



Corporate Governance Kodex

Gute Unternehmensführung
in der Lebenshilfe

| *Eine Empfehlung der Bundesvereinigung Lebenshilfe für
Menschen mit geistiger Behinderung e.V. für ihre
Mitgliedsorganisationen*



Verhaltensdonk & Partner GmbH
Verhaltensdonk & Partner GmbH



Lebenshilfe

Herausgeber:

Bundesvereinigung Lebenshilfe für Menschen mit Geistiger Behinderung e.V.
Raiffeisenstraße 18
35043 Marburg
Tel.: 06421 491-0
Fax: 06421 491-167
Bundesvereinigung@Lebenshilfe.de
www.lebenshilfe.de

Erarbeitet

im Auftrag der Gemeinsamen Sitzung von Bundesvorstand und Bundeskammer von
der Arbeitsgruppe „Corporate Governance Kodex“ von August 2007 bis Januar 2008.

Mitgewirkt haben in dieser Arbeitsgruppe:

Dr. Jürgen Auer (Leitung)	Matthias Mandos
Dr. Bernhard Conrads	Maren Müller-Erichsen
Daniel Fischer	Prof. Dr. Jeanne Nicklas-Faust
Rolf Flathmann	Rudi Sack
Monika Geis	Ingrid Völl
Caspar Maria Giani	Manfred Zimmer
Barbara Jesse	

Von der Gemeinsamen Sitzung von Bundesvorstand und Bundeskammer am
30./31. Mai 2008 als „Empfehlung“ für die Mitgliedsorganisationen der Bundesvereinigung
Lebenshilfe verabschiedet.

Redaktion

Dr. Jürgen Auer, Dr. Bernhard Conrads, Andreas Zobel

Gestaltung

Aufischer, Schiebel. Werbeagentur GmbH Bad Homburg, www.aufischi.de

Druck

Fuldaer Verlagsanstalt GmbH & Co.KG, www.fva.de

Fotos

BEYER foto.grafik, www.beyer-foto-grafik.de

Ort:

Marburg, September 2008



Liebe Mitstreiterinnen und Mitstreiter in der Lebenshilfe!

Die Lebenshilfe ist eine spannende Organisation. Spannend – weil viele Kräfte zusammenwirken, denen das Wohl von Menschen mit geistiger Behinderung am Herzen liegt. Dies sind behinderte Menschen selbst, ihre Angehörigen, Fachleute in Einrichtungen und Diensten, aus verwandten Berufen, in Wissenschaft und Forschung. Basierend auf dem Selbsthilfegedanken wirken Ehren- und Hauptamt zusammen. Dies alles geht nicht spannungsfrei.

Die gemeinsame Klammer sind unsere Werte, unsere Grundsätze und unsere Ziele. Sie zu entwickeln, einzuhalten, immer wieder zu überprüfen, ist die Aufgabe aller, die in der Lebenshilfe Verantwortung tragen. Dies sind – zu Ende gedacht – alle Mitglieder sowie alle, die in der Lebenshilfe oder für sie arbeiten. Auch dies macht die Lebenshilfe – ganz im positiven Sinne – „spannend“.

Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, ist gute Unternehmensführung ein Muss. Hiermit befasst sich diese Ausarbeitung – mit Schwerpunkt in der Ethik der Unternehmensführung – im Hinblick auf die Notwendigkeit, Werte und Grundsätze der Lebenshilfe auch zu leben. Die Lebenshilfe ist Teil unserer Gesellschaft. Die Gesellschaft braucht die Lebenshilfe. Im Umkehrschluss aber braucht die Lebenshilfe eine Gesellschaft, in der sie gut aufgehoben ist, die ihre Existenzberechtigung akzeptiert, die sie als gesellschaftliche Kraft sogar unterstützt. Dies ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Menschen mit geistiger Behinderung in unserem Lande angenommen werden. Das Ansehen geistig behinderter Menschen wird geprägt durch das Bild, das sich unsere Gesellschaft von der Lebenshilfe macht.

Dieser hohen Verantwortung werden wir nur gerecht, wenn die Lebenshilfe Vertrauen ausstrahlt. Vertrauen nach innen genauso wie nach außen. Wir müssen uns selbst vertrauen, damit man uns traut – die Bevölkerung, Politik, Medien, die Kostenträger ...

Dieses Vertrauen verdienen wir durch Transparenz und Solidität. Wo der medial geprägte Zeitgeist den Skandal bevorzugt, müssen wir mit unseren Lebenshilfe-Organisationen rundum und jederzeit rechenschaftsfähig sein, alles daran setzen, skandalfrei zu arbeiten. Angriffsflächen dürfen wir bieten – allerdings nur im Bereich unserer Programmatik, wenn es darum geht, die Zukunft für Menschen mit geistiger Behinderung zu gestalten. Wir wollen diese Diskussionen sogar, auch den Disput, sonst wären wir nicht „spannend“. Mit unseren Lebenshilfen und ihren Einrichtungen und Diensten bewegen wir beträchtliche Werte, die uns anvertraut wurden und die in der Regel den Steuerhaushalten oder den Sozialversicherungen entstammen. Die Bürgerinnen und Bürger

erwarten sorgsamem Umgang mit diesen Mitteln. Fehlverhalten oder mangelnde Transparenz etwa in unserem Finanzgebaren, aber auch unzureichende interne Organisation und Kommunikation schaden unserer Vereinigung. Und hier setzt konkret der Corporate Governance Kodex an. In einem ersten Teil führen wir auf diesen Corporate Governance Kodex hin und führen ihn aus. Wir vermitteln, was ein Kodex zur guten Unternehmensführung bewirkt. Wir stellen die Frage, ob die Lebenshilfe einen für sie spezifischen Corporate Governance Kodex braucht.

Da wir diese Frage mit einem überzeugten „Ja“ beantworten, finden Sie auf wenigen Seiten den „Corporate Governance Kodex der Lebenshilfe“, der sich mit Themen beschäftigt wie dem Verhältnis von Vorstand und Geschäftsführung, der Notwendigkeit von Aufsichtsgremien, mit Steuerung, Berichtswesen und Transparenz.

In einem zweiten, umfangreicheren Teil erläutern wir dies alles mit konkreten Beispielen und Arbeitshilfen – und zwar maßgeschneidert, lebenshilfespezifisch.

Unsere Empfehlung ist, dass Sie sich mit dem Corporate Governance Kodex im Vorstand und anderen Führungsgremien befassen, hierüber diskutieren – auch mit den Mitgliedern. Wenngleich der Kodex Orientierung geben soll, ist die Diskussion rund um den CGK gleichzeitig ein Weg, der zu dem Ziel führt, gute Unternehmensführung in der Lebenshilfe zu verankern. Diesem Ziel dient unsere verbandliche Empfehlung.

Ich danke allen, die beim Entstehungsprozess dieser Empfehlung mitgewirkt haben: Den Initiatoren aus den Lebenshilfen Bayern und Baden-Württemberg, den mitarbeitenden ehren- und hauptamtlichen Kräften auf Orts-, Landes- und Bundesebene, den Bundesgremien, die dieses Papier diskutiert und einstimmig verabschiedet haben.

*Ihnen allen, liebe Leserinnen und Leser,
verspreche ich eine spannende Lektüre!*



Robert Antretter
Bundesvorsitzender

Teil 1 Der Corporate Governance Kodex der Lebenshilfe

1. Grundsätzliches zu einem Kodex zur guten Unternehmensführung

- 1.1 Der Begriff Corporate Governance
- 1.2 Gründe für die Einführung, Ziele und Anwendungsbereiche eines Kodex
- 1.3 Prinzipien von Corporate Governance

2. Ein Corporate Governance Kodex für die Lebenshilfe?

- 2.1 Anwendung auf die Lebenshilfe
- 2.2 Besonderheiten der Lebenshilfe-Struktur

3. Der Corporate Governance Kodex der Lebenshilfe

- 3.1 Mitgliederversammlung und Aufsichtsgremium
- 3.2 Aufgaben und Zuständigkeiten sowie Zusammenwirken von Aufsichtsgremium, Vorstand und Geschäftsführung
- 3.3 Vorstand
- 3.4 Geschäftsführung
- 3.5 Steuerung, Berichtswesen und Transparenz
- 3.6 Rechnungslegung und Prüfungen

4. Geltungsbereich, Verbindlichkeit und Weiterentwicklung

Teil 2 Erläuterungen und Arbeitshilfen zur Umsetzung

5. Einzelne Aspekte guter Unternehmensführung in der Lebenshilfe ausführlicher erläutert

- 5.1 Gremienstruktur, Arbeitsweise und interne Kommunikation
 - 5.1.1 Kompetenzen, Qualifizierung und Zusammensetzung
 - 5.1.2 Ausübung von Führungsfunktion
 - 5.1.3 Zusammenarbeit der Gremien und Abgrenzung der Aufgaben
Exkurs: Chancen und Risiken der Trennung zwischen der ideellen Tätigkeit des Vereins und dem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb
- 5.2 Interessenkonflikte
- 5.3 Aufwandsentschädigung und Entlohnung
- 5.4 Rechnungslegung, Kontrolle und Transparenz
- 5.5 Kommunikation nach innen und außen

6. Materialsammlung und weiterführende Literatur

Teil 1

Der Corporate Governance Kodex der Lebenshilfe

1. Grundsätzliches zu einem Kodex zur guten Unternehmensführung

1.1 Der Begriff Corporate Governance

Unter Corporate Governance wird ein System verstanden, mit dem ein Unternehmen so geführt und kontrolliert wird, dass eine langfristige Existenzsicherung gewährleistet wird und es gleichzeitig zu einem Interessenausgleich zwischen den internen und externen Anspruchsgruppen kommt.

Im Corporate Governance Kodex sind somit international anerkannte Standards zur guten und verantwortungsvollen Unternehmensführung definiert und Regelungen formuliert, die Handlungsleitlinien für die Leitungsorgane geben und helfen sollen, Unternehmenskrisen zu vermeiden. Zentrale Aspekte des Kodex sind deshalb u. a. die Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsgremien und operativer Ebene, Transparenz, Rechnungslegung und Vermeidung von Interessenkollisionen.

1.2 Gründe für die Einführung, Ziele und Anwendungsbereiche eines Kodex

Hintergrund für die Formulierung und Veröffentlichung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) im Jahr 2002 waren vorangegangene spektakuläre Unternehmenskonkurse, die u. a. auf mangelhafte Aufsicht und Kontrolle zurückzuführen waren. Zur Vermeidung solcher Entwicklungen hat der deutsche Gesetzgeber eine Reihe von Gesetzen erlassen, die den Zielen der Erhöhung der Transparenz des Geschäftsbereichs, der Effizienz und Sorgfalt der Leitungsorgane, der Verbesserung der Kontrollmechanismen und der Prüfungen sowie einer Stärkung des Vertrauens in die Führung der Unternehmen dienen. Dies sind beispielsweise das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) und das Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG).

Der DCGK bezieht sich in erster Linie auf (börsennotierte) Aktiengesellschaften. Nichtsdestoweniger hat er eine „Streuwirkung“, auch wenn für Unternehmen im Sozialbereich, deren Ausrichtung eher die Maximierung des Wohls der Zielgruppe und nicht die Maximierung des Profits ist, abweichende gesetzliche Vorschriften, etwa aufgrund ihrer Rechtsform und ihres gemeinnützigen Status, bestehen und daher die direkte Übernahme der Regelungen des DCGK nur mit Einschränkungen möglich ist.

1.3 Prinzipien von Corporate Governance

Für Unternehmen im Non-Profit-Sektor haben sich Prinzipien herausgebildet, die denen der nicht gemeinnützigen, gewinnorientierten Unternehmen entsprechen und gleichzeitig auf die Besonderheiten der gemeinwohlorientierten Organisationen Rücksicht nehmen. Allgemein sind dies:

- Aufgaben- und Gewaltenteilung der Führungsorgane bezüglich der Aufsicht, Leitung und des Vollzugs,

- Effizienz der Arbeit der Leitungsorgane und der Kontrollmechanismen,

- Transparenz bei Rechnungslegung und Prüfung, Einrichtung eines Systems des Risikomanagements,

- Wahrung der Interessen verschiedener Anspruchsgruppen,

- Grundsätze zu Kommunikation und Berichtspflichten.

2. Ein Corporate Governance Kodex für die Lebenshilfe?

2.1 Anwendung auf die Lebenshilfe

Die Lebenshilfe in Deutschland hat sich seit ihrem Bestehen als Eltern- und Selbsthilfeverband, als Fachverband und als Träger von Einrichtungen und Diensten entwickelt und profiliert. Damit sind neben die ideellen, konzeptionellen und rechtlichen Aspekte vermehrt Fragen der Wirtschaftlichkeit und Betriebsführung getreten. Besonderes Merkmal der Lebenshilfe in ihrem Selbstverständnis als Selbsthilfeorganisation und als Anbieter von Dienstleistungen für Menschen mit Behinderung ist allerdings bis heute, dass in ihr Fachkräfte und Betroffene (Eltern, Angehörige und Menschen mit Behinderung) aktiv zusammenarbeiten. Selbstverständlich für die soziale Organisation Lebenshilfe ist, dass Ehren- und Hauptamt sich gegenseitig wertschätzen, einander brauchen und partnerschaftlich zusammenarbeiten.

Als Non-Profit-Organisationen sind die Lebenshilfe-Vereinigungen und ihre gemeinnützigen Tochtergesellschaften oder Stiftungen daher auch

Adressaten des Corporate Governance Kodex. Der eigentliche Kodex, bestehend aus klaren Regelungen, ist integrierender Bestandteil einer umfassenderen Unternehmensethik. Somit ist der Kodex im engen Kontext mit Satzung, Leitbild/Wegweiser und Grundsatzprogramm der Bundesvereinigung Lebenshilfe, der Landesverbände oder der regionalen Vereine und gemeinnützigen Gesellschaften sowie den weiteren einschlägigen Vorschriften (KonTraG, TransPuG usw.) zu sehen.

Die Lebenshilfe bezieht ausführlich Stellung hinsichtlich der ethischen Fragen im Zusammenhang mit Menschen mit geistiger Behinderung. Es ist notwendig und sinnvoll, dass hier Positionen zu einer Ethik in der Unternehmensführung hinzukommen, und zwar unter Berücksichtigung der historischen Entwicklung, der aktuellen fachlichen Herausforderungen, des Wertewandels und des Selbstverständnisses der Lebenshilfe.

In diesem Sinne kann und soll ein Corporate Governance Kodex für die Lebenshilfe unter anderem dazu dienen,

- eine effiziente Struktur der Organisation und ihrer Gremien/Organe sicherzustellen,

- den Anforderungen an eine zeitgemäße Unternehmensführung entsprechend der Größe der wirtschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden,

- Orientierung beim Wechsel in den Führungsgremien und

- Anhaltspunkte beim Auftreten von Interessenkonflikten und Verfahrensfragen zu geben.

2.2 Besonderheiten der Lebenshilfe-Struktur

Die Arbeit der Lebenshilfe in Deutschland wird von Ort zu Ort unterschiedlich organisiert. Neben den „klassischen“ gemeinnützigen Vereinen gibt es auch gemeinnützige Gesellschaften und Stiftungen, die in unterschiedlicher Weise mit den Vereinen verbunden sind und Teile des Aufgabenspektrums der Lebenshilfe ergänzend oder ersetzend zu diesen wahrnehmen. Auch die Satzungen der Vereine und Stiftungen bzw. die Gesellschaftsverträge sehen ganz verschiedene Zusammensetzungen, Aufgabenzuschnitte und Verantwortungsbereiche der Organe und Gremien vor.

Die nachfolgenden Ausführungen gehen der Einfachheit halber von dem „Idealbild“ des gemeinnützigen Vereins aus, dessen gesetzlich vorgeschriebene Organe die Mitgliederversammlung (als „Eigentümer“) und der Vorstand (als gesetzlicher Vertreter und Leitungsgremium) sind.

In der Regel wird es weiterhin eine vom ehrenamtlichen Vorstand installierte und mit bestimmten Aufgaben und Befugnissen ausgestattete hauptamtliche Geschäftsführung geben. Dem Vereinsvorstand kommt dann eine Zwitterstellung zu. Er ist gleichzeitig Leitungsorgan und übt – sofern er nicht ausschließlich selbst die Geschäfte führt – Aufsicht über eine Geschäftsführung aus.

Es ist daher zu überlegen und zu prüfen, ob es zusätzlich zur Mitgliederversammlung ein von ihr gewähltes oder bestimmtes Aufsichtsgremium geben soll, welches (fachlich enger und in seinen Zusammenkünften häufiger als die Mitgliederversammlung selbst) die Aufsichtsfunktion über einen Vorstand ausübt, der satzungsgemäß oder nach Vereinsrecht die Geschäfte des Vereins führt.

Für andere Konstellationen und Entwicklungen (Vereinsvorstand als Gesellschafter von Tochtergesellschaften, Hauptamtliche Vorstandschaft) und Rechtsformen (Gesellschaften mit beschränkter Haftung, Stiftungen usw.) sind die Aussagen analog anzuwenden.



3. Der Corporate Governance Kodex der Lebenshilfe



3. Der Corporate Governance Kodex der Lebenshilfe

3.1 Mitgliederversammlung und Aufsichtsgremium

Die Mitgliederversammlung nimmt die in der Satzung vorgegebenen Aufgaben wahr. Sie übt die Aufsicht über die Leitungsgremien (ehrenamtlicher Vorstand, ggf. hauptamtliche Geschäftsführung) aus oder bestimmt hierzu ein Aufsichtsgremium. Sie beschließt über alle grundsätzlichen und richtungweisenden Maßnahmen, die nicht einem Aufsichtsgremium oder den Leitungsgremien zugewiesen sind.

3.2 Aufgaben und Zuständigkeiten sowie Zusammenwirken von Aufsichtsgremium, Vorstand und Geschäftsführung

3.2.1 Aufsichtsgremium, Vereinsvorstand und Geschäftsführung wirken zum Wohle des Vereins eng zusammen. Sie sind dem Vereinsinteresse verpflichtet.

3.2.2 Der Vorstand ist zuständig für die strategische Ausrichtung des Vereins. Er arbeitet hierbei eng mit der Geschäftsführung und dem Aufsichtsgremium zusammen.

3.2.3 Der Vorstand ist zuständig für die Führung der Geschäfte. Die Geschäftsführung, deren Art und Umfang in einer Geschäftsordnung und/oder Stellenbeschreibung festgelegt werden, kann an eine hauptamtliche Geschäftsführung delegiert werden. Von dieser Konstellation wird im Weiteren ausgegangen!

3.2.4 Die Geschäftsführung ist für die Führung der laufenden Geschäfte des Vereins mit seinen Einrichtungen und Diensten zuständig.

3.2.5 Die Zusammensetzung, Aufgaben- und Verantwortungsbereiche, Kompetenzen, Informations- und Berichtspflichten des Aufsichtsgremiums, des Vorstandes und der Geschäftsführung sind, soweit nicht satzungsgemäß vorgegeben, in Geschäftsordnungen zu regeln.

3.2.6 Die Aufsichts- und Leitungsgremien beachten die Regeln ordnungsgemäßer Unternehmens- bzw. Vereinsführung sowie von Delegation und Kontrolle und üben ihr Amt mit der gebotenen Sorgfalt aus.

3.2.7 Gute Vereinsführung setzt einen offenen und konstruktiven Austausch der Aufsichts- und Leitungsgremien untereinander voraus. Eine umfassende Vertraulichkeit der Mitglieder von Aufsichts- und Leitungsgremien und die Sicherstellung der Verschwiegenheit der vom Aufsichtsgremium, dem Vorstand und der Geschäftsführung eingeschalteten weiteren Personen sind hierfür ebenso von großer Bedeutung wie ein anerkennendes, respektvolles Miteinander von ehren- und hauptamtlich Tätigen in den Gremien. Die Wertschätzung ehren- und bürgerschaftlichen Engagements ist selbstverständlich.

3.2.8 Menschen mit Behinderung sowie Eltern und Angehörige sind Mitglieder in den Aufsichts- und Leitungsgremien und erhalten die zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben notwendige Unterstützung.

3.2.9 Für eine ausreichende Versicherung der Mitglieder der Gremien ist Sorge zu tragen.

3.3 Vorstand

3.3.1 Bei der Zusammensetzung des Vorstandes ist anzustreben, dass die Mitglieder über möglichst unterschiedliche Qualifikationen verfügen und den zeitlichen Anforderungen an die Vorstandsarbeit entsprechen können.

3.3.2 Ehrenamtliche Vorstände erhalten für ihre Tätigkeit keine Vergütung. Ein Ersatz ihrer Auslagen steht ihnen zu. Bei pauschalen Aufwandsentschädigungen sind Transparenz und ein entsprechender Beschluss durch die Mitgliederversammlung verpflichtend.

3.3.3 Bei Mitgliedschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Lebenshilfe im Verein ist zu definieren, unter welchen Einschränkungen sie das aktive Wahlrecht ausüben können. Die Möglichkeit der Ausübung des passiven Wahlrechts wird wegen möglicher Interessenkonflikte nicht empfohlen.

3.3.4 Vorstandsmitglieder dürfen im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit weder für sich noch für andere Personen von Dritten Zuwendungen oder sonstige Vorteile fordern, versprechen lassen oder annehmen oder Dritten ungerechtfertigte Vorteile gewähren.

3.3.5 Vorstandsmitglieder sollen Interessenkonflikte, insbesondere solche, die aufgrund einer Beratung oder Funktion als bzw. bei Kunden, Lieferanten, Kreditgebern, Geschäftspartnern, Zuwendungsgebern, Aufsichtsbehörden oder öffentlichen Leistungsträgern (Kostenträgern) entstehen können, im Vorstandsgremium und ggf. im Aufsichtsgremium offen legen.

3.3.6 Vorstände in der Lebenshilfe nehmen eine verantwortungsvolle Aufgabe wahr, müssen hierfür kompetent sein und werden entsprechend qualifiziert.

3.3.7 Die Heranführung von Vereinsmitgliedern an die Vorstandsarbeit ist eine notwendige Tätigkeit des amtierenden Vorstands.

3.4 Geschäftsführung

3.4.1 Hauptamtliche Geschäftsführungen erhalten für ihre Tätigkeit in der Lebenshilfe-Organisation eine Vergütung, welche dem Aufgaben- und Verantwortungsbereich, der Größe des Unternehmens, dem unternehmerischen Risiko und der Haftung angemessen ist und die bei GmbH-Geschäftsführungen die Tatsache eines erhöhten Arbeitsplatzrisikos berücksichtigt.

3.4.2 Bezüglich der Ausübung von entgeltlichen und unentgeltlichen Nebentätigkeiten und eines Wettbewerbsverbotes der Mitglieder der Geschäftsführung sind Regelungen zu treffen.

3.4.3 Bezüglich einer Befreiung von den Beschränkungen des § 181 BGB (Selbstkontrahierungsverbot, In-Sich-Geschäfte) sind Regelungen – ggf. unter Berücksichtigung etwaiger Anforderungen von Zuwendungsgebern – zu treffen.

3.4.4 Mitglieder der Geschäftsführung und Mitarbeitende dürfen im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit weder für sich noch für andere Personen von Dritten Zuwendungen oder sonstige Vorteile fordern, versprechen lassen oder annehmen oder Dritten ungerechtfertigte Vorteile gewähren.

3.5 Steuerung, Berichtswesen und Transparenz

3.5.1 Durch ein aussagekräftiges Buchhaltungssystem, ein transparentes Finanzmanagement, funktionierende Steuerungs- und Prüfungsmechanismen und ein insgesamt nachhaltiges wirtschaftliches und unternehmensethisches Geschäftsgebaren haben die Vereine ihren Umsatz- und Investitionsvolumina entsprechend Rechnung zu tragen.

3.5.2 Steuerung und Kontrolle dienen der Lebenshilfe dazu, sich der Wahrung ihrer Grundsätze und der Erreichung ihrer ideellen, materiellen und finanziellen Ziele zu vergewissern. Die Vereine sollen hierzu die Schaffung von Strukturen und Prozessen sowie den planvollen und nachhaltigen Einsatz von Maßnahmen und Projekten betreiben, dies durch regelmäßige planvolle Erhebung von entsprechenden Zahlen und Daten kontrollieren und ggf. Korrekturmaßnahmen im Sinne eines Kennzahlensystems ergreifen.

3.5.3 Es soll ein Berichts- und Dokumentationswesen im Verein bestehen, welches alle relevanten Informationen und Kommunikationswege sowie Berichtspflichten festlegt, so dass Aufsichts- und Leitungsgremien in die Lage versetzt sind, ihre Aufsichts-, Führungs- und Entscheidungsfunktionen umfassend und angemessen ausüben zu können.

3.5.4 Mit Beschwerden von Mitgliedern, Eltern, Menschen mit Behinderung, Mitarbeitern und Kunden geht die Lebenshilfe offen und konstruktiv um. Die Regelungen zu einem Beschwerdemanagement werden von Vorstand und Geschäftsführung gemeinsam festgelegt.

3.5.5 Die Lebenshilfe-Organisation soll ein Risikomanagementsystem (Risikoanalyse, Risikobewältigung, Risikosteuerung) installieren, welches dazu dient, eine höhere Transparenz über bestehende Risiken herbeizuführen und frühzeitig existenzgefährdende Entwicklungen zu erkennen.

3.5.6 Die gesetzlichen und behördlichen Vorgaben und Regelungen zur Gemeinnützigkeit und zum Spendenwesen sowie die Bestimmungen der Zuwendungsgeber zum Einsatz und Nachweis der Verwendung der zur Verfügung gestellten Mittel werden eingehalten.

3.5.7 Die Lebenshilfe hat es mit einer Vielzahl von Anspruchsgruppen (Stakeholder) zu tun, von denen die primären die Menschen mit Behinde-

rung, Eltern und Angehörige sowie die Mitglieder des Vereins sind. In der Rechenschaftslegung durch die Lebenshilfe müssen im Hinblick auf die Inhalte und die Darstellungsformen die spezifischen Bedürfnisse dieser einzelnen Gruppen berücksichtigt werden. Es ist darauf zu achten, dass die Gruppe der Mitglieder als eigentliche Basis des Vereins in der Öffentlichkeitsarbeit nicht vernachlässigt wird.

3.6 Rechnungslegung und Prüfungen

3.6.1 Der Verein erstellt einen Jahresabschluss.

3.6.2 Das Aufsichtsgremium oder der Vorstand beschließen über die Beauftragung eines unabhängigen Abschlussprüfers und über den Prüfungsumfang, Schwerpunkte oder Sonderprüfungsgegenstände. Der Prüfer sollte dem Vorstand und ggf. dem Aufsichtsgremium über die wesentlichen Ergebnisse der Prüfung und besondere Vorkommnisse berichten.

3.6.3 Der Verein soll einen Lagebericht erstellen. Dieser kann, ebenso wie die Ordnungsmäßigkeit der Wirtschafts- und Geschäftsführung, Gegenstand der Prüfung durch den unabhängigen Abschlussprüfer sein.

4. Geltungsbereich, Verbindlichkeit und Weiterentwicklung

Bei diesem Lebenshilfe – Corporate Governance Kodex handelt es sich um eine Empfehlung der Bundesvereinigung Lebenshilfe für ihre Mitgliedsorganisationen.

Ebenso wie der Deutsche Corporate Governance Kodex weiterentwickelt und fortgeschrieben wird, muss dieser Kodex situationsbezogen reflektiert und den Erkenntnissen und Entwicklungen immer wieder angepasst werden.

Teil 2

Erläuterungen und Arbeitshilfen zur Umsetzung

5. Einzelne Aspekte guter Unternehmensführung in der Lebenshilfe ausführlicher erläutert

5.1 Gremienstruktur, Arbeitsweise und interne Kommunikation

5.1.1 Kompetenzen, Qualifizierung und Zusammensetzung

Bei der Zusammensetzung von Vorständen ist die Berücksichtigung verschiedener Kompetenzen wichtig (z.B. in den Bereichen Management, Finanzen, Betroffenheit, Pädagogik, Bürgerschaftliches Engagement, Gemeinwesen, Baufragen usw.). Es ist jeweils vor Ort entsprechend dem Profil der Lebenshilfe-Organisation – ihres Angebotes, ihrer Einrichtungen und Dienste, ihrer Zielgruppe – zu entscheiden, welche Kompetenzen dabei besonders wichtig sind und im Vorstand vertreten sein müssen. Keinesfalls darf die Zusammensetzung des Vorstandes dem Zufall überlassen werden (nach dem Motto „Hauptsache, es findet sich jemand ...“). Eltern und Angehörige von Menschen mit Behinderung sind bei der Besetzung von Vorständen der Lebenshilfe besonders zu berücksichtigen. Vor dem Hintergrund des Selbstverständnisses der Lebenshilfe im Sinne eines Miteinanders von Betroffenen und Fachleuten und wegen der Notwendigkeit vielfältiger Kompetenzen wird aber empfohlen, dass der Vorstand sich nicht ausschließlich aus betroffenen Eltern zusammensetzt.

Wesentlich ist natürlich auch, dass ein Vorstand genügend Zeit mitbringen kann, um die vielfältigen Aufgaben in der Vorstandsarbeit bewältigen zu können. Kontrolle und Entscheidungskompetenz erfordern eine tiefer gehende Auseinandersetzung mit den zur Verfügung gestellten Informationen.

Qualifizierung von ehrenamtlichen Mitarbeitern

Mitunter wird im Hinblick auf die Zusammenarbeit von Vorstand und Geschäftsführung von der fachlichen Überforderung ehrenamtlicher Vorstandsmitglieder gesprochen. Diese Problem- anzeige wirft ein Licht auf die Tatsache, dass Vorstände zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben fachlich kompetent sein müssen. Folglich bedürfen auch Leitungs- und Aufsichtsgremien der Personalentwicklung und der Qualifizierung ihrer Mitglieder.

Die Personalentwicklung und Qualifizierung ist ein wesentliches Element zur Sicherung der Qualität der Arbeit. Während hauptamtliche Mitarbeiter ihre Tätigkeit meist auf eine einschlägige Ausbildung aufbauen können, liegen die Kompetenzen der ehrenamtlich Tätigen in anderen Bereichen. Die Zusammenarbeit erfordert die Entwicklung gemeinsamer Ziele und Umsetzungsstrategien, dies muss gelernt und erprobt werden. Dabei können Weiterbildungsangebote der Landesverbände, der Bundesvereinigung und ihrer Fortbildungsinstitute genutzt werden, die genau auf die wesentlichen Bereiche ausgerichtet sein sollten, hier z. B. auf Haftungs- und Verantwortungsfragen, Grundlagen der Zusammenarbeit und/oder Rechte und Pflichten von Organen in gemeinnützigen Organisationen bzw. als Gesellschafter. Der Verein soll die fachliche Weiterentwicklung des Vorstands fördern, etwa durch Übernahme von Seminarkosten.

5.1.2 Ausübung von Führungsfunktion

Führung und Kommunikation – Die Wahrnehmung der Vorgesetztenfunktion durch Geschäftsführungen und Einrichtungsleitungen

Vom einzelnen Mitarbeitenden als Gegenüber des Menschen mit Behinderung erwarten wir, dass sein Verhältnis zu diesem geprägt ist von einer partnerschaftlichen Haltung – es geht um eine respektvolle und von gegenseitiger Anerkennung geprägte Begegnung. Dies können wir aber nur dann erwarten, wenn Führung und Mitarbeiter innerhalb der Einrichtung sich ebenfalls in dieser Art und Weise begegnen. Mitarbeitern, die sich ernst genommen und wertgeschätzt fühlen, wird es leichter fallen, sich stets für die Lebensqualität der begleiteten Menschen mit Behinderung einzusetzen. Andersherum ausgedrückt: Wenn Vorgesetzte einen autoritären Umgangsstil pflegen, so kann sich dies auch negativ auf die Haltung der Mitarbeiter gegenüber den begleiteten Menschen mit Behinderung auswirken. Eine Begegnung zwischen Geschäftsführung/Einrichtungsleitung einerseits und den Mitarbeitern andererseits, die von Achtung und Respekt geprägt ist, setzt folgende Faktoren voraus:

Transparenz

Die Mitarbeiter haben Anspruch auf alle Informationen, die sie zur Ausübung ihrer Tätigkeiten benötigen. Dazu gehören auch übergreifende Informationen, z. B. zu politischen Hintergründen, neuen strategischen Ausrichtungen, der finanziellen Situation des Trägers usw. Althergebrachte Geheimnispolitik und das Sitzen auf Herrschaftswissen verringern die Mitarbeiterzufriedenheit und verschlechtern die Qualität ihrer Arbeitsergebnisse.

Delegation und Gestaltungsspielraum der Mitarbeiter

Wer für eine bestimmte Aufgabe „vor Ort“ zuständig ist, braucht hierfür einen entsprechenden Gestaltungsspielraum. Mitarbeiter, die sich als „kleines unbedeutendes Rädchen“ gegängelt fühlen, werden sich nicht im Rahmen ihrer Möglichkeiten für die ihnen übertragenen Aufgaben einsetzen. Deshalb müssen die Aufgaben in Funktionsbeschreibungen klar festgelegt und delegiert werden. Mit den Mitarbeitern müssen für ihre Aufgaben klare Zielverständigungen und -absprachen getroffen werden, und die Berichtspflicht muss in der Organisation klar geregelt sein.

Ideelle Führung

„Begegnung auf Augenhöhe“ schließt aber selbstverständlich nicht aus, dass Vorgesetzte Führungsaufgaben übernehmen, weil z. B. die Geschäftsführung spezifische Funktionen und Verantwortungen zu tragen hat. Dies muss offen kommuniziert werden. Hierzu gehört u. a. auch die Aufgabe, konzeptionelle Grundsätze der Lebenshilfe und Leitbildfestlegungen des Trägers als Leitplanken, d. h. also als Vorgabe, einzubringen und nötigenfalls auch durchzusetzen. Selbstverständlich sind Leitbilder und sich daraus ableitende Konzeptionen dann am wirkungsvollsten, wenn das ihnen zugrunde liegende gemeinsame Selbstverständnis im Team entwickelt wurde und sich die Mitarbeiter dadurch besonders mit den gemeinsam entwickelten Grundsätzen identifizieren. Aber die Leitung darf z. B. nicht zulassen, dass das Team entgegen den Grundsätzen des Trägers etwa die Einschränkung der Freiheitsrechte der Menschen mit Behinderung oder den Ausschluss von Menschen mit schwerer Behinderung von bestimmten Angeboten mehrheitlich beschließt.

Kontrolle

Vorgesetzte haben Kontrollpflichten, die sich nicht zuletzt aus der rechtlichen und wirtschaftlichen Verantwortung ergeben. Diese beziehen sich auf Bereiche wie die Überwachung von

Medikation und das Arztterminmanagement, die Wahrung der Freiheits- und Eigentumsrechte der Menschen mit Behinderung, aber z. B. auch auf die Vergewisserung, dass bei der Betreuung der Menschen mit Behinderung keinerlei Gewalt ausgeübt wird. Auch bei der Umsetzung der wirtschaftlichen Vorgaben hat der Vorgesetzte eine Kontrollpflicht.

Ressourcenverantwortung

Zur Verantwortung der Leitung gehört es, jederzeit die Ressourcenlage im Auge zu haben und die Zielsetzungen an den tatsächlich zur Verfügung stehenden Ressourcen zu orientieren. Hierbei sind nicht nur die finanziellen Ressourcen zu beachten, sondern z. B. auch das Potenzial (Stärken und Schwächen) der konkret vorhandenen Mitarbeiter. Daraus folgt die Aufgabe der Personalentwicklung.

Personalentwicklung

Schon die Verantwortung gegenüber den Aufgaben der Lebenshilfe-Organisation für die Menschen mit Behinderung fordert, dass ausschließlich Mitarbeiter eingesetzt werden, welche eine positive Grundhaltung gegenüber Menschen mit Behinderung haben, und dass die Fähigkeiten der Mitarbeiter optimal eingesetzt bzw. wo möglich und notwendig weiterentwickelt werden. Daraus entsteht die unbedingte Leitungsaufgabe der Personalentwicklung.

„Ehre und Erfolg“

Mitarbeiter benötigen für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben nicht nur einen Gestaltungsspielraum, sie haben auch ein Anrecht darauf, erreichte Erfolge für sich zu verbuchen und die entsprechenden „Lorbeeren“ davonzutragen. An dieser Stelle sei noch einmal betont: Zwischen der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und der Qualität für Menschen mit Behinderungen besteht eine hochgradige Korrelation, und Lob für eine gute Arbeit ist wie Sekt: Er muss getrunken werden, solange er noch prickelt.

5.1.3 Zusammenarbeit der Gremien und Abgrenzung der Aufgaben

Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung

Lebenshilfearbeit vollzieht sich heute in ganz unterschiedlichen Organisationsformen, von denen die häufigsten der eingetragene Verein (e.V.) und die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) sind. In jedem Fall gilt, dass die Absicherung der Unternehmensethik nicht zuletzt durch die konkrete Ausgestaltung innerhalb der jeweiligen Organisationsform geschieht, also z.B. durch die Gestaltung der Vereinssatzung, der GmbH-Satzung, der Geschäftsordnung und des Geschäftsführervertrags.

Die Aufgaben des Vorstandes in Entscheidung und Aufsicht sind für das Lebenshilfe-Unternehmen zentral und lassen sich durch eine noch so kompetente Geschäftsführung nicht ersetzen:

- Der Vorstand trägt letztlich die Verantwortung für die Nachhaltigkeit der Arbeit der Lebenshilfe vor Ort und damit für die notwendigen Angebote für die Menschen mit Behinderung;

- er trägt mit seinen Entscheidungen die Verantwortung für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und damit für die Arbeitsplätze der Mitarbeiter und das von der Öffentlichkeit und den Spendern zur Verfügung gestellte Kapital;

- er wird den rechtlichen Anforderungen gerecht und kommt den berechtigten Anforderungen der Geschäftsführung nach Klarheit in der Zielsetzung entgegen;

- er sichert durch seine Aufsicht und Kontrolle über den operativen Bereich und durch seine Entscheidungskompetenz im strategischen Bereich das Risiko ab.

Diese Verantwortung geht sehr viel weiter als die in gewerblichen Unternehmen oft nur angesprochene Verantwortung des Aufsichtsrates als Vertreter der Anteilseigner, also einer Verantwortung, die sich lediglich am Wirtschaftsergebnis des Unternehmens orientiert.

Die Geschäftsführung hat die Aufgabe, den Vorstand bei der Wahrnehmung seiner Verantwortung durch entsprechende konstruktive Zuarbeit zu unterstützen. Vorstand und Geschäftsführung ergänzen sich in ihren Führungsaufgaben, wobei im Sinne der folgenden Überlegungen auch eine klare Trennung der Aufgaben und Kompetenzen einzuhalten ist.

Im Verein liegt die Aufgabe der Festlegung der zentralen Strategien bei der Mitgliederversammlung. Die Mitgliederversammlung hat außerdem die Aufgabe der Aufsicht über die Tätigkeit des Vorstandes und ggf. der Geschäftsführung. Sie nimmt deren Bericht und den des Wirtschafts- oder Kassenprüfers entgegen und entscheidet über die Entlastung von Vorstand und ggf. der Geschäftsführung.

Strategische Planung, operative Steuerung und Aufsicht

In der Frage der Aufteilung von Aufgaben und Kompetenzen zwischen Vorstand und Geschäftsführung sind vor allem drei Bereiche anzusprechen:

- Die **strategische Planung**, also die Festlegung von Zielen grundsätzlicher Bedeutung, Erschließung neuer Geschäftsfelder etc. ist eine gemeinsame Aufgabe von Vorstand und Geschäftsführung und wird sinnvollerweise in Zielvereinbarungen festgehalten. Der Vorstand und die Geschäftsführung liefern hier Vorschläge, die letztendliche Entscheidung über die Strategie trifft der Vorstand. Aber nur eine Strategie, über die Einvernehmen erzielt werden konnte, wird dann auch wirksam umge-

setzt werden können. Daher empfiehlt es sich, an der Diskussion grundlegender strategischer Fragen einen größeren Kreis zu beteiligen, z. B. Vereinsmitglieder und Mitarbeiter an der Entwicklung von Leitbildern, der Neuorientierung durch Zukunftskonferenzen usw. Der Vorstand bringt in der Lebenshilfe durch seine Beteiligung von Eltern/Angehörigen und neuerdings idealerweise auch Menschen mit Behinderungen Authentizität und Betroffenheit als wesentliche Aspekte in die strategische Zielplanung mit ein.

- Die **operative Steuerung** umfasst alle Fragen der Umsetzung der gemeinsam festgelegten Strategien in konkretes Handeln. Hierzu zählen die betriebliche Organisation und die Personalführung. Die operative Steuerung steht in der Verantwortung der Geschäftsführung, die diese wiederum in Teilen, z. B. an Einrichtungsleitungen, weiterdelegieren kann. Der Vorstand wird sich unter Umständen ein definiertes Mitentscheidungsrecht in einzelnen Kernfragen vorbehalten, z. B. in der Auswahl von leitenden Mitarbeitern. Aber es macht beispielsweise keinen Sinn, dass ein fachlich für den Bereich „Wohnen“ zuständiges Vorstandsmitglied in die Dienstplangestaltung des Wohnheimes eingreift, denn diese liegt allein in der Verantwortung der Wohnheimleitung. Bei Abweichung muss der Vorgesetzte, aber nicht ein Vorstandsmitglied eingreifen.

- Die Steuerung des operativen Geschäfts durch die Geschäftsführung unterliegt der **Aufsicht** durch den Vorstand. Diese Aufsicht bezieht sich nicht alleine auf das betriebswirtschaftliche Ergebnis (auch nicht bei den Gesellschaftern einer GmbH!), sondern ebenfalls auf die Frage, ob und wie die inhaltlichen Grundsätze und Beschlüsse (z.B. das Leitbild) umgesetzt werden bzw. wurden. Der Vorstand kann sich in der Wahrnehmung seiner Aufsichtsfunktion auch externer Experten bedienen, z. B. des Wirtschaftsprüfers. Es empfiehlt sich, den Prüfungsauftrag nicht auf eine reine

Buchprüfung zu beschränken, sondern auch auf die Überprüfung der „Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung“ auszudehnen. Der Vorstand macht sich auch ein Bild von der Entwicklung in den Einrichtungen und Diensten der Lebenshilfe, indem er regelmäßig das Gespräch mit den Einrichtungs- bzw. Bereichsleitungen sucht. Die Wahrnehmung der Aufsichtsfunktion durch den Vorstand ist kein Zeichen von Misstrauen gegenüber der Geschäftsführung, sondern seine gesetzliche Pflicht. Die Geschäftsführung unterstützt die Aufsichtsaufgabe durch eine regelmäßige und umfassende Information der Vorstandsmitglieder über alle wesentlichen betriebswirtschaftlichen und inhaltlichen Entwicklungen und Vorkommnisse.

Weitere Aufgaben und Regelung der Kompetenzen im Einzelnen

- Eine weitere wesentliche Aufgabe des Vorstandes besteht in der Repräsentation und Außendarstellung der Lebenshilfe als Selbsthilfeverband gegenüber der Politik, den Medien, der Öffentlichkeit usw.

- Im e.V. hat der Vorstand häufig auch die Aufgabe der rechtlichen Alleinvertretung des Vereins nach außen im Sinne des § 26 BGB.

- Gegenseitiges Vertrauen zwischen Vorstand und Geschäftsführung ist eine grundlegende Bedingung für die gedeihliche Zusammenarbeit. „Blindes Vertrauen“ nützt niemandem und wird der Verantwortung gegenüber der Klientel unserer Arbeit und gegenüber der Öffentlichkeit nicht gerecht.

Daher empfiehlt es sich, die detaillierte Regelung der Kompetenzen von Vorstand und **Geschäftsführung** im Sinne der oben genannten grundsätzlichen Aufgabenteilung in einer Geschäftsordnung festzulegen, welche vom Vorstand zu

diskutieren und zu verabschieden ist. Dabei sind die gesetzlichen Vorschriften (Vereinsrecht bzw. Handelsrecht) einzuhalten. Die Geschäftsordnung ist in regelmäßigen Abständen zu überprüfen und fortzuschreiben. Um dies sicherzustellen, wird empfohlen, die Zuständigkeit für die Fortschreibung der Geschäftsordnung z. B. im Rahmen des Qualitätsmanagements festzulegen. Die in der Geschäftsordnung festzulegenden Punkte könnten im Prinzip auch in der Satzung bzw. dem Gesellschaftervertrag geregelt werden. Dies empfiehlt sich jedoch nicht, weil dann jede Änderung mit einem großen Aufwand verbunden wäre (Beschluss der Mitglieder- bzw. Gesellschafterversammlung, notarielle Beglaubigung). Die Verteilung der Kompetenzen zwischen Vorstand und Mitgliederversammlung des Vereins ist jedoch grundsätzlich in der Satzung zu regeln, kann also auch nur durch Beschlussfassung der Mitgliederversammlung verändert werden.

Zusammenarbeit mit Eltern und Angehörigen

Die Zusammenarbeit von Mitarbeitern mit Eltern und Angehörigen ist gerade in Einrichtungen und Diensten der Lebenshilfe vor dem Hintergrund ihrer Entstehungsgeschichte und ihres Selbstverständnisses als Selbsthilfeorganisation von besonderer Bedeutung.

Die eigene Familie stellt einen zentralen Bestandteil der sozialen Umgebung des Menschen mit Behinderung und seiner Biografie dar. Aus diesem Grund ist die Kommunikation mit den und die Beteiligung der Angehörigen so wichtig. Es wäre mit dem Selbstverständnis der Lebenshilfe nicht zu vereinbaren, wenn Angehörige aus den Einrichtungen „ferngehalten“ würden. Dies gilt insbesondere für alle Wohnangebote, die wir grundsätzlich (auch im Heim) als Wohnung des bzw. der Menschen mit Behinderung verstehen und gestalten, in welcher er selbstverständlich und ohne Einschränkungen den Besuch seiner Angehörigen empfangen kann.

Andererseits ist es in diesem Zusammenhang von großer Bedeutung, dass Eltern und Angehörige sich dann auch als Besucher empfinden und verhalten, und nicht etwa – auch oder gerade dann nicht, wenn sie z. B. dem Vorstand des Trägervereins angehören – in der Besuchssituation direkt in den Ablauf oder die Gestaltung z.B. der Wohngruppe einzugreifen versuchen (indem sie etwa Anweisungen an Mitarbeiter geben oder Ähnliches).

Um dies zu vermeiden, sind klare Schnittstellen zu definieren und transparent zu machen, an denen Eltern und Angehörige Unzufriedenheiten zum Ausdruck bringen und Vorschläge für Veränderungen machen können. Dies könnten Elternabende, Angehörigenbeiräte oder feste Ansprechpartner im Mitarbeiterteam sein (vornehmlich die Leitung der jeweiligen Einrichtung), an die sich die Angehörigen außerhalb der Gruppensituation vertrauensvoll wenden können.

Bei der Zusammenarbeit mit den Angehörigen ist aber immer auch die Wahrung der Interessen, Wünsche und Persönlichkeitsrechte des Menschen mit Behinderung sicherzustellen. Ein erwachsener Mensch mit Behinderung könnte z. B. zum Ausdruck bringen, dass er einen Kontakt der Mitarbeiter zu seinen Angehörigen nicht wünscht.

Exkurs:

Chancen und Risiken der Trennung zwischen der ideellen Tätigkeit des Vereins und dem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb

Die Zahl der Vereine, welche Einrichtungen und Dienste vorrangig in gGmbHs – einige auch in Trägervereine – ausgründen, ist im Wachsen. Ursachen dafür sind zum einen die gesetzlichen Entwicklungen und der daraus resultierende wirtschaftliche Druck, der auf den Unternehmen der Sozialwirtschaft lastet. Zum anderen ist für ehrenamtliche Vorstände die verantwortungsvolle Aufgabe eines e.V. mit Trägerschaften inhaltlich

wie auch zeitlich oftmals nicht mehr leistbar. Mit der Trennung zwischen der ideellen Tätigkeit des Vereins und dem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb soll das Haftungsrisiko für die Ehrenamtlichen minimiert werden. Zunehmend entscheiden sich auch deswegen Vereine mit Trägerschaften für hauptamtliche Vorstände. Eine weitere, wenn auch geringer zu berücksichtigende Ursache ist, dass das Wirken des Elternvereins zumeist durch die Tätigkeit des Wirtschaftsbetriebes bestimmt und nur im Zusammenhang mit diesem durchgeführt wird. Durch die Trennung ist die Konzentration des Elternvereins auf seine originären Aufgaben, den ideellen Tätigkeitsbereich, besser gegeben. Zugleich wird das Vereinsvermögen bei einer rechtlichen Trennung besser geschützt. Mit einer klar vereinbarten Zielsetzung und Zielüberprüfung behalten die Vereinsgremien – als „Eigentümer“ – die Kontrolle über die ideelle Ausrichtung und die strategische Anbindung der Ausgründungen.

In den ausgegründeten Sozialunternehmen sowie bei dem Einsatz hauptamtlicher Vorstände im e.V. können Entscheidungsprozesse beschleunigt werden.

Es besteht eine klare Trennung von Aufsicht und Geschäftsführung. Der Geschäftsführer bzw. der hauptamtliche Vorstand haftet für die laufenden Geschäfte.

Neben diesen Chancen einer Trennung gibt es auch Risiken, die bei einem solchen Vorhaben zu prüfen und zu berücksichtigen sind.

So kann ein eigenständiges Vereinsleben jenseits des Wirtschaftsbetriebes seinen Stellenwert verlieren. Des Weiteren kann die ideell geprägte Vereinsaufgabe durch den Wirtschaftsbetrieb verdrängt werden. Deshalb sollte eine sorgfältig austarierte Vereinsanbindung beachtet werden. Wenn der e.V. gegenüber der GmbH keine Bedeutung mehr hat, besteht die Gefahr, dass die Lebenshilfe im politischen Kontext nur noch als Wahrer von Einrichtungsinteressen wahrgenommen wird und nicht als Interessenvertretung der Menschen mit Behinderung und ihrer Angehörigen.

Bei einem e.V. mit hauptamtlichem Vorstand darf eine Übermacht der Hauptamtlichen den Einfluss der Ehrenamtlichen nicht zurückdrängen. Eine Überbewertung wirtschaftlicher Ziele kann zum Verlust des spezifischen Charakters des Vereins führen. Zugleich muss darauf geachtet werden, dass Mitgliederinteressen und die Interessen der Menschen mit Behinderung nicht vernachlässigt werden.

Zu berücksichtigen ist bei dieser Rechtsform, dass das Vereinsvermögen bei einer wirtschaftlichen Krise mit einbezogen werden kann.

5.2 Interessenkonflikte

Um Konflikte von vornherein zu beschränken, müssen sich alle in der Lebenshilfe Tätigen darüber im Klaren sein, welche Stellung sie innerhalb des Verein oder der GmbH einnehmen. Eltern und Angehörige sind durch den Vorstand vertreten, Menschen mit Behinderung im Vorstand oder in den Mitwirkungsorganen der Einrichtungen. Mitarbeitende werden durch den Betriebsrat oder die Mitarbeitervertretung ihre Interessen wahren. Die Geschäftsführung hat im Vorstand ihren Ansprechpartner und ist durch die Teilnahme an den Vorstandssitzungen in den Entscheidungsprozess eingebunden.

Wenn diese Aufgabenteilung von allen Beteiligten mit dem nötigen Respekt vor dem anderen im Verein oder der GmbH gelebt wird, fällt es allen leichter, sich mit der Lebenshilfe vor Ort zu identifizieren.

Mitarbeiter als Vereinsmitglieder

Eine besondere Konstellation entsteht in der Lebenshilfe häufig dadurch, dass Mitarbeiter in den Einrichtungen gleichzeitig auch Mitglieder im Trägerverein werden wollen/können und somit Einfluss auf die Strategie ihres Arbeitgebers nehmen können. Hierzu sind folgende Überlegungen von Bedeutung:

Die Mitgliedschaft der Mitarbeitenden in der Lebenshilfe im Sinne der Identifikation mit dem

„Unternehmen“ Lebenshilfe und seinem Geist und im Sinne des Selbstverständnisses der Lebenshilfe, also der Zusammenarbeit von Fachleuten und Betroffenen, ist zu begrüßen. Dies gilt in besonderem Maße für die Mitarbeiter mit Behinderung in den Werkstätten für behinderte Menschen. Natürlich stärkt die Mitgliedschaft im Verein die Identifikation der Mitarbeitenden in der Lebenshilfe. Aber durch die Ausübung des Wahlrechts können sie auch auf die Unternehmenspolitik und damit auf ihren Arbeitsplatz Einfluss nehmen. Es ist inhaltlich umstritten, ob bestimmte Einschränkungen für Mitarbeiter hinsichtlich des Wahlrechts gemacht werden sollen.

Der Vorstand kann aber grundsätzlich sein in der Satzung zu verankerndes Recht wahrnehmen, über Beitrittsanträge zu entscheiden, um z. B. Situationen zu vermeiden, dass vor einer Vorstandswahl kurzfristig viele Mitarbeiter Mitglied werden, um die Wahlentscheidung konzentriert missbräuchlich beeinflussen zu können.

Der Arbeitgeber ist darüber hinaus gefordert, andere Formen der Anerkennung, Wertschätzung und Stärkung der Identifikation für die Mitarbeitenden zu finden. Als Beispiele mögen hier das innerbetriebliche Vorschlagswesen, Angebote zur Fort- und Weiterbildung mit qualifizierten Abschlüssen sowie Unterstützung bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes und der inhaltlichen Arbeit im Rahmen des Leitbildes und der Einsatzzeiten genannt werden.

In jedem Fall dürfen Mitarbeiter, die in den Vorstand gewählt sind, schon aus gesetzlichen Gründen (Befangenheitsregelung) in den Bereichen, in denen sie von Entscheidungen direkt als Person betroffen sind, nicht stimmberechtigt sein. Diese Einschränkung gilt im Übrigen für alle

Vorstandsmitglieder. Z. B. darf auch der Direktor einer örtlichen Bank als Mitglied des Vorstandes nicht mit darüber beraten und abstimmen, ob die Lebenshilfe ihre Konten bei dieser oder einer anderen Bank einrichtet.

Wenn die Geschäftsführung stimmberechtigtes Vorstandsmitglied ist, kann das zur Folge haben, dass das in diesem Papier erläuterte Prinzip der Aufgabenteilung zwischen Vorstand und Geschäftsführung gefährdet wird. Daher wird empfohlen, dass die Geschäftsführung im Vorstand grundsätzlich nur eine beratende Stimme hat. Wenn dies aus gutem Grund (historische Gründe, Aktionsfähigkeit des Vorstandes bei sehr kleinen Vereinen, geschäftsführendes Vorstandsmitglied, ...) anders geregelt ist, gilt in einem solchen Fall immer die strikte Pflicht der Trennung zwischen Aufsicht und Kontrolle sowie der übrigen Vorstandsaufgaben von der operativen Geschäftsführung.

Wenn hauptamtliche „Amtsvorgänger“ (vor allem ehemalige Geschäftsführungen) Mitglied in einem Vorstand sind, kann sich hieraus ein besonderes Konfliktpotenzial (Vorgänger-Nachfolger) ergeben, das zu berücksichtigen ist. Manchmal kann es vorteilhaft sein, diesen Konflikt nicht zu riskieren. Auf jeden Fall muss sich der Vorgänger im Amt besondere Zurückhaltung auferlegen!

Verwandschaftliche Beziehungen

Ein weiteres grundsätzliches Konfliktpotenzial kann aus verwandschaftlichen Beziehungen zwischen Vorstandsmitgliedern und leitenden Mitarbeitenden (vor allem Geschäftsführungen) entstehen. Auch bei Nachfolge von leitenden Positionen mit Bewerbern aus dem familiären Umfeld ist darauf zu achten, dass bei einem solchen Bewerber ausreichende Managementenerfahrungen aus anderen Einrichtungen vorliegen und

keinerlei Einflussnahme aus persönlichem Beziehungsgefüge vorhanden ist. Es muss immer eine öffentliche Ausschreibung mit einem neutralen Auswahlgremium vorhanden sein, an dem der Angehörige des Bewerbers grundsätzlich nicht mitwirken darf.

Institutioneller Interessenkonflikt: Unabhängige Beratung

Möglichkeiten ambulanter Betreuung, Nutzung persönlicher Budgets, individuelle Lebens- und Hilfeplanung, integrative Erziehung und Bildung im Kindergarten und in der Schule, unterstützte Beschäftigung in Integrationsbetrieben oder am allgemeinen Arbeitsmarkt u.a.m. gewinnen neben den stationären und teilstationären Angeboten an Bedeutung. Menschen mit Behinderung und ihren Familien stehen damit mehr Wahlmöglichkeiten zur Verfügung. Zugleich wird aber die Fülle der dazugehörigen Rechtsvorschriften immer unüberschaubarer. Individuelle Entscheidungen werden schwieriger und es wird zugleich schwerer, sein Recht zu bekommen. Als Interessenverband kommt der örtlichen Lebenshilfe dadurch eine wachsende Beratungsaufgabe zu. Diese reicht von der persönlichen Zukunftspaltung bis zu den einschlägigen Rechtsgebieten und Antragsverfahren sowie der Zusammenstellung und Vermittlung der benötigten Einrichtungen und Dienste.

Da die Lebenshilfe zugleich aber auch Trägerin solcher Einrichtungen und Dienste ist, wird die Frage nach der Unabhängigkeit bzw. nach möglichen Interessenkollisionen einer Beratung durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Lebenshilfe aufgeworfen. Im Grunde werden dazu zwei Fragen diskutiert:

1. Ist eine unabhängige Beratung durch die Lebenshilfe notwendig?
2. Ist eine unabhängige Beratung durch die Lebenshilfe möglich?

Durch die zunehmenden Wahlmöglichkeiten, insbesondere durch künftige Budgetnehmer als Kunden an einem Dienstleistungsmarkt, ist mit einer entsprechenden Zunahme konkurrierender Anbieter zu rechnen. Die Lebenshilfe als *Trägerin* erhält Mitbewerber. Als *Interessenverband* ist die Lebenshilfe ausschließlich dem Wohl oder dem „Verbraucherschutz“ des einzelnen Menschen mit Behinderung und seiner Familie verpflichtet: Wie und wo erhält der Klient für seine Lebensplanung und sein Geld die beste Unterstützung? Aus dieser Sicht wäre eine Beratung, die von den Interessen der Einrichtungen und Dienste der Lebenshilfe unabhängig ist, jedenfalls wünschenswert.

Andererseits ist fraglich, ob die Lebenshilfe die Beratung ihres Personenkreises anderen – Behörden oder Anbietern – überlassen sollte, nur weil sie *auch* Anbieter der entsprechenden Dienstleistungen ist. Auch die anderen haben ihre Interessenlagen. Warum sollte die Beratungsstelle der Lebenshilfe nicht von der Qualität der Leistungen des eigenen Trägers überzeugt sein (dürfen) und diese anbieten, zugleich aber auch bereit und in der Lage sein, an andere Anbieter zu vermitteln, wenn deren Angebote offensichtlich besser zum individuellen Bedarf des Klienten passen? Warum sollten Menschen mit Behinderung bzw. ihre gesetzlichen Betreuer nicht in der Lage sein, auch andere Angebote zu prüfen?

An einer Beratung von Menschen mit Behinderung und ihrer Familien, die ausschließlich von der wirtschaftlichen Auslastung eigener Einrichtungen und Dienste geleitet ist, kann dem Interessenverband Lebenshilfe ohnehin nicht gelegen sein. *Notwendig* wäre aber zumindest ein Schutz des Beratungspersonals vor direkten Eingriffen und Sanktionen des Trägers im Falle von Beratungsergebnissen, die in einzelnen Fällen zur Nutzung anderer Angebote führen.

Die Frage, ob eine unabhängige Beratung der Lebenshilfe *möglich ist*, muss theoretisch mit Nein beantwortet werden. Natürlich ist jede Person, die in der Lebenshilfe haupt- oder ehrenamtlich handelt, den verschiedenen Interessenlagen verpflichtet, befindet sich in Abhängigkeiten als Vorstand, als Arbeitgeber oder Arbeitnehmer und in entsprechenden Interessenkollisionen. In der Praxis ist die Möglichkeit einer – zumindest weitgehenden – Unabhängigkeit der Beratung eine Strukturfrage und eine Führungsaufgabe.

Die Beratung könnte, wenn Einrichtungen und Dienste in der Rechtsform der GmbH geführt werden, im Verein angesiedelt sein. Allerdings hat der e.V. als Gesellschafter auch Trägerinteressen. Die Ansiedelung der Beratung in einer eigenen Rechtsform oder im Rahmen des Betreuungsvereins ist eine andere Möglichkeit. Jedenfalls sollte die Personalverantwortung für den Beratungsdienst von derjenigen für die Einrichtungen und Dienste getrennt sein.

Orts- und Kreisvereinigungen sollten Personen mit einer Beratung von Menschen mit Behinderung und ihren Familien beauftragen, die deren individuellen Interessen verpflichtet ist. Sie sollten jenen Personen durch Vereinbarung entsprechender Ziele und Qualitätsstandards den Freiraum für eine möglichst unabhängige Beratungsarbeit garantieren.

5.3 Aufwandsentschädigung und Entlohnung

Aufwandsentschädigung für ehrenamtliche Vorstände

Die ehrenamtliche Tätigkeit in einem Vorstand der Lebenshilfe kann sehr zeitaufwändig sein. Daraus ergibt sich manchmal die Frage nach einer Vergütung für diese Tätigkeit. Eine Vergütung für ehrenamtliche Vorstandstätigkeit verträgt sich jedoch nicht mit der Unternehmensethik der Lebenshilfe, sie ist insgesamt fragwürdig in der gemeinnützigen Organisation.

Angebracht und üblich ist allerdings ein Ersatz für tatsächliche und nachweisbare Auslagen der Vorstandsmitglieder (Reisekosten, Telefonkosten etc.) gegen Beleg.

In Ausnahmefällen kann eine pauschale Aufwandsentschädigung angezeigt sein. Dann sind Transparenz und ein entsprechender Beschluss durch die Mitgliederversammlung verpflichtend. Außerdem darf die Satzung dem nicht entgegenstehen.

Wertschätzung ehrenamtlicher Tätigkeit

Ungeachtet des Grundsatzes, ehrenamtliche Vorstandstätigkeit nicht zu vergüten, ist die Wertschätzung allen ehrenamtlichen und bürgerschaftlichen Engagements in der Lebenshilfe von enormer Wichtigkeit. Dieser Wertschätzung kann auf ganz unterschiedliche Weise Ausdruck verliehen werden, von denen die Verleihung von Ehrennadeln nur eine Möglichkeit darstellt. In besonderer Weise kommt Wertschätzung dadurch zum Ausdruck, dass bürgerschaftlich Engagierte in der Lebenshilfe auch mitgestalten können (und nicht nur „eingesetzt werden“) und dass ihr Engagement öffentlich gewürdigt wird.

Vergütung von Geschäftsführungen und leitenden Mitarbeitern

Grundsätzlich soll sich die Vergütung der Geschäftsführung und der Leitungsmitarbeiter an jenen Kriterien orientieren, welche auch in anderen Bereichen üblicherweise bei der Vergütung zur Anwendung kommen, also in erster Linie an der Zahl der Mitarbeiter, der wirtschaftlichen Verantwortung (Budget), dem unternehmerischen Risiko und dem Haftungsrisiko.

Das erhöhte Abberufungsrisiko der Geschäftsführung wird durch die Bemessung der Vergütung ebenfalls berücksichtigt.

Die Vergütung sollte sich zusammensetzen aus einem Grundgehalt und einer Erfolgskomponen-

te. Der Erfolg wäre dabei zu bemessen am Grad der Zielerfüllung im Sinne von Gesellschafter- bzw. Vorstandsbeschlüssen

- im fachlichen/inhaltlichen Bereich,

- bei Projekten und bzgl.

- wirtschaftlicher Vorgaben (nicht gemeint ist hier eine Gewinnmaximierung).

Die Zielerfüllung als Kriterium setzt allerdings voraus, dass, wie vorher schon gefordert, der Vorstand klare Vorgaben und Zielsetzungen definiert und die Zielerreichung tatsächlich vom Geschäftsführer beeinflusst werden kann.

Besondere Leistungen an den Geschäftsführer (z. B. Dienstwagen, der auch privat genutzt werden kann) sind Bestandteile der in diesem Sinne zu bemessenden Gesamtvergütung. Bei der Entscheidung über den Wagentyp ist auch die Außenwirkung als gemeinnützige soziale Organisation zu beachten.

Gehaltsbestandteile und Kriterien sind eindeutig und abschließend zu regeln.

Vertragsgestaltung mit Geschäftsführungen

Schon aus gesetzlichen Gründen kann bei entsprechendem Grund (nachhaltige Störung der Vertrauensbasis) die Geschäftsführung in der GmbH (bzw. auch die Geschäftsführung im Verein bei Vorliegen eines besonderen Vertretungsrechtes) ohne Frist abberufen werden. Ein Kündigungsschutz besteht zwar im Hinblick auf das Arbeitsverhältnis, nicht jedoch für die Tätigkeit als Geschäftsführung. Es empfiehlt sich, im Dienstvertrag die Koppelung der Anstellung an die Tätigkeit der Geschäftsführung herzustellen. Dadurch fällt mit der Abberufung als Geschäftsführung die Grundlage für das Arbeitsverhältnis weg, so dass auch das Arbeitsverhältnis kündbar ist, allerdings unter Einhaltung der jeweiligen Frist im Sinne des gesetzlichen Kündigungsschutzes. Auf die Möglichkeit der Befristung von Verträgen sei an dieser Stelle hingewiesen.

Es ist üblich, die Geschäftsführung, insbesondere wenn sie in Personalunion Verein und Tochtergesellschaften leitet, von den Beschränkungen des § 181 BGB (Selbstkontrahierungsverbot) – zumindest teilweise – zu befreien. Auf die von etwaigen Dritt- und Eigensatzmittelgebern (z. B. Aktion Mensch) geforderten Formulierungen und Ausgestaltungen ist zu achten.

5.4 Rechnungslegung, Kontrolle und Transparenz

Viele Vereine und deren Einrichtungen oder Tochtergesellschaften haben in den vergangenen Jahren ihre Umsätze, ihre Investitionsvolumina und ihr Vermögen stetig vergrößert. Sie spielen im Geschäftsverkehr und als Arbeitgeber eine oft bedeutende Rolle in ihrer Region. Sie beobachten, dass sie sich dem „Markt“ annähern. Gleichzeitig gibt es stärker werdende Forderungen nach einer Weiterentwicklung bei der Transparenz in der Vereinstätigkeit (ideeller, Zweck- und wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb) durch Mitglieder, Leistungsträger, Spender, Sponsoren und Finanzbehörden.

All dies muss kein Gegensatz, sondern kann eine gegenseitige Bedingung sein: gute inhaltliche Arbeit der Lebenshilfe führt zur Existenzberechtigung – gute wirtschaftliche Verhältnisse und Existenzsicherung ermöglichen gute inhaltliche Arbeit!

Der Sozialmarkt ist ein Wachstumsmarkt. Er wird für gewerbliche Anbieter zunehmend interessant. Auch im Non-Profit-Sektor entsteht Wettbewerb: um die Kunden, um die besten Unternehmenskonzepte, um Finanzquellen. Eine natürliche, lebenslange Bindung von Menschen mit Behinderung an die Lebenshilfe wird es in Zukunft nicht mehr geben. Nicht zuletzt durch das Persönliche Budget kommt es zu einem „Nachfragermarkt“ und einer „Nachfragermacht“, mit Auswirkungen auf Planbarkeit, Auslastung, Innovations- und Flexibilisierungsnotwendigkeit.

Steuerung durch Kennzahlensysteme

Das Feststellen des Jahresergebnisses ex post reicht bei den hohen Finanzströmen heutzutage nicht mehr aus. Die Verantwortlichen brauchen regelmäßig und zeitnah einen Überblick über die „wirtschaftliche Performance“ der Unternehmung Lebenshilfe, um rechtzeitig steuernd bzw. korrigierend eingreifen zu können (Controlling). Unabdingbar ist eine ordnungsgemäße Buchhaltung, die aussagekräftige Daten zur Verfügung stellen kann.

Entwicklung von Steuerungs- und Kontrollinstrumenten

Steuerung und Kontrolle hängen unmittelbar zusammen; sie dienen der Erreichung von Zielen. Ziele sind weder beliebig noch selbstverständlich; sie sind bewusste, begründete Setzungen. „Ohne Ziel ist jeder Weg richtig.“ Steuerung und Kontrolle sind darauf gerichtet, sich der Erreichung der Ziele (ideelle, materielle, finanzielle) und Wahrung der Grundsätze zu vergewissern, die sich die Lebenshilfe als Selbsthilfe- und/oder Dienstleistungsunternehmen gesetzt hat, und mögliche Abweichungen rechtzeitig zu erkennen, um ggf.

- Ziele und Grundsätze zu überdenken oder
- Korrekturen in Strukturen und Prozessen vorzunehmen, um die Ziele zu erreichen und die Grundsätze zu wahren.

Steuerung und Kontrolle sind Führungsaufgabe

Die Wege und Methoden der Steuerung müssen dem Wesen des Ziels/Grundsatzes entsprechen. Das Ziel berufliche Integration bedarf beispielsweise qualifizierter persönlicher Assistenz als Methode, das Ziel der Kostendeckung z. B. einer Verhandlung auskömmlicher Kostensätze, der Erschließung von Drittmitteln oder Kostensenkungen.

Kontrolle vergleicht das Ziel mit dem (Zwischen-)Ergebnis, z. B.: Hat der Klient (haben alle Klienten) berufliche Integration tatsächlich erreicht bzw. ist (sind) ihr näher gekommen? Decken unsere Einnahmen tatsächlich unsere Kosten? Dazu bedarf es der *Messung*, der Feststellung von „ZDF“: Zahlen, Daten, Fakten, mit Hilfe von geeigneten *Instrumenten*: Beobachtung von Tatsachen, Aussagen, die mit Ja oder Nein beantwortet werden können, oder Gewinn-, Verlust-, Kostenstellenrechnung, Kosten- und Leistungsrechnung.

Dabei ist es wichtig, dass die Indikatoren, mit denen Zielerreichung oder -abweichung gemessen werden, eindeutig definiert sind, z. B.: Kostendeckung ist, wenn unter dem Strich eine positive Zahl steht. Berufliche Integration ist, wenn jemand mindestens zwei Jahre in einem Betrieb auf dem ersten Arbeitsmarkt arbeitet. Die Indikatoren müssen für alle Beteiligten nachvollziehbar und nachprüfbar sein. Sie müssen regelmäßig wiederkehrend angewendet werden, zur Ursachenprüfung und zu Konsequenzen führen. Führt der eingeschlagene Weg den Indikatoren zufolge zum Ziel, wird also die Richtigkeit des eingeschlagenen Weges bestätigt, liegt die Fortsetzung dieses Weges nahe. Führt er aus diesen und jenen Gründen nicht zum Ziel, so sind Verbesserungen, Veränderungen einzuleiten. Es kann auch sein, dass sich ein Ziel als nicht haltbar erweist und revidiert werden muss. Dazu sollte es aber eine nachvollziehbare Begründung geben.

Die Indikatoren zur Erfolgskontrolle müssen hinreichend und angemessen genau sein und dem Wesen der Ziele entsprechen. Z. B. ist in der Buchhaltung eine exakte Erfassung aller Geschäftsvorfälle auf zwei Stellen hinter dem Komma erforderlich. Es bedarf eines dem Betrieb entsprechend differenzierten Kontenrahmens, entsprechender Kostenstellen etc. Bei „weichen“

(inhaltlichen) Zielen bestehen andere Methoden und Anforderungen an die Genauigkeit: Hier können eher beschreibende, verstehende Methoden erforderlich sein. Schwerbehinderte Bewohner haben zum Beispiel individuell unterschiedliche Ausdrucksformen, um ihren Unmut oder ihr Unwohlfinden zum Ausdruck zu bringen. Diese müssen emphatisch verstanden werden. Die Qualität und Intensität kann beschrieben werden. Die Häufigkeit und Dauer des Auftretens von Unmutsäußerungen Einzelner oder innerhalb einer Gruppe könnte evtl. gezählt bzw. gemessen werden. Eine Häufigkeit < X könnte per Definition als Indikator (Kennziffer) für relativ hohes Wohlbefinden der Bewohner gelten.

Diese Beispiele sind stark vereinfachend und holzschnittartig. Sie sollen verdeutlichen, dass die Lebenshilfe je nach Zielbereichen individuell geeignete Methoden der Steuerung und Kontrolle entwickeln muss. Es gibt verschiedene sehr differenzierte Verfahren und Methoden der Steuerung und Kontrolle in (sozialen) Unternehmen: z. B. Balanced Scorecard (BSC).

Es muss geklärt werden, wie die Aufgaben der Kontrolle und Steuerung zwischen Mitgliederversammlung und Vorstand als Aufsichtsorgane einerseits und Geschäftsführung und Leitungskräften als Ausführende andererseits aufzuteilen sind: Wer erhebt Zahlen, Daten und Fakten? Wer berichtet wem in welchen Abständen und in welcher Form?

Prüfungen

Nicht zuletzt unter dem Aspekt der Transparenz und Seriosität des Handelns in der Unternehmung Lebenshilfe empfiehlt sich die Einhaltung von Prüfungsempfehlungen (Standards für die Durchführung von Prüfungen durch interne und externe Prüfungsinstanzen, Erstellung von Lageberichten, Risikomanagement). Besondere Bedeutung erlangt dieser Aspekt bei der Frage der Aussagekraft eines Jahresabschlusses, der Entlastung der zuständigen Organe und deren Haftung bzw. bei der Entscheidung über den Abschluss entsprechender Versicherungen.

Beschwerdemanagement

Gerade weil Lebenshilfe-Organisationen vom Engagement der Mitglieder und damit der Betroffenen in besonderem Maß leben, sind „Kundenbeschwerden“ besonders sensibel zu sehen.

Wenn Beschwerden von Mitgliedern des Vereins oder auch Mitarbeitern den Vorstand erreichen:

- ist dies grundsätzlich positiv zu sehen, denn niemand soll das Gefühl haben, nicht gehört zu werden und damit „ausgeliefert“ zu sein;

- muss aber grundsätzlich dennoch das durch die Beschwerde angesprochene Problem dort gelöst werden, wo es aufgetaucht ist;

- sollte in diesem Sinne das Problem zur Lösung immer an die Geschäftsführung zur Weiterbehandlung gemäß den in der Organisation abgesprochenen Regeln gegeben werden. Vorstandsmitglieder können sich nach Absprache in den Einrichtungen vor Ort informieren, dürfen aber nicht direkt intervenieren.

- Im Bedarfsfall (wenn eine nachhaltige Problemlösung auf diesem Weg nicht möglich ist) kann der Vorstand das Gespräch mit dem Beschwerdeführer und der Geschäftsführung suchen.

Die Geschäftsführung hat dafür zu sorgen, dass Kritik in der Lebenshilfe-Organisation auf ein Klima der Akzeptanz stößt, so dass Beschwerden als Impulse zur weiteren Verbesserung der eigenen Arbeit gesehen werden.

In der Lebenshilfe soll ein offenes Gesprächsklima vorherrschen, in dem auch Kritik und Beschwerden einen angemessenen Raum finden. Beschwerden sollen offen angenommen werden, sind sie doch Ausdruck von zu verändernden Vorgängen, Abläufen oder auch Missständen. Nur durch einen aufgeschlossenen und aktiven Umgang mit Beschwerden können Mängel beseitigt und kann zukünftiger Unzufriedenheit entgegen gewirkt werden.

Erfahrungsgemäß müssen Menschen mit geistiger Behinderung, wenn sie sich als Nutzer von Einrichtungen und Diensten in deren Abhängigkeit erleben, bei der Formulierung von Kritik und Beschwerden unterstützt werden. Dies soll ihnen und allen weiteren Beteiligten verdeutlichen, dass Beschwerden nicht nur erlaubt, sondern auch erwünscht sind.

Angezeigte Probleme müssen dort, wo sie deutlich geworden sind, auch gelöst werden. Verantwortlich hierfür ist die jeweilige Leitungskraft. Sollte dies zu keiner angemessenen Lösung führen, können am Konflikt Unbeteiligte, wie z. B. Mitglieder des Vorstandes oder ein Landesverband/Bundesvereinigung, eine moderierende Funktion einnehmen, wenn dies von allen Beteiligten gewünscht wird. Der Umgang mit Beschwerden und Kritik sollte in den jeweiligen Organisationen beschrieben und veröffentlicht sein.

Nach der Problemlösung sollte geprüft werden, ob vorhandene Regelungen und beschriebene Standards anpassungswürdig sind.

Auf die hierzu ggf. existierenden Rechtsvorschriften wird ausdrücklich hingewiesen.

Risikomanagementsystem

Zu den Aufgaben der Geschäftsführung gehört es, ein internes Überwachungssystem zu installieren, welches unter anderem aus der internen Revision, dem Controlling und Berichtswesen und einem Risikomanagementsystem besteht. Dabei dient ein Risikomanagementsystem dazu, eine höhere Transparenz über bestehende Risiken herbeizuführen und frühzeitig existenzgefährdende Entwicklungen zu erkennen.

Risiken beziehen sich dabei auf Ereignisse mit einem (negativen) Einfluss aus der unternehmerischen Tätigkeit selbst, aus den politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen und aus den Marktgegebenheiten.

Das Risikomanagement erfasst und dokumentiert systematisch den Prozess, bestehend aus Risikoanalyse, Risikobewältigung und Risikosteuerung.

Bei einer Risikoanalyse werden die identifizierten Risiken, deren Ursachen und ggf. Wechselwirkungen beschrieben und hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrer Auswirkungen bewertet. Die Definition von Frühwarnindikatoren, die bei Erreichen oder Überschreiten festgelegter Werte Signale für ein mögliches Risiko anzeigen, ist dabei hilfreich.

Dem schließen sich die Suche nach und Einleitung von Maßnahmen an, die das Risiko verringern, vermeiden oder abwälzen. Einige Risiken wird jedoch das Unternehmen selbst tragen müssen oder im Rahmen der Risikostrategie selbst tragen wollen.

Die Steuerung von Risiken geschieht durch die permanente Überwachung der eingeleiteten Maßnahmen und die Überprüfung der jeweiligen Risikobewertung. Eine permanente bzw. regelmäßige und ggf. eine anlassbezogene Ad-hoc-Berichterstattung an die verantwortlichen Führungsorgane gehört zu den ständigen Tagesordnungspunkten der Sitzungen der Leitungsgremien. Das Risikomanagementsystem liefert zudem Aussagen über die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung im Zuge der Erstellung eines Lageberichts im Rahmen der Jahresabschlussarbeiten.

5.5. Kommunikation nach innen und außen

Die Lebenshilfe hat es mit einer Vielzahl von Anspruchsgruppen („Stakeholder“) zu tun. Diese Gruppen haben alle Erwartungen an die Lebenshilfe, die sich zum Teil überschneiden, zum Teil aber auch widersprechen. Es gibt Anspruchsgruppen, denen sich die Lebenshilfe in besonderer

Weise verpflichtet fühlt bzw. fühlen muss; das sind in erster Linie Menschen mit Behinderungen und deren Angehörige. Daraus lassen sich Prioritäten in der Erfüllung von Ansprüchen ableiten. Die Prioritätensetzung im Einzelnen wird aber nicht zuletzt davon abhängen, wie die Lebenshilfe vor Ort „aufgestellt ist“ (z. B. als großer Träger, als „reiner“ Selbsthilfeverein usw.). Die nachfolgende Auflistung der „Stakeholder“ ist nicht trennscharf und vermutlich auch nicht vollständig:

- Menschen mit (geistiger) Behinderung – als Kunden, eigentliche Zielgruppe,

- Eltern und Angehörige (dto.),

- Mitglieder – als demokratische Basis der Vereine,

- Teilhaber, Eigentümer, z. B. Gesellschafter in der GmbH,

- Leistungsträger, Zuschussgeber etc. – als Finanziers und Vertragspartner,

- Öffentlichkeit, Medien, Politik, Bevölkerung – als Steuerzahler, Nachbarn, Zielgruppe politischer Interessenvertretung etc.,

- Kooperationspartner im Gemeinwesen (Vereine etc.),

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – als Arbeitnehmer, Fachkollegen etc.,

- Lieferanten und Auftraggeber, z. B. Industriekunden der WfbM, aber auch externe Dienstleister für die Lebenshilfe,

- Spender, Sponsoren, Förderer.

Gegenüber all diesen Gruppen muss die Lebenshilfe in unterschiedlicher Intensität Rechenschaft ablegen. Die Summe ihrer diesbezüglichen kommunikativen Aktivitäten kann als Öffentlichkeitsarbeit im weiteren Sinne bezeichnet werden. Bei dieser sind die Erwartungen der jeweiligen Anspruchsgruppe im Hinblick auf Inhalt und Medien bzw. Methoden der Berichterstattung zu berücksichtigen.

Die Rechenschaftslegung an Anspruchsgruppen ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit, die nach innen und nach außen gerichtet sein muss. Hierzu werden die folgenden Anregungen gegeben:

- Es ist darauf zu achten, dass nicht bestimmte Anspruchsgruppen so im Vordergrund der Rechenschaftslegung stehen, dass andere vernachlässigt werden. Eine besonders häufig vernachlässigte Gruppe ist interessanterweise die der Mitglieder.

- Inhalte und Methoden/Medien der Öffentlichkeitsarbeit müssen an die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe angepasst werden (z. B. kein „Fachchinesisch“ für Bevölkerung; keine pädagogischen Konzepte im Detail, sondern konkrete Werbeangebote für Sponsoren; Zielsetzungen und konkrete Aktivitäten anstelle „endloser Bilanzdaten“ für Mitglieder etc.).

- Durch eine bewusste Auswahl von Botschaften wird das „Wichtige“, das „Eigentliche“ der Lebenshilfe nach außen projiziert (z. B. in der Presse: Lebenshilfe nicht nur als Empfänger von Spenden, als Bauherr etc., sondern: „Für welche Ziele treten wir ein?“, „Welche haben wir erreicht?“ etc.).

- Auch gegenüber den wichtigsten Finanziers der Arbeit (Leistungsträger, Zuschussgeber) sind nicht nur Zahlen, Strukturen etc. nachzuweisen, sondern die Erreichung von gesetzlichen, vereinbarten oder selbst gesetzten Zielen.

- Es muss auch eine Strategie zur Rechenschaftslegung gegenüber Gruppen entwickelt werden, welche die Lebenshilfe noch besser als bisher erreichen will (z. B. „junge Eltern“ als Mitglieder!).

6. Materialsammlung und weiterführende Literatur

Materialsammlung

Informationen und Diskussionspapiere im Lebenshilfe-Portal (Internetseiten für Mitgliedsorganisationen) der Bundesvereinigung Lebenshilfe:

- Geschäftsordnung für den Vorstand (Muster)
- Wahlordnung (Muster)
- Gesellschaftsvertrag (Muster)
- Geschäftsordnung des Aufsichtsrats (Muster)
- Geschäftsbesorgungsvertrag (Muster)
- Finanzordnung (Muster)

Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung Bremen e.V.,
Leitlinien zur Zusammenarbeit von Angehörigen und Mitarbeitern bei der Lebenshilfe Bremen,
Bremen, 2007.

Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung – Landesverband Baden-Württemberg, Hrsg., **Beiträge zu einer Unternehmensethik der Lebenshilfe**,
Stuttgart, 2005.

Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung – Landesverband Bayern, Hrsg., **Prüfungsempfehlung**,
Erlangen, 2001.

Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung – Landesverband Schleswig-Holstein, **Beschwerdemanagement beim Landesverband der Lebenshilfe Schleswig-Holstein**,
Kiel, 2004.

Auer, Jürgen,
Wirtschaftliche Existenzsicherung – Beitrag zur AG Corporate Governance der Landesgeschäftsführer,
Erlangen, 2007.

Kodizes

Deutsche Bischofskonferenz, Hrsg., **Arbeitshilfe 182. Soziale Einrichtungen in katholischer Trägerschaft und wirtschaftliche Aufsicht**,
Bonn, 2. Auflage, 2007.

Deutscher Corporate Governance Kodex vom 14. Juni 2007, Amtlicher Teil des elektronischen Bundesanzeigers vom 20. Juli 2007.

Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland, Hrsg., **Diakonischer Corporate Governance Kodex (DGK) – mit Erläuterungen**,
Stuttgart, 2005.

Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten großer Hilfswerke, Hrsg., **Swiss NPO-Code. Corporate Governance-Richtlinien für Nonprofit-Organisationen in der Schweiz**, 2006.

Literaturhinweise

Bachert, Robert, Hrsg.,
**Corporate Governance in
Nonprofit-Unternehmen**,
Planegg, wrs-Verlag, 2006.

Koch, Christian,
Konzeptheft Balanced Scorecard,
Bank für Sozialwirtschaft, Köln,
2. Auflage, 2006.

Koch, Christian, Thomas von Holt,
**„Verein oder GmbH? Zur Ansiedelung
wirtschaftlicher Aktivitäten bei Verbänden“**,
Nachrichtendienst des Deutschen Vereins 9/2007,
315-325.

Langnickel, Hans,
**Vorstand – Geschäftsführung:
Eine starke Partnerschaft**,
BFS-Arbeitshilfen für ehrenamtliche Vorstände,
Köln, 2. Auflage, 2002.

Rechkemmer, Kuno,
**Corporate Governance. Informations- und
Führungssystem**,
München, Oldenbourg-Verlag, 2003.

Ruter, Rudolf, Karin Sahr,
Georg Graf Waldersee, Hrsg.,
**Public Corporate Governance. Ein Kodex
für öffentliche Unternehmen**,
Wiesbaden, Gabler-Verlag, 2005.

Solidaris Unternehmensberatungs-GmbH, Hrsg.,
**Corporate Governance sozialtätiger
Unternehmen. Grundlagen und Hinweise
für Verantwortliche in Geschäftsführungs-
und Aufsichtsgremien**,
Köln, 2007.

Solidaris Unternehmensberatungs-GmbH, Hrsg.,
**KonTraG. TransPuG. DCGK. Auswirkungen
auf die Arbeit von Geschäftsführungen
und Aufsichtsgremien gemeinnütziger
Organisationen**, Köln, 2. Auflage, 2007.

von Holt, Thomas, Christian Koch,
**Konzeptheft Chancen- und
Risikomanagement**,
Bank für Sozialwirtschaft, Köln, 2003.

Zobel, Andreas,
**Corporate Governance – Ein Konzept
aus dem Profit-Sektor mit Karrierechancen
in der Sozialwirtschaft“**,
Fachdienst der Lebenshilfe 3/2006, S. 13-20
Marburg, Lebenshilfe-Verlag, 2006.

Web-Links

Nützliche Informationen sind auch abrufbar
von den Internetseiten:

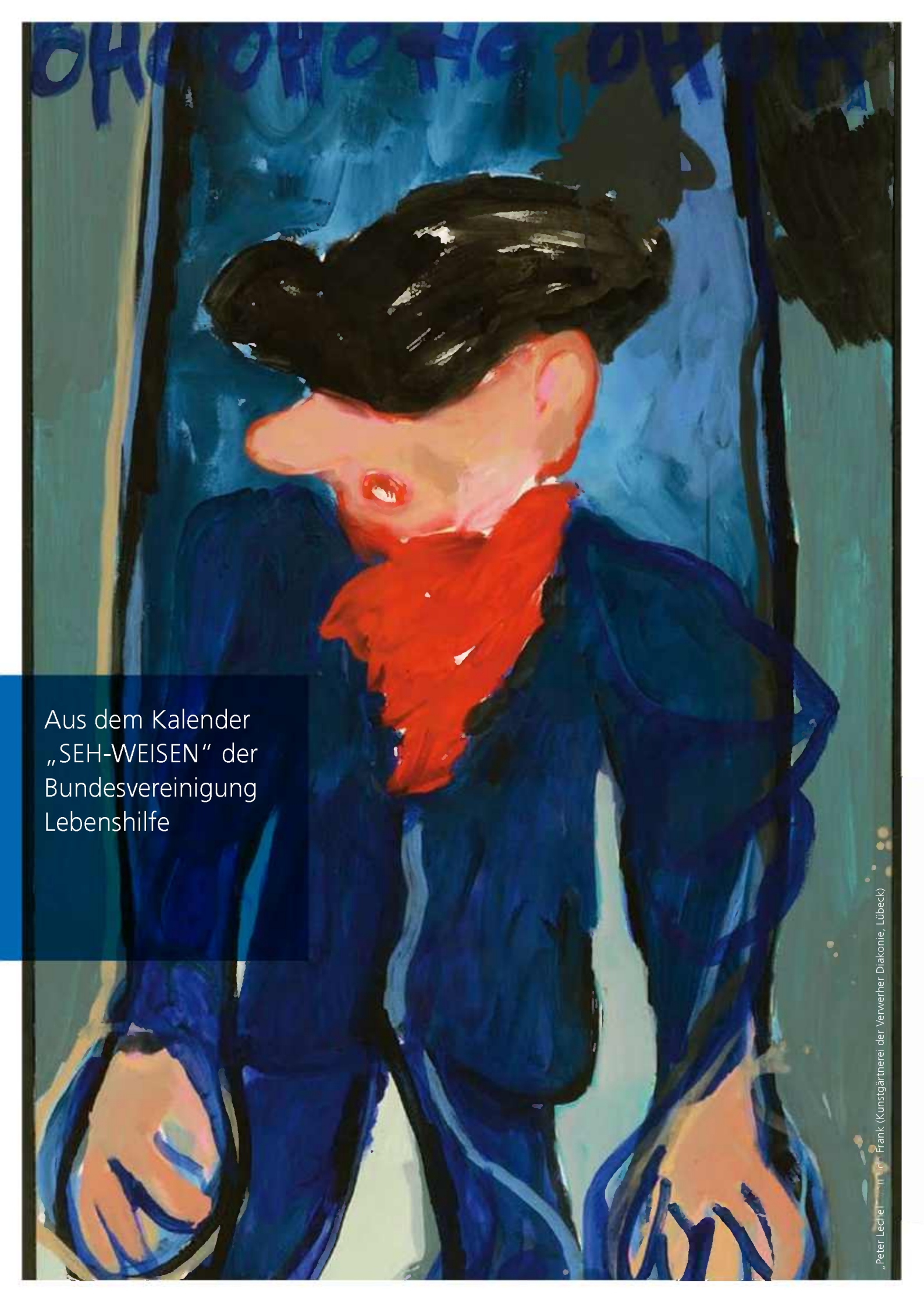
www.lebenshilfe.de

www.sozialbank.de

www.solidaris.de

www.bundesanzeiger.de

www.uni-wh.de/wiwi/



Aus dem Kalender
„SEH-WEISEN“ der
Bundesvereinigung
Lebenshilfe



Für beständigen unternehmerischen Erfolg braucht man

VERTRAUEN

Sie am besten auf die Leistung im Doppelpack: die Beratung durch Ihren Steuerberater und Unternehmenssoftware von DATEV.

Auf Ihren Steuerberater können Sie sich in jeder Situation verlassen. Er kennt Ihr Unternehmen genau. Mit allen Zahlen und Abläufen. Und er weiß, mit welcher Unternehmenssoftware Sie die Herausforderungen erfolgreich meistern. Auch bei aktuellen steuerlichen Themen ist er immer auf dem neuesten Stand. Informieren Sie sich – auch über DATEV-Software für Warenwirtschaft, Rechnungswesen, Personalwirtschaft und Office-Management – bei Ihrem Steuerberater oder unter der Telefonnummer 0800 1001116.
www.datev.de/unternehmensloesungen

DATEV

Zukunft gestalten. Gemeinsam.



Verhülsdonk & Partner GmbH
 Wirtschaftsprüfungsgesellschaft · Steuerberatungsgesellschaft

Als eine der führenden mittelständischen Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften sind wir bundesweit tätig.

Verhülsdonk & Partner verfügt über jahrzehntelange einschlägige Erfahrung in der Prüfung und Beratung von **Non-Profit-Organisationen**.

Unser Team - 50 Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsanwälte - steht Ihnen mit seiner hohen Kompetenz zur Verfügung.

Informieren Sie sich

www.verhuelsdonk.de

Berlin

Tel.: (030) 254901-0
berlin@verhuelsdonk.de

Koblenz

Tel.: (0261) 30428-0
koblenz@verhuelsdonk.de

Chemnitz

Tel.: (0371) 38381-0
chemnitz@verhuelsdonk.de

Köln

Tel.: (0221) 20700-0
koeln@verhuelsdonk.de

Düsseldorf

Tel.: (0211) 60055-400
duesseldorf@verhuelsdonk.de

Krefeld

Tel.: (02151) 8539-0
krefeld@verhuelsdonk.de

Dresden

Tel.: (0351) 81180-30
dresden@verhuelsdonk.de

Leipzig

Tel.: (0341) 23066-67
leipzig@verhuelsdonk.de

Hamburg

Tel.: (040) 355280-980
hamburg@verhuelsdonk.de

Andernach

Tel.: (02632) 95834-0
info@vp-andernach.de

Aus der Fachzeitschrift Geistige Behinderung wird ... Teilhabe. Die Fachzeitschrift der Lebenshilfe.



Machen Sie sich (k)ein Bild, greifen Sie zu:
www.lebenshilfe.de/teilhabe.php

„Der Name *Teilhabe* für unsere Fachzeitschrift ist somit ein bewusstes Signal für die Stärkung emanzipatorischer Orientierungen im Zusammenleben mit behinderten Menschen sowie in der Planung und Gestaltung von Unterstützungsangeboten.

Neben dem neuen Namen erfährt auch die inhaltliche Struktur der *Teilhabe* im Vergleich zur *Geistigen Behinderung* eine Weiterentwicklung. So wird der bisher eigenständig herausgegebene Fachdienst der *Lebenshilfe* in die neue Fachzeitschrift *Teilhabe* eingebunden.

Den prägenden Charakter der *Geistigen Behinderung* als Fachzeitschrift mit wissenschaftlichen Beiträgen behalten wir dabei konsequent bei, reichern die *Teilhabe* jedoch an durch Beiträge in der neu eingeführten Rubrik „*Fachpraxis und Management*“. Diese Rubrik wird sich vor allem von der Aufgabenstellung „*Praxis gestalten – Innovation wagen*“ leiten lassen.“

Aus: *Geistige Behinderung*,
4/2008-Editorial

**Bundesvereinigung
Lebenshilfe für Menschen
mit geistiger Behinderung e.V.**

Bundesgeschäftsstelle
Raiffeisenstraße 18, 35043 Marburg
Tel.: 06421 491-0, Fax: 06421 491-167
Bundesvereinigung@Lebenshilfe.de
www.lebenshilfe.de



Lebenshilfe