

60 Jahre Diakonische Arbeitsgemeinschaft Abend der Begegnung

Diakonisches Handeln und Corporate Governance

04. September 2017

Vorstand Finanzen Personal
Organisation Recht Wirtschaft

Dr. Joerg Kruttschnitt
Caroline-Michaelis-Straße 1
10115 Berlin
Telefon: +49 30 65211-1608
Telefax: +49 30 65211-1308
joerg.kruttschnitt@diakonie.de

60 Jahre Diakonische Arbeitsgemeinschaft Abend der Begegnung

Sehr geehrte Damen und Herren,

über die Einladung, bei Ihnen sprechen zu dürfen, habe ich mich sehr gefreut. Und noch mehr hat mich das Thema gefreut, das Sie, sehr geehrter, lieber Herr Süß mir gestellt haben: „Der Diakonische Corporate Governance Kodex in seinen Änderungen und Auswirkungen auf diakonisches und kirchliches Handeln“.

Mit den Zusammenhängen von „Diakonischem Handeln“ und „Corporate Governance“ möchte ich mich also beschäftigen.

I.

„Es wird regiert“. In Berlin und in Washington, in Nordkorea und auch in Damaskus. In den Vorstandsetagen der Diakonie, in unseren Kuratorien und auch im Zimmer der Stationsleitung. Doch nicht nur dort. „Es wird regiert ... hier auf Erden, aber ganz von oben, vom Himmel her! Gott sitzt im Regimente! Darum fürchte ich mich nicht.“¹ So Karl Barth kurz vor seinem Tod gegenüber Thurneysen. Oder, weniger reformiert, mit Paul Gerhardt: „Gott sitzt im Regimente

¹ „Denn es wird regiert, nicht nur in Moskau oder in Washington oder in Peking, sondern es wird regiert, und zwar hier auf Erden, aber ganz von oben, vom Himmel her! Gott sitzt im Regimente! Darum fürchte ich mich nicht. Bleiben wir doch zuversichtlich auch in den dunkelsten Augenblicken! Lassen wir die Hoffnung nicht sinken, die Hoffnung für alle Menschen, für die ganze Völkerwelt! Gott lässt uns nicht fallen, keinen einzigen von uns und uns alle miteinander nicht! - Es wird regiert!“, Karl Barth zu Eduard Thurneysen am 9. Dezember 1968; Eberhard Busch erwähnt dieses Gespräch in seinem Buch „Karl Barths Lebenslauf“ am Ende.

und führet alles wohl². Es geht um ein- und dasselbe: die *gubernatio Dei*, ein locus der altprotestantischen Orthodoxie:³ Gott überlässt sein Schöpfungswerk nicht sich selbst, sondern er erhält unsere Welt mit seinen Ordnungen. Der mitwirkende Anteil Gottes bezieht sich bei der *gubernatio* auf die von den Kreaturen ausgehenden Handlungen. Ohne unsere Freiheit zu beseitigen lenkt und leitet Gott unsere Handlungen so, dass sie seinen guten Zwecken entsprechen. Und so wird aus den vielfältigen Bemühungen von uns Menschen um Ordnung eben mitunter auch trotz allem gute Ordnung. Und Gott liebt die guten Ordnungen: Das fängt mit den zehn guten Ordnungen am Sinai an. Das Buch Levitikus (das manchem trocken erscheinen mag) ist für den Juristen eine wahre Freude: Ordnungen über Ordnungen, seitenweise, als ein lebensdienliches Instrument Gottes und des von ihm mitgestalteten menschlichen Handelns.

Sie hatten von mir aber eigentlich einen Vortrag zu den konkreten Regelungen des DGK und über die Zusammenhänge von „Diakonischem Handeln“ und „Corporate Governace“ erwartet. Aber eigentlich, sind wir bereits mitten in diesem.

Ich möchte eine These wagen (und sie werden gleich sehen, mit wie vielen Einschränkungen): Auch unser Recht, unsere Organisationsform, fügt sich ein in die *gubernatio Dei*. Der mitwirkende Anteil Gottes bezieht sich bei der *gubernatio* auf die von den Kreaturen ausgehenden Handlungen. Ohne unsere Freiheit zu beseitigen lenkt und leitet Gott unsere Handlungen so, dass sie seinen guten Zwecken entsprechen. Wir Menschen bemühen uns um Ordnung, aus Dankbarkeit für solche Erlösung natürlich, unvollkommen, fehlerhaft, oft genug als Zerrbild; aber Gott in seinem Regiment zur Linken bringt das schon wieder zurecht. „Es wird regiert“.

Im Kern geht es also auch in unserer rechtlichen Verfasstheit um die Förderung des Lebensdienlichen, um eine die diakonische Arbeit fördernde Ordnung, um der Stadt Bestes (bzw. um einen kleinen Beitrag dazu).

Wie schlimm es zugeht, wenn Recht und good governance fehlt, sehen wir bei uns im Haus täglich in der Entwicklungszusammenarbeit am Beispiel von *failing states*. Das Zusammenleben und -arbeiten braucht eine verbindliche Rechtsform und eine möglichst gute.

Natürlich werden wir den Diakonischen Corporate Governance Kodex nicht direkt aus dem Evangelium ableiten und die good governance, die sein Ziel ist, auch nicht aus der *gubernatio*. Das sei ferne! Die furchtbaren Ergebnisse, die eine falsch verstandene Reich-Gottes-Theologie bringt, sind uns allen bekannt: vom Täuferreich zu Münster bis zur christlichen Legitimation von Gewaltregimen und Rassenideologien. Aber für uns ist die *gubernatio* der Horizont von good governance.

² Lied: „Befiehl du deine Wege“ (EG 361).

³ In der apO wird die *providentia Dei* aufgegliedert in *conservatio*, *concursus* und *gubernatio Dei* (vgl. H. Schmid, Dogmatik, §21, III).

Wenn wir uns um lebensdienliches und ganz nüchtern um sachgerechtes Recht und solche Ordnung bemühen, ist es zentral, dass wir dies im Bewusstsein unserer permanenten und tief empfundenen Fehlbarkeit tun. Als Sünder geben wir uns sündige Gesetze. Und zugleich hoffen wir, dass Gott das zum Guten wenden wird, dass uns diese Gesetze vor manchem Fehler bewahren, uns in die Schranken des Lebensdienlichen weisen. Wir hoffen, dass ‚Gottes Regieren‘, hier und dort durchscheinen kann: in Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Verhältnismäßigkeit – sei es nun in Bezug auf das Verhältnis der Geschlechter im Aufsichtsrat oder in Bezug auf die Vergütung des Vorstands.

Darum ist ein Bemühen um *good governance* in unserem Diakonischen Corporate Governance Kodex eine fundamentale Aufgabe, um unsere wesentlichen christlichen Grundprinzipien (in aller Unvollkommenheit!) in unserer täglichen Arbeit umzusetzen, in unseren (wenn auch unvollkommenen) Taten zu verkündigen. *Semper reformanda*, je wieder neu.

II.

Seit der letzten Konferenz Diakonie und Entwicklung im Oktober vergangenen Jahres 2016 haben wir unsere ganz kleine Reformation gehabt und einen neuen, d.h. komplett überarbeiteten und neu gefassten Kodex beschlossen. Und damit haben wir auch ein paar neue Antworten auf eine Frage, die mir persönlich – und ich denke, uns allen – sehr am Herzen liegt: nämlich „was bedeutet good governance im diakonischen Kontext?“

Mehr als 10 Jahre war es her, dass der erste Diakonische Corporate Governance Kodex verabschiedet wurde. Viele – oder alle? – von Ihnen werden sich daran noch erinnern: Im Wohlfahrtsbereich waren wir damals echte Vorreiter: Erst knapp vier Jahre vorher, im Jahr 2001, war durch das Bundesministerium der Justiz eine „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ eingesetzt worden, bestehend aus Vertretern von Vorständen und Aufsichtsräten kapitalmarktorientierter Unternehmen und deren Stakeholdern und versehen mit dem Auftrag, einen deutschen Corporate Governance Kodex zu schaffen. 2002 legte die Regierungskommission das Produkt ihrer Arbeit vor – den ersten Deutschen Corporate Governance Kodex.

Drei zentrale Elemente kennzeichneten den deutschen Corporate Governance Kodex schon damals und tun es auch heute noch:

- zum einen die Wiedergabe und Verweisung bzgl. *gesetzlicher Vorschriften* zur Leitung und Überwachung (deutscher börsennotierter Gesellschaften);
- zum anderen die Beschreibung international und national *anerkannter Standards* guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung;
- und schließlich das übergeordnete *Ziel*, das deutsche Corporate Governance System *transparent und nachvollziehbar* zu machen.

- 15 Jahre und 12 Überarbeitungen später fühlt sich der deutsche Kodex noch immer dieser zentralen Trias verpflichtet – und der diakonische Kodex tut dies seit seiner Schaffung 2005 ebenso.
- Der Diakonische Kodex geht dabei aber noch einen Schritt weiter, als dies der deutsche Kodex tut - er kopiert nicht einfach das System des deutschen Corporate Governance Kodex, sondern er reflektiert und transponiert es: der diakonische Kodex überträgt – *soweit inhaltlich angezeigt und strukturell möglich* – das deutsche Corporate Governance System auf den diakonischen Bereich und er ergänzt dabei die Frage des deutschen Kodex, nämlich „was ist good governance?“, um die spezifische Frage „was bedeutet, was will und wie sichert man – sachbezogen und lebensdienlich – gute und verantwortungsvolle Unternehmens- und Einrichtungsführung im *diakonischen* Kontext?“.
- Auf diese Frage gibt der diakonische Kodex ein ganzes Bündel miteinander verbundener, direkter Antworten – etwa auf so unterschiedliche Fragen wie z.B. jene, wie sich Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten der einzelnen Organe einer Einrichtung, eines diakonischen Unternehmens, voneinander abgrenzen lassen; oder auf die Frage, wie man Interessenkonflikten strukturell vorbeugen kann; oder auch auf die Frage, was good governance und das Eintreten für die Förderung sozialer Gerechtigkeit konkret miteinander zu tun haben.
- In seiner Zielsetzung verbindet der Kodex dabei immer ganz deutlich die Stärkung der diakonischen Einrichtungskultur mit dem Gedanken der Transparenz und dem Gedanken der Förderung von Fachlichkeit und Wirtschaftlichkeit:
- Zu diesem Zweck verpflichtet er selbstverständlich zum einen Vorstände und Aufsichtsgremien zur Beachtung betriebswirtschaftlicher Grundsätze und rechtlicher Bestimmungen. Und das ist gerade lebensförderlich, bzw.: die Lebensförderlichkeit ist auch ein Anzeichen von good governance (trotz aller tiefer Abneigung mancher Theologen gegen das Recht; ich denke an Rudolf Sohm und seine Thesen). Zum anderen enthält er aber auch – und zwar im Rahmen von good practice - zahlreiche Empfehlungen zu aufbau- und ablauforganisatorischen Aspekte der Einrichtungsführung. Ich denke hier insbesondere an viele Empfehlungen etwa zur Optimierung der Kommunikations- und der Kontrollstrukturen.
- So weit, so – hoffentlich – gut. Und soweit auch schon verankert im diakonischen Kodex des Jahres 2005.
- Seit 2005 haben sich nicht nur die rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen unserer Arbeit zum Teil deutlich geändert, sondern auch die sozialpolitischen – und nicht zuletzt die diakoniespezifischen Anforderungen, die unser Kodex stets mitdenken und antizipieren muss und soll.
-

III.

- Die neue Fassung 2016 sollte zudem einen Weg finden, einerseits die Qualität des Kodex als verlässlicher Orientierungsrahmen beizubehalten, diese Qualität aber auch zu ergänzen um eine verstärkte Fokussierung auf Flexibilität und Praxisnähe in der Anwendung des Kodex vor Ort.
- Eine erste Änderung bezieht sich auf den langen Zeitraum zwischen 2005 und 2016: Eine Überarbeitung des Kodex kommt von jetzt an regelmäßig, und zwar spätestens alle sechs Jahre.⁴ Und damit haben auch die Chance, den Kodex von jetzt an turnusmäßig zu überprüfen und zu hinterfragen, ihn verhältnismäßig kurzfristig an normative und praktische Änderungsbedarfe anzupassen und damit vor allem: ihn stets aktuell und relevant zu halten. Wie gesagt: codex semper reformandus...
- Neben dieser nunmehr sozusagen institutionalisierten Frischhalte-Garantie enthält der neue Kodex gegenüber seiner Vorgängerausfassung eine umfangreiche Anzahl von Aktualisierungen, Weiterentwicklungen und Neuerungen.
- Ein paar der zentralen Änderungen sowie ihre jeweiligen Auswirkungen möchte ich kurz herausgreifen:
 - Da ist zum einen unsere **neue Systematik der gestaffelten Verbindlichkeit**,⁵ die – denke ich – nicht nur in formaler, sondern auch in inhaltlicher Hinsicht prägend ist für die neue Fassung des Kodex: Die Verbindlichkeit ist dabei eine gestaffelte von der gesetzlichen Bestimmung über eine Empfehlung bis zur reinen Anregung.
 - Spiegelbildlich ausgestaltet ist der ebenso neu implementierte Modus der gleichfalls gestaffelten Abweichungsmöglichkeiten:
 - gesetzlichen Bestimmung sind selbstverständlich zwingend zu beachten;
 - von Empfehlungen kann abgewichen werden, wenn die Abweichung offengelegt und begründet wird („comply or explain“);
 - von der bloßen Anregung wiederum darf ohne Angabe einer Begründung abgewichen werden.
- Wir hoffen, dass diese neuen Gesamtsystematik sozusagen kombiniert gestufter Verpflichtungen ein deutliches Plus an Flexibilität und Selbstregulierung eröffnet – vor allem mit Blick auf die sachgerechte, konkrete und praxisnahe Anwendung des Kodex in den Einrichtungen vor Ort.

⁴ Für einen gelebten DGK ist es notwendig, ihn spätestens alle sechs Jahre zu überprüfen und bei Bedarf anzupassen.“

⁵ ist/hat: →gesetzliche Verpflichtung;

soll: →Empfehlung = Abweichung möglich, Abweichung erklären und offenlegen („comply or explain“);

sollte:→ Anregung = Abweichung möglich, keine Offenlegung notwendig;

kann → Aufzeigen einer reinen Handlungs-/Regelungsoption.

- Wesentliche Weiterentwicklungen, die durchaus das Ziel haben, die good governance in der Diakonie zu fördern und dadurch eine nachhaltige Positionierung der Diakonie zu unterstützen, sind zudem:
 - Wir haben mit dem neuen Kodex endlich das **Instrument der Compliance** als eines der zentralsten und unabdingbaren Mittel guter und verantwortungsvoller Einrichtungsführung in den Kodex aufgenommen⁶ und auch einen entsprechenden Compliancebericht des Vorstandes.
 - Eng mit dem Compliance-Instrument verbunden ist natürlich die **Transparenzfrage**. Und auch hier haben wir denke ich einen deutlichen Schritt nach vorne gemacht – unter anderem durch die nunmehr ausdrückliche Einbeziehung bestehender Transparenzstandards⁷.
 - Sehr bemüht haben wir uns um eine nachvollziehbare und detaillierte **Abgrenzung der Aufgaben, Zuständigkeiten und vor allem auch der wechselbezüglichen Verantwortlichkeiten der einzelnen Organe** einer Einrichtung, eines diakonischen Unternehmens. Wir hoffen, damit nicht nur für mehr Klarheit - insbesondere z.B. in Bezug auf etwaige Interessenkonflikte - sorgen zu können, sondern auch signifikanten einen Beitrag leisten zu können zur Stärkung der Kommunikations- und Kontrollmechanismen innerhalb sowie zwischen den Organen der jeweiligen Einrichtung.⁸
 - Auch an einer detaillierteren **Darlegung der mit der Mitgliedschaft in einem Aufsichtsgremium verbundenen Anforderungen** war uns gelegen – namentlich

⁶ **Der Vorstand hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der einrichtungsinternen Richtlinien zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung hin (Compliance). Der Vorstand informiert das Aufsichtsgremium regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für die Einrichtung relevanten Fragen der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance.**

⁷ Die Einrichtungen sollen insbesondere die „Transparenzstandards für Caritas und Diakonie“ in ihrer jeweils geltenden Fassung beachten. Im Rahmen der laufenden Öffentlichkeitsarbeit sollten die Termine der wesentlichen wiederkehrenden Veröffentlichungen (u.a. Jahresbericht) und die Termine der Mitgliederversammlung mit ausreichendem Zeitvorlauf auf der Internetseite der Einrichtung publiziert werden.

⁸ v.a.: Der Vorstand ist verantwortlich für die strategische Ausrichtung der Einrichtung. Er stimmt diese mit dem Aufsichtsgremium ab und erörtert mit ihm in regelmäßigen Abständen den Stand der Strategieumsetzung.

hinsichtlich der Punkte Zusammensetzung, Qualifikation und Mehrfachmandatierungen.⁹

- Komplette neu eingeführt haben wir die sogenannte **Business Judgement Rule**¹⁰ in Bezug auf unternehmerische Entscheidungen der Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsgremien. Diese stellt, unter Nachvollziehung der einschlägigen Rechtsprechung, klar, dass - allgemein gesprochen - keine haftungsauslösende Pflichtverletzung vorliegt, wenn das handelnde Organmitglied vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Information zum Wohle der Einrichtung tätig geworden zu sein.
- Und neu aufgenommen worden ist auch ein Punkt, der ausnahmsweise nicht Ausfluss geänderter rechtlicher bzw. rechtlich-wirtschaftlicher Rahmenbedingungen ist, sondern vielmehr dem Umstand Rechnung trägt, dass das diakonische Eintreten für soziale Gerechtigkeit stets auch die eine aktive Förderung der Gleichstellung der Geschlechter umfasste und umfasst: als eigenen Ordnungspunkt eingefügt wurde daher – mit besonderer Unterstützung durch den Ausschuss Diakonie – ein direktes **Bekenntnis zum langfristigen Ziel geschlechtergerecht besetzter** Gremien, Organe und Leitungsfunktionen als wesentlichem Bestandteile guter und verantwortungsvoller Einrichtungsführung.¹¹

Soweit wesentliche Neuerungen. Wo Nachbesserungsbedarf besteht; wo wir weiter in die Tiefe arbeiten müssen; aber auch: wo wir gegebenenfalls schon in die Nähe der Überregulierung geraten; – das wird die Anwendungspraxis der nächsten Jahre zeigen.

⁹ Das Aufsichtsgremium ist so zusammenzusetzen, dass seine Mitglieder insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen **Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen** verfügen. (→ impliziert auch Fortbildungspflichten)

¹⁰ Vorstand und Aufsichtsgremium beachten die Regeln ordnungsgemäßer Einrichtungsführung. Verletzen sie die Sorgfalt einer ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleitung bzw. eines Mitglieds des Aufsichtsgremiums schuldhaft, so haften sie der Einrichtung gegenüber auf Schadensersatz. **Bei unternehmerischen Entscheidungen liegt keine Pflichtverletzung vor, wenn** das Mitglied von Vorstand oder Aufsichtsgremium vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Information zum Wohle der Einrichtung zu handeln.

¹¹ Der Diakonische Corporate Governance Kodex bekennt sich zu dem Ziel einer geschlechtergerechten Zusammensetzung von Gremien, Organen und von Leitungsstellen. Innerhalb von 10 Jahren, das heißt bis zum Jahr 2026, sollte ein Mindestanteil von jeweils 40% Frauen und Männern umgesetzt sein. Dieses Ziel soll durch geeignete Maßnahmen befördert werden.

Mir ist durchaus bewusst, dass die Wahrnehmung des Kodex - und vor allem seine Umsetzung als Dokument der Selbstverpflichtung - in der Diakonie zum Teil durchaus unterschiedlich ist: sein Bekanntheitsgrad ist ausbaufähig, seine Praxisbezogenheit sicherlich ebenso.

Ich denke aber, dass uns mit dem Kodex ein brauchbares Instrument zur Verfügung steht, das good governance unterstützt, das uns vielfältige Dienste leisten kann und dessen Nutzung uns allen weiterhilft – bei der Arbeit nach Innen ebenso wie bei unserer Wirksamkeit nach Außen:

Der Kodex regt nicht nur dazu an, die eigenen Strukturen zu überdenken und bei Bedarf anzupassen, sondern seine Anwendung leistet auch einen nicht zu unterschätzenden Beitrag in Bezug auf Transparenz und Akzeptanz - und damit nicht zuletzt zur Stärkung des Vertrauens der Öffentlichkeit, der Kunden und Klienten, der Spenderinnen und Spender, der Sozialleistungsträger und Zuwendungsgeber, und durchaus auch der eigenen Mitarbeitenden, in die Qualität der Arbeit der Diakonie und in die Führung, Leitung und Überwachung ihrer Einrichtungen und Dienste.

IV.

Ich glaube, der diakonische Corporate Governance Kodex ist eine Chance! Unser diakonischer Corporate Governance Kodex ist nämlich – so finde ich – eigentlich vor allem eines - eine beständige Einladung, sich ganz bewusst und zielgerichtet mit der Frage zu befassen, was good governance zum Wohle aller im diakonischen Kontext bedeutet und wie sie dauerhaft gesichert werden kann. Ich würde mich freuen - und das sage ich durchaus selbstkritisch -, wenn wir alle diese Einladung noch ein wenig mehr wahrnehmen würden.

Wir haben nun eine neue Fassung des Kodex, die sich zunächst in der Praxis wird bewähren müssen. Eine Überprüfung und damit Fruchtbarmachung neuer Erkenntnisse ist aber bereits jetzt für das kommende Jahr vorgesehen. Dann wird es gelten, weiterhin klug und gezielt die richtigen Weiterentwicklungen am und durch den Diakonischen Corporate Governance Kodex auf den Weg zu bringen. Ihr Input, Ihre Hilfestellung, Ihre Einbringung der Praxis, die täglichen Erfahrungen Ihres Schreibtisches sind dabei unerlässlich, unersetzlich - und vor allem sehr willkommen.

Die Bemühung, meine sehr geehrten Damen und Herren, die Bemühung um good governance findet ja nur in einem geringen Maße in der Erarbeitung (oder laufenden Überarbeitung) eines solchen Kodex' statt, vielmehr findet diese Bemühung an unseren Schreibtischen statt, täglich, um nicht zu sagen minütlich. Und sie wird auch nicht immer vollkommen gelingen – jedenfalls ist das bei mir so.

Aber diese permanente Bemühungen um good governance sind eine ganz zentrale Ausrichtung diakonischer Arbeit und sie stehen im Horizont der gubernatio Dei, der Erkenntnis, dass Gott unsere Handlungen so lenkt, dass sie trotz allem seinen guten Zwecken entsprechen.

Good Governance steht unter diesem Anspruch, ja. Aber auch unter diesem Zuspruch, ja.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.