

# Hilfreich auch für kleine Organisationen

## Der Kodex der Lebenshilfe hat sich bewährt

■ Jürgen Auer

*Die Gliederungen der Lebenshilfe sind zu meist gleichzeitig Elternverband, Selbsthilfeverband, Einrichtungsträger und Fachverband. Der Corporate Governance Kodex der Lebenshilfe muss deshalb einige spezielle Aspekte beachten – ohne die allgemein anerkannten Grundsätze einer guten Unternehmensführung zu relativieren.*

Hat die Lebenshilfe einen Corporate Governance Kodex? Hoffentlich, würde mancher antworten, denn es gibt mehrere gute Gründe hierfür. Der augenfälligste ist natürlich, dass der Deutsche Corporate Governance Kodex eine gewisse Streuwirkung auch auf kleinere Unternehmen der Sozialwirtschaft hat, die prinzipiell mit denselben Fragen guter, verantwortungsvoller Unternehmensführung konfrontiert sind, die auch Großunternehmen und Aktiengesellschaften betreffen. Darüber hinaus gibt es aber auch aktuelle Anlässe, bei denen die Konsultation, das Zu-Rate-Ziehen und das strikte Einhalten von Regelungen eines Governance Kodex sinnvoll und notwendig sind.

Die Lebenshilfe in Deutschland hat seit dem Jahr 2008 einen Corporate Governance Kodex. Dieser ist eine Empfehlung für ihre Mitgliedsorganisationen, also für die Landesverbände, die Orts- und Kreisvereinigungen sowie die anderen Mitgliedsorganisationen in der Rechtsform der GmbH und Stiftung. Er richtet sich daher an Organisationen unterschiedlicher Größe und Rechtsform, an ehrenamtlich geführte Vereine und hauptamtlich geleitete Gesellschaften, an Vereinigungen, die schon ein halbes Jahrhundert alt sind und an ganz junge Organisationen.

Gemeinnützige Unternehmen in der Sozialwirtschaft weisen gegenüber Unternehmen mit Gewinnerzielungsabsicht einige Unterschiede auf. Wenn sie sich gleichzeitig als Elternverband, Selbsthilfeverband, Einrichtungsträger- und Fachverband verstehen, wie die Lebenshilfe das tut, sind einige spezielle

Aspekte zu beachten, die auch Einfluss auf die Formulierung von Regelungen in einem Corporate Governance Kodex haben.

Als Besonderheiten wären hier vor allem zu nennen: die Zusammenarbeit von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Führungskräften; die Beteiligung von Menschen mit (geistiger) Behinderung, mit Eltern und anderen Angehörigen in den Entscheidungsgremien der Vereine; die prinzipielle Unentgeltlichkeit der ehrenamtlichen Arbeit; die (un-)mögliche Mitgliedschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Verein; die gleichzeitige Rolle von Eltern als Arbeitgeber und Kunde; die Qualifizierung der ehrenamtlich tätigen Führungspersonen und die Verständlichkeit eines Berichtswesens für Menschen mit Behinderung, Eltern, Angehörige und Vereinsmitglieder als Stakeholder.

Die aufgeführten Besonderheiten führen beim Corporate Governance Kodex der Lebenshilfe nicht zu einer Relativierung der allgemein anerkannten Grundsätze von Corporate Governance. Sie müssen aber perspektivisch mitgedacht werden und die daraus möglicherweise besonderen, manchmal heiklen Fragestellungen bedürfen klarer Aussagen des Kodex.

Der Lebenshilfe-Corporate-Governance-Kodex soll Orientierung vor allem bei folgenden Situationen geben:

- Bewältigung des (auch wirtschaftlich-finanziellen) Größenwachstums der Vereine
- Nachfolgeregelungen im (ehrenamtlichen) Vorstand und bei den hauptamtlichen Geschäftsführungen
- Beantwortung »heikler« Fragen im Vereinsalltag
- Checkliste für die Führungskräfte, nicht zuletzt auch zur eigenen Absicherung und Prävention
- Überprüfung der Effizienz der Struktur der Organisation und ihrer Gremien und Organe

---

Dr Jürgen Auer ist Geschäftsführer der Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung – Landesverband Bayern e. V.  
E-Mail  
juergen.auer@lebenshilfe-bayern.de

- Aufbau einer funktionalen Kommunikationsstruktur
- Anhaltspunkte beim Auftreten von Interessenskonflikten und Verfahrensfragen

Die Prinzipien des Corporate Governance Kodex der Lebenshilfe sind:

- Aufgaben- und Gewaltenteilung der Führungsorgane bezüglich der Aufsicht, Leitung und des Vollzugs
- Effizienz der Arbeit der Leitungsorgane und der Kontrollmechanismen
- Transparenz bei Rechnungslegung und Prüfung, Einrichtung eines Systems des Risikomanagements
- Wahrung der Interessen verschiedener Anspruchsgruppen
- Grundsätze zu Kommunikation und Berichtspflichten

Inhaltlich ist der Corporate Governance Kodex der Lebenshilfe recht einfach aufgebaut. In einem ersten Teil wird nach einer grundsätzlichen Einführung und Begriffsklärung die Notwendigkeit eines Corporate Governance Kodex für die Lebenshilfe herausgearbeitet. Es schließen sich der eigentliche Text des Corporate Governance Kodex sowie Aussagen zum Geltungsbereich, zu dessen Verbindlichkeit und Weiterentwicklung an. In einem zweiten Teil werden einzelne Aspekte guter Unternehmensführung in der Lebenshilfe ausführlicher erläutert. Dieser Teil soll als Arbeitshilfe zur Umsetzung in die Praxis dienen. Das Autorenteam ist hier

der Anforderung aus der Basis nachgekommen, einige der heftiger oder kontroverser diskutierten Regelungen des Lebenshilfe-Kodex näher zu beleuchten. Dies waren beispielsweise die Frage der »Vergütung« ehrenamtlicher Arbeit einschließlich Schaffung einer satzungsmäßigen Grundlage, die Mitgliedschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Einrichtungen und Dienste der Lebenshilfe im eingetragenen Verein oder gar deren Übernahme eines Vorstandsamtes. Eine Materialsammlung rundet die Broschüre ab.

Mit der Publikation des Corporate Governance Kodex der Lebenshilfe haben sich verschiedene Erwartungen verbunden. Einmal wurde eine »Anleitung« erwartet zur »richtigen« Ausgestaltung einer Gremien- und Arbeitsstruktur, die der gestiegenen Verantwortung und Größe der Orts- und Kreisvereinigungen entspricht. Weiterhin erhoffte man sich Hinweise und gute Praxisbeispiele bei schwierigen Fragen des Vereinsalltags, etwa bei der Vergütung von haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften, beim Umgang mit Interessenkollisionen und Konfliktsituationen, bei der Qualifizierung von Menschen mit Behinderung und ihren Angehörigen zur Mitarbeit in den Gremien der Mitgliedsorganisationen.

Die Mitgliedsorganisationen der Bundesvereinigung Lebenshilfe sind rechtlich selbstständige Vereinigungen.

Anweisungen oder gar ein Durchregieren der Bundesvereinigung oder der Landesverbände sind nicht möglich und auch nicht gewünscht. Beim Lebenshilfe-Corporate-Governance-Kodex handelt es sich daher um eine Empfehlung der Bundesvereinigung und somit die bereits die »schärfste« Art der Einflussnahme.

Unabhängig davon gilt für den Corporate Governance Kodex, dass eine unreflektierte Übernahme des Textes für die örtlichen Vereinigungen natürlich nicht ausreicht. Die – sicherlich häufig auch kontroverse – Auseinandersetzung mit den inhaltlichen Aussagen des Kodex ist die eigentlich beabsichtigte Wirkung. Am stärksten wirkt der Kodex dort, wo er kritisch und situationsbezogen diskutiert und den Erkenntnissen und Entwicklungen immer wieder angepasst wird.

## Erfahrungen

Welche Erfahrungen wurden nun mit dem Corporate Governance Kodex der Lebenshilfe gemacht?

Es gibt auf der einen Seite diejenigen, denen der Kodex gar nicht bekannt ist, die aber auch ohne diese Kenntnis eine verantwortungsvolle Unternehmungspolitik betreiben. Selbstverständlich gibt es auch diejenigen, die sich in bestimmten Situationen hilfesuchend an die Landesverbände oder die Bundesvereinigung

## Corporate Governance Kodex der Lebenshilfe



| Eine Empfehlung der Bundesvereinigung Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung e.V. für ihre Mitgliedsorganisationen

DATEV | BUNDSESKLINIK & PFLEGE LBBW

Lebenshilfe

Die Lebenshilfe genießt in der Öffentlichkeit großes Vertrauen. Zu diesem Bild haben alle ihre Mitgliedsorganisationen gemeinsam in hohem Maße beigetragen. Auch die intensive Auseinandersetzung innerhalb der Lebenshilfe mit diesem Kodex und die Beachtung seiner maßgeblichen Leitlinien befördert dieses Ansehen. So schreibt der Bundesvorsitzende Robert Antretter im Vorwort zu dieser Empfehlung:

»Dieses Vertrauen verdienen wir durch Transparenz und Solidität. Wo der medial geprägte Zeitgeist den Skandal bevorzugt, müssen wir mit unseren Lebenshilfe-Organisationen rundum und jederzeit rechenschaftspflichtig sein, alles daran setzen, skandalfrei zu arbeiten. (...) Mit unseren Lebenshilfen und ihren Einrichtungen und Diensten bewegen wir beträchtliche Werte, die uns anvertraut wurden und in der Regel aus Steuerhaushalten oder den Sozialversicherungen entstammen. Die Bürgerinnen und Bürger erwarten sorgsamen Umgang mit diesen Mitteln. Fehlverhalten oder mangelnde Transparenz etwa in unserem Finanzgebaren, aber auch unzureichende interne Organisation und Kommunikation schaden unserer Vereinigung.«

Der Wortlaut des Corporate Governance Kodex der Lebenshilfe steht auf der Website der Bundesvereinigung als 32-seitiges PDF-Dokument zur Verfügung:  
Internet [http://www.lebenshilfe.de/wDeutsch/ueber\\_uns/aufgaben-und-ziel/85-Corporate-Governance-Kodex-Lebenshilfe.php?listLink=1](http://www.lebenshilfe.de/wDeutsch/ueber_uns/aufgaben-und-ziel/85-Corporate-Governance-Kodex-Lebenshilfe.php?listLink=1)

wenden und erstaunt sind, dass zu ihrem jeweiligen Problem tatsächlich bereits Aussagen im Corporate Governance Kodex getroffen wurden.

Bedauerlicherweise gibt es aber auch Fälle, in denen der Corporate Governance Kodex zwar bekannt ist, aber bewusst ignoriert wird, häufig mit der Argumentation »Bei uns läuft doch alles bestens.«. Sollte das der Fall sein, ist es dennoch für die Zukunft anzuraten, ab und an einen

gen der Finanzverwaltung, die Erwartungen von Spendern und Förderern, der Generationenwechsel in der Vorstandschaft, das Größenwachstum der Vereine und die Auslagerung von bestimmten Geschäftsfeldern in Gesellschaften mit beschränkter Haftung.

Der Kodex wird weiterentwickelt werden müssen. Er ist in seiner jetzigen ersten Fassung eine Handlungsempfehlung, die ihrerseits der kritischen Würdi-

## »Ein Kodex muss auch heikle Fragen des Organisationsalltags beantworten«

Blick in den Corporate Governance Kodex zu werfen und die kritische Reflexion über die eigene Struktur und Arbeit als sinnvoll und notwendig zu erkennen.

Letztlich gibt es natürlich die Konstellation, dass der Corporate Governance Kodex bekannt ist und angewandt wird. Dies ist in doppelter Hinsicht positiv. Einmal gibt es tatsächlich dann Leitlinien, wie in kritischen Situationen umzugehen ist. Andererseits stellt der Corporate Governance Kodex in einem hohen Ausmaß immerhin sicher, dass kritische Entwicklungen und Situationen rechtzeitig erkannt werden und darauf frühzeitig reagiert werden kann. ◆

Inwieweit letztere Idealsituation tatsächlich allein auf die Anwendung des Corporate Governance Kodex zurückzuführen ist, lässt sich nicht belegen.

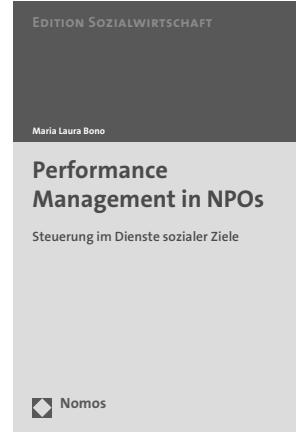
### Fazit

Nach rund zwei Jahren kann konstatiert werden:

- Der Corporate Governance Kodex der Lebenshilfe ist nötig und in vielen Situationen hilfreich.
- Er ist eine sinnvolle Ergänzung zum Grundsatzprogramm, zum Leitbild, den Visionen 2020 und zu den ethischen Aussagen der Lebenshilfe.
- Die Relevanz des Kodex wird zunehmen. Stichworte sind hier die öffentliche Aufmerksamkeit, die Anforderun-

gung und Überprüfung bedarf. Nach den Rückmeldungen und Erfahrungen wird zu fragen sein, ob alle relevanten Aspekte angesprochen sind, ob die Regelungen als hilfreich und weiterführend angesehen und angenommen werden und was unternommen werden muss, damit der Kodex seine Zielgruppen erreicht und damit eine möglichst breite Wirkung entfalten kann.

## Controlling in NPOs



### Performance Management in NPOs

Steuerung im Dienste sozialer Ziele

Von Maria Laura Bono,  
Mag. MSc.

2010, ca. 200 S.,  
 Brosch., ca. 29,- €,  
ISBN 978-3-8329-5082-8  
(Edition Sozialwirtschaft,  
Bd. 28)

Erscheint ca. November 2010

Die Publikation setzt auf praxisnahe Ansätze, um in der sozialen Arbeit wirkungsorientiert zu steuern. Die Autorin stellt die Grundzüge des Performance Managements vor und analysiert die Bausteine eines Steuerungssystems.

Ausgesuchte Fallbeispiele vertiefen zentrale Aspekte der NPO-Steuerung und erleichtern die Entwicklung organisationspezifischer Lösungen.

