



# *Corporate Governance Kodex*

Gute Unternehmensführung  
in der Lebenshilfe

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

*Stand: Sommer 2012*

**Herausgeber:**

Bundesvereinigung Lebenshilfe für Menschen  
mit geistiger Behinderung e.V.  
Raiffeisenstraße 18  
35043 Marburg  
Tel.: 06421 491-0  
Fax: 06421 491-167

Leipziger Platz 15  
10117 Berlin  
Tel.: 030 206411-0  
Fax: 030 206411-204

Bundesvereinigung@Lebenshilfe.de  
www.lebenshilfe.de

**Erarbeitet**

im Auftrag der Gemeinsamen Sitzung von Bundesvorstand und Bundeskammer von der Arbeitsgruppe „Corporate Governance Kodex“ bis Anfang 2008, dann von der Gemeinsamen Sitzung des Bundesvorstandes und der Bundeskammer beschlossen.

**Mitgewirkt haben in dieser Arbeitsgruppe:**

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

Im Jahr 2012 überarbeitet von Rolf Flathmann, Barbara Jesse, Andreas Koska, Dr. Jürgen Auer, Prof. Dr. Jeanne Nicklas-Faust

Im Juni/Juli 2012 von Bundesvorstand und Bundeskammer als Empfehlung für die Mitgliedsorganisationen der Bundesvereinigung Lebenshilfe verabschiedet.

**Satz:**

Heike Hallenberger

**Fotos:**

Hans D. Beyer, Berlin

**Druck:**

Offizin Scheufele, Stuttgart

**Ort:**

Marburg/Berlin, August 2012



## Liebe Mitstreiterinnen und Mitstreiter in der Lebenshilfe!

Die Lebenshilfe ist eine vielfältige und damit auch spannungsvolle Organisation.

Vielfältig und spannungsvoll – 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 sowie aus Praxis, 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. Diese weiterzuentwickeln, einzuhalten, immer wieder zu überprüfen, ist die Aufgabe aller, die in der Lebenshilfe Verantwortung tragen. Das heißt letztlich, alle Mitglieder und alle, die in oder für die Lebenshilfe arbeiten. Auch dies macht die Lebenshilfe – ganz im positiven Sinne – vielfältig und spannungsvoll.

Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, ist gute Unternehmensführung ein Muss. Hiermit befasst sich dieser Corporate Governance Kodex mit dem Schwerpunkt auf klaren Strukturen und einer 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 und die sie als gesellschaftliche Kraft unterstützt. Dies ist eine wichtige Grundlage dafür, dass Menschen mit geistiger Behinderung in unserem Lande angenommen werden. Das Ansehen geistig behinderter Menschen wird auch 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 und 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. Hierfür braucht es klare Strukturen und Kontrolle, die verantwortlich wahrgenommen wird. Mit unseren Lebenshilfen und ihren Einrichtungen und Diensten bewegen wir beträchtliche Vermögenswerte, die uns anvertraut wurden und die nicht nur von unseren Mitgliedern und Spendern, sondern zu einem großen Teil auch den Steuerhaushalten oder den Sozialversicherungen entstammen. Die Bürgerinnen und Bürger erwarten sorgsamem Umgang mit diesen Mitteln. Fehlverhalten in unserem Finanzgebaren oder mangelnde Transparenz, aber auch unzureichende interne Organisation und Kommunikation schaden unserer Vereinigung insgesamt. Und hier setzt konkret der

Corporate Governance Kodex an, den wir hiermit in einer überarbeiteten Form vorlegen. In einem ersten Teil führen wir auf ihn hin und erläutern seine Grundlagen. Wir vermitteln, was ein Kodex zur guten Unternehmensführung bewirkt und 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, darüber diskutieren – auch mit den Mitgliedern. Allein die Diskussion seiner Eckpunkte wird sich schon als wichtiger Weg zu dem Ziel einer guten Unternehmensführung in der Lebenshilfe erweisen. Dies wird noch verstärkt, wenn am Ende dieser Diskussion eine Selbstverpflichtung zum Corporate Governance Kodex steht.

Ich danke allen, die beim Entstehen und der Überarbeitung dieses Kodex 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, wünsche ich eine interessante Lektüre und fruchtbare Diskussionen!***



Robert Antretter  
Bundesvorsitzender

# Inhalt

## Teil 1 Der Corporate Governance Kodex der Lebenshilfe

### Präambel

#### 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
- 1.4 Anwendung auf die Lebenshilfe

#### 2. Der Corporate Governance Kodex der Lebenshilfe

- 2.1 Aufgaben und Zuständigkeiten der Mitgliederversammlung und des Aufsichtsgremiums
- 2.2 Aufgaben und Zuständigkeiten des Vorstandes und der Geschäftsführung sowie deren Zusammenwirken mit Mitgliederversammlung und Aufsichtsgremium
- 2.3 Vorstand
- 2.4 Geschäftsführung und Mitarbeitende
- 2.5 Leitung und Überwachung
- 2.6 Rechnungslegung und Prüfungen

#### 3. Geltungsbereich, Verbindlichkeit und Weiterentwicklung

## Teil 2 Erläuterungen und Arbeitshilfen zur Umsetzung

#### 4. Einzelne Aspekte guter Unternehmensführung in der Lebenshilfe ausführlicher erläutert

- 4.1 Kompetenzen, Qualifizierung und Zusammensetzung im Vorstand
- 4.2 Ausübung von Führungsfunktion
- 4.3 Zusammenarbeit der Gremien und Abgrenzung der Aufgaben  
*Exkurs: Chancen und Risiken der Trennung zwischen der idellen Tätigkeit des Vereins und dem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb*
- 4.4 Interessenkonflikte
- 4.5 Aufwandsentschädigung und Entlohnung
- 4.6 Rechnungslegung, Kontrolle und Transparenz
- 4.7 Beschwerdemanagement
- 4.8 Risikomanagementsystem
- 4.9 Kommunikation nach innen und außen

#### 5. 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
- 1.2 Gründe für die Einführung, Ziele und Anwendungsbereiche eines Kodex
- 1.3 Prinzipien von Corporate Governance
- 1.4 Anwendung auf die Lebenshilfe

## 2. Der Corporate Governance Kodex der Lebenshilfe

---

- 2.1 Aufgaben und Zuständigkeiten der Mitgliederversammlung und des Aufsichtsgremiums
- 2.2 Aufgaben und Zuständigkeiten des Vorstandes und der Geschäftsführung sowie deren Zusammenwirken mit Mitgliederversammlung und Aufsichtsgremium
- 2.3 Vorstand
- 2.4 Geschäftsführung und Mitarbeitende
- 2.5 Leitung und Überwachung
- 2.6 Rechnungslegung und Prüfungen

## 3. Geltungsbereich, Verbindlichkeit und Weiterentwicklung

---

## Präambel

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. Sie nehmen Teile des Aufgabenspektrums der Lebenshilfe ergänzend oder ersetzend zu diesen wahr. 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 von dem „Idealbild“ des gemeinnützigen Vereins aus: Hier sind die gesetzlich vorgeschriebenen Organe die Mitgliederversammlung (als „Eigentümer“) und der Vorstand (als gesetzlicher Vertreter und Leitungsgremium).

Die Aussagen des Kodex gelten allerdings auch für andere Organisationsformen (Vereinsvorstand als Gesellschafter von Tochtergesellschaften, Hauptamtliche Vorstandschaft) und Rechtsformen (Gesellschaften mit beschränkter Haftung, Stiftungen usw.). Hierfür sind die Aussagen entsprechend anzuwenden.

## 1. Grundsätzliches zu einem Kodex zur guten Unternehmensführung

Die Lebenshilfe in Deutschland hat sich seit ihrem Bestehen als Eltern- und Selbsthilfverband, als Fachverband und als Träger von Einrichtungen und Diensten entwickelt. Damit sind neben die ideellen, konzeptionellen und rechtlichen Aspekte vermehrt Fragen der Wirtschaftlichkeit und Betriebsführung getreten.

### 1.1 Der Begriff Corporate Governance

Unter Corporate Governance wird ein System verstanden, mit dem ein Unternehmen so geführt und kontrolliert wird, dass die diesbezüglich notwendigen Regelungen transparent sind sowie eine langfristige Existenzsicherung gewährleisten 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. Hierbei sind Regelungen formuliert, die Handlungsleitlinien für die Leitungsorgane geben und sie bei einer verantwortungsvollen und erfolgreichen Unternehmensführung unterstützen. Besonders wichtig ist dabei das Verhältnis der unterschiedlichen Ebenen und verschiedenen, externen wie internen Beteiligten zueinander. Zentrale Aspekte des Kodex sind deshalb u. a. die Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsgremien und operativer Ebene, Transparenz, Rechnungslegung sowie die Vermeidung von Interessenkollisionen und letztlich Unternehmenskrisen.

### 1.2 Gründe für die Einführung, Ziele und Anwendungsbereiche eines Kodex

Nach spektakulären Unternehmensinsolvenzen sind verschiedene gesetzliche Regelungen geschaffen worden, die der Erhöhung der Transparenz des Geschäftsgebarens, der Effizienz und Sorgfalt der Leitungsorgane, der Verbesserung der Kontrollmechanismen und der Prüfungen sowie einer Stärkung des Vertrauens in die Führung der Unternehmen dienen. Zum Beispiel das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) und das Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG).

2002 wurde der Deutsche Corporate Governance Kodex (DGCK) veröffentlicht, der sich vor allem auf Aktiengesellschaften bezieht, aber auch die allgemeine Praxis der Unternehmensführung beeinflusst. Seit der erstmaligen Veröffentlichung wurde der Kodex stetig weiterentwickelt. Die letzte Anpassung erfolgte in 2012.

### 1.3 Prinzipien von Corporate Governance

Für gemeinnützige Unternehmen haben sich Prinzipien herausgebildet, die denen gewinnorientierter 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 in der Unternehmensführung  
.....
- Effizienz der Arbeit der Leitungsorgane und der Kontrollmechanismen  
.....
- Transparenz bei Rechnungslegung und Prüfung, Einrichtung eines Systems des Risikomanagements  
.....
- Wahrung der Interessen verschiedener Beteiligter  
.....
- Grundsätze zu Kommunikation und Berichtspflichten.

### 1.4 Anwendung auf die Lebenshilfe

Die als Selbsthilfeorganisation gegründete Lebenshilfe hat sich als Fachverband und Träger von Einrichtungen und Diensten entwickelt. Besonderes Merkmal in ihrem Selbstverständnis als Selbsthilfeorganisation und als Anbieter von Dienstleistungen für Menschen mit Behinderung ist allerdings bis heute, dass in ihr Fachkräfte und 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.

Alle Ebenen und Organisationen der Lebenshilfe stehen für sich und gemeinsam für die Lebenshilfe. Das heißt: Jede Organisation, jede Einrichtung, jeder Dienst, jeder Einzelne trägt auch eine Verantwortung für das Ansehen der Lebenshilfe insgesamt.

Als gemeinnützige Organisationen sind die Lebenshilfe-Vereinigungen und ihre gemeinnützigen Tochtergesellschaften oder Stiftungen daher auch Adressaten des Corporate Governance Kodex. Der eigentliche Kodex besteht aus klaren Regelungen und ist Teil einer umfassenderen Unternehmensethik. Somit ist der Kodex im Zusammenspiel mit Satzung, Leitbild/Wegweiser und Grundsatzprogramm der Bundesvereinigung Lebenshilfe, der Landesverbände oder der regionalen Vereine und gemeinnützigen Gesellschaften zu sehen.



Die Ethik in der Unternehmensführung ist unter Berücksichtigung der historischen Entwicklung, der aktuellen fachlichen Herausforderungen, des Wertewandels und des Selbstverständnisses der Lebenshilfe zu formulieren.

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 zu schaffen,

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

- Orientierung beim Wechsel in den Führungsgremien und

- Anhaltspunkte zur Lösung von Interessenskonflikten und Verfahrensfragen zu geben.

## 2. Der Corporate Governance Kodex der Lebenshilfe

Unabhängig von der rechtlichen Ausgestaltung der Lebenshilfe als gemeinnütziger Verein oder als Unternehmen des privaten Rechts wird es in der Regel eine hauptamtliche Geschäftsführung geben. Sie wird vom Vorstand eingesetzt und nimmt Aufgaben für den Verein wahr. Der Vereinsvorstand ist Führungsorgan und übt Aufsicht über die Geschäftsführung aus.

Es ist daher zu prüfen, ob es zusätzlich zur Mitgliederversammlung ein von ihr gewähltes oder bestimmtes Aufsichtsgremium geben soll, welches die Aufsichtsfunktion über einen Vorstand ausübt, der satzungsgemäß oder nach Vereinsrecht die Geschäfte des Vereins führt. Dieses Gremium kann intensiver als die Mitgliederversammlung den Vorstand überwachen und in kürzeren Abständen als sie zusammenkommen.

### 2.1 Aufgaben und Zuständigkeiten der Mitgliederversammlung und des Aufsichtsgremiums

2.1.1 Die Mitgliederversammlung nimmt die in der Satzung vorgegebenen Aufgaben wahr.

2.1.2 Sie übt die Aufsicht über die Leitungsgremien (ehrenamtlicher Vorstand, ggf. hauptamtliche Geschäftsführung) aus oder bestimmt hierzu ein Aufsichtsgremium.

2.1.3 Sie beschließt über alle grundsätzlichen und richtungweisenden Maßnahmen, die nicht einem Aufsichtsgremium oder den Leitungsgremien zugewiesen sind.

### 2.2 Aufgaben und Zuständigkeiten des Vorstandes und der Geschäftsführung sowie deren Zusammenwirken mit Mitgliederversammlung und Aufsichtsgremium

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

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

2.2.3 Der Vorstand ist ebenfalls zuständig für die Führung der Geschäfte, wobei die Geschäftsführung an eine hauptamtliche Geschäftsführung delegiert werden kann. Diese Konstellation liegt den weiteren Ausführungen zugrunde.

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

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

2.2.6 Alle Ebenen beachten die Regeln ordnungsgemäßer Unternehmens- bzw. Vereinsführung sowie von Delegation und Kontrolle und üben ihr Amt mit der gebotenen Sorgfalt aus.

2.2.7 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 von großer Bedeutung. Dies gilt ebenso für ein anerkennendes, respektvolles Miteinander von ehren- und hauptamtlich Tätigen in den Gremien. Die Wertschätzung ehren- und bürgerschaftlichen Engagements ist selbstverständlich.

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

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

## 2.3 Vorstand

2.3.1 Bei der Zusammensetzung des Vorstandes ist anzustreben, dass die Mitglieder über möglichst unterschiedliche Qualifikationen verfügen sowie den inhaltlichen und zeitlichen Anforderungen an die Vorstandsarbeit entsprechen können. Anhaltspunkte liefern die Eckpunkte der Findungskommission, die im Anhang abgedruckt sind. Entsprechend der Geschichte und Identität der Lebenshilfe als Eltern- und Selbsthilfeverband ist bei der Zusammensetzung eine wirkungsvolle Vertretung dieser Gruppen wichtig.

2.3.2 Vorstände in der Lebenshilfe nehmen eine verantwortungsvolle Aufgabe wahr, müs-

sen hierfür kompetent sein und werden entsprechend informiert und qualifiziert.

2.3.3 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.

2.3.4 Bei Mitgliedschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Lebenshilfe im Verein ist in der Satzung zu regeln, welche Einschränkungen gegebenenfalls für eine Ausübung des aktiven Wahlrechts gelten. Die Möglichkeit der Ausübung des passiven Wahlrechts wird wegen möglicher Interessenkonflikte nicht empfohlen.

2.3.5 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.

2.3.6 Vorstandsmitglieder haben Interessenskonflikte zu vermeiden. Sofern sie dennoch bestehen, sind sie innerhalb des Vorstands und gegenüber Aufsichtsgremien offen zu legen. Dies gilt in besonderer Weise für Interessenskonflikte in Verhältnissen, die mit Finanzflüssen oder besonderen Abhängigkeiten verknüpft sind: Mit Kunden und Klienten, mit Lieferanten und Geschäftspartnern, Kredit- und Zuwendungsgebern, Leistungsträgern, Aufsichtsbehörden sowie in Arbeits- und Betreuungsverhältnissen.

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

## 2.4 Geschäftsführung und Mitarbeitende

2.4.1 Die Tätigkeit der Geschäftsführung wird vom Vorstand in einer Stellenbeschreibung und/oder Geschäftsordnung festgelegt.

2.4.2 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.

2.4.3 Die Ausübung von entgeltlichen und unentgeltlichen Nebentätigkeiten und ein Wettbewerbsverbot der Mitglieder der Geschäftsführung sind zu regeln.

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

2.4.5 Geschäftsführungen und Mitarbeitende haben Interessenskonflikte zu vermeiden. Sofern sie dennoch bestehen, sind sie gegenüber Vorgesetzten oder Aufsichtsgremien offen zu legen. Dies gilt in besonderer Weise für Interessenskonflikte in Verhältnissen, die mit Finanzflüssen oder Abhängigkeiten verknüpft sind: Mit Kunden und Klienten, mit Lieferanten und Geschäftspartnern, Kredit- und Zuwendungsgebern, Leistungsträgern, Aufsichtsbehörden sowie in Arbeits- und Betreuungsverhältnissen.

2.4.6 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, sich versprechen lassen oder annehmen oder Dritten ungerechtfertigte Vorteile gewähren.

## 2.5 Leitung und Überwachung

2.5.1 Vereine sind zu einem aussagekräftigen Buchhaltungssystem, einem transparenten Finanzmanagement, funktionierenden Steuerungs- und Prüfungsmechanismen und einem insgesamt nachhaltigen wirtschaftlichen und unternehmensethischen Geschäftsgebaren verpflichtet. Dies ist ihren Umsatz- und Investitionsvolumina entsprechend zu gestalten.

2.5.2 Steuerung und Kontrolle dienen den Lebenshilfevereinen dazu, sich der Wahrung ihrer Grundsätze und der Erreichung ihrer ideellen, materiellen und finanziellen Ziele zu vergewissern. Um zu steuern und zu kontrollieren, sollen sie klare Strukturen und Prozesse schaffen sowie Maßnahmen planvoll und nachhaltig ergreifen. Die regelmäßige, planvolle Erhebung von entsprechenden Zahlen und Daten ist die Grundlage, um das Handeln zu steuern, die Zielerreichung zu kontrollieren sowie ggf. Korrekturmaßnahmen zu ergreifen.

2.5.3 Es soll ein Berichts- und Dokumentationswesen im Verein bestehen, welches alle relevanten Informationen und Kommunikationswege sowie Berichtspflichten festlegt. Damit sind Aufsichts- und Leitungsgremien in der Lage, ihre Aufsichts-, Führungs- und Entscheidungsfunktionen umfassend und angemessen auszuüben.

2.5.4 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.

2.5.5 Die Lebenshilfe-Organisation soll dem Umfang ihrer Geschäfte angemessen ein Risikomanagementsystem (Risikoanalyse, Risikobewältigung, Risikosteuerung) installieren, um eine höhere Transparenz über bestehende Risiken herbeizuführen und frühzeitig Existenz gefährdende Entwicklungen zu erkennen.

2.5.6 Die Lebenshilfe hat es mit einer Vielzahl von Anspruchsgruppen zu tun, von denen die vorrangigen Menschen mit Behinderung, Eltern und Angehörige sowie Mitglieder des Vereins sind. Im Berichtswesen der Vereine müssen im Hinblick auf die Inhalte und die Darstellungsformen die spezifischen Bedürfnisse dieser einzelnen Gruppen berücksichtigt werden.

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

## 2.6 Rechnungslegung und Prüfungen

2.6.1 Der Verein erstellt einen ordnungsgemäßen Jahresabschluss.

2.6.2 Der Verein soll einen Lagebericht erstellen. Dieser kann, ebenso wie die Ordnungsmäßigkeit der Wirtschafts- und Geschäfts-

führung, Gegenstand der Prüfung durch den unabhängigen Abschlussprüfer sein.

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

2.6.4 Der Verein soll gegenüber der Mitgliederversammlung erläutern, ob und inwieweit er den Corporate Governance Kodex anwendet, und bei Abweichungen von Regelungen des Kodex diese begründen.

## 3. Geltungsbereich, Verbindlichkeit und Weiterentwicklung

Bei diesem Lebenshilfe – Corporate Governance Kodex handelt es sich um eine Empfehlung der Bundesvereinigung Lebenshilfe für ihre Mitgliedsorganisationen. Um die Entfaltung der positiven Wirkung des Kodex zu gewährleisten, wird eine Diskussion innerhalb der Vereine mit anschließender Selbstverpflichtung zur Anwendung des Kodex dringend angeraten.

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

#### 4. Einzelne Aspekte guter Unternehmensführung in der Lebenshilfe ausführlicher erläutert

---

- 4.1 Kompetenzen, Qualifizierung und Zusammensetzung im Vorstand
- 4.2 Ausübung von Führungsfunktion
- 4.3 Zusammenarbeit der Gremien und Abgrenzung der Aufgaben  
*Exkurs: Chancen und Risiken der Trennung zwischen der ideellen Tätigkeit des Vereins und dem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb*
- 4.4 Interessenkonflikte
- 4.5 Aufwandsentschädigung und Entlohnung
- 4.6 Rechnungslegung, Kontrolle und Transparenz
- 4.7 Beschwerdemanagement
- 4.8 Risikomanagementsystem
- 4.9 Kommunikation nach innen und außen

#### 5. Materialsammlung und weiterführende Literatur

---

## 4. Einzelne Aspekte guter Unternehmensführung in der Lebenshilfe ausführlicher erläutert

### 4.1. Kompetenzen, Qualifizierung und Zusammensetzung im Vorstand

Bei der Zusammensetzung von Vorständen ist die Berücksichtigung verschiedener Kompetenzen wichtig (z.B. in den Bereichen Management, Finanzen, eigene Behinderung oder Behinderung eines Angehörigen, Pädagogik, Bürgerschaftliches Engagement, Gemeinwesen, Baufragen usw.). Das Profil einer Lebenshilfe-Organisation mit ihrem Angebot, ihren Einrichtungen und Diensten, ihrer Zielgruppe ist Grundlage für die Entscheidung, welche Kompetenzen dabei besonders wichtig sind und im Vorstand vertreten sein müssen. Eine Aufteilung der Aufgabenbereiche innerhalb des Vorstands nach Kompetenzen und Neigungen kann hilfreich sein, dennoch trägt der Vorstand insgesamt die Verantwortung für eine ordnungsgemäße Erfüllung der Aufgaben. Keinesfalls darf die Zusammensetzung des Vorstandes dem Zufall überlassen werden (nach dem Motto „Hauptsache, es findet sich jemand ...“). Menschen mit Behinderung, Eltern und Angehörige von Menschen mit Behinderung sind bei der Besetzung von Vorständen der Lebenshilfe besonders zu berücksichtigen.

Um in der Vorstandsarbeit entsprechend der Aufgaben Kontrolle auszuüben und kompetent Entscheidungen zu treffen, ist es wichtig, Zeit für eine tiefgehende Auseinandersetzung und Beratung zu haben.

#### Qualifizierung von ehrenamtlichen Mitarbeitern

Um zu verhindern, dass Vorstände bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben fachlich überfordert

sind, bedürfen auch Leitungs- und Aufsichtsgremien der Personalentwicklung und der Qualifizierung ihrer Mitglieder. Die Zusammenarbeit erfordert die Entwicklung gemeinsamer Ziele und Umsetzungsstrategien.

Dabei sind Personalentwicklung und Qualifizierung ein wesentliches Element zur Sicherung der Qualität der Arbeit. Während hauptamtliche Mitarbeitende ihre Tätigkeit meist auf eine einschlägige Ausbildung aufbauen können, liegen die Kompetenzen der ehrenamtlich Tätigen häufig in anderen Bereichen. Hierfür können Weiterbildungsangebote der Landesverbände, der Bundesvereinigung und ihrer Fortbildungsinstitute genutzt werden, die z. B. Haftungs- und Verantwortungsfragen, Grundlagen der Zusammenarbeit und/oder Rechte und Pflichten von Organen in gemeinnützigen Organisationen bzw. als Gesellschafter zum Thema haben. Der Verein soll die fachliche Weiterentwicklung des Vorstands fördern, etwa durch Übernahme von Seminarkosten.

### 4.2 Ausübung von Führungsfunktion

Vom einzelnen Mitarbeitenden als Gegenüber des Menschen mit Behinderung erwarten wir, ein respektvolles und von gegenseitiger Anerkennung geprägtes Verhältnis. Dies können wir aber nur dann erwarten, wenn Führung und Mitarbeitende innerhalb der Einrichtung sich ebenfalls in dieser Art und Weise begegnen. Mitarbeitenden, die sich ernst genommen und wertgeschätzt fühlen, wird es leichter fallen, sich stets für die Lebensqualität der begleiteten Menschen mit Behinderung einzusetzen.

Ein respektvoller Umgang schließt aber selbstverständlich nicht aus, dass Vorgesetzte Führungsaufgaben übernehmen, weil z. B. die Geschäftsführung spezifische Funktionen und Verantwortungen zu übernehmen hat. Dies muss offen kommuniziert werden.

Eine Begegnung zwischen Geschäftsführung/ Einrichtungsleitung und Mitarbeitenden, die von Achtung und Respekt geprägt ist, setzt folgende Faktoren voraus:

#### **4.2.1 Transparenz**

Die Mitarbeitenden erhalten 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. Das Zurückhalten von Informationen, z. B. als Herrschaftswissen, verringert die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und verschlechtert die Qualität der Arbeitsergebnisse.

#### **4.2.2 Delegation und Gestaltungsspielraum der Mitarbeitenden**

Wer für eine bestimmte Aufgabe „vor Ort“ zuständig ist, braucht hierfür einen entsprechenden Gestaltungsspielraum, um seine fachlichen und persönlichen Möglichkeiten auszuschöpfen. Deshalb müssen Aufgaben klar festgelegt und delegiert werden. Mit Mitarbeitenden müssen für ihre Aufgaben klare Zielverständigungen und -absprachen getroffen werden und die Berichtspflicht in der Organisation klar geregelt sein.

#### **4.2.3 Anerkennung**

Mitarbeitende benötigen für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben nicht nur einen Gestaltungsspielraum. Es ist auch wichtig, für Erfolge eine positive Rückmeldung zu erhalten. An dieser Stelle sei noch einmal betont: Zwischen der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden und der Qualität ihrer Arbeit für Menschen mit Behinderungen besteht eine hochgradige Korrelation. Anerkennung für gute Arbeit ist ein wichtiger Bestandteil der Mitarbeiterführung und in direktem zeitlichen Zusammenhang besonders wirksam.

Der Arbeitgeber ist darüber hinaus gefordert, weitere 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.

#### **4.2.4 Kontrolle**

Vorgesetzte haben Kontrollpflichten, die sich nicht zuletzt aus ihrer rechtlichen und wirtschaftlichen Verantwortung ergeben. Diese beziehen sich z. B. auf Bereiche wie die Überwachung von Medikation und die Gesundheitsvorsorge, die Wahrung von Freiheits- und Eigentumsrechten der Menschen mit Behinderung, aber auch auf die Vergewisserung, dass bei der Betreuung von Menschen mit Behinderung keinerlei Gewalt ausgeübt wird. Bei der Umsetzung der wirtschaftlichen Vorgaben haben Vorgesetzte eine Kontrollpflicht.

#### **4.2.5 Ressourcenverantwortung**

Zur Verantwortung der Leitung gehört es, 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 Stärken und Schwächen der vorhandenen Mitarbeiter bei der Planung des Personaleinsatzes.

#### **4.2.6 Personalentwicklung**

Schon die Verantwortung gegenüber den Aufgaben der Lebenshilfeorganisation für Menschen mit Behinderung erfordert, dass ausschließlich Mitarbeitende eingesetzt werden, die eine positive Grundhaltung gegenüber Menschen mit Behinderung haben. Um die Fähigkeiten der Mitarbeitenden so gut wie möglich einzusetzen und, da wo möglich und notwendig, weiterzuentwickeln, ist Personalentwicklung neben der Personalauswahl eine wichtige Aufgabe von Leitung.

#### **4.2.7 Prävention als Führungsaufgabe**

Strukturen in Einrichtungen und Diensten können die Entstehung struktureller Gewalt, z. B. durch Nichtachtung der Selbstbestimmung, aber auch in Form von Übergriffen, körperlicher wie psycho-



sozialer Art begünstigen. In Verbindung mit der besonderen Verletzlichkeit von Menschen gerade mit einer geistigen Behinderung ist die Prävention von Gewalt in allen Formen Aufgabe aller Mitarbeiter und ein wichtiger Teil der Führungsaufgabe. Daher sollen Mitarbeitende sensibilisiert werden, Möglichkeiten struktureller Gewalt zu erkennen und zu vermeiden. Weiterhin sollen sie zu speziellen Fragen wie z. B. dem Umgang mit herausforderndem Verhalten oder sexueller Gewalt weitergebildet werden. Dazu gehört auch, Mitarbeitende vor überfordernden Situationen zu schützen, sie entsprechend der Anforderungen zu qualifizieren und für Konflikte Möglichkeiten der Mediation bzw. Supervision vorzusehen. Leitlinien für den Umgang mit Gewalt können ebenfalls eine hilfreiche Orientierung sein.

**4.2.8 Ideelle Führung**

Hierzu gehört vor allem auch die Aufgabe, konzeptionelle Grundsätze der Lebenshilfe und Leitbildfestlegungen des Trägers 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 von Menschen mit Behinderung oder den Ausschluss von Menschen mit schwerer Behinderung von bestimmten Angeboten beschließt.

**4.3 Zusammenarbeit der Gremien und Abgrenzung der Aufgaben**

**4.3.1 Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung**

Lebenshilfearbeit vollzieht sich heute in ganz unterschiedlichen Organisationsformen. Die häufigsten sind der eingetragene Verein (e.V.) und die

Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH). In jedem Fall gilt, dass die Absicherung einer verantwortungsvollen Umsetzung der Ziele von Lebenshilfearbeit nicht zuletzt durch die konkrete Ausgestaltung innerhalb der jeweiligen Organisationsform geschieht, z.B. durch die Gestaltung der Vereinsatzung, 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, da der Vorstand

- letztlich die Verantwortung für die Nachhaltigkeit der Arbeit der Lebenshilfe vor Ort und damit für die notwendigen Angebote für die Menschen mit Behinderung trägt;
- mit seinen Entscheidungen die Verantwortung für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und damit für die Arbeitsplätze der Mitarbeitenden und das von der Öffentlichkeit und den Spendern zur Verfügung gestellte Kapital trägt;
- den rechtlichen Anforderungen gerecht werden und den berechtigten Anforderungen der Geschäftsführung nach Klarheit in der Zielsetzung nachkommen muss;
- durch seine Aufsicht und Kontrolle über den operativen Bereich und durch seine Entscheidungskompetenz im strategischen Bereich das Risiko absichert.

Dies zeigt, dass die Verantwortung sehr viel weiter geht, als die eines Aufsichtsrates in der freien Wirtschaft.

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 eine klare Trennung der Aufgaben und Kompetenzen einzuhalten ist.

Zudem liegt im Verein 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. Für Jahre, in denen keine Mitgliederversammlung durchgeführt wird, sind alternative Regelungen insbesondere für die Entgegennahme des Berichts des Wirtschafts- oder Kassenprüfers sowie für die Entlastung von Vorstand und ggf. Geschäftsführung zu treffen.

#### **4.3.2 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 im Rahmen der von der Mitgliederversammlung festgelegten Strategie, Erschließung neuer Geschäftsfelder etc., ist eine gemeinsame Aufgabe von Vorstand und Geschäftsführung und wird sinnvoller Weise in Zielvereinbarungen festgehalten. Der Vorstand und die Geschäftsführung liefern hier Vorschläge, die letztendliche Entscheidung über die Strategie trifft der Vorstand. Um eine Strategie wirksam umzusetzen, ist es sinnvoll sie einvernehmlich zu entwickeln. Daher empfiehlt es sich, an der Diskussion grundlegender strategischer Fragen einen größeren Kreis zu beteiligen, z. B. Vereinsmitglieder und Mitarbeitende an der Entwicklung von Leitbildern, der Neuorientierung durch Zukunftskonferenzen usw.. Der Vorstand bringt in der Lebenshilfe durch seine Beteiligung von Eltern/Angehörigen und Menschen mit Behinderung

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 weiter delegieren kann. Der Vorstand wird sich unter Umständen ein definiertes Mitentscheidungsrecht in einzelnen Kernfragen vorbehalten, z. B. in der Auswahl von leitenden Mitarbeitenden. Es macht aber 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 Schwierigkeiten müssen 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 allein 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. Der Vorstand kann sich in der Wahrnehmung seiner Aufsichtsfunktion auch externer Experten bedienen, z. B. eines 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 Pflicht, die sich sowohl aus der Gesetzeslage als auch aus diesem Kodex ergibt. Die Geschäftsführung unterstützt die Aufsichtsaufgabe durch eine regelmäßige und umfassende Information der Vorstandsmitglieder über alle wesentlichen betriebswirtschaftlichen und inhaltlichen Entwicklungen und Vorkommnisse.

#### **4.3.3 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.  
.....
- In der Rechtsform eines eingetragenen Vereins (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.

Es empfiehlt 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 sicher zu stellen, 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). Dagegen ist die Verteilung der Kompetenzen zwischen Vorstand und Mitgliederversammlung des Vereins in der Satzung zu regeln, kann also auch nur durch Beschlussfassung der Mitgliederversammlung verändert werden.

#### **4.3.4 Zusammenarbeit mit Eltern und Angehörigen**

Die Zusammenarbeit von Mitarbeitenden 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 und die Beteiligung von Angehörigen so wichtig. Es ist mit dem Selbstverständnis der Lebenshilfe nicht vereinbar, wenn Angehörige aus den Einrichtungen „ferngehalten“ würden. Dies gilt insbesondere für alle Wohnangebote, die wir grundsätzlich (auch im Wohnheim oder der Wohnstätte) als Wohnung von Menschen mit Behinderung verstehen und gestalten, in welcher sie selbstverständlich und ohne Einschränkungen den Besuch ihrer Angehörigen empfangen können.

Andererseits ist es in diesem Zusammenhang von großer Bedeutung, dass Eltern und Angehörige sich dann auch als Besucher empfinden und verhalten: Indem sie nicht versuchen in Ablauf oder Gestaltung z. B. der Wohngruppe einzugreifen (z. B. durch Anweisungen an Mitarbeitende), insbesondere dann nicht, wenn sie z. B. dem Vorstand des Trägervereins angehören.

Um dies zu vermeiden, sind klare Strukturen zu definieren und transparent zu machen, an denen Eltern und Angehörige Unzufriedenheiten zum Ausdruck bringen und Vorschläge für Veränderungen machen können. Dies können 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 Angehörigen ist aber immer auch die Wahrung der Interessen, Wünsche und Persönlichkeitsrechte der Menschen mit Behinderung sicher zu stellen. Ein erwachsener Mensch mit Behinderung könnte z. B. zum Ausdruck bringen, dass er einen Kontakt der Mitarbeitenden 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 gGmbH – einige auch in Trägervereine – ausgründen ist im Wachsen.*

*Ursachen dafür sind zum einen die gesetzlichen Entwicklungen und der daraus resultierende wirtschaftliche Druck auf Unternehmen der Sozialwirtschaft. 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 zudem das Haftungsrisiko für Ehrenamtliche 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 im 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. Geschäftsführung bzw. hauptamtlicher Vorstand haften 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 ist eine sorgfältig austarierte Vereinsanbindung besonders wichtig.*

*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 von Menschen mit Behinderung und ihren Angehörigen.*

*Besonders bei einem e.V. mit hauptamtlichem Vorstand darf dieser 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 betroffen sein kann.*

#### 4.4 Interessenkonflikte

Um Konflikte von vornherein zu beschränken, müssen sich alle in der Lebenshilfe tätigen darüber im Klaren sein, welche Stellung sie innerhalb des Vereins oder der GmbH einnehmen. Eltern, Angehörige und Menschen mit Behinderung bilden einen wesentlichen Teil der Mitglieder des Vereins, sind häufig Nutzer der Einrichtungen und Dienste und durch den Vorstand vertreten. Als Nutzer sind Menschen mit Behinderung und manchmal zusätzlich ihre Angehörigen in den Mitwirkungsgremien der Einrichtungen vertreten. Mitarbeitende sind Angestellte des Vereins oder der GmbH und wahren ihre Interessen durch den Betriebsrat oder die Mitarbeitervertretung. Der Vorstand vertritt die Interessen des Vereins, wodurch persönliche Interessen einzelner Vorstandsmitglieder berührt sein können. Die Geschäftsführung hat im Vorstand ihren Ansprechpartner und ist durch die Teilnahme an den Vorstandssitzungen in den Entscheidungsprozess eingebunden.

Wenn diese unterschiedlichen Rollen und sich daraus ergebende Spannungsfelder allen Beteiligten bewusst sind, fällt der Umgang mit Interessenkonflikten leichter. Wird eine klare Aufgabenteilung mit dem nötigen Respekt vor dem anderen im Verein oder der GmbH gelebt, fällt es allen leichter, sich mit der Lebenshilfe vor Ort zu identifizieren.

##### 4.4.1 Mitarbeitende als Vereinsmitglieder

Eine besondere Konstellation entsteht in der Lebenshilfe häufig dadurch, dass Mitarbeitende 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 Menschen mit Behinderung und ihren Angehörigen, ist zu begrüßen. Natürlich stärkt die Mitgliedschaft im Verein die Identifikation der Mitarbeitenden in der Lebenshilfe. Aber durch die Ausübung des Wahlrechts können sie auch auf die Unternehmensführung und damit auf ihren Arbeitsplatz Einfluss nehmen. Daher wird empfohlen (siehe 2.3.4), Mitarbeitenden kein passives Stimmrecht zu gewähren. Auch mit dem aktiven Wahlrecht ist ein gewisser Einfluss möglich, daher können hierfür gegebenenfalls Einschränkungen in der Satzung verankert werden.

Sollten vor einer Vorstandswahl kurzfristig viele Mitarbeitende Beitrittsanträge stellen, um die Wahlentscheidung konzentriert beeinflussen zu können, so dass der Verdacht eines missbräuchlichen Gebrauchs der Mitgliedschaft auftritt, kann der Vorstand grundsätzlich sein in der Satzung zu verankerndes Recht wahrnehmen, über Beitrittsanträge zu entscheiden.

In jedem Fall dürfen Mitarbeitende, 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. Zum Beispiel darf auch der Direktor einer örtlichen Bank als Mitglied des Vorstands nicht mit darüber beraten und abstimmen, ob die Lebenshilfe ihre Konten bei dieser oder einer anderen Bank einrichtet.

Wenn ehemalige Geschäftsführer (oder auch andere leitende Mitarbeiter) Mitglied in einem Vorstand sind, kann sich hieraus eine Schwierigkeit der Ausübung der Kontrollfunktion wie auch ein besonderes Konfliktpotential (Vorgänger-Nachfolger) ergeben, die zu berücksichtigen sind. Hier müssen in besonderer Weise die Grundsätze von Trennung operativer und strategischer Aufgaben sowie die eigene Rolle beachtet werden (s.a. 2.2.5 + 2.2.6). Es wird empfohlen, diese Konstellation gänzlich zu vermeiden.

**4.4.2 Verwandtschaftliche Beziehungen**

Ein weiteres grundsätzliches Konfliktpotential kann aus verwandtschaftlichen 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 jegliche Einflussnahme aus dem persönlichem Beziehungsgefüge unterbleibt und die Auswahl auf Grundlage der Qualifikation getroffen wird. Dafür sollten bei solchen Bewerbern ausreichende Managementenerfahrungen aus anderen Einrichtungen vorliegen. Es muss immer eine öffentliche Ausschreibung mit einem neutralen Auswahlgremium vorhanden sein, an dem der Angehörige des Bewerbers nicht mitwirken darf.

**4.4.3 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 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 Zukunftsplanung 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 ausschließlich an

den Wünschen und Interessen des Menschen mit Behinderung orientiert, angezeigt.

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 ihren 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 Ansiede-

lung 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 sind. Sie sollten jenen Personen durch Vereinbarung entsprechender Ziele und Qualitätsstandards den Freiraum für eine möglichst unabhängige Beratungsarbeit garantieren.

## 4.5 Aufwandsentschädigung und Entlohnung

### 4.5.1 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 ist bei der Unternehmensethik der Lebenshilfe nicht unproblematisch.

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.

### 4.5.2 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 mit gestalten können (und nicht nur „eingesetzt werden“) und dass ihr Engagement öffentlich gewürdigt wird.

**4.5.3 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.

Besondere Leistungen an die Geschäftsführung (z. B. Dienstwagen, der auch privat genutzt werden kann) sind Bestandteile der in diesem Sinne zu bemessenen 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.

**4.5.4 Besonderheiten der Vertragsgestaltung mit Geschäftsführungen**

Eine Abberufung des Geschäftsführers aus wichtigen Gründen ist stets möglich. Voraussetzung

für eine Abberufung aus wichtigen Gründen ist eine grobe Pflichtverletzung des Geschäftsführers, die einen Verbleib in der Organstellung der GmbH unzumutbar macht. Die Abberufung aus der Organstellung erfolgt durch die Gesellschafterversammlung. Aufgrund der doppelten rechtlichen Stellung des Geschäftsführers als Organ der GmbH und als Dienstvertragspartei muss der zugrundeliegende Anstellungsvertrag gesondert durch außerordentliche Kündigung der Gesellschafterversammlung beendet werden.

Auf die Möglichkeit der Befristung von Verträgen sei an dieser Stelle hingewiesen.

Um mit verschiedenen Gesellschaften unter gleicher Geschäftsführung oder mit ausgegliederten Betriebsteilen u.a.m. Rechtsgeschäfte abschließen zu können sowie den Anforderungen von Zuwendungsgebern zu entsprechen, empfiehlt sich die Aufnahme einer Regelung zu § 181 2. Alt. BGB (Verbot der sog. Mehrfachvertretung) in der Satzung.

Diese sollte vorsehen, dass

1. Vorstandsmitglieder bzw. Geschäftsführer durch Beschluss des satzungsmäßig zuständigen Organs für Rechtsgeschäfte mit anderen steuerbegünstigten Körperschaften von den Beschränkungen des § 181 BGB befreit werden können
- .....
2. die Befreiung sich durch konkreten Beschluss auch auf einzelne Rechtsgeschäfte mit allen Arten von Körperschaften erstrecken kann.

Das Erste sichert die Einhaltung von Auflagen der Zuwendungsgebern ab, während das Zweite Rechtsgeschäfte mit Tochter-GmbH's ermöglicht.



## 4.6 Rechnungslegung, Kontrolle und Transparenz

Viele Vereine und deren Einrichtungen oder Tochtergesellschaften haben ihre Umsätze, ihre Investitionsvolumina und ihr Vermögen stetig vergrößert. Sie spielen im Geschäftsverkehr und als Arbeitgeber eine oft bedeutende Rolle in ihrer Region und nähern sich dem „Markt“ an. 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 gemeinnützigen 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.

### 4.6.1 Steuerung durch Kennzahlensysteme

Das Feststellen des Jahresergebnisses im Nachhinein 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.

### 4.6.2 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.

### 4.6.3 Steuerung und Kontrolle sind Führungsaufgabe

Die Wege und Methoden der Steuerung müssen dem Wesen des Ziels 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 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.: Kostende-

ckung 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 verschiedenen Gründen nicht zum Ziel, so sind 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. Zum Beispiel 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 Unwohlbefinden zum Ausdruck zu bringen. Diese müssen empathisch 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 diffe-

renzierte Verfahren und Methoden der Steuerung und Kontrolle in (sozialen) Unternehmen: Bsp. Balanced Scorecard (BSC).

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

**4.6.4 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.

**4.7 Beschwerdemanagement**

Gerade weil Lebenshilfeorganisationen vom Engagement der Mitglieder und damit der Betroffenen in besonderem Maß abhängig sind, sind „Kundenbeschwerden“ besonders sensibel zu sehen.

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

- ist dies grundsätzlich positiv zu sehen, denn niemand soll das Gefühl haben, nicht gehört zu werden und damit „ausgeliefert“ zu sein; .....
- dennoch muss grundsätzlich das durch die Beschwerde angesprochene Problem dort bearbeitet werden, wo es aufgetaucht ist; .....

- sollte in diesem Sinne das Problem zur Lösung immer an zuständige Mitarbeitende, Vorgesetzte bzw. 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. Richten sich Beschwerden gegen die Geschäftsführung oder Vorstandsmitglieder, ist die Weiterbehandlung in der Regel innerhalb des Vorstands angesiedelt.

- 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 sollen dort, wo sie entstanden 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.

#### 4.8 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, bei relevanten finanziellen Risiken eine höhere Transparenz über bestehende Risiken herbeizuführen und frühzeitig Existenz gefährdende 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.

#### 4.9 Kommunikation nach innen und außen

Die Lebenshilfe hat es mit einer Vielzahl von Anspruchsgruppen 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 Anspruchsgruppen ist nicht trennscharf und nicht vollständig:

- Menschen mit (geistiger) Behinderung – als Kunden, eigentliche Zielgruppe, .....
- Eltern und Angehörige (ebenso), .....

- Mitglieder – als demokratische Basis der Vereine, .....
- Teilhaber, Eigentümer – als 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 – als 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 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 oder vereinbarten sowie 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).

## 5. Materialsammlung und weiterführende Literatur

### Materialsammlung

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

- Checklisten zur Umsetzung des Kodex
- Geschäftsordnung für den Vorstand (Muster)
- Wahlordnung der Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung (Muster)
- Gesellschaftsvertrag (Muster)
- Geschäftsordnung des Aufsichtsrats (Muster)
- Geschäftsbesorgungsvertrag (Muster)
- Finanzordnung (Muster)
- Eckpunkte der Findungskommission für Vorstandsmitglieder

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 15. Mai 2012, Amtlicher Teil des elektronischen Bundesanzeigers vom 15. Juni 2012.

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.

AWO Bundesverband e.V.,  
**AWO Unternehmenskodex,**  
 Stand November 2008.

## 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,  
**„Führen, Kommunizieren, Organisieren. Corporate Governance – Ein Konzept aus dem Profit-Sektor mit Karrierechancen in der Sozialwirtschaft“**, Fachdienst der Lebenshilfe 3/2006, Marburg, Lebenshilfe-Verlag, 2006.

## Web-Links

Nützliche Informationen sind auch abrufbar von den Internetseiten:

[www.lebenshilfe.de](http://www.lebenshilfe.de)

[www.sozialbank.de](http://www.sozialbank.de)

[www.soldaris.de](http://www.soldaris.de)

[www.bundesanzeiger.de](http://www.bundesanzeiger.de)

[www.uni-wh.de/wiwi/](http://www.uni-wh.de/wiwi/)

# Lebenshilfe ist Programm: Institut **inForm**

Von Marburg aus, dem Gründungsort der Bundesvereinigung, gestalten wir Plattformen für fachlichen, kollegialen und Selbsthilfe-Austausch. Wir bündeln Themen und Diskussionen zu bundesweit bedeutsamen Entwicklungen in Sozialpolitik und Facharbeit. Wir entwickeln Bildungsangebote im Spannungsbogen von Vision und Realität und verbinden dabei Theorie und Praxis.

**Weitere Informationen:**  
[www.inform-lebenshilfe.de](http://www.inform-lebenshilfe.de)


## Die Fakten & Trends:

Motor und Maßstab für die Gestaltung hochwertiger Dienstleistungen ist die Personenorientierung.

Unterstützungsleistungen sind dann zukunftsfähig, wenn sie die Ressourcen des Sozialraums nutzen.

Hierfür richten sich die Dienste und Einrichtungen vielerorts neu aus – und damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Unsere Bildungsangebote bieten auf diesem Weg Orientierung – für Sie persönlich und für Sie als Fachkraft.



Bei Bedarf suchen wir mit Ihnen zusammen eine Bildungsmaßnahme, die genau zu Ihren Interessen passt.

**Wir beraten Sie gerne.**



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

Raiffeisenstraße 18, 35043 Marburg  
Tel.: 06421 491-0, Fax: 06421 491-167

Leipziger Platz 15, 10117 Berlin  
Tel.: 030 206411-0, Fax: 030 206411-204

[Bundesvereinigung@Lebenshilfe.de](mailto:Bundesvereinigung@Lebenshilfe.de)  
[www.lebenshilfe.de](http://www.lebenshilfe.de)



**Lebenshilfe**