

## Abnicken und durchwinken war einmal!

Auf eine funktionierende Aufsicht muss man sich heute einfach verlassen können. Das gilt nicht nur für Unternehmen, sondern auch bzw. gerade für Organisationen, in denen Interessen von Mitgliedern, Kunden/-innen und Klienten/-innen vertreten werden.

*„Man leistet sich einen Aufsichtsrat!“ sollte heute nicht mehr möglich sein. Denn auch in Organisationen, in denen Vorstands- und Aufsichtsrats-tätigkeit ehrenamtlich ausgeübt wird, ist es von besonderer Bedeutung, dass Aufsicht und Überwachung professionell agiert.*

*K. Köck, J. Gläser*



## Worauf es heute ankommt!

In Zeiten, in denen alles rund läuft, kann man so Manches schleifen lassen. Dann ist es auch möglich, dass Aufsichtsrats-tätigkeiten als „Ehrenfunktion“ vergeben werden. Den Gremien kommt auf diese Weise eine Art „Absegnungsfunktion von Entscheidungen, die anderweitig getroffen werden“ zu. So weit so gut. Doch wenn die Zeiten unruhiger werden, wenn Turbulenzen auftauchen, könnte es eng werden. Also ist es wichtig, schon sehr früh darauf zu schauen, dass Aufsicht und Überwachung bestens funktionieren. Doch worauf kommt es dabei an? Nachfolgend weisen wir auf zwei Bereiche hin.

- **Es kommt immer auf die Leistungsfähigkeit des Gremiums als Ganzes an!**

Natürlich wissen wir alle, dass – wenn man sich auf Personen und kompetente Mitglieder verlassen kann – die Sache wesentlich erleichtert wird. Doch nur auf diesen Faktor – vgl. fit & proper – zu setzen, kann auch gefährlich werden. Dann nämlich, wenn seitens der Mitglieder die Satzung eher als unwesentlich erachtet und die Geschäftsordnung nicht aktuell gehalten wird, wenn ein Gremium kein gemeinsames Selbstverständnis entwickelt und die eigenen Hauptaufgaben nicht richtig kennt. Wenn noch dazu im Gremium Blockbildungen bestehen und keine Gesprächskultur entwickelt wird, wenn professionelles Nachfragen unmöglich ist und auftretende Gegensätze bzw. Anders-Meinungen als Affront empfunden werden, wenn keine Selbst-Evaluation der Gremiums-Arbeit vorgenommen wird und wenn den wichtigen Bezugsgruppen (z.B. Mitglieder) keine Rechenschaft über die Arbeit im Gremium abgelegt wird, sollte dies als Frühwarnsignal gedeutet werden.

*K. Köck*

## ▪ **Arbeiten in Aufsichtsgremien - gewusst wie!**

AR- Sitzungen wollen gut geführt werden. Niemand kann mit einer Agenda, die nichts aussagt, etwas anfangen. Berichte, abgespult per Power Point - ohne Mitlese-Script für die TN - sollte sich niemand gefallen lassen. Präsentationen, endlos lang und mit Schlagworten gespickt, sind zurückzuweisen. In umfangreiche „Tischvorlagen“ kann sich niemand so nebenbei einlesen. Ein Protokoll, das erst in der nächsten AR-Sitzung nach drei Monaten zur Verfügung gestellt wird, ist nicht der letzte Schrei. Missverständnissen, Fehlern und Einsprüchen ist damit Tür und Tor geöffnet, weil sich keiner mehr wirklich erinnern kann. Straffe Sitzungsführung, Ergebnisorientierung und eine „Dramaturgie“ entlang eines roten Fadens, hohe Beschlussqualität und Verbindlichkeit - sind die Mittel der Wahl und garantieren effektives Arbeiten.

*J. Gläser*

Das alles sind Punkte, die dazu führen, dass auch ehrenamtlich tätige Funktionäre/-innen ihren Aufgaben in Aufsichtsgremien gut nachkommen können. Nur eine Funktion „bekleiden“ geht nicht mehr. Heute ist persönliche Kompetenz (Eigenständigkeit, Unabhängigkeit, Erfahrung, Wissen, Vertrauen) genauso gefragt wie Funktionsbewusstheit (Klarheit über die Hauptaufgaben), Kooperationsfähigkeit innerhalb des Gremiums und die Beherrschung methodischer Hilfsmittel. Das alles hilft, um innerhalb knapper Zeitressourcen zu guten Ergebnissen beizutragen. Ehrenamtliche Tätigkeit innerhalb von Aufsichtsgremien bedeutet somit überwachende Verantwortung und professionelles Engagement für eine „gute Sache“. Das funktioniert umso besser, je intensiver sich das Gremium weiterentwickelt.

Viel Erfolg!