

Corporate Governance in Nonprofit- Organisationen am Beispiel der Diakonie

Robert Bachert (Hrsg.)



VDWI 62

Corporate Governance in
Nonprofit-Organisationen am
Beispiel der Diakonie

Veröffentlichungen
des Diakoniewissenschaftlichen Instituts
an der Universität Heidelberg

Begründet von Theodor Strohm

Herausgegeben von Johannes Eurich und Volker Herrmann

Band 62

ROBERT BACHERT

Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen am Beispiel der Diakonie



EVANGELISCHE VERLAGSANSTALT
Leipzig

Wir danken für den großzügigen Druckkostenzuschuss zur Erstellung dieses Buches der CURACON GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, dem Diakonischen Werk der Evangelischen Landeskirche in Baden e.V., der Ecclesia Versicherungsdienst GmbH und der Evangelische Bank eG.

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© 2020 by Evangelische Verlagsanstalt GmbH · Leipzig
Printed in Germany

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Das Buch wurde auf alterungsbeständigem Papier gedruckt.

Cover: Kai-Michael Gustmann, Leipzig
Satz: Tobias Hecke, Stuttgart
Druck und Binden: Hubert & Co., Göttingen

ISBN 978-3-374-06527-1 // eISBN (PDF) 978-3-374-06528-8
www.eva-leipzig.de

Vorwort

Die Themen »Gute Unternehmensführung«, Unternehmenskultur, Transparenz und Vertrauen sind in einer Welt mit sich ständig verändernden Rahmenbedingungen und immer neuen wirtschaftlichen Herausforderungen insbesondere für Non-Profit Organisationen von nicht zu unterschätzender Bedeutung und ein Schlüsselthema für die Gesellschaft.

Angesichts dessen hat die Diakonie erstmals 2005 einen wertebasierten Diakonischen Corporate Governance Kodex (DGK) beschlossen, der die Grundgedanken des Deutschen Corporate Governance Kodex auf die Diakonie übertragen bzw. an die besonderen Gegebenheiten angepasst hat. Er wurde zwischenzeitlich mehrfach fortentwickelt und aktualisiert, zuletzt 2018.

Der Kodex erhält als Referenzwerk wesentliche Grundlagen zur Stärkung der diakonischen Einrichtungskultur sowie Standards und Empfehlungen für eine verantwortungsvolle Einrichtungsführung. Er verpflichtet zum einen insbesondere Vorstände und Aufsichtsgremien zur Beachtung betriebswirtschaftlicher Grundsätze und rechtlicher Bestimmungen; zum anderen enthält er im Rahmen einer sogenannten »good practice« zahlreiche Empfehlungen hinsichtlich aufbau- und ablauforganisatorischer Aspekte der Einrichtungsführung. Die Beachtung des Kodex und seine Übernahme als verbindliche Selbstverpflichtung werden den Mitgliedern des Evangelischen Werkes für Diakonie empfohlen.

Das vorliegende Werk von Prof. Dr. Bachert richtet sich an Praktiker und Studierende. Es erläutert in übersichtlicher Form die Grundlagen der Corporate Governance und nimmt die wesentlichen Themen und Veränderungen der letzten Jahre auf. Mit praktischen Checklisten wird der Umgang mit konkreten Fragestellungen im Alltag erleichtert. Dabei ist es den Autoren hervorragend gelungen, den DGK von der Theorie in die Praxisebene zu transformieren und für das praktische Handeln nachvollziehbar zu machen.

Der Entwurf eines Führungskräftekodex ist eine logische Ergänzung des DGK. Er konkretisiert und erweitert die Regeln für Führungskräfte und setzt mit Entscheidungshilfen klarere Haftungsmaßstäbe. Auch hierfür setzt das Buch

6 Vorwort

neue Maßstäbe und wird die Diskussion um einen diakonischen Führungskräftekodex weiter befördern.

Ich bin sicher, dass Prof. Dr. Bachert mit diesem Buch Umsetzung und Weiterentwicklung des DGK für den gesamten Nonprofit-Bereich wesentlich voranbringen wird.

Dr. Jörg Kruttschnitt

Vorstand Finanzen, Personal, Recht

Diakonie Deutschland - Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e.V.

Geleitwort

Jesus erklärt seinen Führungskräften (=Jünger, die als Apostel seine Botschaft weitertragen sollen) sein Weltverständnis in Gleichnissen. Da ist der Weinberg Bild für Gottes Welt. Noah pflanzt nach der Sintflut als erster einen Weinberg. Das Leben soll wachsen. Jesaja sieht im Weinberg Gottes Pflanzung, sein Volk. Der Weinberg trägt die Hoffnung und die Sehnsucht Gottes in sich. Arbeit, auch Last und Hitze, aber auch saftige, süße Trauben. Und am Ende alle den gleichen Lohn. Das, was man braucht um Leben zu können. So erzählt Jesus unter anderem dazu ein Gleichnis vom Reich Gottes (im Matthäus-Evangelium, Kap. 20, 1-16).

Dieses Gleichnis wurde auch von Robert Bachert nicht in den Diakonischen Führungskräftekodex übernommen. Vielleicht wäre es zu provozierenden Gedankengängen gekommen. Oder zu Vermutungen, man wollte hier unter der Hand sozialrevolutionäre Systeme Führungskräften unterjubeln. Gleichwohl gehört der Geist dieses Gleichnisses zum Kern seines Diakonischen Führungskräftekodexes. Und deshalb wird hier zu recht diesem ein breiter Raum eingeräumt. Wenn der Titel des Buches programmatisch den DGK ein »wertebasiertes Führungsinstrument« nennt, dann kommt den Führungskräften zentrale Bedeutung zu.

Unternehmerische Fragen spielen eine wesentliche Rolle für Führungskräfte. Aber ebenso ist die diakonische Profilierung unternehmerischen Arbeitens Basis des Diakonie Corporate Governance Kodexes. Wo es um unternehmerische Fragen geht. Wo diakonische Arbeit sich auf dem Arbeitsmarkt bewegt. Aber auch anwaltschaftlich für Arbeitsuchende und Arbeitslose unterwegs ist. Wo es um Stundenlohn, Arbeitsverträge und Tarifkonflikte geht. Wo sich Diakonie dadurch auszeichnet, dass es gleichen Lohn für gleiche Arbeit gibt. Da braucht eine ethisch fundierte Führungskodierung einen weiten Horizont.

Drei ethische Kodierungen aus dem oben erwähnten Gleichnis:

Die Letzten gehören dazu. Wenn die Leistung zählt, dann muss der Pharisäer neben dem Zöllner sagen: »Ich danke dir Gott, dass ich nicht bin wie die anderen Leute, Räuber, Betrüger, Ehebrecher oder auch wie dieser Zöllner.« Diakonische Führungskräfte sind letztendlich immer dem einzelnen Menschen

8 Geleitwort

verpflichtet. In aller Leistungsorientierung erinnert uns der Diakonische Führungskräftekodex, dass es keine Leistungsbemessungsgrenze für das in Gott angenommene Leben gibt.

Im Weinberg des Herrn erhalten die Ersten und die Letzten das, was sie zum Leben brauchen.

Eine zweite ethische Kodierung: Du hast sie uns gleichgestellt.

Wenn man das aus dem Blickwinkel eines Letzten hört, dann tut es gut. Aus dem Blickwinkel einer Führungskraft erscheint es entweder als hierarchiefreie Naivität oder als idealistische Wirklichkeitsfremdheit.

Der Diakonische Führungskräftekodex erinnert hier allerdings an eine tiefe Wahrheit. Wo Führungskräfte sich über andere, gar die eigenen Mitarbeitenden, in einem wertenden Sinne überheben, überheben sie sich. Sie werden über kurz oder lang scheitern oder in der Einsamkeit des Erfolglosen sich isolieren. »Du hast sie uns gleichgestellt!« - die Kompetenz einer Führungskraft erspüren die anderen schnell. Vor allem daran, ob Führende ein solches »innerliches Murren« bei sich durchschauen und bewusst damit umgehen.

Güte als ethische Kodierung bremst den Neid. Zwar mag man mit Wilhelm Busch sagen: »Der Neid ist die aufrichtigste Form der Anerkennung.« Gleichwohl reduziert es die eigene Führungsarbeit auf Vergleich und Konkurrenz. Es ist, als ob man den Verteilschlüssel von Gottes Güte gerne selbst evaluieren und der eigenen Strategie anpassen möchte. Die Selbstreflexion, die der Diakonische Führungskräftekodex empfiehlt, orientiert sich an einem anderen Horizont. Und Güte ist das Maß.

Dass dieses Werk von Robert Bachert hier seine besonderen Akzente setzt, das ist seine herausragende Bedeutung für die Orientierung diakonischer Führungsqualität.

Dieter Kaufmann

Oberkirchenrat

Vorstandsvorsitzender Diakonisches Werk Württemberg

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Geleitwort	7
<i>Robert Bachert</i> Grundlagen und Theorie	17
<i>Robert Bachert</i> Ausgewählte Schwerpunktthemen mit Instrumenten und Checklisten für die Umsetzung der Corporate Governance	37
<i>Mathias Wendt</i> Compliance	41
<i>Manfred Speckert</i> Risikomanagement	57
<i>Manfred Speckert</i> Unternehmerisches Risikomanagement	59
<i>Christian Curs / Thomas Rudolph / Rainer Hoffmann</i> Verbandliches Risikomanagement	105
<i>Diakonie Ba-Wü/ CURACON GmbH / Michael Vothknecht</i> Haftung und Business Judgement Rule	125
<i>Robert Bachert / Tobias Hecke</i> Transparenz	143
<i>Alexandra Gabriel / Tobias Allkemper</i> Rechnungslegung und Abschlussprüfung	147
<i>Robert Bachert / Tobias Hecke</i> Strategie und Berichtswesen	175
<i>Doerte Westphal / Tobias Hecke</i> Chancengleichheit der Geschlechter	209

Robert Bachert

**Ein Entwurf eines Führungskräftekodex als Erweiterung zum
Corporate Governance Kodex am Beispiel der Diakonie..... 223**

Anhang 272

Literaturverzeichnis 289

Autorenverzeichnis 299

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
BayStG	Bayerisches Stiftungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BJR	Business Judgement Rule
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BVR	Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V.
BWA	Betriebswirtschaftliche Auswertung
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CSM	Compliance Management System
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DCK	Diakonischer Corporate Governance Kodex
DK	Corporate Governance Kodex für die Diakonie in Württemberg
D-PCGM	Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex
DWB	Diakonisches Werk der ev.. Landeskirche in Baden e.V.
DWB	Diakonisches Werk der ev. Kirche in Württemberg e.V.
EB	Evangelische Bank eG
EBIT	Earnings before interest and taxes
EBITDA	Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization
EVH	Erweiterte Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung
EKD	Evangelische Kirche in Deutschland
EWDE e. V.	Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e. V. Eingetragener Verein
gGmbH	Gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschr. Haftung
GoA	Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung
HGB	Handelsgesetzbuch
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer
IDW PS	IDW-Prüfungsstandards
InsO	Insolvenzordnung
IKS	Internes Kontrollsystem
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle u. Transparenz im Unternehmensbereich
NPO	Nonprofit-Organisation
StGB	Strafgesetzbuch
StiftG	Stiftungsgesetz für Baden-Württemberg
TransPuG	Transparenz- und Publizitätsgesetz

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schwerpunktthemen des DGK.	20
Abbildung 2: 7x7 der Aufsicht - Strategische Unternehmensführung.	28
Abbildung 3: 7x7 der Aufsicht - Change Management.	29
Abbildung 4: 7x7 der Aufsicht - Risikomanagement.	30
Abbildung 5: 7x7 der Aufsicht - Personalmanagement.	31
Abbildung 6: 7x7 der Aufsicht - Finanzmanagement.	32
Abbildung 7: 7x7 der Aufsicht - Qualitätsmanagement.	33
Abbildung 8: 7x7 der Aufsicht - Marketing.	34
Abbildung 9: Elemente eines CMS nach IDW PS 980.	43
Abbildung 10: Relevante Compliance-Themenfelder für Nonprofit- Organisationen.	44
Abbildung 11: Elemente eines Compliance Management Systems nach ISO 19600.	46
Abbildung 12: Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur.	47
Abbildung 13: Fragestellungen zur Selbsteinschätzung der Compliance-Kultur.	49
Abbildung 14: Merkmale eines Dialogprozess im Sinne von Isaacs.	50
Abbildung 15: Assurance Level und Prüfungsarten nach IDW PS 980.	53
Abbildung 16: Governance-Dialog.	56
Abbildung 17: Krise im Zeitverlauf.	59
Abbildung 18: Abstufung der Krisen.	61
Abbildung 20: Bestandteile Risikomanagementsystem.	66
Abbildung 21: Regelkreis eines Risikomanagementsystems.	73
Abbildung 22: Beispielhafte Auflistung von Risiken.	80
Abbildung 23: Risikoauflistung.	84
Abbildung 24: Risk-Map.	91
Abbildung 25: Komplexe Risk-Map.	92
Abbildung 26: Risk-Map nach Sektoren.	96
Abbildung 27: Risikoreporting für Einzelrisiko.	98
Abbildung 28: Risikoabstufung.	100
Abbildung 29: Aufbau VR-Rating NPO.	107
Abbildung 30: Ratingklassen und Ausfallraten des VR-Rating NPO.	110
Abbildung 31: Bereich »Jahresabschluss-Bewertung«.	113
Abbildung 32: Bereich »Frühwarnindikatoren«.	114
Abbildung 33: Inhaltliche Gesamtdarstellung EB-CARE.	116
Abbildung 34: Auszug aus Risiko-Analyse EB-CARE-1.	118
Abbildung 35: Auszug aus Risiko-Analyse EB-CARE-2.	119
Abbildung 36: Auszug aus Risiko-Analyse EB-CARE-3.	120
Abbildung 37: Ablaufplan EB-CARE.	122
Abbildung 37: Inhaltliche Anforderungen der Ankerseite.	146

Abbildung 40: Eigenkapitalquote.....	154
Abbildung 41: Anlagendeckungsquote.	154
Abbildung 42: Debitorenlaufzeit.	155
Abbildung 43: Liquiditätskennzahlen.	156
Abbildung 44: Kennzahl Working-Capital.....	156
Abbildung 45: Betriebswirtschaftliche Zusammensetzung des Jahresergebnisses.	157
Abbildung 46: Intensitäts- und Aufwandsstrukturkennzahlen.....	157
Abbildung 47: Produktivitätskennzahl.	158
Abbildung 48: Case-Mix I.	158
Abbildung 49: Case-Mix 2.	158
Abbildung 50: Pflegeintensität.	158
Abbildung 51: Umrechnung Pflegegrade in Pflegeintensität.	159
Abbildung 52: Rentabilitätskennzahlen.	160
Abbildung 53: Klassifizierung von Prozesstypen.	176
Abbildung 54: Dimension des Managements.	177
Abbildung 55: Der »osb-Strategietrichter«.....	178
Abbildung 56: Erfolgsfaktoren eines ganzheitlichen, nachhaltigen Unternehmenskonzepts.	182
Abbildung 57: Alternativen von Unternehmenszusammenschlüssen.....	183
Abbildung 58: Strategische Unternehmensführung.....	184
Abbildung 60: Die BCG-Matrix.	189
Abbildung 61: Szenario-Analyse.	192
Abbildung 62: Die Umfeldanalyse in Anlehnung an Weber.	194
Abbildung 63: Einflussbereiche im Umfeld und dem Markt der NPO.	194
Abbildung 64: Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton.	197
Abbildung 65: Charakteristika Design Thinking.	200
Abbildung 66: Business model canvas.....	202
Abbildung 67: Die W-Fragen des Berichtswesens.	205
Abbildung 68: Checkliste zum Berichtswesen.	208
Abbildung 69: Überblick über die Zusammensetzung von Gremien , Leitungsebenen und Mitarbeitendenvertretungen sowie deren Vorsitz, n ach Geschlecht.....	210
Abbildung 70: Frauenanteil unter den Führungskräften und Anteile weiblicher Vorsitzender in der obersten Leitungsebene in den diakonischen Unternehmen.	211
Abbildung 71: Mitarbeitendenstruktur nach Geschlecht, Voll- /Teilzeitbeschäftigung.....	212
Abbildung 72: Zusammensetzung der Mitarbeitenden differenziert nach Geschlecht und nach sechs Gehaltsklassen (ausgehend von Vollzeitäquivalenten).....	212
Abbildung 73: Angaben über Regelungen zur Gleichstellung.	213
Abbildung 74: 2018 - Frauen und Männer in Führungspositionen in Einrichtungen und Diensten (n=82).	215
Abbildung 75: Entwicklung des Anteils von Frauen in Führungspositionen 2012-2018.	215

14 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 76: Frauenanteil in Führungspositionen nach Zahl der Mitarbeitenden.	216
Abbildung 77: Frauen und Männer in Führungspositionen - zweite Führungsebene.	216
Abbildung 78: Umstrukturierungsmaßnahmen in der Diakonie.	220
Abbildung 79: Befragungsergebnisse zu den Fragen 3.4.1 – 3.4.6.	223
Abbildung 80: Befragungsergebnisse zur Präzisierung des Kodexes durch einen Führungskräftekodex.	225
Abbildung 81: Zusammenwirken: Individuen, Unternehmung und Rahmenordnung.	229
Abbildung 82: Der werteorientierte Führungskräftekodex.	232
Abbildung 83: Führungskräftekodex Diakonie - Präambel.	237
Abbildung 81: Führungskräftekodex Diakonie - Wertschöpfung.	239
Abbildung 82: Führungskräftekodex Diakonie - Menschenwürde.	242
Abbildung 83: Führungskräftekodex Diakonie - Wertschätzung.	244
Abbildung 87: Führungskräftekodex Diakonie - Gerechtigkeit.	247
Abbildung 88: Führungskräftekodex Diakonie - Freiheit.	249
Abbildung 89: Führungskräftekodex Diakonie - Transparenz.	251
Abbildung 90: Führungskräftekodex Diakonie - Zeitnaher und ehrlicher Dialog.	252
Abbildung 91: Führungskräftekodex Diakonie - Vertrauen.	256
Abbildung 92: Führungskräftekodex Diakonie - Soziale Verantwortung.	258
Abbildung 93: Führungskräftekodex Diakonie - Eigenverantwortung und Solidarität.	260
Abbildung 94: Führungskräftekodex Diakonie - Nachhaltigkeit.	263
Abbildung 95: Führungskräftekodex Diakonie - Vorbild.	265
Abbildung 96: Entwurf eines Führungskräftekodex für die Diakonie.	270

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Einordnung der Governance-Funktion in die Organisation.....	21
Tabelle 2: Drei-Ebenen-Konzeption der Unternehmensethik.	37
Tabelle 3: Instrumente und Checklisten für die Umsetzung von Corporate Governance.....	40
Tabelle 4: Tagesordnung und Inhalte von Gremiensetzungen.	40
Tabelle 5: Unterschiede zwischen den operativen und strategischen Frühwarnsystemen.....	68
Tabelle 6: Ziele eines Controllingsystems für ein Risikomanagement.	70
Tabelle 7: Das Kostenstrukturrisiko.	79
Tabelle 8: Ziele beim Einsatz der Risiko-Analyse.	86
Tabelle 9: Checkliste zur Risikoaggregation.	90
Tabelle 10: Die Ziele beim Einsatz der Risk-Map.	93
Tabelle 11: Eintrittswahrscheinlichkeit.	94
Tabelle 12: Schadenshöhe.	95
Tabelle 13: Die Instrumente des Risikomanagements I.....	102
Tabelle 14: Die Instrumente des Risikomanagements II.	103
Tabelle 15: Organe der relevanten Rechtsformen im NPO-Bereich.	126
Tabelle 16: Haftungsperspektiven.	128
Tabelle 17: Voraussetzungen für die Innen-/Außenhaftung des eingetragenen Vereins.	132
Tabelle 18: Allgemeine Haftungsgrundsätze der Mitglieder der Leitungsorgane.	135
Tabelle 19: Voraussetzungen für die Haftung des Aufsichtsorgans in der GmbH.....	136
Tabelle 20: Haftungsgrundsätze der Mitglieder des Aufsichtsgremiums.	139
Tabelle 21: Voraussetzungen für Innen-/Außenhaftung des Aufsichtsorgans der Stiftung.....	140
Tabelle 22: Phasen der Abschlussprüfung.	164
Tabelle 23: Wesentliche Inhalte des Prüfungsauftrags.....	166
Tabelle 24: Aussagen der Rechnungslegung.	168
Tabelle 25: Prüfungsbericht nach IDW PS 450 n.F.....	170
Tabelle 26: Stakeholder in der Diakonie.	179
Tabelle 27: Checkliste für die Ist-Analyse von Prozessen.	181
Tabelle 28: Instrumente des strategischen Controllings.	186
Tabelle 29: Kriterien der McKinsey-Matrix.....	190
Tabelle 30: Ziele der Balanced Scorecard.	195
Tabelle 31: Die Schritte zur Entwicklung einer BSC.	198
Tabelle 32: Vorgehensweise beim Aufbau eines Berichtswesens.....	206
Tabelle 33: Satzung des DWW im Vergleich 2015 und 2018.	218
Tabelle 34: Änderung des DK.	218

16 Tabellenverzeichnis

Tabelle 35: Gründe für die Antwort zu Frage 3.4.	224
Tabelle 36: Ausgewählte Gründe für die Bejahung oder Verneinung einer Präzisierung des Kodexes durch einen Führungskräftekodex.	226
Tabelle 37: Befragungsergebnisse zu Frage 4.1.....	227
Tabelle 38: Funktionsprofil: Die acht Funktionen eines Führungskräftekodex.....	230

Robert Bachert

Grundlagen und Theorie

Einführung in die Thematik

Diakonie und Caritas befassen seit über zehn Jahren mit der Thematik der Corporate Governance. Dies beinhaltet eine Trennung der Aufsichts- und Leitungsfunktionen in den Organen im Sinne eines dualen Führungssystems. Die führenden Wohlfahrtsverbände haben sich auf den Weg gemacht Corporate Governance Kodizes oder Richtlinien für ihre angeschlossenen Mitgliedseinrichtungen einzuführen. Die Diakonie im Besonderen hat sich die ständige Aktualisierung an die Entwicklungen des Deutschen Corporate Governance Kodexes (DCGK) zum Anliegen gemacht. Neben der Sinnhaftigkeit der Anwendung eines Kodexpapieres, die aus der Ausstrahlungswirkung aus verschiedenen Gesetzen begründet werden kann, sehen die Verbände vor allem in der Entwicklung von professioneller Führungskultur einen entscheidenden und zeitgemäßen Vorteil.

Wie sehen die Grundlagen des Buches aus?

Stand heute liegt die zweite Fassung des Diakonischen Corporate Governance Kodexes (DGK) vor. Er wurde von der Konferenz Diakonie und Entwicklung am 18. Oktober 2018 verabschiedet. Auf diesen und den Kodex des Diakonischen Werks Württemberg in seiner Fassung vom 25. Oktober 2018 wird in den folgenden Kapiteln Bezug genommen. Sie finden beide auf der Homepage der Diakonie Württemberg und Deutschland. Zur besseren Orientierung in den folgenden Kapiteln ist der DGK zudem im Anhang dieses Buches abgedruckt.

Nachdem der DGK zuletzt im Jahr 2016 in überarbeiteter Form verabschiedet wurde, hat die Konferenz Diakonie und Entwicklung nun in 2018 auf Vorschlag ihres Ausschusses eine erneute Änderung beschlossen. Im Ergebnis umfasst die neuste Version des DGK wenige inhaltliche Aktualisierungen und Weiterentwicklungen – etwa bei *Compliance-Fragen*. Zudem erfolgte die Integration der von der Konferenz Diakonie und Entwicklung in 2017 beschlossenen *Empfehlung zur Unternehmensmitbestimmung* in den Kodex (siehe Anlage zum DGK im Anhang dieses Buches).

Ergänzend wird die Kommentierung zum Corporate Governance Kodex für die Diakonie in Württemberg, erschienen in 2018, zu Grunde gelegt. Da sich die Kodizes der Diakonie Deutschland und der Diakonie Württemberg in großen

Teilen entsprechen, kann der Kommentar auch für die Diakonie Deutschland herangezogen werden.

Erwähnenswert sei an dieser Stelle auch der Musterkodex für öffentliche Verwaltungen und Unternehmen, auch Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex (D-PCGM) genannt, welcher am 7. Januar 2020 veröffentlicht wurde. Er überträgt den Gedanke der Corporate Governance mit seinen Zielen und Grundsätzen auf Organisationen der öffentlichen Hand. Mit der Erstellung des Musterkodex hat sich eine Expertenkommission unter Beteiligung des Herausgebers befasst. In der Pressemitteilung zur Veröffentlichung des D-PCGM lautete es, dass der D-PCGM den Ländern, Städten und Gemeinden als Grundlage und Unterstützungsangebot dienen soll, einen für sich passenden Public Corporate Governance Kodex zu etablieren bzw. evaluieren. Darüber hinaus soll der D-PCGM relevante Beiträge für einen Austausch im Arbeitsalltag zur kontinuierlichen Weiterentwicklung für all diejenigen bieten, die mit der Thematik befasst sind und das Ziel verfolgen, eine nachhaltige Erfüllung öffentlicher Aufgaben zu gewährleisten.

Wie sieht der Aufbau des Buches aus?

Zum Aufbau kann gesagt werden, dass in Kapitel 1 zunächst die wichtigsten *Grundlagen und theoretischen Hintergründe* der Corporate Governance niedergeschrieben sind. Folgende Fragen sollen dabei insbesondere beantwortet werden:

- Was bedeutet Corporate Governance?
- Welche Auswirkung hat Corporate Governance für den Nonprofit-Bereich?
- Welche Gründe gibt es für die Anwendung der Corporate Governance und welche Vorteile lassen sich erkennen?

Kapitel 2 stellt *ausgewählte Schwerpunktthemen* des DGK vor und bildet den zentralen Teil des Buches. Im Kodex werden unter anderem »wesentliche Grundlagen zur Stärkung der diakonischen Einrichtungskultur, insbesondere durch die Optimierung der Leitung und Überwachung diakonischer Einrichtungen«¹ beschrieben. Ferner weist der Kodex bereits in seiner Vorbemerkung auf die Einhaltung von »international und national anerkannte Standards und Empfehlungen guter und verantwortungsvoller Einrichtungsführung«² hin. Auch soll der DGK »das deutsche Corporate Governance System auf den diakonischen Bereich - soweit inhaltlich angezeigt und strukturell möglich - übertragen und damit Transparenz und Nachvollziehbarkeit innerhalb der diakonischen Einrichtungen weiter fördern.«³ Dahingehend wie diese Regularien in der jeweiligen

¹ DGK, 2018, S. 2.

² ebd.

³ ebd.

Praxis umgesetzt werden sollen, werden keine genaueren Ausführungen gemacht. In der betrieblichen Praxis sind zahlreiche Instrumente und Checklisten für die Realisierung einer guten Corporate Governance vorhanden. Diese werden thematisch zu den ausgewählten Schwerpunktthemen aufgegriffen und vorgestellt. »Bereits an dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass es bei der Umsetzung der Corporate Governance auf die Menschen in den Unternehmen ankommt. Die Aufgaben der Aufsichts- und Leitungsgremien werden von den berufenen oder angestellten Personen wahrgenommen. Deren Einstellung, deren Fachwissen, deren Durchsetzungskraft und Kommunikationsleistung werden es letztendlich sein, die eine gute Corporate Governance ermöglichen. Insofern sind die Instrumente der Schwerpunktthemen, die in diesem Kapitel dargestellt sind sicherlich wichtige Hilfsmittel für die tägliche Praxis. Die beteiligten Personen müssen für diesen Gedanken gewonnen werden und den permanenten Willen zu dessen Verwirklichung aufbringen. Um das Bewusstsein und das fachliche Know-how zum Kodex zu vermitteln, ist eine intensive Kommunikation und Beschäftigung mit dem Thema notwendig.«⁴

Das abschließende Kapitel 3 stellt einen *Führungskräftekodex für die Diakonie* im Entwurf vor. Dieser ist wie eine Art Eid des Hypokrates für Ärzte zu verstehen. Er kann ergänzend zu einem Corporate Governance Kodex von den jeweiligen Nonprofit-Unternehmen zur Anwendung gebracht werden.

Welche Schwerpunktthemen werden vorgestellt?

Die folgende Grafik verdeutlicht die ausgewählten Schwerpunktthemen für Nonprofit-Unternehmen am Beispiel des Diakonischen Corporate Governance Kodex.

⁴ Bachert, 2006, S. 21.

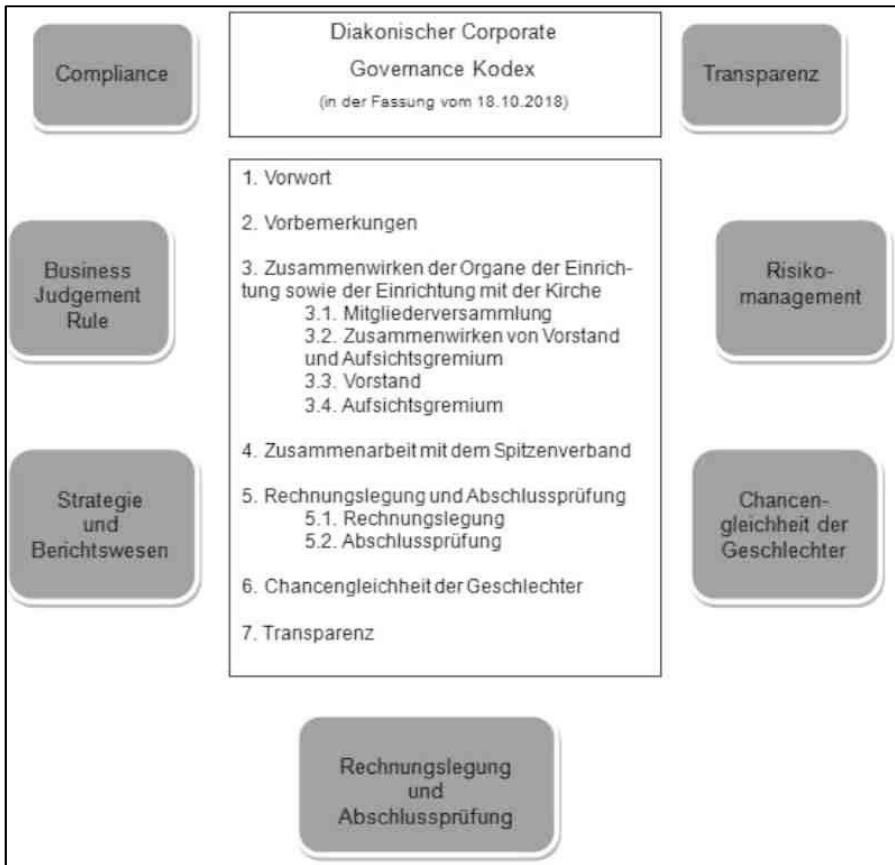


Abbildung 1: Schwerpunktthemen des DGK.⁵

Welche Zielgruppe hat das Buch?

Dieses Buch richtet sich grundsätzlich an zwei Gruppen von Adressaten:

»Praktiker, die im Rahmen ihrer Tätigkeit mit den Fragen der Umsetzung der Corporate Governance konfrontiert werden und sich schnell und systematisch einen fundierten Einblick verschaffen wollen. Insbesondere werden dabei die Vorstände und Geschäftsführungen sowie Führungskräfte in den Nonprofit-Organisationen angesprochen. Sie erhalten eine verlässliche Einführung in die Thematik und Empfehlungen praktikabler Instrumente für die Umsetzung der Corporate Governance. Weiter kann das Buch den Mitgliedern der Aufsichtsebenen einen Einblick in das Thema Corporate Governance geben, aber auch konkrete Hinweise für die Instrumente und deren Praxisanwendung liefern.

⁵ Eigene Darstellung.

Für *Studierende* an Fachhochschulen, Akademien, Universitäten und sonstigen Bildungseinrichtungen wird in diesem Buch die theoretisch, rechtliche Darstellung mit der Praxis über die dargestellten Instrumente verbunden.»⁶

Zum Schluss dieser Einführung in die Thematik der Corporate Governance sei noch darauf hingewiesen, dass alle hierarchischen Ebenen und die Aufsichtsebenen an dem Prozess der Umsetzung der Corporate Governance partizipieren sollten. Die nachfolgende Tabelle zeigt die klassische Dreiteilung der Managementebene, d.h. die Verteilung der betrieblichen Aufgaben und Qualifikationen, welche um die Governance-Funktion/Hierarchie in der Nonprofit-Organisation ergänzt worden sind:

Hierarchie	Qualifikation	Aufgabe
Governance – Organ/-Funktion	Primär „visionäre“ Fähigkeiten	Setzen und kontrollieren der strategischen Ziele, Leitlinien, Visionen
Topmanagement	Primär konzeptionelle Fähigkeiten	Ideen zu Konzepten verknüpfen
Mittleres Management	Primär soziale Fähigkeiten	Konzepte implementieren
Operative Ebene	Primär fachliche Fähigkeiten	Eigentliche Leistungserbringung

*Tabelle 1: Einordnung der Governance-Funktion in die Organisation.*⁷

»Alle aufgezeigten hierarchischen Ebenen in der Nonprofit-Organisation sind bei der Umsetzung einer guten Corporate Governance einzubeziehen. Es kommt dabei auf ein vertrauensvolles und verantwortungsbewusstes Miteinander an. Die vorgestellten Instrumente in diesem Buch sind dabei sicherlich eine wichtige Hilfe, stoßen jedoch an ihre Grenzen. Die Grenzen sind dort zu sehen, wo die Regelungen eines Kodexes und darauf aufbauende Instrumente bloße Absichtserklärungen in Form von Tabellenblättern, Methoden und Checklisten darstellen. So kommt es ganz wesentlich auf die Interaktion der Aufsichts- und Leitungsgremien und den darin tätigen Personen an. Auf Ihrem engagierten Handeln muss letztlich das Hauptaugenmerk in den Nonprofit-Organisationen bei der Umsetzung des Gedankens der Corporate Gedanken liegen.«⁸

⁶ Bachert, 2006, S. 25 f.

⁷ entnommen aus: Bachert, 2006, S. 26.

⁸ Bachert, 2006, S. 26.

Rückfragen zu einzelnen Instrumenten der ausgewählten Schwerpunkte oder zum Entwurf eines Führungskräftekodex für die Diakonie beantworten wir unseren Lesern gerne.

Für Hinweise, die einer Weiterentwicklung und verbesserten Darstellung des Buches dienen, sind der Herausgeber und die beteiligten Autoren jederzeit dankbar.

A handwritten signature in black ink, reading "R. Bachert". The script is cursive and fluid, with a prominent initial "R" and a stylized "Bachert".

Prof. Dr. Robert Bachert

Definition

Corporate Governance beschreibt das System der Führung und Kontrolle von Unternehmen. Der Diakonische Corporate Governance Kodex (DGK) wurde im Oktober 2005 von der Diakonischen Konferenz verabschiedet. Der DGK lehnt sich an den Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) an [...]. Der Kodex soll die transparente Trennung der Funktionen von Aufsicht und Leitung fest-schreiben, verbindliche Grundsätze für das System der Unternehmensführung und -kontrolle festlegen, Instrumente und Standards guter und verantwortungs-voller Unternehmensführung und des Risikomanagements verankern, die Ablauf- und Aufbauorganisation bezüglich Leitung und Aufsicht dokumentieren sowie die Qualität, Qualifikation und Effizienz der Aufsichtsgremien sicherstellen.

Die Kernaufgabe der Corporate Governance ist die langfristige Existenzsicherung der Organisation. Seit Ende der 90er-Jahre haben sich Caritas und Diakonie auf den Weg gemacht und Corporate Governance Kodizes für ihre Werke und Träger erlassen. Für die Implementierung waren vordringlich betriebswirtschaftliche und juristische Gründe maßgeblich. Der Kodex ist institutionenökonomisch und auch institutionenethisch von Bedeutung. Eine wichtige Rolle spielt er vor allem im Hinblick auf eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung in ethischer Hinsicht.⁹

Das lateinische Wort »guberna« lässt sich mit führen, leiten, lenken oder auch mit »das Steuerruder führen« übersetzen. Daraus lässt sich ein sinngemäßes Verständnis im Sinne von »Regeln für die Steuerung eines Unternehmens« ableiten.

Das englische »Corporate« bedeutet Korporation, korporativ oder auch körperschaftlich. »Governance« lässt sich übersetzen mit Regierung, Führung - zusammengesetzt also Führung der Korporation beziehungsweise Gesellschaft (im gesellschaftsrechtlichen Sinne).¹⁰

Große Bedeutung kommt der Etablierung eines dualen Führungssystems zu. Dieses schreibt der Leitung die eigenverantwortliche Führungsaufgabe und der Aufsicht deren Beratung, Begleitung und Kontrolle zu.

Als Merkmale auf der Ebene der Führung und Aufsicht werden im Diakonischen Corporate Governance Kodex folgende Aufgaben und Verantwortungsbe-reiche genannt:

a) Merkmale auf der Ebene der Führung

Der Diakonische Corporate Governance Kodex befasst sich mit dem Leitungsgremium und nennt folgende Aufgaben und Verantwortung:

⁹ vgl. Bachert, 2017, S. 25.

¹⁰ vgl. Wittig, 2006, S. 27.

»Der Vorstand

- leitet die Einrichtung in eigener Verantwortung. Er hat dafür zu sorgen, dass unter Berücksichtigung der Belange der Mitglieder und Mitarbeitenden die satzungsmäßigen Zielvorgaben zur Erfüllung des Einrichtungsauftrags eingehalten werden;
- entwickelt die strategische Ausrichtung der Einrichtung, stimmt sie mit dem Aufsichtsgremium ab und sorgt für ihre Umsetzung;
- hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der einrichtungs-internen Richtlinien zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung hin (Compliance);
- sorgt für ein adäquates Qualitäts- und Risikomanagement sowie ein angemessenes Risikocontrolling in der Einrichtung;
- ist verantwortlich für die zeitnahe Aufstellung des Jahresabschlusses;
- ergänzt den Jahresabschluss und Zwischenberichte durch ein Berichtswesen;
- informiert das Aufsichtsgremium zeitnah über wichtige Ereignisse, die für die Beurteilung der Lage und Entwicklung der Einrichtung von wesentlicher Bedeutung sind.»¹¹

Es ist hervorzuheben, dass der Vorstand das Unternehmen in eigener Verantwortung leitet, die strategische Ausrichtung des Unternehmens entwickelt, diese mit dem Aufsichtsrat abstimmt und für ihre Umsetzung sorgt, wie er auch für ein angemessenes Risikomanagement und Risikocontrolling im Unternehmen zu sorgen hat.

b) Merkmale auf der Ebene der Aufsicht

Der Diakonische Corporate Governance Kodex befasst sich mit dem Aufsichtsgremium und nennt folgende Aufgaben und Verantwortung:

»Das Aufsichtsgremium

- berät, begleitet und überwacht den Vorstand;
- beteiligt sich nicht am operativen Geschäft; es ist jedoch in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung zeitnah einzubeziehen;
- hat alle Vertragsangelegenheiten bezogen auf die Mitglieder des Vorstands zu regeln;
- soll sich eine Geschäftsordnung geben;
- soll regelmäßig die Wirksamkeit seiner Tätigkeit reflektieren;

¹¹ DGK, 2018, S. 8.

- informiert unverzüglich die Mitgliederversammlung über Tatsachen, die die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Einrichtung grundlegend beeinflussen;
- wählt den Abschlussprüfer und ist für die Entgegennahme des Prüfungsberichts verantwortlich.»¹²

Aufgabe des Aufsichtsrats ist demnach, den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens zu beraten, zu begleiten und zu überwachen, wobei er sich nicht in das operative Geschäft einmischt oder daran beteiligt ist.

Allerdings ist der Aufsichtsrat in »[...] Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen einzubinden [.]. Er hat die Personalhoheit gegenüber dem Vorstand. Der Vorsitzende des Aufsichtsrates koordiniert nicht nur die Arbeit im Aufsichtsrat und leitet dessen Sitzungen, sondern soll auch mit dem Vorstand regelmäßig Kontakt halten und mit ihm die Strategie, die Geschäftsentwicklung und das Risikomanagement des Unternehmens beraten.»¹³

Zum theoretischen Hintergrund

»Whenever one individual depends on the action of another, an agency relationship arises. The individual taking the action is called the agent. The affected party is the principal.»¹⁴

Die Principal-Agent-Theorie (auch PA-Ansatz bzw. Principal-Agent-Ansatz) ist im Zusammenhang mit der Unternehmensführung sozialer Organisationen von zentraler Bedeutung. So gibt es Prinzipale (Auftraggeber) und Agenten (Auftragnehmer). Hauptfunktion der Theorie ist die Beschreibung von Lösungen der Konflikte zwischen den beiden Akteuren. »Die Analyse der zwischen ihnen bestehenden Beziehungen geschieht bei diesem Ansatz unter der Annahme, dass Informationen ungleich verteilt sind und dadurch opportunistische Verhaltensweisen begünstigt werden.»¹⁵

Der Auftraggeber billigt dem Auftragnehmer einen Informationsvorsprung zu diesen kann er zu Handlungen nutzen, für die dem Auftraggeber Nachteile entstehen. Ansatzpunkte zur Vermeidung der beschriebenen Konflikte sind Lösungsmöglichkeiten zur Beseitigung von Informationsasymmetrien.¹⁶

¹² DGK, 2018, S. 8.

¹³ Wittig, 2006, S. 36.

¹⁴ Pratt/Zeckhäuser, 1985, S. 2 zit. nach Brink, 2010, S. 72.

¹⁵ Wittig, 2006, S. 27.

¹⁶ vgl. Wittig, 2006, S. 29; Just, 2007, S. 21.

»Denn ein System der Corporate Governance kann seine Wirksamkeit nur entfalten, wenn es sich der auftretenden Probleme bei der Ausübung der Kontrollfunktion bewusst ist und entsprechende Lösungen kennt, um diesen zu begegnen.«¹⁷

Informationsversorgung

Um Informationsasymmetrien vorzubeugen ist die ausreichende Informationsversorgung des Aufsichtsgremiums Aufgabe des Vorstands.

Im Diakonischen Corporate Governance Kodex heißt es dazu:

- »Der Vorstand informiert das Aufsichtsgremium regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für die Einrichtung relevanten Fragen der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance.
- Er geht auf Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen unter Angabe von Gründen ein.
- Berichte des Vorstands an das Aufsichtsgremium sind in der Regel in Textform zu erstatten.
- Der Vorstand stellt dem Aufsichtsgremium entscheidungsnotwendige Unterlagen, d.h. insbesondere den Jahresabschluss, den Prüfbericht und einen der Größe des Trägers angemessenen Lagebericht so rechtzeitig zur Verfügung, dass die persönliche Vorbereitung auf die jeweilige Sitzung des Aufsichtsgremiums möglich ist.
- Die notwendigen Informationen sind dem Aufsichtsgremium transparent darzulegen.«¹⁸

Der Informationsfaktor spielt im Rahmen der Corporate Governance eine zentrale Rolle, dies insbesondere aus Sicht des Spitzenmanagements. Aufgaben wie Leitung, Überwachung, Offenheit und Transparenz sind ohne adäquate Informationen nicht verantwortlich wahrnehmbar. In diesem Sinne ist Information für Spitzenmanager ein Grundelement, eine Entität, ihrer Aufgabe.

Diese zentrale Bedeutung der Informationsversorgung wird an verschiedenen Stellen im Diakonischen Corporate Governance Kodex deutlich. »Die ausreichende Informationsversorgung des Aufsichtsrats ist Aufgabe des Vorstand.«¹⁹ Und weiter: »Der Aufsichtsrat soll die Informations- und Berichtspflichten des Vorstands näher festlegen.«²⁰

¹⁷ Bachert, 2017, S. 48.

¹⁸ DGK, 2018, S. 7.

¹⁹ DGK, 2018, S. 7.

²⁰ ebd.

Es wird deutlich, dass ohne eine ausreichende Informationsversorgung weder eine enge Zusammenarbeit von Leitung und Aufsichtsrat zum Wohle des Unternehmens denkbar, noch eine sachgerechte Wahrnehmung der Überwachungsaufgabe möglich ist.²¹

»Der Bereitstellung sachlich zutreffender, im erforderlichen Maße verdichteter und nachvollziehbar dargestellter Informationen kommt daher eine zentrale Bedeutung zu. Mit ihr steht und fällt gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung.«²²

Checkliste zur guten Unternehmensführung in NPO

Die diakonischen Kodizes rücken das Zusammenwirken von Aufsicht und Führung in den Vordergrund. Das optimale Zusammenwirken beider Organe ist eine zentrale Grundlage für eine gute Corporate Governance in NPO. Der DGK führt zum Zusammenwirken der Organe in Ziffer 3.2. u.a. aus: »Vorstand und Aufsichtsgremium arbeiten zum Wohle der Einrichtung eng zusammen.«²³ Um die ausreichende Informationsversorgung zu gewährleisten, soll nachfolgende Checkliste mit Hilfe von 49 Fragen - auch *7x7 des Aufsichtsrats* genannt - Hinweise an den Aufsichtsrat geben, welche Anforderungen angefragt werden können. Die Checkliste haben die Diakonischen Werke Baden und Württemberg aufgestellt und seinen diakonischen Einrichtungen und Diensten als Checkliste zur guten Unternehmensführung bereitgestellt.

²¹ vgl. Wittig, 2006, S. 37 f.

²² Wittig, 2006, S. 38.

²³ DGK, 2018, S. 5.