

Der Kümmerer	Über den Autor
<p>Kennen Sie den oder die Kümmerer in Ihrem Unternehmen? Sie haben den Ausdruck noch nie gehört? Und da auch im Organigramm keine derartige Stelle aufgeführt wird, wird es solche Mitarbeiter nicht geben? Sehr wahrscheinlich irren Sie sich. Kümmerer gibt es (fast) überall. Wird der Kümmerer im Rahmen der Prüfungstätigkeit nicht einbezogen, sind Fehltriteile fast unvermeidlich, werden doch erhebliche Risiken nicht berücksichtigt.</p>	<p>Dipl.-Kfm. Christoph Schneider ist Revisor bei einem Investitionsgüterkonzern.</p> <p>eMail: christoph.pfd@web.de</p>

Da es den Kümmerer offiziell nicht gibt, ist keine exakte Definition möglich, dennoch gibt es Indikatoren die auf den Kümmerer hinweisen, wobei allerdings die Grenzen zur offiziellen Unternehmensstruktur durchaus fließend sind. Kümmerer müssen nicht zu 100 % dieser Aufgabe nachgehen, sondern nehmen diese Aufgabe auch teilweise wahr. Die folgenden Punkte weisen auf ihre Existenz hin:

- es gibt Mitarbeiter, die für keinen bestimmten Aufgabenbereich verantwortlich sind,
- diese sind im Organigramm/Stellenbesetzungsplan nicht aufgeführt,
- die Betroffenen berichten häufig direkt an die Unternehmensleitung unter Umgehung formaler Verantwortlichkeiten,
- eine Personalentwicklung oder Weiterbildung findet nicht statt,
- Vertretungs- und Nachfolgeregelungen existieren nicht,
- keine Berücksichtigung im Internen Kontrollsystem,
- es handelt sich nicht immer Mitarbeiter des Unternehmens, oft sind es Ehemalige, die keine fest umrissenen Leistungen erbringen.

Da Kümmerer offiziell nicht vorkommen, spielen sie in der Planung der Internen Revision keine Rolle. Sowohl Kümmerer, als auch deren Vorgesetzte, wissen um die problematische Situation, deshalb werden die Aktivitäten nicht offen aufgezeigt. Typische Beispiele sind die Ausstattung von Büros, die Beschaffung von Firmenwagen, der Umzug neuer Mitarbeiter, Hausmeisteraufgaben. Ebenso kann aber die Datenverarbeitung oder die Betreuung spezieller Kunden in die Verantwortung des Kümmerers fallen. Wesentliche Aufgaben des Kümmerers spielen sich oftmals im direkten Umfeld der Unternehmensleitung ab. Aufgaben sollen vertraulich abgewickelt werden. Da erscheint eine Einschaltung des „offiziellen“ Apparates zu aufwendig und auffällig.

Transparenz schaffen

Grundlage weiterer Maßnahmen ist die Erfassung möglicher Kümmerer im Unternehmen. Die oben aufgeführte Beschreibung macht die Schwierigkeiten offensichtlich. Weder existieren Stellenbeschreibungen, noch wird ein Aufruf der freiwilligen Meldung erfolgreich sein.

Eine Top-down-Betrachtung, die die systematische Aufdeckung aller Kümmerer zum Ziel hat, ist kaum erfolgversprechend. Stattdessen bietet sich ein Bottom-up-Vorgehen an, wobei im Rahmen der einzelnen Prüfungen Kümmerer identifiziert werden und die erforderlichen Prüfungs- und Verbesserungsmaßnahmen ergriffen werden. Mit zunehmenden Erfahrungen kann ein unternehmensinterner „Katalog“ erstellt werden, wo und unter welchen Umständen die Existenz eines Kümmerers vermutet werden kann. Selten werden Prüfungen mit dem Hauptthema „Kümmerer“ sinnvoll sein, allerdings sind allen Mitarbeitern der Internen Revision die hier vorhandenen Risiken und deren Vermeidung aufzuzeigen, um im Rahmen von Prüfungen die erforderlichen Schritte zu ergreifen.

Besonders interessant ist der Versuch, dem Kümmerer einen „offiziellen“ Anstrich zu geben. Hier sind Bezeichnung wie „Projektmanager“, „persönlicher Assistent“ oder „freier Mitarbeiter“ aufschlussreich.

Indikatoren:

- Entsprechen sich Anzahl der Mitarbeiter in Personalwesen und Organigramm?
- Tauchen ehemalige Mitarbeiter nunmehr als Kreditoren auf?
- Bestehen zwischen Stellenbeschreibung und Entlohnung auffällige Diskrepanzen?
- Sind bei vorausgegangenen Prüfungen Kümmerer aufgefallen, gibt es andere Unternehmensbereiche, in denen ähnliche Voraussetzungen bestehen?

Optimierungen identifizieren

Kümmerer sind ein Zeichen, dass parallele Organisationen existieren, somit die formale Organisation Schwächen aufweist. Damit ist noch nicht ausgedrückt, dass Kümmerer generell einen Mangel darstellen, kann doch eine noch so gute Organisation nicht alle Sachverhalte optimal abbilden. Entsprechend ist eine kompromisslose Haltung der Internen Revision, die die Abschaffung sämtlicher Kümmerer fordert, nicht anzuraten.

Unter bestimmten Voraussetzungen wird der Kümmerer eine vertretbare, teilweise auch eine gute Lösung darstellen. Für die Bestimmung der Vor- und Nachteile werden im Folgenden zwei Kriterien herangezogen:

- Geheimhaltung, Vertraulichkeit,
- Bereichsübergreifende Tätigkeit.

Abbildung 1: Einsatzbereiche von Kümmerern

Geheimhaltung, Vertraulichkeit	hoch	Prüfung entsprechender Sicherungsmaßnahmen	(zeitweise) Beibehaltung des Kümmerers
	gering	Abschaffung, Integration in die offizielle Organisation	Prüfung einer prozessorientierten Organisation
		gering	hoch
Bereichsübergreifende Tätigkeit			

Vertraulichkeit gering, bereichsübergreifende Tätigkeit gering.

Hierbei handelt es sich um Tätigkeiten, die ursprünglich andere Parameter besaßen, nunmehr aber nicht mehr die Kriterien erfüllen. Dennoch ist der Kümmerer geblieben. Hier ist die „Komplettbetreuung“ von Führungskräften anzuführen, die sich weit in den privaten Bereich hineinzog. Die sinnvolle Alternative ist die Abschaffung des Kümmerers und die Integration der Aufgaben in die Organisationsstruktur.

Vertraulichkeit gering, bereichsübergreifende Tätigkeit hoch.

Bei funktionalen Organisationen werden daraus resultierende Schwächen durch die Einrichtung von Kümmerern teilweise kompensiert. Dies betrifft bspw. die Betreuung ungewöhnlicher Kunden. Diese Aufgaben sind wichtig, eine Eingliederung in die Organisationsstruktur unter Berücksichtigung des Prozesscharakters der Aufgabe ist die beste Lösung. Bei der Aufgabenverteilung ist der Kümmerer durchaus einzubeziehen. Dieser kann die Aufgaben beibehalten, allerdings unter Eingliederung in die offizielle Unternehmensstruktur.

Vertraulichkeit hoch, bereichsübergreifende Tätigkeit gering.

In jedem Unternehmen werden gewisse Tätigkeiten hoher Vertraulichkeit unterliegen. Um diese zu gewährleisten, ist die Anzahl Informierter gering zu halten. Ob hierzu ein Kümmerer die optimale Lösung darstellt, ist anzuzweifeln. In jeder Organisation können Strukturen geschaffen werden, die die Vertraulichkeit gewährleisten und dennoch eine Einbindung in die offiziellen Strukturen ermöglichen. Eine Ausgliederung der Aufgaben kann ebenfalls erwogen werden.

Vertraulichkeit hoch, bereichsübergreifende Tätigkeit hoch.

Mit zunehmender Dynamik des Wettbewerbes sind Unternehmen verstärkt zu Veränderungen genötigt. Diese oft weit reichenden Schritte bedürfen in der Vorbereitungsphase hoher Vertraulichkeit, um Irritation sowohl bei den externen Unternehmenspartnern als auch den Mitarbeitern zu vermeiden. Hier kann ein Kümmerer eine gute Lösung darstellen. Eine Befristung der Tätigkeit vermeidet die Entstehung dauerhafter Lösungen.

Lösungen entwickeln, Sicherheit gewährleisten

Die Darstellung der Vor- und Nachteile hat jedoch auch deutlich gemacht, dass eine radikale Abschaffung bzw. Bekämpfung durch die Interne Revision keine Lösung darstellt. Eine gewisse Anzahl mag vertretbar sein, eine zu hohe Anzahl jedoch durchaus als Zeichen der Organisationsschwäche gewertet werden.

Die Person des Kümmerers ist bei der Problemlösung einzubeziehen. Hier liegen unterschiedliche Situationen vor, der eine ist glücklich, außerhalb der festen Strukturen zu arbeiten, während der andere mit der Unsicherheit schlecht umgehen kann. Es gilt, den Betroffenen zu verdeutlichen, dass die Maßnahmen nicht persönliche Gründe haben, im Sinne eines funktionsfähigen Internen Kontrollsystems aber unverzichtbar sind. Häufig können die Kümmerer konstruktiv an einer Lösung mitarbeiten.

Wesentlicher Lösungsschritt ist die Eingliederung in die Unternehmensstruktur, wobei der Grad der Einbindung differieren kann, gewisse Mindeststandards aber unverzichtbar sind. Dabei handelt es sich um die folgenden Punkte:

- Stellenbeschreibungen mit eindeutig festgelegten Entscheidungsgrenzen,
- eindeutige Identifikation des Vorgesetzten,
- Einbindung des Personalwesens: Weiterbildung, Personalentwicklung für den Betroffenen,
- Rotation, Vieraugenprinzip, Vertretungsregelung.

Auf eine Aufnahme in die offizielle Unternehmensstruktur kann verzichtet werden, wenn der Vertraulichkeit eine hohe Bedeutung zukommt. Entscheidend wird dann aber eine zeitliche Befristung sein. Einzelne Kümmerer mögen im begründeten Einzelfall notwendig sein, auf Dauer und in zu großem Maß gefährden sie nicht nur die Unternehmenssicherheit, sondern führen zu kaum beherrschbaren Parallelstrukturen. Hier wird eine aufmerksame Verfolgung der Entwicklungen einen Frühindikator für erforderliche organisatorische Änderungen darstellen. Das Organisationswesen ist dann zu einer revisionssicheren Lösung anzuhalten. Entsprechend handelt es sich bei dem hier dargestellten Thema nicht um ein einmaliges Prüfungsgebiet, sondern ein dauerhaftes Aufgabenfeld für die Interne Revision.