

Organisationen gut und richtig führen

Der Diakonische Corporate Governance Kodex – eine Zwischenbilanz

■ Martin Beck

Ein Corporate Governance Kodex ist ein Regelwerk, das festlegt, wie Organisationen und Unternehmen aufgebaut sein sollen und wie sie ihre Aufgaben angemessen bewältigen können. Die Bestimmungen beschreiben also in erster Linie, was ethische Verhaltensweisen von Mitarbeitenden und Führungen von Unternehmen und Organisationen ausmacht. Auch soziale Organisationen – und hier zuerst die Diakonie – haben sich mit diesen Fragen beschäftigt.

Es lag im übereinstimmenden Interesse von Staat und Wirtschaft, dass die Bundesregierung unter Gerhard Schröder eine Kommission einsetzte, die einen ersten Deutschen Corporate Governance Kodex erarbeitete. Nach ihrem langjährigen Vorsitzenden Gerhard Cromme wurde sie »Cromme-Kommission« genannt. In der Kommission wirkten Vertreter von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gewerkschaften mit. Das Ergebnis, der Deutsche Corporate Governance Kodex, wurde am 20. August 2002 erstmals veröffentlicht. Der Kodex wird seither regelmäßig überarbeitet und aktualisiert.

Ein maßgebliches politisches Motiv war damals die Erkenntnis, dass die in der deutschen Wirtschaft – gemeint waren zunächst vor allem die börsennotierten Aktiengesellschaften – herrschenden Strukturen und Verhaltensnormen für die internationalen Partner nicht immer verständlich waren. Dies galt vor allem auch für das auf dem deutschen Aktienrecht fußende Prinzip der klaren Trennung von Leitung und Aufsicht. Für die mehrheitlich an angelsächsischen Mustern orientierte Weltwirtschaft war dies ein fremdes Prinzip, dem in vielen Ländern das »Board-Modell« entgegenstand, bei dem interne Direktoren – im deutschen Sprachgebrauch: Vorstände – und externe Direktoren – Aufsichtsräte – zusammenwirken.

Ein weiteres Motiv war auch die schmerzliche Erkenntnis, dass die enge

Verknüpfung von Firmen über die handelnden Personen, die oft über Kreuz als Vorstände und Aufsichtsräte verbunden waren (in der Diskussion gerne als »Rheinischer Kapitalismus« bezeichnet), nicht mehr die gewünschte und erwartete Klarheit im Umgang mit Interessen erzielte.

Bei allen Überlegungen zu einem solchen Kodex wurde auf die Selbstreinigungskräfte des Marktes gesetzt, allerdings in Verbindung mit nachdrücklichen Wünschen des Gesetzgebers und einer zunehmend sensibilisierten und kritischen Fachöffentlichkeit.

Heute ist der Kodex in der Welt der deutschen Aktiengesellschaften weitgehend durchgesetzt. Wer den Kodex nicht anwendet (was kaum noch denkbar ist) oder Themenbereiche ausspart, der muss dies in einer »Entsprechenserklärung« im Geschäftsbericht erläutern. Das vielleicht spektakulärste Feld der Kodex-Anwendung ist die inzwischen sehr hohe Transparenz bei der Vergütung von Vorständen (sauber getrennt nach fixen und variablen Anteilen), bei der Honorierung der Aufsichtsräte (ebenfalls differenziert) und bei den Aktiengeschäften von Mitgliedern beider Organe mit Papieren der eigenen Gesellschaft. Inzwischen beschäftigt sich die einschlägige Fachpresse schon mit dem Thema, wie »Erklärungssündern«, also Firmen ohne eine lupenreine Kodex-Anwendung, künftig behandelt und zur Raison gebracht werden sollten. (Mehr, insbesondere der jeweils aktuelle Text des Deutschen Governance Kodex, ist im Internet unter www.corporate-governance-code.de zu finden.)

Die Ausstrahlung auf die Freie Wohlfahrtspflege

Die Einführung und rasche Durchsetzung des Kodex' in der kapitalnahen Wirtschaft wurde von der Freien Wohlfahrtspflege zunächst skeptisch beobachtet,

Weiter auf Seite 206

*Prof. Martin Beck, Großhandelskaufmann und Diplombetriebswirt (FH), war Geschäftsführer im Diakonischen Werk Württemberg, Gründer und Geschäftsführer der Beratungsgesellschaft BSU und Sanierer in der Industrie. Er ist jetzt tätig als selbstständiger Unternehmensberater, Autor, Aufsichtsrat und Hochschullehrer.
Internet <http://www.prof-beck.net>*

	<p>Robert Bachert, Vorstand, Diakonisches Werk Baden, Karlsruhe</p> <p>In der Präambel haben wir zu den Zielen geschrieben: Der Kodex soll dazu beitragen, dass das diakonische Profil, die Fachlichkeit und die Wirtschaftlichkeit aller Mitgliedseinrichtungen gefördert werden. Zentraler Bestandteil des Kodex ist die Trennung von Leitung und Aufsicht (duales Führungssystem).</p>	<p>Thomas Dane, ehem. Vorstand, Diakonisches Werk Berlin-Brandenburg-Schlesische Oberlausitz, Berlin</p> <p>Der Diakonische Governance Kodex ist zeitnah nach der Verabschiedung durch die Diakonische Konferenz des Diakonischen Werkes der EKD durch unsere Mitgliederversammlung mit überzeugender Mehrheit zur Anwendung durch die Mitglieder empfohlen worden. Unser Ziel war, eine Verbesserung der innerorganisatorischen Prozesse bei Mitgliedsorganisationen im Hinblick auf die Qualität der Führung diakonischer Organisationen zu erreichen.</p>	<p>Rainer Middell, Vorstand, Diakonisches Werk Württemberg, Stuttgart</p> <p>Die Erstellung des Diakonischen Governance Kodex war ja nicht nur die Formulierung eines Textes, sondern ein Gesamtprojekt mit den drei Hauptsäulen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kodex - Risikomanagement - Qualifizierung Führungskräfte und Aufsichtsgremien <p>Insofern waren die Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> Verbesserung der Management-Exzellenz Bausteine für eine gute Unternehmensführung betriebswirtschaftliche Standards Optimierung der Zusammenarbeit zwischen Leitungs- und Aufsichtsorgan DCGK: »Vorstand und Aufsichtsrat arbeiten zum Wohle des Unternehmens eng zusammen.« Risikoerkennung und -vorsorge Instrumente Benchmarking-Daten Wissenstransfer 	<p>Dr. Jörg Antoine, Vorstand, Diakonisches Werk Hannovers</p> <p>Besser Unternehmensführung durch klare Rollenaufteilung zwischen Führungs- und Aufsichtsrang</p> <p>Verhindern von missbräuchlicher Amtsausübung</p>
<p>Welche politischen Ziele hat Ihr Diakonisches Werk mit dem Kodex verfolgt?</p>	<p>Das Diakonische Werk Baden hat seine Satzung aus diesem Grund geändert und den Anforderungen des Kodex angepasst. Die Geschäftsführung wurde zum Vorstand und der bisherige Vorstand zum Aufsichtsrat umgewandelt. In diesem Zusammenhang wurden zwei Geschäftsordnungen erstellt und beschlossen: Geschäftsordnung für die Leitung und Geschäftsordnung für die Aufsicht.</p> <p>Auf der Mitgliederversammlung im November 2008 wurde ein eigener Kodextext für die Diakonie in Baden diskutiert und mit empfehlendem Charakter verabschiedet. Dieser befindet sich derzeit in der Implementierungsphase. Für die Bereiche: Aufsicht und Führung (Satzungen/Geschäftsordnungen), Controlling (Kostenstellenrechnung/Wirtschaftsplanung/Berichtswesen) und Risikomanagement (Risk-Map) wurden Instrumente entwickelt und in einem Buch veröffentlicht. Ferner finden jeweils 12 Fachtage zu diesen Themenbereichen im Jahr mit sehr guter Resonanz statt.</p>	<p>Gewirkt hat der Diakonische Governance Kodex nicht wesentlich. Adressaten sind vorrangig die Aufsichtsorgane unserer Mitgliedsorganisationen. Doch ist der DKG nur in vergleichsweise wenigen Fällen von diesen zur Kenntnis genommen worden, und wenn, dann häufig wegen der Einschätzung: »Bei uns läuft es doch gut.«</p> <p>Erschwerend kommt hinzu, dass einzelne Regelungen von größeren Trägern und auch von leitenden Repräsentanten der Kirchen hinterfragt werden, z. B. die Altersgrenze für Organmitglieder.</p>	<p>Die Ziele wurden erreicht. Der Nutzen wurde wie folgt benannt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stärkung des Vertrauens der Öffentlichkeit in die Managementkompetenz der Non-Profit-Organisation • Vermeidung von Insolvenzen und Ansehensverlusten der Sozialbranche • Belegungs- und Liquiditätsvorteil • Besseres Rating durch die Banken • Betriebswirtschaftliche Instrumente kommen optimiert zum Einsatz. • Führungskräfte und Mitglieder der Aufsichtsgremien sind zur Erledigung ihrer Aufgaben optimal qualifiziert. • Vorteile bei der Spendenakquisition 	<p>Den DCGK haben wir erst jüngst in unsere Satzung als Mitgliedschaftspflicht aufgenommen. Deshalb können wir noch keine Bewertung vornehmen. Wir merken aber, dass er bei anstehenden Satzungsrevisionen bei unseren Mitgliedseinrichtungen sehr aufmerksam wahrgenommen wird. Er ist auch für uns eine gute argumentative Unterstützung, wenn wir Träger auffordern klarere Strukturen zu schaffen</p>
<p>Was hat sich verändert?</p>	<p>Eine Befragung der Einrichtungen (2008) ergab: Bei 89 Prozent der badischen Einrichtungen wird die Kontrolle der Leitung von einem Aufsichtsorgan oder -gremien wahrgenommen. Handlungsbedarf besteht daher bei 11 Prozent der Einrichtung in Bezug auf die Implementierung einer klaren Trennung von Führung und Aufsicht beispielsweise durch eine Satzungsreformgestaltung.</p>	<p>Generell hat durch den DKG das Bewusstsein zugenommen, worauf bei der Gestaltung der internen Organisation zu achten ist. Allerdings sind die Strukturen diakonischer Organisationen auch überwiegend in Ordnung.</p>	<p>In einer Umfrage bei den Mitgliedern gaben schon ein Jahr nach Einführung des Kodex 91% an, ihre Organe mit der Umsetzung befasst zu haben. 44% hatten bereits Veränderungen vorgenommen. Der Erfüllungsgrad der Kodexregelungen liegt bei 85%. Verändert hat sich vor allem die klare Trennung von Leitung und Aufsicht, Verbesserungen bei Controlling- und RM-Instrumenten und größere Bereitschaft zur Transparenz.</p>	<p>Ehrenamtliche Vorstände wechseln auch von ihrer organschaftlichen Stellung verstärkt entsprechend ihrer tatsächlichen Funktion in die organschaftliche Stellung eines Aufsichtsorgans über. Es wird stärker darauf geachtet, dass Rechtsbeziehungen zwischen den Mitgliedern des Aufsichtsrangs und der Gesellschaft transparent sein müssen.</p>

<p>Welche Wünsche blieben bisher offen?</p>	<p>Aufsicht und Leitung: Bei den Einrichtungen, in denen die Trennung bereits vorhanden ist, besteht Handlungsbedarf in Bezug auf die Festschreibung der Aufgaben und Zuständigkeiten sowie der Informationsweitergabe zwischen Leitung und Aufsicht in einer Geschäftsordnung.</p> <p>Controlling: Für das Diakonische Werk Baden zeigt sich, dass eine Vielzahl von Instrumenten im Controlling angewendet werden. In Zukunft wird es darauf ankommen diese zu strukturieren, zu verfeinern und möglichst mit den nötigen EDV-Schnittstellen, vor allem für die kleineren und mittleren Einrichtungen, zu automatisieren.</p> <p>Risikomanagement: Eine Steuerung der Risiken durch den Einsatz von Kennzahlen ist ein Entwicklungsschwerpunkt (siehe Frühwarnsystem des DWB und Basel II Rating). Das Thema Risikomanagement muss zudem unter dem Gesichtspunkten Strategieentwicklung betrachtet werden. Alle Kodizes in Deutschland gehen davon aus, dass die Strategieentwicklung von der Leitung (Geschäftsführung GmbH, Vorstand Verein) betrieben werden muss. Für die Diakonie in Baden wird es hier vor allem darauf ankommen, klare Regelungen und die entsprechenden Instrumente für die Strategieentwicklung zum Einsatz zu bringen.</p>	<p>Besser wäre es, die wichtigen Anforderungen noch wesentlich knapper und in abprüfbarer Form aufzubereiten (Leitsätze o. Ä.). Dies ist unabdingbar, wenn ein DGK tatsächlich nachhaltig Wirkung entfalten soll. Der heutige DGK ist in gewissem Sinne doch eher prosaisch aufgebaut.</p>	<p>Offen blieb ein einerseits wünschenswerter höherer Grad von Verbindlichkeit, die aber andererseits aus Gründen mangelnder Kapazitäten zur Überwachung in einem sehr partizipativen Prozess einvernehmlich nicht installiert wurde. Der hohe Grad der Akzeptanz zeigt, dass der Kodex auch auf freiwilliger Basis angewendet wird.</p>	<p>Nein – wir haben aber auch auf Überzeugung und nicht auf Druck gesetzt. Allerdings: Der Prozess ist noch lange nicht abgeschlossen.</p>
<p>Gab es Widerstand?</p>	<p>Es gab intensive, konstruktive Diskussionen über die Inhalte des Kodexes und bei seiner Verabschiedung. Die Vorteile sehen wir wie folgt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stärkung des Vertrauens der Öffentlichkeit in die Managementkompetenz der Einrichtung • Wettbewerbsvorteile bei der Spendenakquisition • Vermeidung von Insolvenzen und Ansehensverlusten • Belegungs- und Liquiditätsvorteile • Besseres Rating durch Banken • Optimierter Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente • Optimale Qualifizierung von Führungskräften und Mitgliedern der Aufsichtsgremien zur Erledigung ihrer Aufgaben • Klare Aufbau- und Ablaufstrukturen • Verbesserung der Qualität der Arbeit der Einrichtung. 	<p>Genereller Widerstand war nicht festzustellen, mit Ausnahme der Angabe der Bezüge von Geschäftsleitungen im Lagebericht oder Anhang zum Jahresabschluss</p>	<p>Widerstand gab es daher auch nicht, vielmehr werden die umfangreichen Unterstützungsleistungen (z. B. betriebswirtschaftliche Standards, Qualifizierungsangebote), die mit dem Projekt einhergehen, von den Mitgliedern sehr geschätzt.</p>	<p>Nein – wir haben aber auch auf Überzeugung und nicht auf Druck gesetzt. Allerdings: Der Prozess ist noch lange nicht abgeschlossen.</p>
<p>Und wie geht es weiter?</p>	<p>Wir werden 2011 eine empirische Erhebung durchführen und die Wirkung und Umsetzung des Kodexes ermitteln.</p>	<p>Der Versuch, eine Lösung für alle Berliner Wohlfahrtsverbände zu finden, ist gescheitert. Das Diakonische Werk verfolgt jetzt vor allem Lösungen für die Themen »Compliance« und »Transparenz«.</p>	<p>Offen blieb ein einerseits wünschenswerter höherer Grad von Verbindlichkeit, die aber andererseits aus Gründen mangelnder Kapazitäten zur Überwachung in einem sehr partizipativen Prozess einvernehmlich nicht installiert wurde. Der hohe Grad der Akzeptanz zeigt, dass der Kodex auch auf freiwilliger Basis angewendet wird.</p>	<p>Nein – wir haben aber auch auf Überzeugung und nicht auf Druck gesetzt. Allerdings: Der Prozess ist noch lange nicht abgeschlossen.</p>

dann zögernd verfolgt und schließlich, vor allem in der Diakonie, auf breiter Front interessiert und dann fast stürmisch aufgenommen.

Aus der Rückschau darf gefragt werden, warum sich die gemeinnützige Welt überhaupt mit dem Corporate Governance Kodex befasst hat. Die Antwort ist einfach: Viele Unternehmen und Verbände der Freien Wohlfahrtspflege hatten ihre Strukturen vernachlässigt. Nicht wenige, vor allem bei Vereinen, waren auf einem Stand der fünfziger Jahre oder noch früher stehengeblieben. Interessenkonflikte wurden durch die angewendeten Strukturen nicht sichtbar gemacht und traditionelle Gewohnheiten nicht infrage gestellt.

Es herrschten teilweise harmlose Vorstellungen über Geschäfte und Interessen, über Unabhängigkeit und Engagement, über Entscheidungsprozesse und Transparenz, die sich in der Vergangenheit an vielen Stellen als naiv und teilweise gefährlich erwiesen hatten. Es ist zu vermuten, dass die Akteure der Freien Wohlfahrtspflege zunächst überrascht waren, dass sie in Sachen Strukturen und Transparenz von der traditionell eher skeptisch betrachteten Wirtschaft überholt wurden. Insofern war der Boden für ein Regelwerk wie den Kodex aus vielerlei Gründen bereitet.

Die Wohlfahrtsverbände gingen zunächst nicht im Gleichschritt vor. Die Diakonie nahm das Thema nach allem, was man von außen beobachten kann, früher als andere auf und setzte es mit protestantischem Ethikbewusstsein um. Zwischen dem auf Bundesebene beschlossenen Kodex und der Umsetzung in den vielen höchst unterschiedlichen Landesverbänden war und ist allerdings eine gewisse Ungleichzeitigkeit zu beobachten. Besonders schnell und energisch ging, wie häufig in Ordnungsdingen, die württembergische Diakonie an das zunächst heikle Thema heran.

Der Diakonische Governance Kodex

Die Diakonische Konferenz – das höchste Beschlussgremium des Diakonischen Werkes der EKD – hat im Oktober 2005 den Diakonischen Governance Kodex beschlossen. (Mehr dazu im Internet unter www.diakonie.de. Hier steht auch der Kodex selbst, aber der Zugang zum Text

ist nicht gerade barrierefrei.) Am 5. März 2010 hat die Diakonische Konferenz eine generelle Übernahmeempfehlung beschlossen.

Der von der Diakonie erarbeitete Kodex beschäftigt sich insbesondere mit den Themenfeldern

- Leitungsgremium
- Aufsichtsgremium
- Zusammenarbeit zwischen Leitung und Aufsicht
- Mitglieder-, Gesellschafterversammlung (Vollversammlung)
- internes Berichtswesen

In einigen Landesverbänden der Diakonie wurde die Kodex-Diskussion erweitert zu einer Diskussion über Geschäftsrisiken, ihre Erkennung und Vermeidung. Dabei wurden Systeme der Datensammlung aufgebaut, aus deren Ergebnissen der jeweilige Landesverband Frühwarnsignale ableiten will, um Skandale und Zusammenbrüche zu vermeiden. Ob dieses interessante und löbliche Vorhaben gelingen wird, und ob die Landesverbände der Diakonie dann auch die Kraft und die Instrumente zur Durchsetzung im Krisenfall haben, wird noch zu beobachten sein.

In der Übersicht werden die ausführlichen Antworten von vier der maßgeblichen Promotoren eines Diakonischen Governance Kodex dargestellt. In den Diakonischen Werken Baden, Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz, Hannover und Württemberg wurde die Idee eines eigenen Kodex für die unternehmerische Diakonie ernsthaft aufgegriffen und konsequent umgesetzt.

Das zuständige Vorstandsmitglied im Diakonischen Werk der EKD, Dr. Wolfgang Teske, kündigte während der Recherchen zu diesem Beitrag an, dass der Corporate Governance Kodex der Diakonie im Jahr 2011 überarbeitet und an die zwischenzeitlich eingetretenen Entwicklungen angepasst werden solle. Im laufenden Jahr sei die Erarbeitung eines Transparenzstandards – gemeinsam mit dem Deutschen Caritasverband – mit höherer Priorität behandelt worden.

Resümee

Aus der Sicht des Autors, der die Praxis diakonischer Unternehmensstrukturen aus eigener langjähriger Anschauung kennt und sie in einer Vielzahl von Dia-

koniewerken, in mehreren Bundesländern und einer ganzen Reihe von Diakonie-Landesverbänden teils genossen, teils hingenommen und teils erlitten hat, lassen sich folgende vorläufigen Einschätzungen formulieren:

- Die Diakonie hat mit dem energischen Aufgreifen des Kodex-Themas ihre eigene Glaubwürdigkeit gestärkt und einen gewissen Sog in die Branche hinein ausgelöst.
 - Wer von den Diakoniewerken und Diakonie-Unternehmen bisher schon gut aufgestellt war (und das heißt vor allem, wer sich an aktienrechtlichen Prinzipien ausgerichtet und diese auch gelebt hatte) fühlt sich durch den Diakonie-Kodex nicht belästigt, sondern bestätigt.
 - Wer bisher noch strukturell zwischen dem mittleren 20. Jahrhundert und dem späten 19. Jahrhundert stand, fühlt jetzt einen deutlichen und durchaus erwünschten Veränderungsdruck, auf den viele Werke auch inzwischen reagiert haben.
 - Die strenge Anwendung des Diakonie-Kodex (und protestantische Institutionen tendieren traditionell zu einer gewissen Strenge in ethisch-strukturellen Angelegenheiten) wird die Position der Wohlfahrtspflege gegenüber ihren Vertrags- und Geschäftspartnern, aber auch gegenüber der Banken- und Kreditwelt, stärken.
- Insofern profitieren alle Verbände der Freien Wohlfahrtspflege vom Vorschreiten der Diakonie. ♦