

# Diakonischer Corporate Governance Kodex

## ein wertebasiertes Führungsinstrument in unternehmensethischer Reflexion

*Robert Bachert*

### 1. Einleitung

Diakonische Unternehmen stehen aufgrund aktueller gesellschaftlicher, politischer und demographischer Umbrüche großen Herausforderungen gegenüber. Die zunehmende, politisch motivierte Schaffung marktähnlicher Strukturen für soziale Dienste mit dem Ziel der Kosteneinsparung, erfordert eine Neuorientierung der Diakonie.<sup>1</sup> Die erforderliche Neuausrichtung der Diakonie kann sich jedoch nicht allein dadurch auszeichnen, dass sie betriebswirtschaftlich fundierte Steuerungsmodelle mit dem Ziel der Gewinnoptimierung implementiert, eine Steigerung der Effizienz herbeiführt und Kosten- sowie Ressourceneinsparungen realisiert. Vielmehr ist eine Rückbesinnung auf das Oberziel der Diakonie, „dem Nächsten dienen zu wollen“, notwendig und dies bedingt Einrichtungen zu betreiben, die durch unternehmerisches Geschick und öffentliche Anwaltschaft die Situation der Schwachen verbessern.<sup>2</sup> Eine zentrale Forderung in diesem Zusammenhang besteht in der Modernisierung der kirchlichen Wohlfahrtspflege, sodass sie das Proprium diakonischer Leistungserbringung unter den veränderten Rahmenbedingungen darstellen kann und nicht nur sozialwirtschaftliche, sondern wertorientierte Interessen im Vordergrund stehen.<sup>3</sup> Für die Leistungserbringung in der Diakonie bedeutet dies, dass sie ethisch fundiert, jedoch ökonomisch orientiert geschehen muss. Das Management hat dies in eigenverantwortlicher Leitungsaufgabe zu bewerkstelligen. Die Aufsicht diakonischer Einrichtungen muss das Management dabei überwachen, begleiten und beraten.<sup>4</sup> Auf dieser Basis hat sich die Diakonie auf den Weg gemacht und Corporate Governance Kodices für ihre Werke und Träger erlassen. Die uneingeschränkte Eignung wurde a priori vorausgesetzt und es wurden Vorteile für die diakonischen Einrichtungen prognostiziert. Die Schwerpunkte der Begründungslinien für die

---

<sup>1</sup> Traugott Jähnichen, Von der „Barmherzigkeit“ zum „Sozial-Markt“. Zur Ökonomisierung der sozialdiakonischen Dienste. Einleitung, in: Heinrich Bedford-Strohm,/ Traugott Jähnichen (Hg.), Jahrbuch Sozialer Protestantismus 2, Von der „Barmherzigkeit“ zum „Sozial-Markt“, Gütersloh/München 2008, 11-19: 11.

<sup>2</sup> Heinrich Bedford-Strohm, Jahrbuch Sozialer Protestantismus 2, Von der „Barmherzigkeit“ zum „Sozial-Markt“, Gütersloh/München 2008, 32.

<sup>3</sup> Johannes Eurich, Nächstenliebe als berechenbare Dienstleistung. Zur Situation der Diakonie zwischen Ökonomisierung, theologischem Selbstverständnis und Restrukturierung, in: Zeitschrift für Evangelische Ethik 49/1 (2005), 58-70: 58.

<sup>4</sup> Robert Bachert, Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen, München 2006, 451.

Implementierung, wie auch der Regelungsinhalte des Kodex für die Diakonie, waren und sind vordringlich betriebswirtschaftlich und juristisch geprägt. Der Kodex ist damit institutionenökonomisch, aber auch institutionenethisch von Bedeutung. Vor allem im Hinblick auf eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung spielt er in ethischer Hinsicht eine wichtige Rolle. Aus einer systemtheoretischen Perspektive kann man das Verhältnis zwischen Wirtschaft („Corporate Governance“) und Ethik („Diakonie“) nach der sogenannten Drei Ebenen-Konzeption analysieren.<sup>5</sup> Sie betrachtet das Verhältnis in „Abhängigkeit vom Aggregationszustand der Handlungssubjekte“<sup>6</sup>. Es handelt sich dabei um die Handlungsebenen: Mikro-, Meso- und Makroebene. Der Corporate Governance Kodex der Diakonie gehört zu der Kategorie der institutionenethischen Verpflichtungen (Mesoebene), zu deren Einhaltung sich die Mitgliedsorganisationen freiwillig<sup>7</sup> auf Grund einer verbandlichen Empfehlung (Makroebene) verpflichten. Seine Einhaltung und Umsetzung fällt jedoch auch in den Bereich der Individualethik (Mikroebene). So sind jeweils Individuen als Leitungs- und Aufsichtspersonen in den Einrichtungen der Diakonie tätig und von ihnen ist gefordert, dass sie die Führungs- und Aufsichtsfunktionen umsetzen. Individuen und Unternehmung sowie Unternehmung und Rahmenordnung wirken bei der Realisierung der Funktionen der Corporate Governance wechselseitig zusammen. Konzeptionell bedeutet dies für eine Unternehmensethik, dass sie einerseits zwischen der Mikro- und Makroebene angesiedelt ist und andererseits auf die beiden anderen Ebenen einwirkt.<sup>8</sup> Die gegenseitigen interdependenten Leitungs- und Aufsichtswirkungen zwischen (1) Individuen, (2) Unternehmung und (3) Rahmenordnung sind bei den weiteren Ausführungen von großer Relevanz. Die Arbeit soll die grundsätzliche Frage reflektieren, ob der Diakonische Corporate Governance Kodex ein wertebasiertes Führungsinstrument in unternehmensethischer Hinsicht darstellt.

Die Arbeit ist in drei Teile untergliedert. Teil I beschreibt die Grundlagen der Corporate Governance. Teil II geht auf unternehmensethische Aspekte ein und in Teil III wird der vorliegende Corporate Governance Kodex der Diakonie um einen Führungskräftekodex erweitert.

## 2. Grundlagen der Corporate Governance

In Teil I der Arbeit werden die Grundlagen der Corporate Governance in drei Kapitel beschrieben. Die begriffliche Klärung wird im ersten Kapitel in juristischer, ökonomischer und

---

<sup>5</sup> Alexander Brink/ Victor A. Tiberius (Hg.), *Ethisches Management. Grundlagen eines wert(e)orientierten Führungskräftekodex*, Bern/Stuttgart/Wien 2005, 13.

<sup>6</sup> Alexander Brink, *Holistisches Shareholder-Value-Management. Eine regulative Idee für globales Management in ethischer Verantwortung*, München/Mering 2000, 40

<sup>7</sup> Brink/Tiberius, *Ethisches Management*, 15.

<sup>8</sup> Elisabeth Göbel, *Unternehmensethik*, Stuttgart 2006, 95.

ethischer Perspektive entfaltet. Dabei wird deutlich, dass explizite Regelungen in einem institutionenorientierten Kodex keinesfalls die Verantwortung des Einzelnen überflüssig machen können, da zahlreiche externe Effekte dazu führen, dass Verträge eben nicht als perfekt angesehen werden können. Ferner wird die System- und Wirkungsdebatte hinsichtlich unterschiedlicher Stakeholder innerhalb und außerhalb des Unternehmens in den Blick genommen. Im zweiten Kapitel werden die Entwicklungen unterschiedlicher Corporate Governance Kodices nachgezeichnet und analysiert. Im Mittelpunkt steht der Deutsche Corporate Governance Kodex, der von einem Corporate Governance System unterschieden und in seinem Aufbau und Inhalt beschrieben wird. Neu ist der Vergleich mit den Kodices aus dem Bereich der Diakonie (insbesondere des Diakonischen Corporate Governance Kodex): Neben der Darstellung der Gründe ihrer Einführung und des Nutzens für diakonische Einrichtungen wird deren Übertragbarkeit der Regelungsinhalte analysiert und festgestellt. Im dritten Kapitel wird deutlich, dass der Diakonische Corporate Governance Kodex zwar institutionenethisch wirksam ist, jedoch nur wenig auf ethische Fragen der Führungskraft fokussiert. Entsprechend wird ein ethisches Anforderungsprofil als Desiderat für einen Kodex der Diakonie für nötig erachtet und die Klärung diakonischer Ziel- und Stakeholdersysteme als Basis desselben eingefordert.

### 3. Gesichtspunkte der Unternehmensethik

In Teil II der Arbeit wird auf die Unternehmensethik eingegangen und in vier Kapiteln unter Bezug auf diakonische Grundlagen und Werte entfaltet. Im ersten Kapitel werden unternehmensethische Grundlagen beschrieben und das Verhältnis von Ethik und Ökonomik anhand von vier wirtschaftsethischen Entwürfen (Steinmann/Löhr, Homann, Ulrich und Wieland) dargestellt. In einem kritischen Resümee werden sie auf die Corporate Governance hin reflektiert und für die Mikro-, Meso- und Makroebene ein Begründungs-, Orientierungs- und Kontrolldefizit festgehalten. Im Anschluss daran werden Diakonienmanagementmodelle (Jäger, Rückert, Degen und Lohmann sowie die St. Gallener Managementmodelle) betrachtet und für das neue St. Gallener Managementmodell festgestellt, dass es für die weitere Arbeit auf der analytischen Ebene der Organisationskontexte hilfreiche Reflexionsanstöße liefern kann. Im dritten Kapitel werden diakonische Wertegrundlagen in christlicher Perspektive skizziert und anschließend werden Satzungen, Verträge und Richtlinien der Diakonie daraufhin befragt, ob das dargelegte Proprium in diesen enthalten ist. Dabei wird deutlich, dass es der Diakonie nicht an Wertformulierungen und Grundlagen mangelt, sondern es bislang kein einheitliches Proprium-Konzept gibt. Das vierte Kapitel bündelt die Ergebnisse und fokussiert auf die Führungs-, Management- und Wirtschaftsethik. Insbesondere werden Fragen der Führungsethik und des Führungskräftekodexes auf Basis des Entwurfs von Brink/Tiberius

behandelt und festgestellt, dass dieser auf die spezifischen Bedingungen der Diakonie angepasst werden muss.

#### 4. Weiterentwicklung des Corporate Governance Kodex der Diakonie

Teil III der Arbeit leistet nun eine Anpassungs- und Entwicklungsarbeit. So werden in Kapitel 1 zunächst acht Funktionen eines Kodex entwickelt und mit Hilfe des neuen St. Galler Managementmodells im zweiten Kapitel detailliert durchgespielt. Hier wird u.a. auch ein Vorschlag einer diakonie-spezifischen Beschreibung von Stakeholdern und deren Zielen vorgenommen. Der durch diese Analysearbeit gewonnene Baustein für eine Erweiterung des Diakonie Kodex wird in Kapitel drei hinsichtlich seiner individuellethischen Grundanforderung skizziert und in einem Führungskräftekodex für die Diakonie ausführlich dargestellt. Dieser Entwurf wird im letzten Teil der Arbeit (Kapitel vier) wirtschaftsethisch eingeordnet und es wird auf die Weiterentwicklung eines Corporate Governance Kodexes in der Diakonie über vier Elemente eingegangen. Als Gesamtschlussfolgerung lässt sich für den Corporate Governance Kodex der Diakonie aus Analyse und Reflexion feststellen:

- (1) Der DGK ist ein wichtiges institutionenbezogenes Element einer fundierten Führung und Aufsicht in der Diakonie.
- (2) Er bietet aus unternehmensethischer Sicht eine gewisse Unterstützung für die Institution, fördert und motiviert das Individuum hingegen lediglich begrenzt.
- (3) Wirtschaftsethisch betrachtet, sind keine ausreichenden Ressourcen und Kontrollmechanismen installiert.
- (4) In Bezug auf unternehmens- und wirtschaftsethische Aspekte muss der DGK optimiert werden.

Die Optimierung seiner Funktionsfähigkeit des DGK kann über vier Komponenten verdeutlicht werden: (1) Diakonie-Management auf Basis des nSGMM, (2) Führungskräftekodex, (3) erneuerten DGK und ein Management der Aufsichts- und Leitungsfunktion (Kommentierung) sowie (4) eine Rahmenordnung für die Diakonie zur Aufsicht und Leitung. Diese Komponenten mit denen ein Corporate Governance Kodex der Diakonie in seiner Wirksamkeit verbessert werden könnte, stellen sich grafisch wie folgt dar:

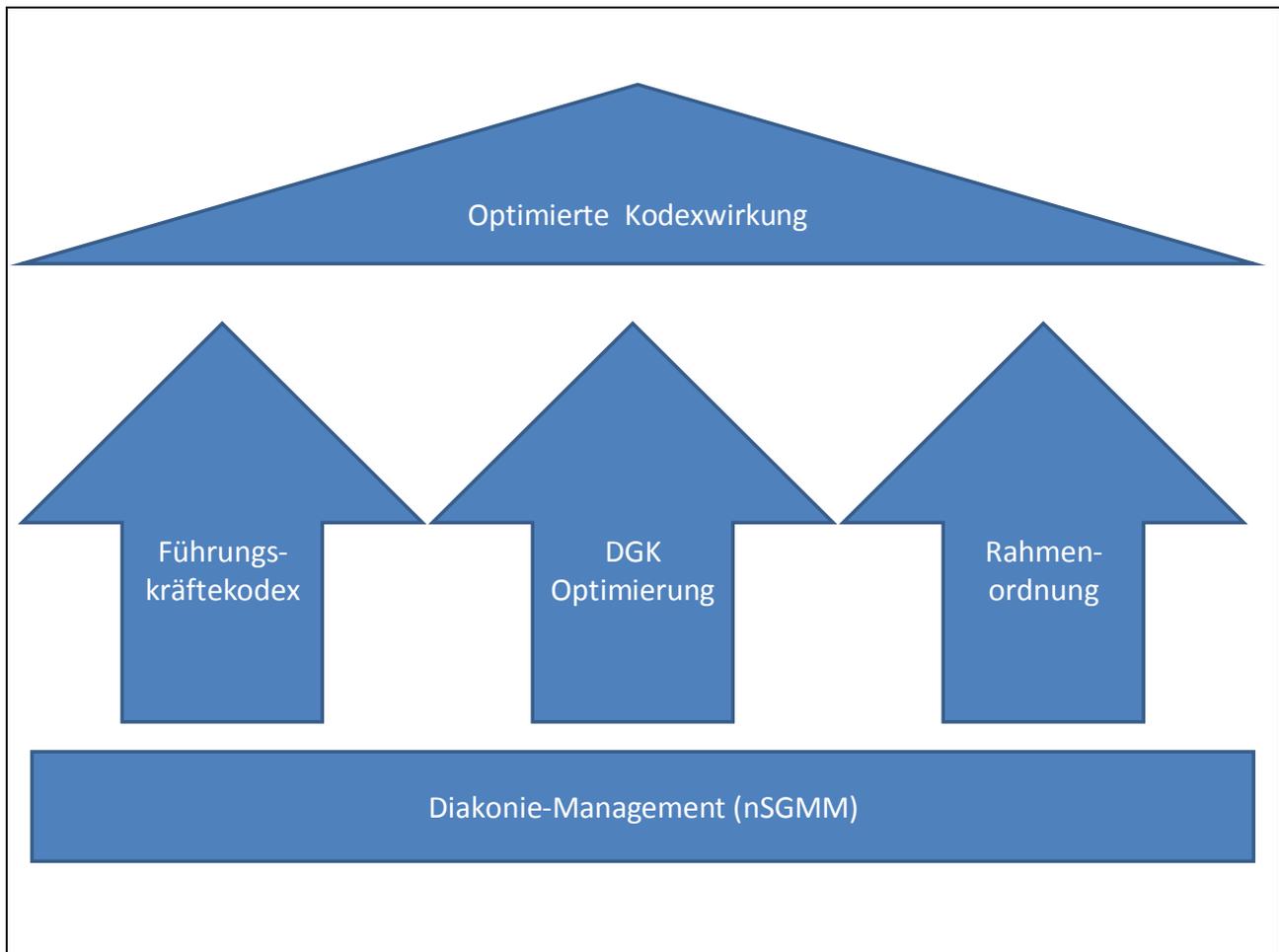


Abbildung 1: Optimierung der Wirksamkeit des DGK (Eigene Darstellung).