

Der „Corporate Governance Kodex für die Diakonie in Baden“ als Organisationsentwicklungsinstrument des Change Managements in diakonischen Einrichtungen

Eine empirische Untersuchung*

Luisa Sandritter

Durch zahlreiche Unternehmensinsolvenzen und Kapitalmarktkrisen, die Glaubwürdigkeits- und Vertrauensverluste innerhalb des privat- als auch sozialwirtschaftlichen Unternehmenssektors nach sich zogen, rückten Grundsätze, die eine gute und verantwortungsvolle Leitung und Überwachung umschreiben, in den Fokus öffentlicher Diskussionen. Zur Vermeidung solcher Krisensituation ist es erforderlich, sich mit Fragen der Corporate Governance, auch in diakonischen Einrichtungen, auseinanderzusetzen. Der Spitzenverband der Diakonie verabschiedete im Jahr 2005 einen eigenen Diakonischen Corporate Governance Kodex (DGK) für seine Mitgliedsorganisationen. Dieser orientiert sich an den Inhalten des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) und ist darauf ausgerichtet, das duale Führungssystem, bestehend aus leitendem und beaufsichtigendem Gremium, innerhalb diakonischer Einrichtungen zu verorten. Dabei versteht sich der DGK „als Regelungswerk, das durch eine Kompetenzabgrenzung der Organe und Vorgaben zur Kommunikation dieser Organe untereinander eine qualifizierte Arbeit der Einrichtungen ermöglicht.“¹ Innerhalb einiger Landesverbände, wie beispielsweise dem Diakonischen Werk der Evangelischen Landeskirche Baden e. V. (DW Baden), wurde ein eigener Kodex entwickelt und Anfang 2009 in Kraft gesetzt. Durch die Anwendung von Standards guter und verantwortungsvoller Führung soll „das diakonische Profil, die Fachlichkeit und die Wirtschaftlichkeit aller Mitgliedseinrichtungen gefördert werden“² postuliert das Statut.

Die Etablierung eines Kodex und demzufolge Implementierung von Corporate-Governance-Richtlinien in Organisationen bedingen einen Veränderungs- bzw. Reorganisationsprozess, der Organe, Strategien, Strukturen und Abläufe betrifft. Corporate Governance kann somit zu einem Entwicklungsinstrument werden, das den geplanten Wandel (Change Management) in einem Unternehmen beschreibt. Diese organisationstheoretische Betrachtungsweise führte dazu, die Realisierung von Corporate Governance als Instrument der Organisationsentwicklung in den Mitgliedseinrichtungen des DW Baden im Rahmen dieser

* Masterarbeit im europäischen Masterstudiengang „Diakonie – Führungsverantwortung in christlich-sozialer Praxis“.

¹ DW EKD 2005, www.diakonie.de/DK-2005-05.pdf, 7.

² DW Baden 2009, www.diakonie-baden.de/fileadmin/documentpool/Diakonie_Baden/Corporate-Governance_Kodex-Diakonie_Baden.pdf, 5.

Masterarbeit anhand einer quantitativen Erhebung zu untersuchen. Neben der Frage, welche Empfehlungen des Regelwerks von den Mitgliedseinrichtungen verwirklicht werden, sollte mittels statistischer Analyseverfahren maßgebliche, die Realisierung mitbestimmende Einflussfaktoren untersucht werden. Außerdem wurde angestrebt, aus den Antworten Hinweise auf einen inhaltlichen Veränderungs- bzw. Ergänzungsbedarf und Impulse zur Weiterentwicklung und Optimierung des badischen Corporate Governance Konstrukts zu gewinnen.

Die Arbeit ist in zwei übergeordnete Teile gegliedert: Im ersten Teil werden die notwendigen theoretischen Grundlagen zu Corporate Governance und Organisationsentwicklung dargestellt. Daran schließt sich der zweite Teil an, in dessen Mittelpunkt die empirische Untersuchung sowie die darauf aufbauende Diskussion und Interpretation der Ergebnisse steht.

Zunächst wird umfassend auf die Thematik Corporate Governance eingegangen. Neben einer Definition des Begriffs Corporate Governance in einem ersten Schritt wird der DCGK mit seinen Inhalten und Zielen erläutert. Darauf aufbauend wird die Bedeutung von Corporate Governance für den Nonprofit-Bereich herausgearbeitet. Dabei werden insbesondere Corporate Governance relevante Merkmale und Herausforderungen von NPOs diskutiert.

Anschließend folgt die Einführung der Begrifflichkeiten Organisationsentwicklung und Change Management sowie die Beschreibung ihres Zusammenhangs. Dies bildet die Grundlage für die Darstellung der zentralen Handlungsfelder von Change Management in NPOs, von denen eines Corporate Governance ist. Im Weiteren werden die Erfolgsfaktoren und Phasen von Veränderungsprozessen erläutert. Dabei wird eine Übertragung des Prozesses auf die Entwicklung und Einführung des CGKDB als Organisationsentwicklungsinstrument anhand der vier Phasen „Analyse“, „Planung“, „Umsetzung“ und „Kontrolle“ vorgenommen.

Im zweiten Teil der Arbeit erfolgt die Analyse des Umsetzungsstandes des CGKDB und damit zunächst die theoretische und methodologische Grundlegung der quantitativ-empirischen Untersuchung. Hierzu werden die Rahmenbedingungen dargelegt, die neben den Zielsetzungen maßgeblich dazu beitragen, die Empirie quantitativ anzulegen. Auf dieser Grundlage wird das Forschungsdesign konzipiert. Im Rahmen dessen werden die Grundgesamtheit und Zielgruppen der Studie beschrieben, die Auswahl der Erhebungsmethode begründet und die Entwicklung des standardisierten Fragebogens transparent gemacht. Abschließend wird der zeitliche Verlauf der Datenerhebung wiedergegeben. Daran schließt sich die „deskriptive“ und „explikative“ Datenauswertung an. Während es sich bei der deskriptiven Darstellung der Ergebnisse um Häufigkeitsverteilungen der Empfehlungen des CGKDBs innerhalb der Einrichtungen handelt, gibt der explikative Teil mittels der Überprüfung von Hypothesen darüber Auskunft, welche der identifizierten möglichen Einflussfaktoren in einem Zusammenhang mit der Umsetzung der Empfehlungen des CGKDB stehen. Bevor die

Datenanalyse beginnt, werden Verzerrungseffekte der Befragung sowie der Umgang mit diesen aufgezeigt und eine Fehlerkontrolle vorgenommen.

Schließlich werden die Untersuchungsergebnisse zusammengefasst und sogleich die forschungsleitende Frage beantwortet. Hierzu werden als erstes die Grenzen der Untersuchung erörtert und im speziellen Gütekriterien quantitativer Forschungsprozesse überprüft. Es folgt die Interpretation der Ergebnisse im Hinblick auf die Forschungsfrage. Wesentliche Ergebnisse zeigen sehr gute Resultate in den Bereichen der Satzungs- und Geschäftsordnungsstruktur sowie Controlling und Risikomanagement, aber auch die Notwendigkeit einer ethischen und werteorientierten Weiterentwicklung.

Die Arbeit endet mit der Ableitung von Corporate Governance relevanten Handlungsempfehlungen für die Diakonie Baden, die weiterführende Fragestellungen für diesen Forschungsbereich beinhalten.