

# Wesentliche Handlungsgrundlage



VON CHRISTOPHER BANGERT

Dr. Christopher Bangert leitet im Deutschen Caritasverband e. V. das Referat Sozialwirtschaft. [www.caritas.de](http://www.caritas.de)

**Eine gute Corporate Governance stellt eine zentrale Anforderung an die Unternehmen der Sozialwirtschaft dar, wie am Beispiel des Deutschen Caritasverbandes gezeigt werden kann.**

Im Februar 2014 ist die nunmehr dritte Auflage der Arbeitshilfe 182 »Soziale Einrichtungen in katholischer Trägerschaft und Aufsicht« erschienen. (1) Herausgeber des Corporate Governance Kodex der katholischen Kirche und ihrer Caritas sind der Verband der Diözesen Deutschlands und die Kommission XIII der Deutschen Bischofskonferenz.

Der Deutsche Caritasverband hat in die Überarbeitung seine langjährigen Erfahrungen mit der Umsetzung der Arbeitshilfe einbringen können. Seit dem Jahr 2004, als die Arbeitshilfe zum ersten Mal erschienen ist, stellt diese eine wesentliche Handlungsgrundlage für den Geschäftsbereich »Unternehmerische Belange« des Deutschen Caritasverbandes dar, um die Grundsätze guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung und Unternehmenskontrolle in der Caritas zu etablieren.

## Stärkung der dezentralen Aufsicht bei Rechtsträgern der Caritas

Die zentrale Botschaft der Arbeitshilfe 182 bleibt erhalten. Demnach wird katholischen Rechtsträgern von sozialen Diensten und Einrichtungen nach wie vor empfohlen, im Rahmen einer Selbstverpflichtung die Regelungen des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), des Transparenz- und Publizitätsgesetzes (TransPuG) sowie im Deutschen Corporate Governance Kodex zu übernehmen.

Die Arbeitshilfe 182 empfiehlt demnach die Implementierung des Systems der dualen Unternehmensführung bei Trägern der Caritas, die Führung eines Unternehmens ruht also auf zwei Säulen

und damit auf einer klaren Rollenverteilung:

- Demnach ist das Geschäftsführungsorgan des Trägers (z. B. Vorstand beim Verein) in eigener Verantwortung für die operative Leitung des Unternehmens verantwortlich (v. a. Personal-, Finanz- und Leistungsmanagement).
- Das von der Mitgliederversammlung oder der Gesellschafterversammlung eingerichtete Aufsichtsorgan stellt im Rahmen des dualen Führungssystems die zweite Säule dar und hat als Aufgaben die regelmäßige Überwachung der Geschäftsführung und dessen Beratung in strategischen Fragen. Der Einrichtung des Aufsichtsorgans liegt die Annahme zugrunde, dass beispielsweise die Mitgliederversammlung eines Vereins aufgrund ihrer Größe, Zusammensetzung und der Häufigkeit ihrer Sitzungen in der Regel nicht geeignet ist, eine adäquate Beratung und Kontrolle des Vorstands zu gewährleisten.

Aus der Perspektive des Deutschen Caritasverbandes stellt eine an diesen Grundsätzen orientierte Gestaltung der Organstrukturen eines Caritas-Rechtsträgers eine wirksame Möglichkeit dar, um die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten von Unternehmenskrisen in der Caritas deutlich zu verringern und gleichzeitig eine positive strategische Weiterentwicklung des Unternehmens zu unterstützen.

Mit bewusstseinsbildenden Maßnahmen und Fortbildungen tragen die Zentrale des Deutschen Caritasverbandes

des gemeinsam mit den Diözesan- und Landescaritasverbänden zur Umsetzung der Arbeitshilfe 182 bei. In einem föderal organisierten Wohlfahrtsverband mit circa 8.250 selbstständigen Rechtsträgern ist dies der adäquate Umsetzungsweg. Die Angebote richten sich auch explizit an die ehrenamtlichen Mitglieder von Aufsichtsgremien und gehen auf deren Fortbildungs- und Informationsbedürfnisse ein, damit diese wichtige Zielgruppe der verbandlichen Arbeit erreicht wird.

### Prinzip der gestuften kirchlichen Aufsicht

Grundsätzlich gilt, dass die Verantwortung für die Etablierung wirksamer tragereigener Aufsichtsstrukturen bei den Rechtsträgern vor Ort liegt. Das zuständige Ordinariat oder Generalvikariat hat die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass die Rechtsträger dies auch tun.

Hinsichtlich der Intensität der bischöflichen Aufsicht wird in der Arbeitshilfe das Prinzip der gestuften bischöflichen Aufsicht verankert. Demnach verringert sich die zentral durch das Ordinariat oder Generalvikariat ausgeübte Aufsicht über einen Rechtsträger der Caritas deutlich, wenn funktionierende, tragereigene Aufsichtsstrukturen vorhanden sind. Sie beschränkt sich auf die Genehmigung der Satzung und auf Satzungsänderungen, die Anwendung des kirchlichen Arbeitsrechts und auf wenige Genehmigungsvorbehalte für größere Rechtsgeschäfte wie die Schließung von Einrichtungen.

Fehlen wirksame tragereigene Aufsichtsstrukturen, vergrößert sich der Umfang der kirchlichen Aufsicht entsprechend. Dies kann sich in einem Mehr an Genehmigungsvorbehalten und Informationspflichten sowie der regelmäßigen Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung (z. B. gemäß den Prüfungsrichtlinien des Verbandes der Diözesen Deutschlands) äußern.

### Organhaftung

In den Informationsveranstaltungen für Aufsichtsräte der Caritas war die Haftung von Organmitgliedern ein viel diskutiertes Thema, da es die Aufsichtsräte unmittelbar betrifft und hier teilweise große Unsicherheiten bestehen. Die Neuauflage widmet sich ausführlich den Grundzügen des Haftungsrechts von

Organmitgliedern und bietet damit wertvolle Sachinformationen für die Praxis.

Ausgangspunkt ist dabei, dass Organmitglieder für Schäden des Einrichtungsträgers, die auf einer von ihnen begangenen Pflichtverletzung beruhen, grundsätzlich persönlich, unbeschränkt und mit ihrem gesamten Privatvermögen haften.

Allerdings hat der Gesetzgeber Anfang 2013 Haftungserleichterungen für ehrenamtliche Organmitglieder eines eingetragenen Vereins oder einer rechtsfähigen Stiftung (§§ 31 a, 86 BGB) geschaffen. Demnach haften Organmitglieder oder besondere Vertreter, die unentgeltlich tätig sind oder für ihre Tätigkeit eine Ver-

tems angeht. (2) Im Fokus stehen dabei nicht nur die Anforderungen von außen wie Gesetze, sondern auch eigene Vorgaben wie Leitbild und daraus abgeleiteten Handlungsgrundsätzen.

Bei den Fortbildungsveranstaltungen hat sich gezeigt, dass Träger in der Regel über Elemente eines Compliance-Management-Systems verfügen, teilweise als Teil des bestehenden Risikomanagementsystems, aber oftmals der systematische Ansatz und das Dach fehlen. Der Anspruch, auf allen Ebenen regelkonform zu arbeiten, muss integraler Bestandteil der Unternehmenskultur und mit Maßnahmen unterstützt werden (Schulungen, Verhaltenskodex, fes-

**»Leitung und Aufsicht brauchen eine gewisse Konfliktfähigkeit, damit Probleme nicht unter den Tisch gekehrt werden«**

gütung von maximal 720 Euro jährlich erhalten, dem Verein nur bei Vorliegen von Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit. Eine entsprechende Haftungsbegrenzung in der Satzung des Rechtsträgers ist natürlich weiterhin möglich und kann auch von der Rechtsform der GmbH genutzt werden.

Wichtig ist auch der Hinweis auf den Haftungsmaßstab: So wird die Tätigkeit von Ehrenamtlichen, die in Vorständen und damit Geschäftsführungsorganen tätig sind, an den Grundsätzen einer ordnungsgemäßen Geschäftsführung und den damit verbundenen Pflichten gemessen. Mitglieder von Aufsichtsgremien oder Mitglieder und Gesellschafterversammlungen werden hingegen an den Grundsätzen einer ordnungsgemäßen Aufsichtstätigkeit gemessen, bei der es vor allem auf das Einholen der erforderlichen Informationen für die Aufsichtstätigkeit ankommt.

### Bedeutung von Compliance

Zu den Verantwortlichkeiten der Geschäftsführung zählt die Einrichtung eines Systems, um Regelverstöße zu vermeiden (Compliance-Management-System). Hier besteht auf Seiten der Trägervertreter verstärkter Informationsbedarf, was die Pflichten der Geschäftsführung und die Einführung eines wirksamen Sys-

tem Bestandteil von Regelbesprechungen und Leitungsklausuren).

Ein wesentlicher Beitrag zu einer funktionierenden Compliance-Kultur ist auch eine gute Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Aufsichtsorgan des Rechtsträgers auf der Basis einer klaren Rollenverteilung. Dazu gehört eine gute Informationsversorgung des Aufsichtsgremiums als gemeinsame Verantwortung beider Organe, eine offene Diskussionskultur unter Wahrung der Vertraulichkeit und auch eine gewisse Konfliktfähigkeit und Konfliktbereitschaft, damit Probleme nicht unter den Tisch gekehrt werden.

### Gestaltung der Vorstandsebene

Bei den bisherigen Erfahrungen mit der Umsetzung der Arbeitshilfe 182 hat sich gezeigt, dass die Neugestaltung der Aufsichtsstrukturen bei den Rechtsträgern erhebliche Konsequenzen für die Ausgestaltung der Vorstandsebene hat. So fragen sich Vereinsvertreter der Caritas, ob sich der auf Organebene bisher durch und durch ehrenamtliche Verein einen hauptamtlichen Vorstand überhaupt leisten könne und müsse.

In der Caritas existieren für die Gestaltung des Vorstandsorgans unter-

## Das Prinzip der personellen Trennung



Die Führung eines Unternehmens ruht auf zwei Säulen. Die Geschäftsführung ist in eigener Verantwortung für die operative Leitung des Unternehmens verantwortlich (z. B. Personal-, Finanz- und Leistungsmanagement). Das Aufsichtsgremium stellt im Rahmen des dualen Führungssystems die zweite Säule dar und hat als Aufgaben die regelmäßige Aufsicht über die Geschäftsführung und deren Beratung in strategischen Fragen. Die beiden Funktionen Leitung und Aufsicht sind streng voneinander zu trennen. Die jeweiligen Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Rechte, Pflichten und Aufgaben sind in der Satzung oder dem Gesellschaftsvertrag bzw. in ergänzenden Geschäftsordnungen für das Aufsichtsgremium und die Geschäftsführung festzuhalten.

Quelle: Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hg.): Soziale Einrichtungen in katholischer Trägerschaft und Aufsicht. 3., völlig überarb. Auflage. Bonn 2014. Arbeitshilfe 182.

schiedliche Modelle. Diese orientieren sich an den dortigen Bedingungen und Anforderungen, um maßgeschneiderte Lösungen zu realisieren, die auf ein hohes Maß an Akzeptanz stoßen. Dabei sollten eine Reihe von Kriterien geprüft werden, um tragfähige und effektive Strukturen auf Vorstands- und Aufsichtsebene zu realisieren. Das Aufgabenprofil, die Ansprüche der relevanten Interessengruppen des Vereins sowie die finanzielle und rechtliche Tragfähigkeit des jeweiligen Vorstandsmodells sind hier zu berücksichtigen. (3)

Die Arbeitshilfe 182 bietet auch hier Orientierung. Für die Gestaltung des Vorstandsorgans gilt demnach das Prinzip der Verhältnismäßigkeit, diese hat sich an der Größe (z. B. festgemacht an Mitarbeiterzahl und Umsatzvolumen), dem Aufgabenspektrum und den zu tragenden wirtschaftlichen Risiken des Vereins zu orientieren. Dabei wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass die Geschäftsführungs- und Vorstandstätigkeit sowohl ehrenamtlich als auch von hauptamtlich tätigen Personen wahrgenommen werden kann (und auch in gemischter Zusammensetzung). Bei mehr als 50 hauptberuflichen Mitarbeitenden sollte zumindest ein Mitglied des Vorstandes ebenfalls ihr oder sein Amt in hauptberuflicher Form ausüben. Als Richtschnur gibt die Arbeitshilfe 182 dabei vor, dass mit zunehmender Größe eines Trägers die Vorstandstätigkeit eher durch Hauptberufliche wahrgenommen werden sollte. Denn dann besteht eine Übereinstimmung zwischen den gesetzlichen Aufgaben der Geschäftsführung oder des Vorstandes (inklusive der damit verbundenen Haftung) und der tatsächlichen Wahrneh-

mung der Aufgaben (ausreichend Zeit und auch Qualifikation). Außerdem ist ein ausgewogener Anteil von Frauen und Männern in der Besetzung des Vorstandes und der Geschäftsführung, aber auch des Aufsichtsgremiums zu gewährleisten.

Zur Umsetzung dieses Ziels ist es notwendig, eine entsprechende Unternehmenskultur zu schaffen, also förderliche Verfahren zu entwickeln, Instrumente zu installieren sowie entsprechende Bedingungen zu gestalten.

### Transparenz gewährleisten

Im Jahr 2015 haben die beiden kirchlichen Wohlfahrtsverbände zum ersten Mal einen Transparenzpreis für herausragende Transparenzleistungen vergeben ([www.caritas.de/fuerprofis/fachthemen/caritas/transparenzpreis](http://www.caritas.de/fuerprofis/fachthemen/caritas/transparenzpreis)). Dass hier noch eine lange Wegstrecke zu bewältigen ist, haben die Ergebnisse der Trägerstrukturerhebung des Deutschen Caritasverbandes aus dem Jahr 2015 gezeigt: Lediglich knapp ein Fünftel der Caritas-Träger mit mindestens 50 Mitarbeitenden machen in ihrem veröffentlichten Geschäftsbericht oder an anderer Stelle auf ihrer Webseite Angaben zur wirtschaftlichen Situation des Trägers (Auszüge aus Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung). (4)

Insgesamt lässt sich in Bezug auf die Einrichtung von Aufsichtsorganen ein positiver Trend feststellen. In der genannten Befragung geben gut Dreiviertel der Träger an, ein eigenständiges Aufsichtsorgan zu haben, das in der Satzung oder im Gesellschaftsvertrag festgeschrieben ist. 82,1 Prozent der Träger mit Aufsichtsorgan haben sich bei dessen Einrichtung an der Arbeitshilfe 182 orientiert.

In der Praxis gewinnt die Gestaltung von wirksamen Geschäftsführungs- und Aufsichtsstrukturen in Holdingstrukturen an Bedeutung, da sich Träger der Caritas angesichts des Markt- und Refinanzierungsdrucks zunehmend zusammenschließen oder mittels Ausgründungen versuchen, tragfähigere und wettbewerbsfähigere Unternehmensstrukturen zu schaffen. In die Arbeitshilfe 182 wurden spezielle Empfehlungen für Holdingstrukturen aufgenommen. ■

### Anmerkungen

- (1) Im Internet kann die 87-seitige Arbeitshilfe 182 von der Webseite der Deutschen Bischofskonferenz kostenlos heruntergeladen werden ([www.dbk.de](http://www.dbk.de), Rubrik Veröffentlichungen).
- (2) Siehe hierzu die Arbeitshilfe der Solidaris Unternehmensberatungs-GmbH, Compliance in sozialtätigen Unternehmen, Köln 2013.
- (3) Zu weiteren Kriterien für die Gestaltung der Vorstandsebene von Vereinen siehe den Artikel »So kann die Vorstandsebene bei Vereinen der Caritas aussehen« von Hans Jörg Millies, Dr. Christopher Bangert und Alexander Schmidt in Zeitschrift neue caritas 12/2015.
- (4) Siehe zu weiteren Ergebnissen der Befragung neue caritas, Ausgabe 6/2016.