

Vortrag anlässlich des
DZI Spenden-Siegel FORUM 2012
„Coaching für die Kontrolleure“

1. Teil: Gibt es Besonderheiten bei der Kontrolle von „Non-Profit-Organisationen“?

Der Begriff „Non Profit Organisation“ ist irreführend, es klingt als wolle man keinen Gewinn machen. Wenn man sich hier schon an die englische Sprache anlehnt, wäre „Not for Tax“ wohl besser.

Gemeinsamkeiten von Non-Profit-Organisationen mit Profit-Organisationen:

- Beide Organisationsformen können wachsen, sich verändern, mit anderen zusammengehen oder eingehen. Erfolg ist also für beide keine Garantie, sondern erfordert für beide harte Arbeit.
- Für beide Organisationsformen ist „Cash = King“. Gutes Management der Liquidität ist und bleibt der Schlüssel zur finanziellen Stabilität.
- In beiden Organisationen ist gutes Management und gute Menschenführung der wohl entscheidende Faktor:
 - Das Geschäftsversprechen ist zu liefern,
 - Mitarbeiter und Stakeholder sind zu begeistern,
 - und die Organisation ist beständig an die wandelnde Umwelt anzupassen.
- Planung, Budgetierung und Erfolgsmessung sind in beiden Organisationsformen Basis für den Erfolg.
- Beide Organisationsformen liefern einen wichtigen Wertbeitrag für die Gesellschaft, aber halt auf unterschiedlichen Wegen.

Unterschiede zwischen Non-Profit und Profit-Organisationen

- Im *Kern* der Non-Profit-Organisation steht die „soziale Mission“ (kann auch mit „Menschenliebe“ definiert werden). Es gilt diese zu erfüllen - und in der sich ständig ändernden Welt - diese laufend anzupassen. Dieses ist die *Hauptaufgabe* aller ehrenamtlich Tätigen, Angestellten und Kontrolleure.
- Ohne die Mission besteht auch kein Ziel (drastischer formuliert: Daseins-Recht) der Non-Profit-Organisation.
- Erst durch beständige Messung des Erfolges des Grades der Missionserfüllung, kommen Organisationen ins Wachstum.
- Es gibt keine finanziellen Ziele ohne Mission (falls einem die Mission ‚abhanden‘ kommt)! Und es gibt keine Erfüllung der Mission ohne finanziellen Erfolg!
- Finanzielle Stabilität ist auf anderen Wegen zu erreichen als bei den Profit-Organisationen: Es gibt keinen Zugang zum Kapitalmarkt.

Letztendlich sind die Parallelen bei Kontrolle, Aufsicht, Governance und Haftung bei beiden Organisationsformen deutlich sichtbar.

Bei den Non-Profit-Organisationen ist die Kontrolle aber bedeutender, denn diese betrifft direkt das Kerngeschäft.

2. Teil: Rahmenbedingungen der Kontrolle

Voraussetzung für wirksame Kontrolle ist Trennung von Leitung und Kontrolle, wie dieses auch in den Leitlinien des DZI unter II. 2. bereits klar formuliert ist.

- *Anforderungen* an die Arbeit eines Kontrollgremiums:
 - Diese ist definiert durch: Geschäftsordnungen, Statuten, Regularien und Gesetze.
- *Pflichten* sind:
 - Pflicht der „Fürsorge“ meint die Gewissenhaftigkeit und Fähigkeit, wenn man im Namen der Organisation handelt.
 - Pflicht der „Loyalität“, bedeutet, dass man sein persönliches Interesse hinter das des Zwecks der Gesellschaft stellt und Interessenkonflikte vermeidet.
 - Pflicht der „Gesetzestreue“, stellt klar, dass die betreffende Person die Gesetze achten muss und dafür Sorge tragen muss, dass es auch die Organisation tut.
- *Verantwortlichkeiten* bestehen aus:
 - Beaufsichtigung der Mission und der Entwicklung der Mission.
 - Verantwortlich für die Erreichung der Missions-Ziele und der finanziellen Stabilität.
 - Bewertung der Leistung des Managements.

Zusammenfassung:

- *Kernthese*: Arbeit in den Kontrollorganen ist kein Ehrenamt, das man nebenher führen kann, sondern Arbeit für Profis, selbst wenn es unentgeltlich gemacht werden sollte.
- *Kernziel*: Als Mitglied eines Kontrollorgans darf man bei eventuellen Zielkonflikten keine eigenen Ziele verfolgen, sondern nur die der Organisation.
- *Kernpflichten*: Besetzung, Beratung und Überwachung der Führungsorgane der Organisation.
- *Kernparameter*: Mindestkompetenz, Unabhängigkeit, Zeit und Verfügbarkeit, sowie Verschwiegenheit.

3. Teil: Die Leichtigkeit des Kontrollversagens

Es gibt diverse Beispiele von Kontrollversagen, obwohl exzellente Persönlichkeiten in den Gremien vertreten waren. Kontrollversagen kann entstehen durch Unwissen, Gruppendynamiken und Fehleinschätzungen. Diese Mechanismen gilt es zu verstehen und zu vermeiden (Coaching für die Kontrolleure).

1. Beispiele zur Gefahr: Überschätzung von Prognosen und von Machbarkeit, sowie Unterschätzung der Kosten.

- Wie man es regelmäßig an Beispielen sehen kann, sind die Kosten bei Großprojekten höher als kalkuliert und sie brauchen länger bis zur Fertigstellung – trotz Expertenberechnungen.
- In Testreihen waren die Experten bei Prognosen fast genauso schlecht, wie Nicht-Experten (statistisch gesehen dicht am Zufall) – nur die Experten waren überzeugt, dass sie recht hätten.
- (Nur) im Nachhinein ist alles logisch. So ist es jetzt (im Nachhinein) logisch, dass die Finanzkrise eintreten musste, doch trotz tausender Volkswirtschaftler, hatte sie keiner vorhergesehen. Wer heute die Zeitungen vom Jahr 2007 liest, wird überrascht sein, wie einhellig positiv die Prognosen für 2008 waren. Die dramatische Krise von 2008 hatte niemand auch nur erahnt.
- Experten liegen oft daneben. Da das Eintreffen der Prognose belohnt wird, aber selten der Prognosefehler, werden Prognostiker überschätzt. Im Jahr 1998 hatte man Google belächelt, nur ganz wenige hatten auf einen Erfolg gehofft. Heute heißt es, „der Erfolg musste ja eintreffen“, was ein Besserwissen im Nachhinein ist.

2. Beispiele zur Gefahr: Besitztums Effekt und Verlustschmerz.

- Was man hat, scheint einem mehr Wert. Der gefühlte Wert eines Objekts steigt, wenn ihn bereits besitzt, was den Blick für Marktpreise verzerrt: Der Verlustschmerz von € 100,- ist größer als das Glücksgefühl € 100,- zu bekommen, obwohl es kaufmännisch den gleichen Wert hat.
- Es ist daher schwer sich selbst von verlustbringenden Projekten und Aktivitäten zu trennen. Die emotionale Bindung selbst an Misserfolge und Dinge, die einen belasten müssten, ist groß.

3. Beispiele zur Gefahr: Alles wird passend gemacht und kritische Tatsachen ausgeblendet.

- Informationen werden unbewusst so gefiltert, dass man nur das hört, was ins eigene Konzept und Weltbild passt. Man bestätigt seine Annahmen und alles was nicht passt, wird als Ausnahme herunter gewertet.

4. Beispiele zur Gefahr: Selbstbestätigung und Expertengläubigkeit.

- Kein Finanzexperte hat die Sub-Prime-Krise in 2008 vorhergesagt. Wenn man jetzt die Zeitungen liest, dann musste ja alles so kommen, das sei ja logisch gewesen. Wenn man aber die Zeitungen von 2007 liest, wurde einhellig für 2008 Wachstum vorhergesagt und keiner sah die schwere Geldvernichtungskrise seit dem letzten Weltkrieg.
- Wenn Autoritäten da sind, schalten wir unser selbständiges Denken zurück, selbst da, wo es keinen Sinn macht.

5. Beispiele zur Gefahr: Gruppendenken, selbst eine Gruppe herausragender einzelner Persönlichkeiten unterliegt dem Sog von Gruppenentscheidungen

- Eine Gruppe von intelligenten Personen treffen z.T. dramatische Fehlentscheidungen, weil jeder seine Meinung dem Konsens anpasst.
- Es werden in einer Gruppe Entscheidungen getroffen, die jeder einzelne allein nie getroffen hätte.

6. Beispiele zur Gefahr: Menschen haben keine Empfindung für Eintritt Wahrscheinlichkeiten und Risiken.

- Menschen haben ein schlechtes Gefühl Risiken einzuschätzen. So lösen z.B. bei Vergiftungsgefahren 99% und 1% Risiko die gleiche Panikreaktion aus.
- Um Risiko ganz auszuschließen, werden überproportional Mittel aufgewendet und andere Risiken in Kauf genommen.
- Die Chance auf einen hohen Output z.B. Jackpot verschiebt das Gefühl der Wahrscheinlichkeiten für einen Eintritt.

FAZIT

Aus unserer langjährigen Erfahrung rund um die Aufsichtsratspraxis empfehlen wir insbesondere auf drei Dinge zu achten:

- **Optimieren Sie Ihre Prozesse, Abläufe und Satzungen.** Machen Sie Checklisten, wie ein Pilot vor dem Start. Halten Sie sich als Gremium ohne Kompromisse an Fristen und Formalien. Prüfen Sie alle Unterlagen auf Vollständigkeit, Verständlichkeit und Klarheit, dokumentieren Sie alle Ihre Aktivitäten.
- **Führen Sie jährlich eine sogenannte Effizienzprüfung durch:** Es dient dem Erhalt der Organisation, verbessert die Zusammenarbeit, merzt Fehlentwicklungen im Ansatz aus, und unterstützt die individuelle Haftungsbegrenzung.
- Die **optimale Zusammensetzung der Gremien** ist der Schlüssel, nicht nur für die Freude an der Aufgabe, sondern auch für die Ergebnisse und Ihren persönlichen Ruf.