.1998, BGBl I, 1998, S. 786 ff.

Gronemann, J./Fuchs, R. (1994): Der Aufsichtsrat einer Krankenhaus-GmbH, in: f&w – Führen und wirtschaften im Krankenhaus, 11. Jg., S. 100 – 105

Hoffmann, D./ Preu, P. (1999): Der Aufsichtsrat, München

Koch, H. J./Schüller, L. (1999): Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich, in: f&w – führen und wirtschaften im Krankenhaus, 15. Jg., S. 40 – 44

Menges, E. (2000): Amt aus Ehre? – Rechtliche Aspekte zum Ehrenamt, in: Rote Seiten zum Magazin Stiftung & Sponsoring, Heft 2, S. 1 – 10

Scheffler, E. (2000): Zum Rollenverständnis der Aufsichtsräte, in: Der Betrieb, 53. Jg., S. 433 – 437

Sihler, H. (2001): Unternehmensüberwachung: Erfahrungen eines Aufsichtsratsvorsitzenden, in: Die Wirtschaftsprüfung, 54. Jg., Sonderheft, S. 11 – 15

Solidaris Unternehmensberatungs-GmbH (2000): KonTraG – Auswirkungen auf die Arbeit von Geschäftsführungen und Aufsichtsgremien gemeinnütziger Organisationen (Arbeitshilfe), Köln

Theisen, M. R. (1999): Vergabe und Konkretisierung des WP-Prüfungsauftrages durch den Aufsichtsrat, in: Der Betrieb, 52. Jg., S. 341 – 346

v. Werder, A. (2000): German Code of Corporate Governance (GCCG) – Konzeption, Inhalt und Anwendung von Standards der Unternehmensführung, Stuttgart

Wiese, G. T. (2000): Verantwortlichkeit des Aufsichtsrats – Aktuelle Entwicklungen im Bereich Corporate Governance, in: Der Betrieb, 53. Jg., S. 1901 – 1905

---