

Praxisforum

Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch*

Verschärfte Anforderungen an Mitglieder von Aufsichtsgremien in Non Profit Unternehmen

I. Einleitung

In den letzten Jahren ist die Art und Weise, wie Non-Profit-Organisationen (NPOs) ihre Geschäftsführung beaufsichtigen, wegen aufgedeckter Missstände in der Öffentlichkeit immer wieder diskutiert worden. Auch im Bereich der gewerblichen Wirtschaft und der öffentlichen Unternehmen ist dieses Thema ein „Dauerbrenner“, man denke nur an die Diskussion um die Tätigkeit des Aufsichtsrats beim Berliner Flughafen BER.

Vor einiger Zeit hat ein Kenner der Szene die Aufstellung der Träger im NPO-Bereich wie folgt charakterisiert: Zwar wachse die Professionalität der Führung und Betriebswirtschaft. Auf dem Gebiet der Aufsicht liege sie noch weit zurück. Hier gebe es noch viel zu tun, und zwar für Verbände, für Vorstände, für interessierte Freiberufler, für die Wissenschaft – und natürlich für einsatzbereite Menschen, die gerne an der Professionalisierung der Aufsicht mitwirken wollen.¹

In diesem Beitrag soll untersucht werden, wie das System der Geschäftsführung und Beaufsichtigung in der gewerblichen Wirtschaft aktuell ausgestaltet ist und welche Konsequenzen sich für NPOs, die i.d.R. die Rechtsform des e.V., der gGmbH bzw. der Stiftung nutzen, ergeben.

Wegen der Besonderheiten von Non-Profit-Unternehmen sind weitere inhaltliche Aspekte wie die Sicherung einer hohen Fachlichkeit und die Vernetzung in die Zivilgesellschaft zu berücksichtigen. Wie diese weiteren Einflüsse auf den Aufsichtsrat wirken, ist eigens zu erörtern.

II. Entwicklung der Vorschriften für die Aufsicht in der gewerblichen Wirtschaft

In den größeren gewerblichen Unternehmen hat die Überwachung der Vorstände durch Aufsichtsräte (AR) eine lange Tradition². Im Fachschrifttum konzentrieren sich allerdings die meisten Veröffentlichungen auf die Beaufsichtigung von

solchen Unternehmen, die als Publikumsaktiengesellschaften organisiert sind³. NPOs bleiben bei der Diskussion meist außen vor.

In der Rechtsprechung sind die Anforderungen an den AR schon zu Beginn der 1980er Jahre thematisiert worden. Regelmäßig bei aufgedeckten Skandalen und Missständen wurde (und wird) nach strengeren Gesetzen gerufen.

Im Herbst 1998 fand diese Diskussion einen deutlichen Niederschlag im sog. KonTraG⁴. Der AR wurde mit zusätzlichen Aufgaben betraut, die in ihrer Gesamtwirkung dazu geführt haben, dass die Arbeit stärker professionalisiert wurde. Der AR muss z.B. prüfen, ob der Vorstand ein wirksames Risikomanagementsystem eingeführt hat. Der Abschlussprüfer wird direkt vom AR beauftragt. Bedeutsamer ist die Arbeit in den Ausschüssen (bspw. Finanz- oder Prüfungsausschuss) geworden, in denen ein intensiver Dialog auf hohem fachlichem Niveau möglich ist.

Im Jahre 2001 hat die Bundesregierung eine Kommission „Corporate Governance“ eingesetzt. Leitgedanke waren die internationalen Vorschläge für einen Verhaltenskodex, auf dessen Einhaltung die Unternehmen sich durch Erklärung

* Der Autor ist Wirtschaftsprüfer sowie Steuerberater und Partner bei Warth & Klein Grant Thornton AG, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Niederlassung Dresden sowie Honorarprofessor an der Hochschule für Soziale Arbeit in Dresden.

1 Beck, Der Aufsichtsrat, 07-08/2011, 112.

2 Vgl. für einen historischen Überblick Feil, Basiswissen Aufsichtsrat, 2008, S. 6ff.

3 Vgl. meine Rezensionen zu Semler/von Schenck (Hrsg.), Arbeitshandbuch für Aufsichtsratsmitglieder, 2009, bei <http://www.socialnet.de/rezensionen/12977.php>.

4 Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich vom 27. April 1998, BGBl. I S. 786.

verpflichten. Durch die Empfehlungen dieser Kommission wurden Grundsätze einer guten Geschäftsführung und Beaufsichtigung niedergelegt. Bei diesen Verhaltensregelungen, auf die sich die Unternehmen selbst verpflichten, handelt es sich um „weiche Gesetze“ (soft law). Die Rechtsprechung greift – internationalen Usancen folgend – vermehrt auf sie zurück.

Vorstände und Aufsichtsräte müssen bei ihrer Tätigkeit die Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit des ordentlichen Geschäftsführers beachten. Im Jahre 2005 wurde durch das UMAG die Beweislast für das Einhalten dieser Sorgfalt umgekehrt. In der praktischen Aufsichtsratsstätigkeit von NPOs ist diese Gesetzesänderung so gut wie unbekannt, obwohl diese Beweislastumkehr das Haftungsrisiko erheblich erhöht hat.

Zuletzt sind weitere gesetzliche Neuregelungen hinzugekommen, die die Arbeit der AR betreffen. 2009 wurde mit dem BilMoG geregelt, dass mindestens ein unabhängiges AR-Mitglied über Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung oder Abschlussprüfung verfügen muss (der sog. „Financial Expert“)⁵.

Für die gewerbliche Aufsicht hat *Dehnen* überspitzt formuliert: „Die Tage der Rotwein-Runden mit alten Freunden und von Kopfnicker-Kreisen sind gezählt“.⁶

Die aufgezeigten strengeren Anforderungen an die unternehmerische Aufsicht werden zudem von den Gerichten als Maßstab an die Geschäftsführung und Beaufsichtigung gestellt. Dabei erweitert die Rechtsprechung den Anwendungsbereich über die AG hinaus auch auf andere Rechtsformen. NPOs werden sich auf diese Entwicklung einstellen müssen.

III. Gewandelte Anforderungen an den Aufsichtsrat in der gewerblichen Wirtschaft

Die aufgezeigte Entwicklung hat dazu geführt, dass sich die Mitglieder der ARe neue Anforderungen stellen müssen. Traditionell war die Beaufsichtigung auf die Kontrolle der Arbeit des Vorstands gerichtet. Diese Kontrolltätigkeit stand ganz im Einklang mit dem dualen Führungsmodell mit einem für das Management verantwortlichen Vorstand⁷ und einem AR, der für die Kontrolle der Geschäfte des Vorstands zuständig war. Die hier aufgezeigte Erweiterung der Aufgaben wird von Autoren maßgebender AktG-Kommentare (*Lutter/Krieger*) als „dramatische Änderung im Sinne einer Erweiterung der Aufgaben des AR als Organ sowie der Rechte und Pflichten seiner Mitglieder“ gewertet.⁸

Heute muss die Aufsicht über die retrospektive Rückschau hinausgehen. Unternehmerische Entscheidungen sind mit dem Vorstand zu erörtern und mit zu tragen. Die beratende Rolle tritt als neue Aufgabe hinzu.

Unter dem Schlagwort der „Professionalisierung des Aufsichtsrats“ werden die verschärften Anforderungen an die Qualifikation, Erfahrung und Unabhängigkeit zusammengefasst. Neben den Entscheidungen, die durch Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung dem AR in seiner ureigenen Kompetenz zugewiesen sind, verlangen die beratende Begleitung der Entscheidungen des Managements und die Kontrolle der Umsetzung einen höheren fachlichen und zeitlichen Einsatz. Aufsichtsräte müssen heute genauso qualifiziert sein wie die Vorstände. Ein AR kann nur über Dinge abstimmen, die er selber verstanden hat.⁹ Eine kritische Begleitung „auf Augenhöhe“ muss möglich sein, den Dingen muss er kritisch auf den Grund gehen, notfalls auch mit der „gebührenden Härte“.

Früher war die AR-Haftung ein „theoretisches Problem, mit dem in der Praxis nur sehr selten zu rechnen war“¹⁰.

Dies hat sich mit dem UMAG im Jahre 2005 schlagartig ge-

ändert, denn seitdem hat sich für ARe das Haftungsrisiko erhöht. Für sie gilt, dass in den §§ 93 Abs.2 und 116 AktG eine Beweislastumkehr eingeführt wurde, nach der nunmehr sie nachweisen müssen, dass sie bei den getroffenen Entscheidungen „die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters“ angewendet haben¹¹.

Bzgl. der Haftung des AR sind mehrere grundlegende Entscheidungen des BGHs ergangen, welche daraufhin vom Gesetzgeber als Anlass für Gesetzesverschärfungen genommen wurden¹²:

- Nach dem Hertie-Urteil des BGH vom 15.11.1982 muss jedes Mitglied eines AR nach dem Gebot persönlicher und eigenverantwortlicher Amtsausübung sein Amt weisungsfrei ausüben.

Zudem muss ein AR-Mitglied diejenigen Mindestkenntnisse und -fähigkeiten besitzen oder sich aneignen, die es braucht, um alle normalerweise anfallenden Geschäftsvorgänge auch ohne fremde Hilfe verstehen und sachgerecht beurteilen zu können.

- Nach dem ARAG-Urteil des BGH vom 21.4.1997 hat der AR aufgrund seiner Aufgabe, die Tätigkeit des Vorstandes zu überwachen und zu kontrollieren, die Pflicht, das Bestehen von Schadenersatzansprüchen der AG gegenüber Vorstandsmitgliedern eigenverantwortlich zu prüfen. Dabei ist dem Vorstand ein weiterer Handlungsspielraum für die Geschäftsführung zuzubilligen. Der BGH weist dem AR in zeitlicher Hinsicht zwei Gebiete zu: „rückschauender Kontrolle“ (z. B. bezogen auf das vergangene Quartal oder Geschäftsjahr) und der sog. „präventiven oder begleitend vorausschauenden Kontrolle“ der Geschäftsführung. Insoweit steht dem AR – wie das ARAG-Urteil ausführt – ein unternehmerischer Gestaltungsspielraum zu, der gerichtlich nur sehr beschränkt überprüfbar ist.

- Im Mannesmann-Vodafone-Urteil des BGH vom 21.12.2005 gerieten zudem die Strafbarkeitsrisiken des AR ins Blickfeld: Bewilligt ein AR für eine erbrachte dienstvertraglich geschuldete Leistung einem Vorstandsmitglied nachträglich eine zuvor im Dienstvertrag nicht vereinbarte Sonderzahlung, die ausschließlich belohnen-

5 Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts vom 25. Mai 2009, BGBl. I S. 1102 ff (neu eingeführt wurde § 105 (5) AktG).

6 *Dehnen*, in: ders. (Hrsg.), *Der professionelle Aufsichtsrat*, 2011, S. 10. (der Vorstand leitet die AG unter eigener Verantwortung § 76 Abs. 1 AktG)

7 Für die AG gilt, dass der Vorstand die AG unter eigener Verantwortung leitet (§ 76 Abs. 1 AktG).

8 *Lutter/Krieger*, *Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats*, 2008, S. 21.

9 *Dehnen*, in: ders. (Hrsg.), *Der professionelle Aufsichtsrat*, 2011, S. 10. Im Sinne einer strengeren Handhabung der Aufsicht in den Unternehmen schlägt *Dehnen* z. B. einen TÜV bzw. ein Qualitätssiegel zur Professionalität des AR vor (S. 18). Er fordert darüber hinaus ein eigenes Backoffice für den professionellen AR, das unabhängig vom zu kontrollierenden Management sein müsse. Alle Mitglieder sollten in der Lage sein, mit dem Vorstand „auf Augenhöhe“ zu diskutieren (S. 16ff.).

10 Vgl. die Ausführungen bei *Wessing* in: *Dehnen* (Hrsg.), *Der professionelle Aufsichtsrat*, 2011, S. 19ff.

11 Die Vereinigung der BWL-Hochschullehrer (Schmalenbach Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.) hat in seinem Arbeitskreis „20 goldene Regeln“ für die Umsetzung in der unternehmerischen Praxis formuliert, bei deren Beachtung dem gesetzlich normierten Sorgfaltsmaßstab genügt sein dürfte. Diese Grundsätze sind in der FAZ vom 3. April 2006 publiziert worden.

12 Verweis auf Darstellung von *Vogelbusch*, KVI im Dialog 4/2012, S. 7ff.

den Charakter hat und dem Unternehmen keinen zukunftsbezogenen Nutzen bringt (kompensationslose Anerkennungsprämie), liegt hierin eine treupflichtwidrige Schädigung des anvertrauten Gesellschaftsvermögens. Die zur Erfüllung des Tatbestandes der Untreue erforderliche Verletzung der Vermögensbetreuungspflicht muss auch bei unternehmerischen Entscheidungen eines Gesellschaftsorgans nicht zusätzlich „gravierend“ sein.

Ein aktuelles Urteil des OLG Stuttgart vom 29.2.2012 weist darauf hin, dass ein AR seine »Kardinalspflichten« verletzt, wenn er bei Geschäften, die für die Gesellschaft besonders bedeutsam sind, den relevanten Sachverhalt nicht selbstständig erfasst und sich kein eigenes Urteil bildet.¹³

Die genannten Urteile und die Gesetzesverschärfungen im AktG beziehen sich auf die Rechtsform der AG. Sie können nicht direkt auf die Gremien von NPOs, die in anderen Rechtsformen strukturiert sind, übertragen werden. Dennoch ergibt sich ein mittelbarer Einfluss, da zu erwarten ist, dass die Gerichte die verschärften Grundsätze in den Kernelementen auch auf andere Rechtsformen anwenden werden. Dies wird immer dann der Fall sein, wenn ein größerer Geschäftsbetrieb vorhanden ist, für den unternehmerische Entscheidungen zu treffen sind. Die für die AG gefundenen Regeln sind aber auch schon deswegen von Vorteil für Non-Profit-Organisationen, weil sie Klarheit in der Leitungsstruktur und bei den Verantwortlichkeiten schaffen, etwa im Verhältnis zwischen Vorstand und AR und hinsichtlich der Mindestkenntnisse und unternehmerischen Erfahrung der AR-Mitglieder.

IV. Persönliche Anforderungen an das einzelne AR-Mitglied

Traditionell werden in Gesetz, Rechtsprechung und Schrifttum folgende Anforderungen an AR-Mitglieder gestellt:¹⁴

- Es müssen Mindestkenntnisse zu den Pflichten und Aufgaben vorhanden sein (z.B. zum Verstehen der Vorstands- und Prüfungsberichte),
- fachliche Qualifikation für die im Gremium erörterten Sachfragen und die Grundfunktionen der Organisation,
- ausreichende Leistungsbereitschaft und Zeit, das Amt ist persönlich wahrzunehmen, das AR-Mitglied muss sich ein Urteil selbst bilden und
- jedes Mitglied muss unabhängig und eigenverantwortlich entscheiden.

Aktuell wird noch als Anforderung an Aufsichtsratsmitglieder die sog. „Diversity“ (Vielfalt der Kompetenzen, 2013 diskutiert als „Gendergerechtigkeit“) gefordert. Neben Generalisten sollen Spezialisten eingebunden sein, die in ihrer Gesamtheit alle erforderlichen Kompetenzen abdecken.

Aktuell sind folgende weitere Anforderungen hinzu getreten:

- ARs sollen ähnlich wie im angelsächsischen Board-System in der Lage sein, die geschäftspolitischen Maßnahmen „auf Augenhöhe mit dem Vorstand“ mitzudiskutieren.
- Dafür sind unternehmerische Kenntnisse und Erfahrungen unabdingbar.
- Im AR soll ein „Finanzexperte“ tätig sein, der in der Lage ist, das Berichts- und Rechnungswesen fachlich zu beurteilen.
- Durch die Regeln für unternehmerische Entscheidungen sind Standards vorgegeben worden, wie ein AR zu?? Entscheidungen kommt und wie diese zu dokumentieren sind.

In den bisherigen Ausführungen sind die Entwicklungen in der gewerblichen Wirtschaft dargestellt worden, die zu Gesetzen und GovernanceStandards geführt haben, die insgesamt eine deutlich professionellere Tätigkeit fordern. In den folgenden Abschnitten ist zu untersuchen, inwieweit sich diese Dis-

kussion auf den NPO-Bereich ausgewirkt hat.

V. Regeln zur Corporate Governance in der Freien Wohlfahrt und bei Stiftungen

Im nicht-gewerblichen Bereich sind in der Freien Wohlfahrtspflege und beim Bundesverband Deutscher Stiftungen die Regeln zur Corporate Governance vorbildlich übertragen worden. Diese Überlegungen können auch für andere Branchen beispielgebend sein.

Beck weist darauf hin, dass die Einführung und rasche Durchsetzung des DCGK in der kapitalnahen Wirtschaft von der Freien Wohlfahrtspflege „zunächst skeptisch beobachtet, dann zögernd verfolgt und schließlich, vor allem in der Diakonie, auf breiter Front interessiert und dann stürmisch aufgenommen“ wurde.¹⁵

Mittlerweile haben die meisten Landesverbände der Diakonie die Übernahme eines Diakonie Kodex verbindlich (z. B. als Satzungspflicht) übernommen.¹⁶

Die Arbeitshilfe 182 des Verbandes der Diözesen Deutschlands und der Kommission für caritative Fragen der Deutschen Bischofskonferenz aus dem Jahre 2004 empfiehlt allen Trägern mit mehr als 50 Arbeitnehmern, die Bestimmungen des DCGK zu übernehmen.¹⁷

Der Bundesverband Deutscher Stiftungen (BDSt) hat im Jahr 2006 „Grundsätze Guter Stiftungspraxis“ erarbeitet, um Stiftungsorganen, Stiftungsverwaltern, Stiftungsmitarbeitern sowie potenziellen Stiftern eine Orientierung für ihre praktische Arbeit zu geben.¹⁸ Die Kirchen haben 2010 die Regeln für den Bereich der kirchlichen Stiftungen empfohlen. Ende März 2012 hat der BDSt ergänzend „Grundsätze Guter Verwaltung von Treuhandstiftungen“ beschlossen.

VI. Besondere Ausgangsbedingungen für NPOs

Für die Frage eines geeigneten Systems der Geschäftsführung und Beaufsichtigung der hier im Blickpunkt stehenden Unternehmen sind nach Ansicht des Verfassers folgende Aspekte zu beachten:

Anders als Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft haben NPOs nicht das Ziel, den Anteilseignern einen Gewinn zu gewähren, sei es als Dividendenausüttungen oder eine gute Kursentwicklung (Performance an der Börse). Dafür übernehmen sie Verpflichtungen gegenüber Stakeholdern wie der Mitarbeiterschaft („Dienstgemeinschaft“), die wirtschaftliche Rendite kosten – z. B. die Bindung an einen Tarif.

Aus dem Steuerrecht und der Spendenfinanzierung kommen weitere Anforderungen hinzu. Die meisten NPOs sind nach ihrer Satzung auf das Gemeinnützigkeitsrecht verpflichtet. Dies bedeutet, dass erwirtschaftete Überschüsse wieder

13 OLG Stuttgart, Urt. v. 29. 2. 2012 – 20 U 3/11, ZIP 2012, 625.

14 Vgl. Feil, Basiswissen Aufsichtsrat, 2008, S. 108ff.

15 Beck, Blätter der Wohlfahrtspflege 6/2010, S. 203f. Zunächst sind in einigen Landesverbänden (z. B. in Württemberg und Baden) die Fragen der Corporate Governance diskutiert worden. Ein eigener Kodex wurde entwickelt und ein die Diskussion prägender Sammelband (Bachert (Hrsg.), Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen, 2006) als Praxisratgeber publiziert.

16 Bei Beck, Blätter der Wohlfahrtspflege 6/2010, S. 204ff. findet sich eine Evaluation des DCGK aus Sicht von vier großen Landesverbänden.

17 Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.), Soziale Einrichtungen in katholischer Trägerschaft und wirtschaftliche Aufsicht (Arbeitshilfe 182), 2004, S. 15.

18 Sie können auf der Homepage <http://www.stiftungen.org> als pdf heruntergeladen werden.

für die satzungsgemäßen Zwecke einzusetzen sind. Spendern, die je nach Träger wesentliche Teile der Arbeit finanzieren, ist ein Spendennachweis vorzulegen.

Wenn NPOs nach den Regularien des jeweiligen „Marktes“ wirtschaften, erzielen sie mit ihren Zweckbetrieben wesentliche Einnahmen (z. B. Krankenhäuser, Pflege- und Wohnheime, Werkstätten der Eingliederungshilfe usw.). Für Entgelte von Sozialversicherungen oder Betriebskostenzuschüsse sind weitere Rechenschaftsberichte zu geben.

Gemeinnützige Träger werden darüber hinaus von einer interessierten Öffentlichkeit und der Mitarbeiter-schaft begleitet, ohne deren wohlwollende Unterstützung sich ihre satzungsgemäße Arbeit nicht verwirklichen lässt. NPOs haben sich daher mit ihren Stakeholdern auf normative Grundlagen (i. d. R. in der Form von Leitbildern und inhaltlichen Konzepten) geeinigt, die bei der täglichen Arbeit zu beachten sind.

Gewerbliche Unternehmen haben ihre Jahresabschlüsse an die Eigentümer zu geben, um den Nachweis des rentablen Umgangs mit den anvertrauten Geldern zu geben. Ganz allgemein weisen sie nach, dass sie ein verlässlicher Geschäftspartner sind. Dies gilt auch für NPOs. Darüber hinaus sind sie zusätzlich verpflichtet, einen Nachweis über die bestimmungsgemäße Verwendung der Gelder und erbrachter Leistungen zu führen.

Zusammenfassend lässt sich für NPOs eine umfangreiche und komplexe Interessenlage erkennen. Das Management und der AR haben Träger-, Klienten- und Mitarbeiterinteressen abzuwägen.

Für die Aufsicht im NPO-Bereich ergibt sich m. E. daher eine zweifache Aufgabe:

- Zum einen hat das Management dem AR Rechenschaft über die wirtschaftliche Lage, die beabsichtigte Geschäfts-politik und die dafür erforderlichen Budgets zu geben.
- Zum anderen hat das Management über die Einhaltung der normativen und fachlichen Standards zu berichten.

Für diese Berichte gibt es einen weiten Adressatenkreis.

Im Weiteren wird deshalb erörtert, wie dieser zweifachen Aufgabe durch eine geeignete Beaufsichtigung entsprochen werden kann.

VII. Empfehlungen für die Aufsicht in NPOs

1. Professionalisierung der Aufsichtsgremien

Persönliche Anforderungen und die Voraussetzung der Unabhängigkeit, wie sie für Are in der gewerblichen Wirtschaft gelten, sind grundsätzlich auch im NPO-Bereich zu beachten.

Dem entsprechen die aufgezeigten Regularien beispielsweise des Corporate Governance Kodex für die Diakonie bzw. für Stiftungen.

Für Träger, die einen größeren Geschäftsbetrieb und eine Vielzahl von Angestellten aufweisen, ist das duale Organisationssystem mit einer verantwortlichen, kompetent ausgestatteten Geschäftsführung, die hauptamtlich besetzt ist, und einem ehrenamtlich besetzten Aufsichtsgremium unbedingt zu empfehlen.

Eine hohe Transparenz über die eigenen Finanzen und die Erträge und Aufwendungen der Geschäftstätigkeit sind unabdingbar. Auch hierzu liegen entsprechende Empfehlungen in Form der Transparenzstandards der Caritas und Diakonie aus dem Jahre 2010 vor.¹⁹

Das Aktiengesetz stellt seit 2005 erhöhte Anforderungen an Vorstände und Aufsichtsräte hinsichtlich der Vorbereitung und Dokumentation unternehmerischer Entscheidungen. Die Organe müssen nachweisen, dass sie die Entscheidungen auf der Basis fundierter Planungen getroffen haben. Es

ist davon auszugehen, dass diese erhöhten Anforderungen auch für Aufsichtsgremien im NPO-Bereich gelten werden, jedenfalls dann, wenn es in einem Schadensfall konkret um die Möglichkeit geht, sich aus einer persönlichen Haftungs-inanspruchnahme zu befreien. Es ist daher erforderlich, dass den Aufsichtsgremien die neuen Regularien bekannt werden.

2. Den Bedingungen der NPO entsprechende Strukturierung der Aufsichtsgremien

Hier wird vorgeschlagen, den Anforderungen der Professionalisierung durch eine weitere strukturelle Komponente Rechnung zu tragen: Erforderlich ist es, dass die Aufsichtsgremien kleiner und fachkundiger hinsichtlich der rechtlichen, wirtschaftlichen und Führungsthemen besetzt werden. Darüber hinaus muss die Arbeitsweise hinsichtlich Sitzungs-terminus, Vorbereitung und Stringenz der Sitzungen deutlich profiliert werden.

Für eine solche stärkere Professionalisierung sind von der Struktur her prinzipiell zwei Modelle denkbar:

Modell 1
 Gesamt-AR mit einem kompetent besetzten Finanzausschuss, der die Beaufsichtigung über die strategische und operative Geschäftstätigkeit plant, organisiert und durchführt

Modell 2
 Kleiner AR und parallel ein Beirat für die fachlichen und normativen Fragestellungen

Beim Modell 1 bedient sich der Gesamt-AR eines professionell besetzten Finanzausschusses, in dem die ökonomischen Entscheidungen sowie die Personalauswahl und Führung vorbereitet werden. Vorteilhaft an diesem Modell ist, dass die AR-Mitglieder, die für die Vernetzung in der Zivilgesellschaft stehen und deren Anliegen die Pflege der normativen und fachlichen Grundlagen ist, weiterhin Mitglieder des AR sind. Nachteilig ist allerdings, dass sie damit auch persönlich im etwaigen Schadensfall haften und sich häufig mit Fragestellungen auseinandersetzen müssen, von denen sie aufgrund ihrer Kenntnisse und Erfahrungen nur geringe Teile verstehen können.

Beim Modell 2 wird das Gesamtgremium aufgespalten in einen kleinen AR, der für die professionelle Erfüllung der rechtlichen und wirtschaftlichen Aufgaben zuständig und verantwortlich ist. Für die Entwicklung und laufende Begleitung des Vorstands und AR hinsichtlich der normativen und fachlichen Grundlagen ist ein Beirat eingerichtet. Die ehrenamtlichen Mitglieder dieses Beirats sind von der Haftungs-inanspruchnahme geschützt, da sie nicht in die Kontrolle und Begleitung der Entscheidungen des Vorstands eingebunden sind.

Beide Modelle können im Übrigen nur eine Verbesserung gegenüber dem Status Quo darstellen, wenn es eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Vorstand, Finanzausschuss und AR (im Modell 1) bzw. zwischen Vorstand, AR und Beirat (im Modell 2) gibt.

VIII. Ergebnis

Dieser Beitrag hat zunächst die verschärften gesetzlichen Vorschriften, die in den letzten Jahren für die Aufsicht in der

¹⁹ <http://www.caritas.de/fuerprofis/presse/stellungnahmen/11-30-2010-transparenzstandardsvoncaritas>.

Wirtschaft eingeführt worden sind, dargestellt. Der AR steht stärker in der öffentlichen Beachtung. Er muss mit vermehrten Klagen und Schadensersatzverfahren rechnen²⁰. Aus diesen erhöhten Anforderungen folgt als Konsequenz, dass die Arbeit professionalisiert werden muss. Neben Kenntnissen über das zu beaufsichtigende Unternehmen sind die Regeln des Gesellschafts- und Handelsrechts sowie der BWL unabdingbare Voraussetzung für die Übernahme des Amtes als AR.

Die Darstellung sollte darüber hinaus einen Beitrag dazu leisten, die besonderen Anforderungen für die Aufsichtsgremien im NPO-Bereich herauszuarbeiten. Dies ist einmal die Vernetzung in Zivilgesellschaft sowie die Zusammenarbeit mit der Mitarbeiterschaft. Zum anderen ist es die Entwicklung

und laufende Begleitung des Vorstands hinsichtlich der normativen und fachlichen Grundlagen, die zentral für den Erfolg eines NPO-Unternehmens sind. Nach meiner Ansicht wäre es eine konsequente Weiterentwicklung des Aufsichtssystems in diesem Bereich, wenn die Aufsichtsgremien deutlich kleiner und professioneller besetzt werden könnten (Modell 2). Die notwendige Vernetzung und der fachliche Rat der bisherigen Mitglieder könnten in einem zusätzlichen Beiratsgremium in die Arbeit einfließen.

²⁰ Auf die Frage der Absicherung dieses Risikos (Directors & Officers Versicherung) bin ich nicht weiter eingegangen.