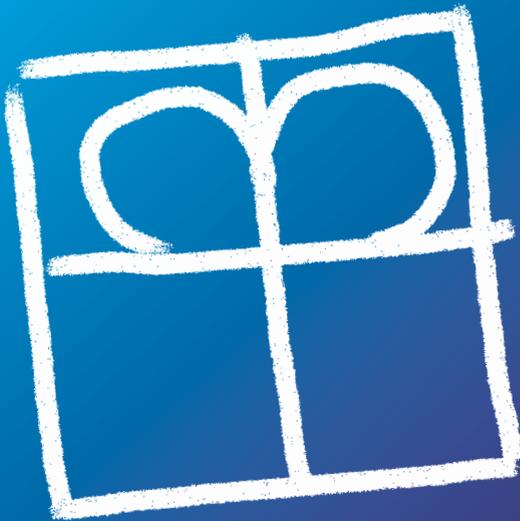


Robert Bachert

# Diakonischer Corporate Governance Kodex

Ein wertebasiertes  
Führungsinstrument  
in unternehmensethischer  
Reflexion



VDWI 56

# DIAKONISCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX

Ein wertebasiertes Führungsinstrument in  
unternehmensethischer Reflexion

Veröffentlichungen  
des Diakoniewissenschaftlichen Instituts  
an der Universität Heidelberg

Begründet von Theodor Strohm

Herausgegeben von Johannes Eurich und Volker Herrmann

Band 56

ROBERT BACHERT

# DIAKONISCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX

Ein wertebasiertes Führungsinstrument in  
unternehmensethischer Reflexion



EVANGELISCHE VERLAGSANSTALT  
Leipzig



Robert Bachert, Dr. phil., Jahrgang 1966, studierte Betriebswirtschaft, Sozialpädagogik und Social Management. Er ist Finanzvorstand des Diakonischen Werks Württemberg, Geschäftsführer verschiedener Töchter und der Stiftungen der Diakonie Württemberg sowie Aufsichtsratsvorsitzender zweier Nonprofit-Organisationen. Er unterrichtet an der Evangelischen Hochschule in Ludwigsburg.

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© 2017 by Evangelische Verlagsanstalt GmbH · Leipzig

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Cover: Kai-Michael Gustmann, Leipzig  
Satz: Luisa Sandritter, Heidelberg

ISBN 978-3-374-04750-5  
[www.eva-leipzig.de](http://www.eva-leipzig.de)

# GELEITWORT

Seit Mitte der 1990er Jahre hat die sogenannte Ökonomisierung des sozialen Sektors eingesetzt, welche die Entwicklung bzw. Anwendung entsprechender ökonomischer Theorien auf die Sozialwirtschaft nach sich zog. Nach den Diakonienmanagement-Modellen wurde etwas verspätet auch ein Corporate Governance Kodex für die Diakonie veröffentlicht, mit dem versucht wurde, die unternehmensethischen Leitplanken für Führungskräfte festzulegen. Jedoch war er relativ direkt vom Deutschen Corporate Governance Kodex abgeleitet worden und hatte Unterschiede zur Sozialwirtschaft kaum in Rechnung gestellt. Zudem fokussierte er auf rechtliche Rahmenbedingungen und ließ Fragen der moralischen Verantwortung von Führungskräften weitgehend außen vor. Fraglich ist dabei, ob durch die Aufstellung von Regelkatalogen ethisch verantwortbares Führungshandeln herbeigeführt werden kann. Muss nicht vielmehr ebenso bei inneren Dispositionen angeknüpft werden, müssen also die Werthaltungen und moralischen Überzeugungen der Führungskraft einbezogen werden?

Dieser Spur geht Robert Bachert nach, indem er eine kritische Analyse und Erweiterung des bis dato vorliegenden Diakonie Corporate Governance Kodex vornimmt. Auf Basis dieser Analyse und unter Bezug auf die unternehmensethische Diskussion leitet er Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Kodex ab. Hier ist besonders der von Bachert entworfene Führungskräftekodex als eigenständiger Baustein eines künftigen diakonischen Kodex zu nennen, der die individualethischen Grundanforderungen, die für eine überzeugende Umsetzung des Kodex erfüllt sein müssen, skizziert. Im Ergebnis kann er Elemente zur Erweiterung des Diakonie Corporate Governance Kodex präsentieren, die diesen überzeugend als ein zentrales und dynamisches Element der Unternehmensentwicklung im Non-Profitbereich positionieren und seine Bedeutung auch für die diakonische Verbandsebene deutlich macht.

Dem vorliegenden Buch wünscht man daher nicht nur eine weite Verbreitung, sondern insbesondere auch die Anwendung in diakonischen Unternehmen, die gleichermaßen beides umfasst: eine reflektierte Bezugnahme auf die jeweilige Unternehmenssituation und Gelegenheit zur Selbstprüfung diakonischer Verantwortungsträger.

Prof. Dr. Johannes Eurich

# GELEITWORT

Der Umgang von Führungskräften mit Leitungsverantwortung ist von Anfang an unter den ersten Christen ein Thema, das in vielfältigen Bezügen angesprochen und entfaltet wird. Die Person der Führungskraft erfährt konkrete Anweisungen und Orientierungspunkte für die Verantwortung.

Längst überfällig ist daher eine Arbeit, die dies in den gegenwärtigen Rahmenbedingungen diakonischer und kirchlicher Arbeit untersucht und den spezifischen Herausforderungen an Führungskräfte nachgeht.

Es ist das besondere Verdienst der vorliegenden Arbeit, dass sie bewusst die „weltlichen“ Standards eines allgemeinen Governance Kodex zum Bezugspunkt einer Weiterentwicklung eines diakonisch-kirchlichen Governance Kodex macht.

Das Handeln der Diakonie im öffentlichen Raum macht es notwendig, einen solchen Kodex nicht nur im Rahmen eines binnentheologischen Diskurses zu entwickeln. Es kommt vielmehr darauf an, aus gegenseitigen Bezügen sehr detailliert und differenziert zu beschreiben, welche Übereinstimmungen, Widersprüche und Weiterführungen ein allgemeiner Kodex unter dem besonderen Anspruch christlicher Ethik erfährt.

Diese Rückkoppelungen an Standards eines allgemeinen Governance Kodex eröffnen den Raum für gegenseitige Impulse, die einem gemeinsamen Verständnis zu Gute kommen und zugleich davor bewahren zu einem völlig abgehobenen Modell eines diakonischen Governance Kodex zu kommen, das in den öffentlichen Raum kaum kommunizierbar sein könnte.

Diakonie und Kirche haben mit der vorgelegten Dissertation ein ausgezeichnetes Handbuch, um den Umgang von Führungskräften mit Leitungsverantwortung kritisch und konstruktiv zu überprüfen. Die Praxisrelevanz der theoretischen Diskussion gipfelt in der Entwicklung eines Orientierungsrahmens für diakonische-kirchliche Führungskräfte. Wie notwendig höchste Aufmerksamkeit im Umgang mit diesem Thema ist, zeigt die hohe Sensibilität, mit der soziale Netzwerke und Medien auf das Fehlverhalten von Führungskräften und dem Versagen von Aufsichtspflichten im Umfeld von Kirche und Diakonie reagieren.

Sowohl in Einrichtungen der Diakonie wie in aller diakonischen Gemeinwesenarbeit von Kirche und Diakonie ist der reflektierte und offensive Umgang mit einem diakonischen Governance Kodex ein unverzichtbarer Baustein zur Sicherung und Weiterentwicklung diakonischer Arbeit.

Der vorgelegten Arbeit von Robert Bachert sind deshalb zahlreiche Leserinnen und Leser und eine kräftige Wirkungsgeschichte zu wünschen.

Oberkirchenrat Johannes Stockmeier, Präsident der Diakonie Deutschland (i.R.)

Oberkirchenrat Dieter Kaufmann, Vorstandsvorsitzender des Diakonischen Werks Württemberg und Rat der EKD

# VORWORT

Corporate Governance und Diakonie sind Begriffe aus unterschiedlichen Disziplinen: Corporate Governance gehört in die Ökonomie und Diakonie in die Ethik. Damit in Verbindung stehen gegensätzliche Begriffe wie z. B. Effizienz und Gewinnmaximierung auf der einen und Menschenwürde und tatkräftige Liebe als Dienst am Menschen auf der anderen Seite. Und dennoch: „Es gilt die verschwenderische Liebe Gottes, die jedem Menschen zu Gute kommt und unbegrenzt ist, die begrenzten Gelder, die effizient und professionell akquiriert werden müssen und die liebevolle, tatkräftige und fachlich kompetente Hilfeleistung als eine Einheit zu sehen“ (Bachert/Löw 2015, 8). Was hat dies alles mit einem Corporate Governance Kodex der Diakonie zu tun? Der Diakonische Kodex regelt institutionalisiert die Funktion der Leitung und Aufsicht in diakonischen Einrichtungen und Diensten. Mit seiner Hilfe sollen die Unternehmen der Diakonie das Zusammenspiel zwischen Christlichkeit, Wirtschaftlichkeit und Fachlichkeit besser gestalten. Was dies konkret für die Leitungs- und Aufsichtspersonen bedeutet und ob sich ein weltlicher Corporate Governance Kodex als Grundlage für den im Jahr 2005 eingeführten Diakonischen Kodex eignet, sind Fragen die sich in diesem Zusammenhang stellen. Das Ergebnis der Analyse und Reflexion in diesem Buch ist, dass ein institutionenbezogener und anreizbewährter Corporate Governance Kodex der Diakonie nicht ausreicht, um neben den betriebswirtschaftlichen und juristischen Aspekten auch individuelle ethische Gesichtspunkte einer wertebasierten Führung zu entfalten. Es bedarf eines Führungskräftekodex („Code of Conduct“) für die Diakonie.

In Teil I der Arbeit werden die Grundlagen der Corporate Governance beschrieben. Im Mittelpunkt steht der Deutsche Corporate Governance Kodex, der mit den Kodices aus dem Bereich der Diakonie verglichen wird. Neben der Begründung ihrer Einführung und Darstellung deren Nutzen für diakonische Einrichtungen, wird die Übertragbarkeit der Regelungsinhalte analysiert und festgestellt.

In Teil II der Arbeit steht die Unternehmensethik im Fokus. In einem kritischen Resümee werden für die Mikro-, Meso- und Makroebene ein Begründungs-, Orientierungs- und Kontrolldefizit des Diakonie Kodex festgehalten. Es wird zudem deutlich, dass es der Diakonie nicht an Wertformulierungen und Grundlagen mangelt, sondern es bislang kein einheitliches Proprium-Konzept gibt. Insbesondere werden Fragen der

Führungsethik und eines Führungskräftekodexes aufgeworfen mit dem Ergebnis, dass dieser auf die spezifischen Bedingungen der Diakonie angepasst werden muss.

Teil III der Arbeit leistet eine Anpassungs- und Entwicklungsarbeit. So werden Funktionen eines Kodex entwickelt und mit Hilfe des neuen St. Galler Managementmodells durchgespielt. Der durch diese Analysearbeit gewonnene Baustein „Führungskräftekodex“ – eine Erweiterung des Diakonie Kodex – wird anschließend dargestellt. Abschließend werden die Ergebnisse der Arbeit wirtschaftsethisch eingeordnet und auf vier Elemente der Weiterentwicklung des Diakonie Kodex eingegangen: (1) ein Diakonie-Management auf Basis des nSGMM, (2) ein Führungskräftekodex, (3) ein erneuerter DGK und ein Management der Aufsichts- und Leitungsfunktion (Kommentierung) sowie (4) eine Rahmenordnung für die Diakonie zur Aufsicht und Leitung.

Wer sich nebenberuflich auf den Weg eines Promotionsprojekts macht, braucht einen langen Atem und Unterstützer. Allen voran ist dabei meine Familie zu nennen, die mich in unserer gemeinsamen und „freien“ Zeit hat arbeiten lassen. Danke für Eure Liebe und Unterstützung: Petra, Sophia, Teresa und Ben.

Die beiden Professoren Johannes Eurich und Heinz Schmidt haben mir eine vorbildliche, bereichernde und wertschätzende wissenschaftliche Begleitung angedeihen lassen. Diese ging weit über das normale Maß hinaus und zeigt eine sehr große Verbundenheit mit dem diakonischen Anliegen und ein sehr hohes „diakonisches“ Engagement. Dafür bedanke ich mich sehr.

Überdies gilt mein Dank Herrn Oberkirchenrat Johannes Stockmeier, Präsident der Diakonie Deutschland (i.R.) und Herrn Oberkirchenrat Dieter Kaufmann, Vorstandsvorsitzender des Diakonischen Werks Württemberg und Rat der EKD. Beide haben ihre Freizeit an Wochenenden und Abenden geopfert, um mir wertvolle Rückmeldungen zum diakonischen Führungskräftekodex zu geben. Sie haben diesen theologisch und diakonisch profiliert sowie für die Praxis fundiert.

Allen anderen, die ich im Folgenden alphabetisch aufliste, gilt mein herzlicher und aufrichtiger Dank für die fachliche, lektorische, strukturelle, geistliche und emotionale Unterstützung. Dieser gilt: Hans Ulrich Anke, Günter Banzhaf, Urte Bejik, Markus Buchholz, Albrecht Daiss, Sandra Eischer, Elisabeth Göbel, Eckart Hammer, Laura Held, Jürgen Hepperle, Barbara Hipp, Jörg Kruttschnitt, Franziska Nocke, Susanne Pohl, Friedrich Alexander July, Kornelius Knapp, Jürgen Rausch, Uwe Rzadkowski, Joachim Rückle, Luisa Sandritter, Falk Schöller, Michael Stahl, Gregor Schönborn, Stephan Schumacher, Klaus Schellberg, Christoph Thiele, und Matthias Wantzek.

Der Evangelischen Bank (EB) danke ich sehr für die großzügige finanzielle Unterstützung bei der Veröffentlichung und Übernahme der Druckkosten.

Die vorliegende Arbeit ist eine gekürzte Fassung der Dissertation „Diakonischer Corporate Governance Kodex - ein wertebasiertes Führungsinstru-

ment in unternehmensethischer Reflexion“, die von der Universität Heidelberg 2016 angenommen wurde.

Rommelshausen, im Dezember 2016

Robert Bachert

# INHALT

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	17
TABELLENVERZEICHNIS.....	20
ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....	22
EINLEITUNG .....	23
<b>I. TEIL: GRUNDLAGEN DER CORPORATE GOVERNANCE.....</b>	<b>30</b>
1. Corporate Governance.....	30
1.1 Der Begriff der Corporate Governance.....	31
1.1.1 Juristische Perspektive .....	32
1.1.2 Ökonomische Perspektive .....	33
1.1.3 Ethische Perspektive .....	34
1.1.4 Zwischenfazit .....	36
1.2 Theoretische Grundlagen der Corporate Governance.....	37
1.2.1 Begriff der Ökonomik .....	37
1.2.2 Kritische Beschreibung des Handlungsmodells des Homo-Oeconomicus .....	40
1.2.3 Die Neue Institutionenökonomik.....	44
1.2.4 Systeme der Corporate Governance .....	54
1.3 Reflexion, Besonderheiten NPO und Bezug zur Diakonie.....	72
2. Corporate Governance Kodices .....	77
2.1 Kapitalmarktorientierung versus organisatorisch-strukturelle Orientierung der Corporate Governance .....	79

2.2	Die Eignung des Kodex für den Nonprofit-Bereich und für außerbörsliche Rechtsformen.....	80
2.3	Kodex - Initiativen.....	82
2.3.1	Initiativen außerhalb Deutschlands.....	82
2.3.2	Deutsche Corporate Governance Initiativen.....	83
2.3.3	Initiativen auf Verbandsebene im diakonischen Bereich und Gründe für die Einführung der Corporate Governance .....	85
2.4	Der Deutsche Corporate Governance Kodex.....	87
2.5	Aufbau und Inhalt .....	88
2.6	Abgrenzung und Unterscheidung Corporate Governance System und Kodex .....	89
2.7	Diakonische Kodices .....	91
2.7.1	Die Kodices im Vergleich zueinander .....	92
2.7.2	Nutzen und Vorteile der Anwendung aus Sicht der Diakonie .....	98
2.7.3	Rechtsformen in der Diakonie.....	101
2.7.4	Feststellung der Übertragungsmöglichkeit des Deutschen Corporate Governance Kodex auf Unternehmen der Diakonie und exemplarische Darstellung einzelner ausgewählter Bereiche .....	103
2.7.5	Gründe für die Einführung in der Diakonie.....	103
2.7.6	Kritisches Resümee zur diakonischen Kodexentwicklung und Umsetzung.....	105
3.	Zentrale Erkenntnisse, Bündelung kritischer Gesichtspunkte und methodologische Mängel aus ethischer Perspektive am ökonomischen Theoriwerk als Basis der Corporate Governance für die Diakonie.....	112
3.1	Führungsethik und Kritik gegenüber dem Modell des Homo-Oeconomicus.....	114
3.1.1	Ethisches Anforderungsprofil als Desiderat für den Diakoniekodex..	116
3.1.2	Kompatibilität der Systemelemente und Erweiterung des deutschen Corporate Governance Systems .....	118

## II. TEIL: GESICHTSPUNKTE DER UNTERNEHMENSETHIK.... 121

1.	Unternehmensethik.....	121
1.1	Grundlagen der Ethik.....	123
1.1.1	Zentrale Begriffe .....	123
1.1.2	Typologische Argumentationsmuster .....	125
1.2	Ethik und Ökonomik: Verhältnis und Modelle der Beziehung.....	129
1.2.1	Angewandte Ethik: Horst Steinmann/Albert Löhr.....	131
1.2.2	Eine lebensdienliche Ökonomie: Peter Ulrich .....	133
1.2.3	Wirtschaftsethik: Karl Homann .....	135
1.2.4	Die Ethik der Governance: Josef Wieland.....	138
1.2.5	Kritisches Resümee und Fazit.....	142
1.3	Ethik und Corporate Governance – Kritik und Resümee.....	146
1.3.1	Empirische Beobachtungen und Forschungsdefizit.....	146
1.3.2	Theoretische Überlegungen: Mikro-, Meso-, und Makroebene.....	148
1.4	Diskurs, Ergebnissicherung und Zusammenfassung zur Ethik.....	150
2.	Diakonie-Management-Modelle .....	152
2.1	Auswahlkriterien der Modelle und Modelltypologie .....	153
2.2	Beschreibung der St. Galler Modelle.....	154
2.3	Die St. Galler Management-Modelle im Überblick.....	155
2.3.1	Das Neue St. Galler Management-Modell nach Rüegg-Stürm.....	156
2.3.2	Kritisches Resümee und Eignung des nSGMM als Reflexionsmodell der Funktionsfähigkeit des DGK.....	159
2.4	Beschreibung und kritische Bewertung von vier Diakonie-Management- Modellen .....	161
2.4.1	Hybride Organisationen und Folgerungen für die Governance der Diakonie.....	163
2.4.2	Bedeutung der Management-Modelle für die Corporate Governance .	167

3.	Proprium der Diakonie und Werte .....	169
3.1	Überblick über Begriff und Funktionen der Diakonie.....	170
3.2	Zwei Stoßrichtungen der Entwicklung der Diakonie.....	173
3.3	Diakonische Kultur und Ethik erfordert ein Management der Verantwortung.....	177
3.3.1	Spiritualität und Glaubensbildung.....	180
3.3.2	Niederschlag des Propriums in Verträgen und Regelungen .....	184
3.3.3	Aspekte christlicher Werte für die Corporate Governance .....	184
3.4	Kritische Betrachtung des Propriums der Diakonie und Resümee ....	206
4.	Ethik, Modelle und Proprium: Bündelung der Ergebnisse für die drei Ebenen .....	212
4.1	Führungsethik und Führungskräftekodex.....	213
4.2	Managementethik ein Management der Ethik.....	215
4.3	Verbindlichkeit und Transparenz bei der Umsetzung des DGK.....	217

### III. TEIL: WEITERENTWICKLUNG DES CORPORATE GOVERNANCE KODEX DER DIAKONIE..... 219

1.	Die ethische Funktionsfähigkeit des Diakonie Kodex .....	220
1.1	Anforderungen an einen Diakonie Kodex .....	221
1.2	Das Individuum und die Funktionsfähigkeit des Kodex .....	224
1.3	Ethische Fragestellungen, kritische Gesichtspunkte und Ansatz- punkte für die Weiterentwicklung des Diakonie Kodex .....	228
2.	Das „neue St. Galler Management-Modell“: Grundannahmen, Adapti- on, Reflexion, Prüfung und Maßnahmen .....	240
2.1	Überblick über strukturell-systemische Maßnahmen zur Unterstütz- ung der Unternehmensethik auf der Mikroebene .....	243
2.2	Beschreibung von Grundannahmen für das nSGMM und Prüfkriteri- en für die Funktionsfähigkeit eines Corporate Governance Kodex der Diakonie für die Mikroebene .....	245

2.3	Adaption des nSGMM und Reflexion der Funktionsfähigkeit für die Diakonie: Mikroebene .....	251
2.3.1	Prozesse in der Diakonie .....	253
2.3.2	Anspruchsgruppen .....	281
2.4	Entwicklungsmodi für den DGK .....	294
3.	Ein Baustein für einen erweiterten Kodex der Diakonie: Führungskräftekodex und individuelle ethische Grundanforderun- gen .....	299
4.	Wirtschaftsethische Einordnung der Ergebnisse der Arbeit und Ausblick auf die Weiterentwicklung eines Corporate Governance Kodex in der Diakonie .....	364
4.1	Thesen zur Einordnung der Forschungsfrage in wirtschaftsethische Modelle und Relativierung der Untersuchungsergebnisse .....	365
4.2	Ausblick auf die Weiterentwicklung des DGK .....	380
4.2.1	Diakonie-Management (nSGMM) .....	384
4.2.2	Führungskräftekodex .....	385
4.2.3	DGK Optimierung .....	388
4.2.4	Rahmenordnung .....	389
5.	Anlagen .....	392
5.1	Beschreibung der Inhalte des Deutschen Corporate Governance Kodex (Kapitel I.2.5) .....	392
5.2	Corporate Governance Kodices Vergleich (Anlage zu I.2.7.1) .....	397
5.3	Präambeln Vergleich (Anlage zu I.2.7.1) .....	402
5.4	Feststellung der Übertragungsmöglichkeit des DCGK auf die Rechtsformen in der Diakonie (Kapitel I.2.7.4) .....	406
5.5	Niederschlag des Propriums in Verträgen und Regelungen (Kapitel II.3.3.2) .....	411
5.6	Kritische Fragen zur Anwendbarkeit eines Führungskräftekodexes (Kapitel 3.2.1) .....	432
5.7	Management Code of Conduct (Kapitel 3.2.2) .....	440

LITERATURVERZEICHNIS.....445

NACHWORT .....470

# ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abs.	Absatz
ACK	Arbeitsgemeinschaft Christlicher Kirchen in Deutschland
AG	Aktiengesellschaft
AGMAV	Arbeitsgemeinschaft der Mitarbeitervertretungen im Diakonischen Werk Württemberg
AktG	Aktiengesetz
APRODEV	Association of World Council of Churches related Development Organisations in Europe
ARGG-EKD	Kirchengesetz über die Grundsätze zur Regelung der Arbeitsverhältnisse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Evangelischen Kirche in Deutschland und ihrer Diakonie
Art.	Artikel
AT	Altes Testament
ATWT e. V.	Arbeitskreises für Theologische Wirtschafts- und Technikethik e.V.
AVR	Arbeitsvertragsrichtlinien
AWO	Arbeiterwohlfahrt
BAG	Bundesarbeitsgericht
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BilKoG	Bilanzkontrollgesetz
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz
BilReG	Bilanzrechtsreformgesetz
BT	Bundestag
B. v.	Beschluss vom
Buko	Bundeskonferenz
CEO	Chief Executive Officer
CIMAP	CIMAP Consulting GmbH
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CSR	Corporate Social Responsibility
DAX	Deutscher Aktienindex
DBK	Deutsche Bischofskonferenz
DCGK	Deutsche Corporate Governance Kodex
DGK	Diakonischer Corporate Governance Kodex

DWEKD	Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e. V. (seit 2012: Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e. V.)
EWDE	Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e. V.
EB	Evangelische Bank eG
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EFQM	European Foundation for Quality Management
EKD	Evangelische Kirche in Deutschland
Eph	Epheser
EPD	Evangelischer Pressedienst
EKK Bank	Evangelischen Kreditgenossenschaft (seit 2014: Evangelische eG)
EU	Europäische Union
EWDE e. V.	Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e. V. eingetragener Verein
EU	Europäische Union
FI	Formale Institutionen
Gal	Galater
Gen	Genesis
GG	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland
GCCG	German Code of Corporate Governance
gGmbH	Gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
GMN	St. Galler General-Management-Navigator
GO	Mustergeschäftsordnung
GoDV	Grundsätze ordnungsgemäßer Datenverarbeitung
GoF	Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensführung
Hebr	Hebräer
HGB	Handelsgesetzbuch
Hos.	Hosea
IF	Informale Institutionen
IS	Individuelle Akteure
Jes.	Jesaja
KAO	Kirchliche Anstellungsordnung
KGH.EKD	Kirchengerichtshof der Evangelischen Kirche in Deutschland
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
Kor	Korinther
lat.	Lateinisch
Lk	Lukas
MAV	Mitarbeitendenvertretung
mbH	mit beschränkter Haftung

Mi	Micha
Mio.	Million
Mk	Markus
Mrd.	Milliarde
Mt	Matthäus
MVG.EKD	Mitarbeitervertretungsrecht EKD
NIÖ	Neue Institutionenökonomik
NPO	Nonprofit-Organisation
nSGMM	Neue St. Galler Management-Modell
NT	Neues Testament
AO	Abgabenordnung
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OKK	Kollektive Akteure
OLG	Oberlandesgericht
PA-Ansatz	Principal-Agent-Ansatz
PNG	Pflege-Neuorientungs-Gesetz
Ps	Psalm
Röm	Römer
Sam	Samuel
SAO	Sarbanes-Oxley Act
SGB	Sozialgesetzbuch
SGMM	St. Galler Management-Modell
SE	Europäische Gesellschaft
SROI	Social Return on Investment
Thess	Thessalonicher
TransPuG	Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts, zu Transparenz und Publizität
UN	United Nations
USA	United States of America
USD	United States Dollar
UMAG	Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts
Verg.	Vergabe
VK	Vergabekammer
VorstOG	Vorstandsvergütungs-Offenlegungsgesetz
WpHG	Gesetz über den Wertpapierhandel
WRV	Weimarer Reichsverfassung (offiziell: Verfassung des Deutschen Reichs)
ZuOG-EKD	Zuordnungsgesetz der EKD

# TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Transformationsebenen und -prozesse (Eigene Darstellung, nach Schuhen 2002, 53).....	24
Tabelle 2: Drei-Ebenen-Konzeption der Unternehmensethik (Eigene Darstellung, nach Brink/Tiberius 2005, 14; vgl. Brink 2002, 113). ....	26
Tabelle 3: Interessengruppen und Modi der Corporate Governance (Eigene Darstellung, nach Mann 2003, 47ff). ....	58
Tabelle 4: Interessengruppen und Modi der Nonprofit Governance (Eigene Darstellung). ....	59
Tabelle 5: Konflikte der Interessengruppen untereinander (Eigene Darstellung, nach Mann 2003, 53ff). ....	61
Tabelle 6: Interne und externe Mechanismen der Corporate Governance (Eigene Darstellung, nach Mann 2003, 79). ....	62
Tabelle 7: Vergleich Outsider- und Insider-System (Eigene Darstellung, nach Velte/Weber 2007, 477). ....	69
Tabelle 8: Corporate Governance und Nonprofit Governance im Vergleich (Eigene Darstellung, nach Schuhen 2002, 98). ....	75
Tabelle 9: Corporate Governance als ein Instrument eines werteorientierten Managements für die Diakonie: positive und negative Gesichtspunkte (Eigene Darstellung).....	106
Tabelle 10: Definition: Moral, Recht und Ethos (Eigene Darstellung, nach Göbel 2006, 7ff). ....	123
Tabelle 11: Die unterschiedlichen Orte der Moral (Eigene Darstellung, nach Göbel 2006, 33). ....	127
Tabelle 12: Überblick über die Elemente der Unternehmensverantwortung (Eigene Darstellung, nach Göbel 2006, 102). ....	178
Tabelle 13: Werte katholische Soziallehre, christliche Werte unternehmensrelevant und christliche Werte mit Erfolgsbezug (Eigene Darstellung). ....	198
Tabelle 14: Funktionsprofil: Die acht Funktionen eines Führungskräftekodex (Eigene Darstellung, nach Brink/Tiberius 2005, 26). ....	227
Tabelle 15: Begriffe im Kodex mit ethischem Aspekt und Fundort (Eigene Darstellung). ....	230
Tabelle 16: Bündelung der Reflexionskategorien im DGK (Eigene Darstellung). ....	234
Tabelle 17: Überblick über die strukturell-systemischen Maßnahmen zur Unterstützung der Unternehmensethik (Eigene Darstellung, nach Göbel 2006, 188; ergänzt bei den „Mitteln“ um Belange der Diakonie). ....	244

Tabelle 18: Funktions- und Anforderungsprofil des Diakonie Kodex (Eigene Darstellung).....	249
Tabelle 19: Checkliste für die Ist-Analyse von Prozessen (Eigene Darstellung, nach Bachert/Vahs 2007, 89).....	255
Tabelle 20: Bedingungen für ethische Unternehmensführung (Eigene Darstellung, nach Göbel 2006, 175ff).....	256
Tabelle 21: Auszugsweise Darstellung von Instrumenten für die Umsetzung eines Corporate Governance Kodex in einer Unternehmung (Eigene Darstellung, nach Bachert 2006, 24ff).....	272
Tabelle 22: Reflexion der Unterstützung der Personalarbeit durch den Corporate Governance Kodex der Diakonie für eine Aufsichts- und Leitungsfunktion (Eigene Darstellung).....	277
Tabelle 23: Stakeholder im DGK (Eigene Darstellung).....	285
Tabelle 24: Interessengruppen eines Diakonie-Unternehmens (Eigene Darstellung, nach Lohmann 1997, 215).....	285
Tabelle 25: Vergleich der Stakeholder nach DGK und Lohmann (Eigene Darstellung, nach Lohmann 1997, 215; nach Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e. V. 2005, 2f).....	286
Tabelle 26: Stakeholder in der Diakonie für die Corporate Governance (Eigene Darstellung).....	287
Tabelle 27: Ergebnis der Reflexion für die Optimierung des DGK (Eigene Darstellung).....	298
Tabelle 28: Systematische Einordnung der Führungsethik (Eigene Darstellung, nach Göbel 2006, 170).....	302
Tabelle 29: Auszug aus der Satzung des Diakonischen Werks Württemberg e. V. (Eigene Darstellung, nach Bachert 2006, 95f).....	407

# ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Überblick über typische Agencyprobleme (Göbel 2006, 100).....	49
Abbildung 2: Projekt Corporate Governance des Diakonischen Werks Württemberg (Bachert 2006, 56).....	90
Abbildung 3: Umstrukturierungsmaßnahmen (nach Bachert 2007, 3).....	100
Abbildung 4: Das Neue St. Galler Management-Modell im Überblick (Rüegg- Stürm 2002, 22).....	158
Abbildung 5: Finanzierung von Sozialunternehmen (Bachert/Schmidt 2010, 53; vgl. Schellberg 2004, 17).....	164
Abbildung 6: Begriffliche Differenzierungen (Mathwig/Stückelberger 2007, 33).....	192
Abbildung 7 Werteviereck (Wieland 2007a, 100).....	205
Abbildung 8: Klassifizierung von Prozesstypen (Bachert/Vahs 2007, 79).....	255
Abbildung 9: Dimension des Management (Rüegg-Stürm 2003, 71; vgl. Ul- rich/Fluri 1995, 19).....	259
Abbildung 10: Diakonie-Managementmodell (Lohmann 1997, 172).....	260
Abbildung 11: Arten von Strategien (Vahs/Schäfer-Kunz 2012, 357).....	262
Abbildung 12: Schritte des strategischen Managementprozesses (Nagel/Wimmer 2006, 112).....	263
Abbildung 13: Theoretischer Bezugsrahmen der Unternehmensverfassung (Schewe 2010, 64).....	267
Abbildung 14: Strategische Unternehmensführung (Bachert/Peters/ Speck- ert 2011, 23).....	269
Abbildung 15: Schematisches Beispiel eines prozessorientierten Unternehmens (Rüegg-Stürm 2003, 66).....	274
Abbildung 16: Führungskräftekodex (Brink/Tiberius 2005, 533).....	306
Abbildung 17: Zusammenwirken von Mikro-, Meso und Makroebene der Wirtschaftsethik (Göbel 2006, 95).....	366
Abbildung 18: Entscheidungsklassifikation zum Verhältnis von Recht und Ethik (vgl. Henderson 1982, 42 in Gerum 1989, 139).....	368
Abbildung 19: Optimierung der Wirksamkeit des DGK (Eigene Darstellung).....	383

# EINLEITUNG

Diakonische Unternehmen stehen aufgrund aktueller gesellschaftlicher, politischer und demographischer Umbrüche großen Herausforderungen gegenüber. Die zunehmende, politisch motivierte Schaffung marktähnlicher Strukturen für soziale Dienste mit dem Ziel der Kosteneinsparung, erfordert eine Neuorientierung der Diakonie (vgl. Jähnichen 2008, 11). Grundsätzlich muss sich jede Organisation im Bereich der freien Wohlfahrtspflege über das Spannungsverhältnis zwischen ethischen und ökonomischen Anforderungen der Leistungserbringung bewusst sein, dieses bearbeiten und die Reibungsflächen minimieren.<sup>1</sup> „Für diakonische Einrichtungen kommt es gegenwärtig entscheidend darauf an, eine gute Balance zwischen den nicht immer kompatiblen diakonischen und ökonomischen Ansprüchen zu finden“ (Manzeschke 2009, 112).

Am Beispiel ausgewählter Transformationsprozesse auf verschiedenen Ebenen soll verdeutlicht werden, in welchem Umfeld soziale Unternehmen agieren:

<i>Ebene</i>	<i>(beispielhafte) Prozesse</i>
Systemtransformation	Säkularisierung; Infragestellung des Gemeinnützigkeitsrechts; Einschränkung/Aufhebung des bedingten Vorrangs der Freien Wohlfahrtspflege
Verbandstransformation	Fachbezogene statt weltanschauliche Vernetzungen; verbandsübergreifende Kooperationen

---

<sup>1</sup> Im Zusammenhang mit dem organisationalen Wandel, welchem die Dienstleistungserbringung in diakonischen Einrichtungen unterworfen ist, muss auf die Thematik der Hybridisierung bzw. der hybriden Organisationsformen hingewiesen werden. Diese zeichnen sich durch eine heterogene Finanzierung, multiple und oft konfliktäre Zielsysteme, eine komplexe Steuerungslogik und Identitäten aus (vgl. Eurich 2012a: 48ff). Im weiteren Verlauf der Arbeit wird diese Thematik entsprechend ihrem idealtypischen Modellcharakter gewürdigt. Schuhen hat ebenfalls bereits 2002 in diese Richtung argumentiert und folgende Merkmale der organisatorischen Besonderheiten der freien Wohlfahrtspflege benannt: Strukturheterogenität, Ehrenamtlichkeit, multidimensionale Zielsysteme und Heterogenität von Träger und Rechtsformmodellen (vgl. Schuhen 2002: 7).

Trägertransformation	Entstehung von Sozialkonzernen; Pluralisierung der Anbieterstruktur; Konzentrationsprozesse; neue Rechtsformmodelle; internationaler Wettbewerb
Einrichtungs-/Dienstetransformation	Qualitätszertifizierungen; leitungsabhängige Entlohnungssysteme <sup>2</sup> ; verstärkte Marketingaktivitäten

Tabelle 1: Transformationsebenen und -prozesse (Eigene Darstellung, nach Schuhen 2002, 53).

Die von Schuhen in der Tabelle stichwortartig bereits 2002 benannten Entwicklungen haben sich aktuell noch intensiviert. In einzelnen sozialen Sparten und Hilfebereichen werden Dienstleistungen regelmäßig ausgeschrieben<sup>3</sup>, die Einschränkung bzw. Aufhebung des bedingten Vorrangs der Freien Wohlfahrtspflege wird durch die zunehmende Privatisierung verstärkt<sup>4</sup>, eine Konzentration der Anbieter durch Fusionen und Kooperationen führt zur Abnahme solitärer und kleiner Anbieter und leistungs- und ergebnisabhängige Entlohnungskomponenten haben Eingang in die Tarifsysteme gefunden<sup>5</sup>.

Die Diakonie ist von diesen Transformationsprozessen stark betroffen und muss sich an gravierende Veränderungen anpassen. Die erforderliche Neuausrichtung der Diakonie kann sich jedoch nicht allein dadurch auszeichnen, dass sie betriebswirtschaftlich fundierte Steuerungsmodelle mit dem Ziel der Gewinnoptimierung implementiert, eine Steigerung der Effizienz

<sup>2</sup> „Vgl. beispielsweise die Diskussion um die (umstrittenen) Vorschläge des Verbands diakonischer Dienstgeber in Deutschland zur Einführung leistungsabhängiger Entlohnungssysteme. Vgl. Mathias Drobinski, Ökumenischer Abschied vom Tarif: Kirchliche Sozialträger wollen künftig nicht mehr wie im öffentlichen Dienst bezahlen, in Süddeutsche Zeitung, Nr. 28 vom 2. Februar 1999, S. 2.“ (Schuhen 2002 S. 53).

<sup>3</sup> Eine Reihe von aktuellen Gerichtsurteilen im ganzen Bundesgebiet in unterschiedlichen Dienstleistungs-bereichen (z. B. Schuldnerberatung und ausbildungsbegleitende Hilfen, sogenannte abH Maßnahmen nach SGB III; u.a.) befassen sich mit der Thematik: OLG München, B. v. 25.03.2011, Verg. 4/11, VK Nordbayern, B. v.19.01.2011, 21 -3194-48/10, OLG Hamburg. B. v. 07.12.2007 1 Verg 4/07, OLG Düsseldorf, B.v. 08.09.2011, VII-Verg 48/11. Im Vorstandsbericht des Diakonischen Werks Württemberg 2012 wird berichtet, dass durch eine Initiative ein europaweites Ausschreibungsverfahren für die ambulante Erziehungshilfe gestoppt wurde (vgl. Diakonisches Werk der evangelischen Kirche in Württemberg e. V. 2012b: 21).

<sup>4</sup> Die Statistik im Bereich der stationären Betreuung in Baden-Württemberg zeigt eine deutliche Zunahme Privater Anbieter seit Einführung der Pflegeversicherung. Für das Jahr 2003 stellen Pristl und Weber fest, dass die größten Anbieter im Bereich der stationären Pflege in Baden-Württemberg mit 27Prozent die Privaten Träger sind (vgl. Pristl/Weber 2005:1).

<sup>5</sup> Siehe dazu das Tarifarchiv im Beitrag Novum im Norden, hier werden zahlreiche Beispiele einzelner Organisationen und Tarife benannt, die z. B. ergebnisabhängig entlohnen (Krämer 2012: 14ff).

herbeiführt und Kosten- sowie Ressourceneinsparungen realisiert. Vielmehr ist eine Rückbesinnung auf das Oberziel der Diakonie, „dem Nächsten dienen zu wollen“, notwendig und dies bedingt Einrichtungen zu betreiben, die durch unternehmerisches Geschick und öffentliche Anwaltschaft die Situation der Schwachen verbessern (vgl. Bedford-Strohm 2008, 32). Eine zentrale Forderung in diesem Zusammenhang besteht in der Modernisierung der kirchlichen Wohlfahrtspflege, sodass sie das Proprium<sup>6</sup> diakonischer Leistungserbringung unter den veränderten Rahmenbedingungen darstellen kann und nicht nur sozialwirtschaftliche, sondern wertorientierte<sup>7</sup> Interessen im Vordergrund stehen (vgl. Eurich 2005, 58).<sup>8</sup> Für die Leistungserbringung in der Diakonie bedeutet dies, dass sie ethisch fundiert, jedoch ökonomisch orientiert geschehen muss. Das Management hat dies in eigenverantwortlicher Leitungsaufgabe zu bewerkstelligen. Die Aufsicht diakonischer Einrichtungen muss das Management dabei überwachen, begleiten und beraten (vgl. Bachert 2006, 451).

Die Kernaufgabe der Corporate Governance besteht darin, die Führung und Kontrolle so zu gestalten, dass die langfristige Existenzsicherung der Organisation gewährleistet wird.<sup>9</sup> Auf dieser Basis hat sich die Diakonie auf den Weg gemacht und Corporate Governance Kodices für ihre Werke und Träger erlassen. Die uneingeschränkte Eignung wurde a priori vorausgesetzt und es wurden Vorteile für die diakonischen Einrichtungen prognostiziert. Die Schwerpunkte der Begründungslinien für die Implementierung, wie auch der Regelungsinhalte des Kodex für die Diakonie, waren und sind vordringlich

---

<sup>6</sup> Die Diskussion um das Proprium Diakonischer Unternehmen fragt nach den theologischen Wurzeln der Leistungserbringung („Samariter-Diakonie“) angesichts der Notwendigkeit, mit diesen Leistungen Gewinne zu erwirtschaften („Wirts-Diakonie“), entsteht ein Spannungsverhältnis, welches sich in ähnlicher Art und Weise auch im Kontext der Begriffe: Ethik und Wirtschaft auftut. (Zur Bestimmung des Propriums vgl. auch Haslinger 2009: 192f).

<sup>7</sup> Die Begrifflichkeiten rund um die Thematik Werte sind vielfältig. Mit „Wertorientierung“ ist im Zusammenhang dieser Dissertation gemeint, dass die moralische Dimension in die ökonomische Theoriebildung (vgl. Wieland 2007a: 9) und diakonische Praxis der Leistungserbringung einbezogen wird, ohne dass die Identität der Moral aufgegeben wird (vgl. ebd.). In diesem Sinne spiegeln sich Werte in Verhaltensstandards, zeigen Verhaltenspräferenzen und stellen ein Auswahlkriterium dar, sich für das Richtige in konfliktreichen Situationen zu entscheiden (a.a.O. S. 99f).

<sup>8</sup> Die strikte Ausrichtung an der Wertorientierung in der Diakonie unter dem Aspekt einer zunehmenden Ökonomisierung des Sozialen, stellt in der einschlägigen Fachliteratur lediglich einen möglichen Lösungsansatz dar, um der geschilderten Problematik zu begegnen (vgl. u.a. Eurich 2005: 64; vgl. Schwartz 2011: 177f).

<sup>9</sup> Seit der Verabschiedung des Deutschen Corporate Governance Kodex im Jahr 2002 wurde er immer wieder aktuellen Entwicklungen angepasst. Der Kodex soll in erster Linie dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Unternehmensführung und -kontrolle von börsennotierten Gesellschaften zu fördern (vgl. Just 2007: 2).

betriebswirtschaftlich und juristisch geprägt.<sup>10</sup> Der Kodex ist damit institutionenökonomisch, aber auch institutionenethisch von Bedeutung. Vor allem im Hinblick auf eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung spielt er in ethischer Hinsicht eine wichtige Rolle.

Aus einer systemtheoretischen Perspektive kann man das Verhältnis zwischen Wirtschaft („Corporate Governance“) und Ethik („Diakonie“) nach der sogenannten Drei Ebenen-Konzeption analysieren (vgl. Brink/Tiberius 2005, 13). Sie betrachtet das Verhältnis in „Abhängigkeit vom Aggregationszustand der Handlungssubjekte“ (Brink 2000, 40). Es handelt sich dabei um die Handlungsebenen: Mikro-, Meso- und Makroebene. Als Handlungsträger agieren in der ersten Ebene die Individuen als Person (Handlungsfeld: Führungsethik), in der zweiten die Unternehmen (Handlungsfeld: Unternehmens- oder Managementethik) und in der dritten die Gesellschaft (Handlungsfeld: Wirtschaftsethik) (vgl. Brink/Tiberius 2005, 14). Folgende Tabelle verdeutlicht die eben beschriebenen Inhalte:

<i>Handlungsebene</i>	<i>Handlungsträger</i>	<i>Handlungsfeld</i>
Mikroebene	Individuum als Person	Führungsethik
Mesoebene	Unternehmen, Institution	Unternehmensethik, Managementethik
Makroebene	Aggregation der Individuen, Gesellschaft	Wirtschaftsethik

Tabelle 2: Drei-Ebenen-Konzeption der Unternehmensethik (Eigene Darstellung, nach Brink/Tiberius 2005, 14; vgl. Brink 2002, 113).

Der Corporate Governance Kodex der Diakonie gehört zu der Kategorie der institutionenethischen Verpflichtungen (Mesoebene), zu deren Einhaltung sich die Mitgliedsorganisationen freiwillig (vgl. Brink/Tiberius 2005, 15) auf Grund einer verbandlichen Empfehlung (Makroebene) verpflichten. Seine Einhaltung und Umsetzung fällt jedoch auch in den Bereich der Individualethik (Mikroebene). So sind jeweils Individuen als Leitungs- und Aufsichtspersonen in den Einrichtungen der Diakonie tätig und von ihnen ist gefordert, dass sie die Führungs- und Aufsichtsfunktionen umsetzen.

<sup>10</sup> Es könnte hier hinterfragt werden, wieweit diese Orientierung und Anlehnung an wirtschaftliche Zwänge gehen darf, ohne dass die eigentlichen Ziele der Diakonie verloren gehen. Geld oder Gott? ist die zentrale Frage, die in der Aussage von Jesus zugespitzt wird: „Es ist leichter, dass ein Kamel durch ein Nadelöhr gehe, als ein Reicher ins Reich Gottes komme“ (Mk 10, 25).

Individuen und Unternehmung sowie Unternehmung und Rahmenordnung wirken bei der Realisierung der Funktionen der Corporate Governance wechselseitig zusammen. Konzeptionell bedeutet dies für eine Unternehmensethik, dass sie einerseits zwischen der Mikro- und Makroebene angesiedelt ist und andererseits auf die beiden anderen Ebenen einwirkt (vgl. Göbel 2006, 95). Die gegenseitigen interdependenten Leitungs- und Aufsichtswirkungen zwischen (1) Individuen, (2) Unternehmung und (3) Rahmenordnung sind bei den weiteren Ausführungen von großer Relevanz.<sup>11</sup>

Die vorliegende Arbeit soll die grundsätzliche Frage reflektieren, ob der Diakonische Corporate Governance Kodex ein wertebasiertes Führungsinstrument in unternehmensethischer Hinsicht darstellt. Diese Fragestellung betrifft alle drei Handlungsebenen, Handlungsträger und Handlungsfelder. Aus diesem Grund wird zur Darstellung zentraler Analysen oder Erkenntnisse auf die Drei-Ebenen-Konzeption zurückgegriffen. Darauf aufbauend werden folgende zentrale Untersuchungsfragen in den drei Teilen der Arbeit gestellt und beantwortet:

#### Teil I

(1) Die Thematik der Corporate Governance ist theoretisch eng in die Modellwelt der Ökonomik eingebunden. Hier werden Annahmen und teilweise statische Wirkmechanismen zu Grunde gelegt, die aus einer ethischen Perspektive kritisch zu beleuchten sind. Es ist zu fragen, ob die theoretischen Grundlagen beispielsweise des Homo-Oeconomicus oder der Neuen Institutionenökonomie auf den Nonprofit-Bereich übertragbar sind oder ob Adaptionen und Erweiterungen nötig sind, um zu einem geeigneten Theorie- oder Erklärungsmodell für die Diakonie zu gelangen.

(2) Corporate Governance hat je nach Land unterschiedliche Systemausprägungen (vgl. Just 2007, 30), in die die jeweiligen Corporate Governance Kodices eingebunden sind. Es ist eingehend zu analysieren, ob ein Corporate Governance Kodex der ursprünglich für börsennotierte Unternehmen entwickelt wurde, auf die Organisationen der Diakonie übertragbar ist, welche Funktion er hat und unter welchen Bedingungen er seine Wirksamkeit entfaltet? Schließlich ist die entscheidende Frage, ob ein diakonischer Corporate Governance Kodex einer wertorientierten Unternehmensführung und Unternehmensaufsicht förderlich ist?

(3) Corporate Governance hat ethische Bezugspunkte (vgl. Wieland 2007a, 24), die sich im Hinblick auf das Individuum, die Institution und die Gesellschaft ergeben. Wie stellen sich die Berührungspunkte zwischen Ethik und Corporate Governance auf der Mikro-, Meso- und Makroebene dar? Erfüllt

---

<sup>11</sup> Dies gilt insbesondere dann, wenn der eine oder andere Theorieansatz lediglich die Mikro-, Meso- oder Makroebene fokussiert und damit die Funktionen der anderen Akteure moralischen Handelns ausblendet.

ein Diakoniekodex als wertebasiertes Führungsinstrument unter ethischen Gesichtspunkten für die jeweilige Ebene seine Funktion?

## Teil II

(1) Ethik („Diakonisches Profil“) und Ökonomie („Corporate Governance“) sind Begriffe aus zwei Disziplinen. Die Rationalitäten dieser Sphären erscheinen unterschiedlich und unvereinbar (vgl. Göbel 2006, 62). Allerdings gibt es in der täglichen Praxis diakonischer Arbeit zahlreiche Bezugspunkte – insbesondere hinsichtlich der ethischen Bedeutung des Corporate Governance Kodex der Diakonie (DGK). Drei zentrale Fragen sind: Entfaltet der DGK für das Individuum eine ausreichende Selbstbindung? Ist er aus dem Gesichtspunkt der Managementethik ausreichend ethisch qualifiziert? Hat der DGK aus wirtschaftsethischer Sicht genügend Kontroll- und Durchsetzungskraft?

(2) Der Spannungsbogen zwischen Ethik und Ökonomie spielt in Diakonie-Management-Modellen eine Rolle. Sie zielen im „engeren Fokus auf die Bewältigung der komplexen Managementaufgaben in der Diakonie“ (Haas 2006, 17) und im weiteren „auf eine neue Kalibrierungsstufe in der Verhältnisbestimmung von Ökonomie und Theologie“ (a.a.O. S. 18). Es ist zu fragen, welche Modelle hilfreich sind, um einen Reflexionsrahmen für eine ethische Qualifizierung des Kodex zu liefern und wo Schnittstellen, Widersprüche, Gemeinsamkeiten der Modelle der Corporate Governance, der Unternehmensethik und des Unternehmensmanagements liegen?

(3) Eine Bezugnahme zum Proprium der Diakonie findet sich an unterschiedlichen Stellen im Kodex der Diakonie wieder (vgl. Manzeschke 2009, 111ff; vgl. Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e. V. 2005, 1ff). Zentrale Fragen sind, ob über den Kodex strukturbedingt eine spezifische „christliche Unternehmensführung“ befördert werden soll oder ob dies bereits über andere Regelwerke ausreichend gegeben ist? Welche empirischen Aspekte christlicher Werte sind für den Diakoniekodex von Bedeutung?

## Teil III

(1) Die Funktion eines Corporate Governance Kodex für die Diakonie bezieht sich nicht nur auf betriebswirtschaftliche und juristische Struktur- und Ablauffragen, sondern greift gezielt ethische Gesichtspunkte auf. Zwei Fragen sind zu stellen

a) Welche Regelungslücken bezüglich der Mikro- Makro- und Mesoebene können herausgearbeitet werden?

b) Wie kann damit das diakonische Proprium in einem Corporate Governance Kodex der Diakonie berücksichtigt werden? Weiter ist zu fragen wie ein Funktions- und Anforderungsprofil für einen Kodex der Diakonie aussieht, welches ihn zu einem vollwertigen wertebasierten Führungsinstrument der Leitung und Aufsicht werden lässt?

(2) Der DGK muss in einem komplexen System der Steuerung hybrider diakonischer Einrichtungen und ihrer Leistungen seiner Funktion gerecht werden. Mit Hilfe einer Adaption des neuen St. Galler Management-Modells wird im Blick auf die Funktion des Kodex für das Individuum als Handlungsträger eine differenzierte Analyse geleistet. Ansätze für eine verantwortungsvolle Wahrnehmung der Führungs- und Aufsichtsaufgabe im Zusammenhang der Corporate Governance in der Diakonie werden aufgezeigt.

(3) Folgt man der Gliederung nach dem Drei-Ebenen-Konzept, könnten für jede Ebene (Mikro, Meso und Makro) jeweils zusätzliche Elemente entwickelt werden, die die Wirkung des Corporate Governance Kodex verbessern. Vor dem Hintergrund der Konzentration und Bündelung der Entwicklungsarbeit auf eine Ebene (Mikroebene) und der Erkenntnisse der vorangegangenen Kapitel stellt sich die Frage, wie ein Führungskräftekodex der Corporate Governance für die Diakonie aussehen kann?

(4) Wie bereits erwähnt, sind Ethik und Ökonomie Termini aus verschiedenen Disziplinen. Es ergeben sich zwei Fragen: Wie sind die Erkenntnisse der Gesamtarbeit und insbesondere des dritten Teiles einzuordnen und relativierbar vor dem Hintergrund der Forschungsfrage „Diakonischer Corporate Governance Kodex – ein wertebasiertes Führungsinstrument in unternehmensethischer Reflexion?“ Wie sehen ausgewählte Komponenten aus, mit denen ein Corporate Governance Kodex der Diakonie in seiner Wirksamkeit verbessert werden könnte?