

Kompetent als Mitglied im Aufsichtsrat in Diakonie & kirchlichen Einrichtungen

Persönlich & Fachlich



Nicola Oetker-Hilker, Partnerin Board Advisory Services, Feingeist GmbH; Dr. Michael Beyer, Geschäftsführer, Feingeist GmbH

Im kirchlichen und diakonischen Umfeld existieren neben Eigenbetrieben nach kirchlichem Recht Gesellschaften in Privatrechtsform – meist GmbHs oder gGmbH's. Diese Einrichtungen betätigen sich vor allem in Bereichen, in denen unternehmerisches, wirtschaftliches Handeln notwendig ist, um im Wettbewerbsumfeld zu bestehen und damit langfristig und verbindlich dem kirchlichen Auftrag zu dienen. Kirchliche Regelungen und Gesetze zur Sicherstellung ordnungsgemäßen Handels werden durch das GmbH-Gesetz, das Aktiengesetz und das HGB ersetzt und flankiert durch den Diakonischen Corporate Governance Kodex, der für alle Einrichtungen der Diakonie verpflichtend gilt. Das nicht unerhebliche Spannungsfeld bei der Entscheidung und Genehmigung durch die Kirchenleitung zur privatrechtlichen Rechtsform besteht zwischen der operativen Entlastung des Leitungsorgans durch den Aufsichtsrat einerseits und der damit einhergehenden Abgabe von Einflussnahme in das Unternehmen andererseits.

I. Einleitung

Henning Boecker¹: „... grundsätzlich stehe ich offen einer möglichen Rechtsform gegenüber, geht es doch um die Aufgaben des jeweiligen Unternehmens, die es zu lösen gilt. Wenn Inhalte des Geschäftsfeldes, die Strategie und alle wesentlichen Entscheidungskriterien auf dem Tisch liegen, erst dann erfolgt die Diskussion um die richtige Rechtsform, mit der sich das Unternehmen dann bestmöglich am Markt aufstellt. ‚Structure follows strategy‘ gilt auch hier...“

Die Professionalisierung von Aufsichtsgremien mit dem Ziel gut ausgebildeter, sich weiterbildender und mit Vorkenntnissen ausgestatteter, persönlich und fachlich kompeten-

ter Mitglieder ist daher besonders wichtig. Geht es doch um besonders zu schützende Klientengruppen wie z.B. Kinder, Jugendliche oder ältere Menschen einerseits und andererseits um hohe Budgets, die es mit Augenmaß und Kompetenz in finanzwirtschaftlichen Fragen professionell zu verwalten gilt.

II. Welche Unternehmen brauchen einen AR?

Bei einer (g)GmbH sind immer Geschäftsführung und Gesellschafterversammlung notwendig.² Die Gesellschafterversammlung vertritt die Interessen der Gesellschafter und überwacht die Geschäftsführung. Ein Aufsichtsrat ist erst dann verpflichtend zu bilden, wenn in der (g)GmbH regelmäßig mehr als 500 Mitarbeiten-

INHALT

- I. Einleitung
- II. Welche Unternehmen brauchen einen AR?
- III. Wie soll der AR besetzt werden?
- IV. Was muss ein AR wissen?
- V. Was ist bei der Besetzung zu beachten?
- VI. Gibt es eine Vergütung für Aufsichtsratsmitglieder?
- VII. Wann gilt ein Aufsichtsratsmitglied als persönlich kompetent?
- VIII. Fazit

Keywords

Besetzung; Diakonischer Corporate Governance Kodex; Kirchenrecht;

Normen

§ 15 FAO, § 52 GmbHG, § 113 AktG, § 77 BetrVG

de beschäftigt sind und sie dadurch der Mitbestimmung unterliegt. Damit soll die Gesellschafterversammlung entlastet werden, und es besteht die

¹ Oberkirchenrat und Leiter der Abteilung 5 (Finanzen und Diakonie) der Evangelischen Kirche im Rheinland.

² Vgl. hier und im weiteren in enger Anlehnung an: Evangelische Kirche im Rheinland (Hrsg.): Im Aufsichtsrat – was nun? (2017).

Möglichkeit, eine höhere Fachlichkeit in der Aufsicht zu gewährleisten. In Gesellschaften unter 500 Mitarbeitende wird oftmals auf die Möglichkeit eines fakultativen Aufsichtsrats zurückgegriffen. Für die (g)GmbH einer kirchlichen Körperschaft soll grundsätzlich immer ein „fakultativer“ Aufsichtsrat gebildet werden, um das Leitungsorgan der kirchlichen Körperschaft von der Überwachungspflicht der Geschäftsführung zu entlasten.

III. Wie soll der AR besetzt werden?

Henning Boecker: „...Die Suche nach geeigneten Gremienmitgliedern ist eine echte Herausforderung. Neben der Beachtung aller Diversity-Kriterien wollen wir gleichzeitig die notwendige Gesamtkompetenz des Aufsichtsratsgremiums darstellen...“

Zumeist werden die Aufsichtsgremien nach paritätischen Grundsätzen im Gesellschafterkreis besetzt, d.h. aus bestehenden ehrenamtlichen Leitungsgremien werden Persönlichkeiten gesucht, die ihre Bereitschaft für eine Mitarbeit im Aufsichtsrat erklärt haben. Eine strukturierte Suche über eine Personalberatung im kirchlichen Umfeld wird eher selten genutzt, um persönlich und fachlich kompetente Gremienmitglieder zu sichten und einzusetzen. Die Definition der Themenschwerpunkte des Aufsichtsgremiums, z.B. Prüfung der Relevanz von ESG-Richtlinien und Umsetzung, finanzwirtschaftliche Themen wie nachhaltige Anlageformen, Nachhaltigkeitsberichtserstattung oder der hohe Bedarf an strategischer Planung und Umsetzung von Unternehmenstransformation und Change-management als Resultante der dringend notwendigen Strukturprozesse sollten persönlich und fachlich mit kompetenten Persönlichkeiten innerhalb und auch außerhalb bestehender kirchlicher Leitungsgremien besetzt

werden. Das Gesamtteam eines jeden Aufsichtsrates gerade auch im kirchlichen Umfeld sollte nach Diversity- und Kompetenz-Gesichtspunkten möglichst breit aufgestellt sein, um so die großen Herausforderungen professionell angehen zu können.

IV. Was muss ein AR wissen?

Zur Wahrnehmung des Aufsichtsratsmandats sollten entsprechende Mindestkenntnisse vorhanden sein. Der Bundesgerichtshof hat hierzu in einem Urteil festgestellt: „dass Mindestkenntnisse allgemeiner, wirtschaftlicher, organisatorischer und rechtlicher Art“ vorliegen müssen, „die erforderlich sind, um alle normalerweise anfallenden Geschäftsvorgänge auch ohne fremde Hilfe verstehen und sachgerecht beurteilen zu können“.

Im Einzelnen sind dies Kenntnisse

- der gesetzlichen und satzungsmäßigen Aufgaben des Aufsichtsrats,
- der Rechte und Pflichten als Aufsichtsratsmitglied,
- , die das Aufsichtsratsmitglied befähigen, die dem Aufsichtsrat vorliegenden Berichte zu verstehen, zu bewerten und Schlussfolgerungen daraus ziehen zu können,
- für die Prüfung des Jahresabschlusses mithilfe des Abschlussprüfers sowie
- zur Beurteilung der Ordnungsmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit und Rechtmäßigkeit von Führungsentscheidungen.

Allein schon aus haftungsrechtlichen Gründen sollte jedes Aufsichtsratsmitglied vor Amtsantritt diese Mindestkenntnisse haben. Die Aufsichtsratsmitglieder, die bei ihrer Wahl bzw. Entsendung noch nicht über die erforderlichen Mindestkenntnisse verfügen, sollten sich gegenüber dem Gesellschafter verpflichten, sich diese unverzüglich anzueignen. Entspre-

chende Schulungsmaßnahmen sollten von der Gesellschaft angeboten und finanziert werden. Über die von allen Aufsichtsratsmitgliedern erwarteten Mindestkenntnisse hinaus müssen Aufsichtsratsmitglieder sich auch die auf das jeweilige Unternehmen bezogenen Fachkenntnisse aneignen. Jährliche Weiterbildungen unter Einbindung individueller Schwerpunktthemen des Aufsichtsgremiums sollten daher verpflichtend eingefordert werden. Nur so lässt sich die fachliche Kompetenz des Gremiums auf Dauer aufbauen und entsprechend aller rechtlichen und wirtschaftlichen Veränderungen und Neuerungen à jour halten. Um die Mitwirkung in einem solchen Aufsichtsrat attraktiv zu gestalten und den Zugang zu fachlich kompetenten Mitgliedern zu erleichtern, sollten Weiterbildungsmaßnahmen nach § 15 FAO inklusive Zertifikatsprüfungen angeboten werden. Auch jüngeren potenziellen Mitgliedern wird der Einstieg in ein Aufsichtsgremium transparenter und damit attraktiver präsentiert.

V. Was ist bei der Besetzung zu beachten?

Die EKD³ hat Regelungen für die Wahrnehmung von Mandaten der EKD in Aufsichtsgremien getroffen. Danach sollen unter anderem bei der Besetzung der Sitze folgende Kompetenzen abgedeckt werden, deren Grundlage insbesondere die fachliche Kompetenz ist:

- Kenntnisse des Geschäftsfeldes der Gesellschaft,
- juristische Kompetenz,
- ökonomische Kompetenz,
- geistlich theologische/diakonische Kompetenz,
- ausgewogenes Verhältnis von Männern und Frauen.

Aufgrund der Verschärfung von Gesetzgebung und Rechtsprechung

³ Evangelische Kirche in Deutschland.



Abb. 1: Übersicht zu ESG-Fragestellungen in Unternehmen

sollte jedes potenzielle Aufsichtsratsmitglied im Hinblick auf die Aufsichtsrats Tätigkeit prüfen, ob es den nachfolgenden Anforderungen entsprechen kann:

- allgemeine Kenntnisse über die Funktionsweise der Wirtschaft und die wirtschaftliche Beteiligung von Unternehmen,
- spezifische wirtschaftliche Kenntnisse, insbesondere Rechnungswesen, Investitionsrechnungen, Finanzierung,
- Erfahrungen im Wirtschaftsleben und als Aufsichtsrätin oder Aufsichtsrat,
- ausreichend Zeit für die Tätigkeit als Aufsichtsrätin oder Aufsichtsrat,
- Unabhängigkeit gegenüber der Gesellschaft (Interessenabgrenzung),
- Transparenz über weitere Aufsichtsrats Tätigkeiten.

Am Beispiel der aktuellen ESG-Thematik sollten Aufsichtsräte im kirchlichen Umfeld in der Lage sein, die für die jeweiligen Einrichtungen relevan-

ten ESG-Themen zu sichten und ihre fundierte Bearbeitung anzustoßen.

Dieses insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Werte von Umwelt, Soziales und Governance quasi die DNA kirchlichen, diakonischen Wesens darstellen.

Zu besonderen Themen sollten Weiterbildungsangebote genutzt werden und Fachexpertise von außen eingeholt werden, um in diesem Fall die Risiken einzuschätzen und vor allem die Chancen von ESG zu sichten und zu nutzen.

Henning Boecker: „... wir können uns gut vorstellen, ganz konkret Weiterbildung zu Umwelt, Soziales und Governance anzubieten. Damit wollen wir u.a. auch jungen Menschen ermöglichen, sich innerhalb von Kirche zu entwickeln. Eine Ausbildung, die sie am Markt positiv für sich persönlich nutzen können gepaart mit unserem menschenorientierten diakonischen Grundgedanken...“

VI. Gibt es eine Vergütung für Aufsichtsratsmitglieder?

Geht es bei der Wahl der Gremienmitglieder rein um die paritätische Besetzung, so ist bisher mehrheitlich von einem reinen Ehrenamt auszugehen. D.h. es existiert keine Vergütungsvereinbarung für die Gremientätigkeit. Eine solche Vergütung muss im Gesellschaftsvertrag verankert sein und ist von der Gesellschafterversammlung zu beschließen (§ 52 GmbHG, § 113 AktG, § 77 BetrVG).

Eine Vergütung aller Aufsichtsratsmitglieder ist möglich bei besonderer Komplexität der Geschäftstätigkeit des Unternehmens, bei besonders hohen Anforderungen an Sachkunde und fachlicher Kompetenz in für das Unternehmen relevanten Themen und wenn das Unternehmen die Vergütung aus eigener Kraft tragen kann.

Beim Thema Vergütung ist möglicherweise ein Umdenken im kirchlichen Umfeld erforderlich. Einerseits wird es zunehmend schwieriger, gewillte

Persönlichkeiten zu finden bei deutlich weniger aktiven Kirchenmitgliedern. Andererseits gilt es doch, die Aufsichtsgremien professionell zu besetzen und dafür die passenden Menschen und Kompetenzen auch im Wettbewerb mit anderen Aufsichtsgremien an sich zu binden. Der Hinweis auf die nicht unbeträchtlichen Budgets inklusive der Refinanzierungsbeträge durch die öffentliche Hand, die in den kirchlichen Einrichtungen verwaltet werden und das damit verbundene Risiko legen eine Offenheit für die Diskussion um ein Umdenken vom reinen Ehrenamt hin zu einer dotierten Aufsichtsratsstätigkeit nahe.

VII. Wann gilt ein Aufsichtsratsmitglied als persönlich kompetent?

Neben Digitalisierung, Globalisierung und den Folgen der Pandemie tragen u.a. regulatorische Maßnahmen in den Bereichen Environmental, Social und Governance (ESG) zu den wachsenden Anforderungen für Aufsichtsräte bei. Die Wichtigkeit von Corporate Governance und Compliance Management steigt und der Markt erwartet von Unternehmen, dass sie geeignete Strukturen zur Kontrolle und Sicherstellung einer effizienten Steuerung einrichten. Damit werden Corporate Governance und Compliance zu relevanten Wettbewerbsfaktoren, um nicht nur reaktiv die Erfordernisse der Regulatorik des Marktes zu erfüllen, sondern um proaktiv Risiken zu erkennen und entsprechende Entscheidungen zu treffen.

Wissen und fachliche Kompetenzen gelten quasi als Hygienefaktoren.

Zum Erfolg führen Wissen und Kompetenzen erst durch den Umgang mit anderen Menschen. Die Employability, die grundsätzliche Einsatzfähigkeit und das langfristige Entwicklungspotenzial des einzelnen, drückt sich in den Soft Skills, den sogenannten persönlichen Kompetenzen aus. Neben den Anforderungen an Sachkunde, zeitliche Verfügbarkeit und Zuverlässigkeit gehören gemäß der Eignungsdiagnostik für Aufsichts- und Verwaltungsorgane z.B. die folgenden persönlichen Kompetenzen:

- Authentizität i.S.v. Offenheit in Kommunikation, Konsistenz von Wort, Schrift und angegebenen Werte und Überzeugungen
- Sprache i.S.v. Kommunikationsfähigkeit, verständliche, klare und transparente Kommunikation
- Urteil i.S.v. Abwägen, Weitblick, Priorisierung und der Fähigkeit, logische Schlussfolgerungen zu ziehen
- Führungsstärke i.S.v. „Enabler“ als Anleitung und Orientierung für ein Team, motivierend, kritikfähig und diskussionsfähig
- Loyalität i.S.v. Empathie, Erkennen möglicher persönlicher oder geschäftlicher Interessenkonflikte
- Verhandlungsgeschick i.S.v. Ermitteln gemeinsamer Interessen in einer auf Konsens ausgerichteten Weise bei gleichzeitiger Verfolgung der Verhandlungsziele
- Blick nach außen i.S.v. Überwachung interner und externer relevanter Entwicklungen, die sich auf das Unternehmen auswirken könnten, effektive Nutzung dieses Wissens

Professionelle Aufsichtsgremien nutzen zur Einschätzung der persönlichen Kompetenzen verstärkt die Angebote zur persönlichen Kompetenzmessung. Diese strukturierte Vorgehensweise mag in einigen Fällen nicht notwendig erscheinen. Wichtig festzuhalten bleibt jedoch, dass allein das sich Auseinandersetzen mit den persönlichen Kompetenzen und die darauf basierende Auswahl neuer Gremienmitglieder zu deutlich professioneller besetzten Aufsichtsgremien führt.

VIII. Fazit

Kirche und Diakonie melden Bedarf an kompetenten Gremien und wollen neben bereits bestehenden Angeboten insbesondere über konkrete Weiterbildungsprogramme die Mitarbeit in Aufsichtsgremien professionalisieren. Eine besondere Herausforderung besteht in der Besetzung, da neben profunden wirtschaftlichen Kenntnissen und persönlichen Kompetenzen das „kleine g“ für gemeinnützig im Sinne von diakonischem Handeln eine wesentliche Voraussetzung ist, um wirtschaftliches Handeln in Einklang mit einem generellen, am Menschen orientierten Mindset zu bringen. Eine beschreibende Präambel als verbindliche Willenserklärung ist nicht ausreichend, vielmehr geht es um die handelnden Persönlichkeiten in kirchlichen und diakonischen Aufsichtsgremien, also um „People Business“, das Stammgeschäft von Kirche und Diakonie.