

Corporate Governance in der Duisburger Diakonie

Entwurf verabschiedet auf der Sitzung der Diakonischen Konferenz am 15. September 2005

Entwurf revidiert auf der Sitzung der Diakonischen Konferenz am 18. Januar 2006

Entwurf revidiert auf der Sitzung des Vorstands des Diakonischen Werkes am 6. Februar 2006

[1] Vorwort

Die Diakonische Konferenz des Diakonischen Werkes der Evangelischen Kirche in Deutschland hat auf ihrer Sitzung vom 18.-20.10.2005 in Rummelsberg einen Diakonischen Corporate Governance Kodex (DCGK) mit Erläuterungen beschlossen und den diakonischen Einrichtungen empfohlen, dieses Regelwerk in ihre Praxis zu übertragen.

Der Diakonische Rat des Diakonischen Werkes der Evangelischen Kirche im Rheinland hat sich auf seiner Sitzung am 01.12.2005 dieser Empfehlung per Beschluss angeschlossen.

Bereits im Herbst 2004 hat die Diakonische Konferenz in Duisburg einer kleinen Arbeitsgruppe den Auftrag erteilt, einen Corporate Governance Kodex für die Duisburger Diakonie zu entwerfen. Das Leitungsgremium des Diakonischen Werkes Duisburg, des Diakoniewerkes für Sozialpsychiatrie Duisburg gGmbH und des Diakoniewerkes Duisburg gGmbH hat diesen Auftrag durch einen Beschluss im Mai 2005 noch einmal unterstrichen.

[2] Diakonischer Corporate Governance Kodex Duisburg

Der Diakonische Corporate Governance Kodex hat keinen Satzungsrang, sondern ist den Satzungen und Gesellschafterverträgen der Einrichtungen, die ihn anwenden, nachgeordnet. Er trifft verbindliche Regelungen, die sich aus den satzungsrechtlichen Bestimmungen ergeben, auf die im folgenden ausdrücklich Bezug genommen wird.

Grundlage des Diakonischen Corporate Governance Kodex in Duisburg sind die Leitsätze der Diakonischen Einrichtungen. Die vier Teile der Leitsätze beschreiben die Situation der Diakonie, sind Leitlinie für das diakonische Handeln in der Nachfolge Jesu Christi mit einer klaren sozial-ethischen Orientierung. Sie machen deutlich, auf welchen Ebenen und in welcher Arbeitsteilung Diakonie geschieht, und beschreiben die Grundsätze von Führen und Leiten und damit die Zusammenarbeit und das Zusammenleben auf der operativen Ebene in den diakonischen Einrichtungen.

Die Diakonischen Einrichtungen sind ein Teil der Diakonie in Duisburg und ein Markenzeichen der Evangelischen Kirche in Duisburg und werden so auch von der Öffentlichkeit identifiziert.

Vor diesem Hintergrund beschreibt nun der Diakonische Corporate Governance Kodex Duisburg das Zusammenwirken der operativen Ebene und deren Aufsicht. Ziel ist die gemeinsame Verantwortung für die Steuerung der Unternehmen verbunden mit einem hohen Grad an Verbindlichkeit.

Transparenz in der Sache, Offenheit in der Kommunikation, klare Kompetenzabgrenzungen zwischen Aufsichtsgremien und Geschäftsführung sowie eine qualifizierte Arbeit auf allen Ebenen sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Das duale System in der Leitung der diakonischen Unternehmen ist die Struktur, die mit Leben und

Geist gefüllt werden muss. Die Dienstgemeinschaft als ein Modell des gemeinsamen Handelns ist die Klammer für das Zusammenwirken von Aufsichtsgremien und Geschäftsführungen in den diakonischen Einrichtungen in Duisburg.

Corporate Governance in Duisburg ist somit die Art und Weise der Unternehmensführung, in der sich Werte, Ziele und Erscheinungsformen widerspiegeln.

[3] Die Rolle der Evangelischen Kirche im Zusammenspiel der Organe der Einrichtungen

Der Evangelische Kirchenkreis Duisburg bzw. die evangelischen Kirchengemeinden sind entweder selbst Träger von diakonischen Einrichtungen und damit Eigentümer oder sind in den Aufsichtsgremien per Satzung entsprechend angemessen vertreten.

Somit hat die evangelische Kirche in allen diakonischen Einrichtungen und Werken direkten Einfluss auf die strategische Entwicklung. Durch Personenidentitäten in kirchenleitenden Gremien und in den Aufsichtsgremien in den diakonischen Einrichtungen ist der notwendige Informationsfluss gewährleistet und ein Entscheidungswissen immer vorhanden.

Die formale Ausgestaltung des Zusammenwirkens zwischen dem Eigentümer (Gesellschafterversammlung, Mitgliederversammlung), dem Aufsichtsgremium (Aufsichtsrat, Vorstand) und der Geschäftsführung ist in allen Einrichtungen durch eine Satzung oder einen Gesellschaftervertrag festgelegt. Die Grundsätze des Corporate Governance Kodex Duisburg sollen sich in allen Satzungen widerspiegeln.

[4] Aufgaben und Zusammenspiel der Organe der Einrichtung

(4.1) Gesellschafterversammlung / Mitgliederversammlung

Die Gesellschafterversammlung beschließt über alle grundsätzlichen und richtungweisenden Maßnahmen, die nicht dem Aufsichtsrat oder der Geschäftsführung zugewiesen sind.

Sie nimmt den Jahresabschluss und den Geschäftsbericht entgegen und berät sich mit der Geschäftsführung und dem Aufsichtsrat über die strategische Weiterentwicklung der Einrichtungen im Kontext der Gesamtentwicklung in der Duisburger Diakonie.

(4.2) Aufsichtsrat / Vorstand

Die Aufgabe des Aufsichtsgremiums ist es, die Geschäftsführung bei der Leitung des Unternehmens regelmäßig zu beraten und zu überwachen. Es ist in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen einzubinden.

Die Mitglieder der Aufsichtsgremien sind dem jeweiligen Unternehmensinteresse verpflichtet. Sie dürfen aus ihrer Tätigkeit keine persönlichen Vorteile ziehen. Die Ausübung von Mehrfachmandaten muss zum Jahresende dokumentiert werden.

Des Weiteren ist darauf zu achten, dass Leitungsverantwortliche (Geschäftsführungen) nicht gleichzeitig aufsichtliche Funktionen in einer anderen diakonischen Einrichtung übernehmen, um so eine gegenseitige Kontrolle zu vermeiden.

Die Besetzung der Aufsichtsgremien muss in Qualität und Quantität der Größe des Unternehmens entsprechen. Erforderliche Kenntnisse, Fähigkeiten und fachliche Erfahrungen sind

die Voraussetzungen für die Wahrnehmung eines Mandates. Rechtliche Kenntnisse, betriebswirtschaftliches Know-how, kirchenrechtlicher und kirchenpolitischer Sachverstand sind wünschenswert. Des Weiteren sollen Fachkenntnisse über das Kerngeschäft der jeweiligen Einrichtung durch die Gesamtheit der Vorstandsmitglieder abgebildet werden. Der bzw. die Vorsitzende des Aufsichtsgremiums moderiert die Diskussionsprozesse und trägt dadurch dazu bei, dass alle Sichtweisen in Entscheidungsprozesse eingehen.

Die Größe eines Aufsichtsgremiums soll so begrenzt sein, dass die Arbeitsfähigkeit und Entscheidungsfähigkeit eines Aufsichtsgremiums nicht gefährdet ist. Fortbildungen und Weiterbildungen einzelner Aufsichtsratsmitglieder mit dem Ziel der Optimierung von aufsichtlicher Leitung müssen in die Jahresplanung der Einrichtungen mit aufgenommen werden. Aufsichtsratsmitglieder sollen ihre Bereitschaft dazu erklären.

Es ist anzustreben, für die Aufsichtsgremien der diakonischen Einrichtungen auch evangelische Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens zu gewinnen, die nicht gleichzeitig in kirchenleitenden Gremien vertreten sind. Entsprechende satzungsrechtliche Voraussetzungen sind zu schaffen.

Der Aufsichtsrat hat immer einen Zustimmungsvorbehalt zu einzelnen Geschäften. Er prüft die Rechnungslegung und beauftragt den Wirtschaftsprüfer. Die Beauftragung des Wirtschaftsprüfers impliziert auch immer die Festlegung von Prüfungsschwerpunkten.

Hierbei ist besonders auf das Risikomanagement im Zusammenhang mit der strategischen Entwicklung der Einrichtung zu achten. Der Aufsichtsrat nimmt den Prüfungsbericht über die Teilnahme des Wirtschaftsprüfers an der Bilanzsitzung entgegen.

Zur Wahrnehmung seiner Aufgaben muss der Aufsichtsrat zeitnah und umfassend von der Geschäftsführung unterrichtet werden.

Die inhaltliche, strategische und ökonomische Unternehmensplanung ist rechtzeitig vor Beginn eines jeden Geschäftsjahres festzulegen und muss in Form von Zielvereinbarungen fixiert werden.

Quartalsberichte zur allgemeinen Geschäftsentwicklung sind wesentliche Eckpfeiler im laufenden Geschäftsjahr. Die Geschäftsführungen haben das Aufsichtsgremium im Rahmen ihrer verschriftlichten Risikomanagementsysteme über die Risikolage in Kenntnis zu setzen. Hierbei sind betriebswirtschaftliche Kennziffern einzusetzen, die aus der kaufmännischen Buchführung der Unternehmungen abzuleiten sind.

Der Aufsichtsrat bekommt seine Informationen über die Berichte der Geschäftsführung, durch den Abschlussprüfer oder durch gesondert angeforderte Controllingberichte aus den Einrichtungen.

Eine besondere Rolle spielen die Arbeitsgespräche zwischen dem bzw. der Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums und der Geschäftsführung. Die Arbeitsgespräche versetzen den Vorsitzenden in die Lage, zeitnah kontroll- und entscheidungsrelevante Informationen zu bekommen. Die Arbeitsgespräche ermöglichen dem Vorsitzenden aber auch einen Einblick in das Innenleben der jeweiligen Einrichtung. Der Grad der Identifikation mit dem Unternehmen und das Vertrauen zwischen der operativen und aufsichtlichen Seite wachsen.

(4.3) Geschäftsführung / Leitung

Die Geschäftsführung leitet die Einrichtung in eigener Verantwortung und trägt dafür Sorge, dass die satzungsmäßigen Zielvorgaben eingehalten werden. Sie entwickelt die strategische

Ausrichtung der Einrichtung, stimmt diese mit dem Aufsichtsgremium ab und leitet entsprechende Maßnahmen zur Umsetzung ein.

Entsprechend der Größe der Einrichtung besteht die Geschäftsführung aus einem oder mehreren Mitgliedern. Sofern eine Geschäftsführung aus mehreren Mitgliedern besteht, soll eine Geschäftsordnung die Geschäftsverteilung und die Zusammenarbeit regeln. In diesem Fall ist ein Vorsitzender oder Sprecher der Geschäftsführung zu bestimmen.

Die Geschäftsführung ist dem Einrichtungsinteresse verpflichtet. Kein Mitglied darf bei seinen Entscheidungen persönliche Interessen verfolgen.

In der operativen Leitung der Einrichtung trägt die Geschäftsführung die Verantwortung für eine an den strategischen Zielen ausgerichtete Personal- und Organisationsentwicklung sowie für ein adäquates Risiko- und Qualitätsmanagement.

Im Rahmen der Organisationsentwicklung sorgt sie, entsprechend den Bedürfnissen der Einrichtung, für verbindliche Strukturen in der Aufbau- und Ablauforganisation. Die Personalentwicklung, verstanden als Teil der Organisationsentwicklung im Sinne der „lernenden Organisation“, wird systematisch im Führungskonzept verankert und beispielsweise in Form von Leitlinien fixiert.

Mit der Firmenphilosophie und der Umsetzung der Führungsprinzipien einher geht die Implementierung und Pflege eines Qualitätsmanagementsystems mit dem Ziel der ständigen Optimierung der Dienstleistungsangebote.

Im Rahmen der ökonomischen Steuerung ist der konsequente Einsatz eines Risikomanagements- und Frühwarnsystems gekoppelt an ein angemessenes Informationssystem einschließlich einer zeitnah geführten Buchhaltung ein zentrales Planungsinstrument.

Zur Wahrnehmung ihrer vielfältigen Verantwortlichkeiten müssen die Geschäftsführungen über ein breites Spektrum an Qualifikationen, beispielsweise Zusatzausbildungen im Bereich des Sozialmanagements und in Spezialgebieten der Betriebswirtschaftslehre, verfügen.

Als Trichterstelle zwischen den aufsichtlichen Gremien und der operationalen Ebene müssen die Geschäftsführungen ein Informations-Management aufbauen, das folgende Anforderungen erfüllt:

- regelmäßige, zeitnahe und umfassende Informationen über alle relevanten Fragen der Planung und Geschäftsentwicklung sowie die Risikolage und das Risikomanagement
- rechtzeitige Vorlage entscheidungsnotwendiger Unterlagen wie Jahresabschluss, Prüfbericht und Jahresbericht.

Die Informations- und Berichtspflichten der Geschäftsführung im Einzelnen soll das Aufsichtsgremium näher festlegen.

Ausgeschiedene Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer sollen nicht in das Aufsichtsgremium desselben Unternehmens wechseln.

[5] Schlussbemerkung

Der Diakonische Corporate Governance Kodex Duisburg beschreibt die Regeln des Zusammenarbeitens und ihre formale Ausgestaltung. Alle im Kodex formulierten Anforderungen (Berichtswesen, Frühwarnsystem, Personalentwicklungskonzept etc.) müssen in schriftlicher

Form vorliegen und bilden neben den Satzungen und Gesellschafterverträgen den formalen Rahmen der Zusammenarbeit zwischen den Aufsichtsgremien und den Geschäftsführungen.

Das Diakonische Profil der Einrichtungen wird durch den Bezug auf die Leitsätze der Diakonischen Einrichtungen in Duisburg deutlich unterstrichen.