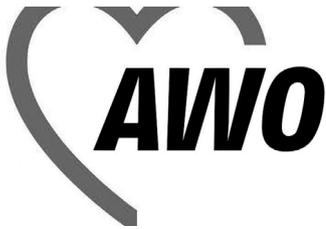


# Werte als Grundlage unternehmerischen Handelns



Die Arbeiterwohlfahrt ist einer der sechs Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege und mit rund 212.000 hauptamtlichen Mitarbeitern einer der großen Arbeitgeber der Sozialwirtschaft. Der dezentral organisierte Verband unterhält mit seinen Gliederungen und Mitgliedsorganisationen rund 13.000 Dienste und Einrichtungen in ganz Deutschland.  
www.awo.org

Die Arbeiterwohlfahrt hat am 25. November 2017 einen neuen Governance-Kodex beschlossen, der die alte Fassung aus dem Jahre 2008 ablöst.

Der Bundesausschuss der Arbeiterwohlfahrt (AWO) hat »Verbindliche Richtlinien der AWO in Deutschland für eine verantwortungsvolle Verbands- und Unternehmensführung und -kontrolle« beschlossen und damit sein verbandliches Regelwerk ergänzt. Der Governance-Kodex soll insbesondere sicherstellen, dass Aufsicht und Führung getrennt werden. Aufsichtsorgane und Geschäftsführungen sollen ohne Interessenskonflikte Entscheidungen ausschließlich im Interesse und zum Wohle des Verbandes fällen. Außerdem machen die neuen Richtlinien Vorgaben zur Bestellung, Anstellung und Vergütung von Geschäftsführungen. Der auf Beschluss der Bundeskonferenz im Jahre 2016 von einer Kommission erarbeitete Kodex ist bindend für alle AWO-Gliederungen und Unternehmen und gilt ab sofort. Nachfolgend einige Auszüge aus den neuen Bestimmungen.

Die AWO ist ein zukunftsorientierter Mitgliederverband. Ihre Werte Solidarität, Toleranz, Freiheit, Gleichheit und Gerechtigkeit sind Grundlage ihres Handelns in der veränderten Welt des 21. Jahrhunderts. Diese Werte sind im Grundsatzprogramm der AWO festgelegt und für alle verbindlich, die in der AWO Verantwortung tragen.

Die Werte der AWO sind auch Grundlage ihres unternehmerischen Handelns. (...)

## Das duale Führungssystem/ Trennung von Führung und Aufsicht

a) Eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung ist die Trennung der Funktionen von Führung

und Aufsicht der Betriebe und Unternehmen durch das »Duale Führungssystem«.

b) Im Rahmen des »Dualen Führungssystems«

- leitet und steuert die Geschäftsführung die Betriebe und Unternehmen in eigener Verantwortung bzw.
- berufen, beraten und überwachen die Gesellschafter und/oder die Aufsichtsgremien die Geschäftsführungen.
- Die Geschäftsführungen binden Gesellschafter und/oder Aufsichtsgremien darüber hinaus in alle Entscheidungen von strategischer, grundlegender Bedeutung für die Betriebe und Unternehmen ein. (...)

e) Im Falle der innerverbandlichen Entflechtung findet eine rechtliche Trennung der Verantwortungsbereiche statt. Hierzu bestehen nach dem AWO Verbandsstatut drei Optionen:

- Modell 1: Der ehrenamtliche Vorstand als Geschäftsführungsorgan trägt die Gesamtverantwortung für alle Aufgaben. Zur Führung der Geschäfte bestellt er eine/n oder mehrere Geschäftsführer/innen. Diese/r ist als Besondere/r Vertreter/in i. S. d. § 30 BGB zur Wahrung der wirtschaftlichen, verwaltungsmäßigen und personellen Angelegenheiten bevollmächtigt.
- Modell 2: Zur Entlastung des ehrenamtlichen Vorstandes als Geschäftsführungsorgan kann ein/e Geschäftsführer/in gem. § 26 BGB zum geschäftsführenden Vorstandsmitglied bestellt werden.
- Modell 3: Die Verantwortung für die unternehmerische Steuerung wird einem hauptamtlichen Vorstand übertragen. Die Verantwortung für

die Kontrolle des hauptamtlichen Vorstands übernimmt ein auf der AWO-Delegiertenkonferenz gewähltes ehrenamtliches »Präsidium«, welches den Vorstand beruft. (...)

**Geschäftsführung**

Der/die Geschäftsführer/in

- leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung und hat dafür zu sorgen, dass die Ziele zur Erfüllung des Unternehmenszwecks erreicht werden;
- entwickelt die strategische Ausrichtung des Unternehmens, stimmt sie mit dem Aufsichtsgremium ab und sorgt für ihre Umsetzung; (im Bereich des Mitgliederverbands und der Engagementförderung findet eine gemeinsame Strategieentwicklung und -umsetzung statt ...);
- hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung hin;
- hält die Regeln der ordnungsgemäßen Unternehmensführung ein;
- sorgt für ein angemessenes Risikomanagement sowie für die Umsetzung des abgestimmten Qualitätsmanagements im Unternehmen;
- ist verantwortlich für die zeitnahe Aufstellung des Jahresabschlusses;
- ergänzt den Jahresabschluss durch ein zeitnahe Berichtswesen;
- informiert das Aufsichtsgremium zeitnah über wichtige Ereignisse, die für die Beurteilung der Lage und Entwicklung der Betriebe und Unternehmen von wesentlicher Bedeutung sind (...)

a) Die Bestellung der/des Geschäftsführer/ers erfolgt durch das Aufsichtsgremium – dieses entscheidet auch über die Einzelheiten des Anstellungsvertrags einschließlich Vergütungsregelung und etwa nachfolgender Änderungen des Anstellungsvertrages. (...)

**Vergütung der Geschäftsführung**

- a) Das Aufsichtsgremium legt sämtliche Vergütungsbestandteile der Geschäftsführung in angemessener Höhe fest.
- b) Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung bilden insbesondere die Aufgaben der Geschäftsführung in den Bereichen der sozialpolitischen Interessensvertretung, der verbandlichen Arbeit und der unternehmerischen Tätigkeit, die persönliche Leistung in

den drei vorgenannten Feldern sowie die wirtschaftliche Lage, der Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens sowie des Mitgliederverbandes. Zudem ist zu berücksichtigen, ob das Beschäftigungsverhältnis befristet ist.

- c) Flexible, variable, in der Höhe begrenzte Entgeltbestandteile sind grundsätzlich möglich.
- d) Sämtliche Vergütungsbestandteile müssen für sich und insgesamt angemessen sein. Die Vergütung insgesamt soll sich an dem Netto-Einkünfte-Niveau im öffentlichen Dienst der Besoldungsordnung A der Bundesbesoldungsordnung (alternativ: der Besoldungsordnung des jeweiligen Bundeslandes) orientieren. In besonders gelagerten Einzelfällen kann auch eine an das Netto-Einkünfte-Niveau der Besoldungsordnung B der Bundesbesoldungsordnung (alternativ: der Besoldungsordnung des jeweiligen Bundeslandes) orientierte Vergütung angemessen sein. Die Ermittlung der angemessenen Vergütung kann durch die Analyse bzw. empirische Untersuchung repräsentativer Vergleichsgruppen bei gemeinnützigen Wohlfahrtsverbänden unter Berücksichtigung unternehmens-, funktions- und ggf. personenbezogener Merkmale erfolgen. Die Untersuchung soll durch einen unabhängigen Sachverständigen durchgeführt werden.
- e) Die Vergütung muss insgesamt in einem angemessenen Verhältnis zu den Gehältern der Mitarbeiter/innen der Gesellschaft bzw. des Vereins stehen.
- f) Eine Arbeitshilfe des Präsidiums und des Vorstands wird erarbeitet.
- g) Die Entscheidung über die Höhe der Vergütung trifft das Aufsichtsgremium in eigener Verantwortung.
- h) Pensionsdirektzusagen, aus denen für den Verband/die Gesellschaft unmittelbare Verbindlichkeiten nach Ausscheiden des/der Geschäftsführer/in entstehen, sind unzulässig. (...)

**Aufsichtsgremium**

- a) Die Zahl der Mitglieder des Aufsichtsgremiums orientiert sich bei ausgegliederten Gesellschaften an der Größe und Bedeutung des Unternehmens und muss so bemessen sein, dass das Aufsichtsgremium arbeitsfähig ist.
- b) Bei verbandlichen Aufsichtsgremien soll zwischen Arbeitsfähigkeit und breiter Beteiligung der Mitglieder abgewogen werden.

- c) Es wird empfohlen auch externe Expert/innen mit ökonomischen und ggf. juristischen Fachkenntnissen in die Tätigkeit des Aufsichtsgremiums einzubinden. (...)
- f) Bei ausgegliederten Gesellschaften muss durch die Bestellung von verbandlichen Funktionsträger/innen in die Aufsichtsgremien eine Anbindung der Gesellschaft an den Verband gewährleistet werden.
- g) Für Mitglieder der Geschäftsführungen von AWO Verbandsgliederungen und Gesellschaften gilt ein Abstandsgebot. Sie können frühestens zwei Jahre nach ihrem Ausscheiden aus der Geschäftsführungsfunktion in ein Aufsichtsgremium der gleichen Verbandsgliederung bzw. Gesellschaft berufen werden.

**Vergütung**

- a) Die Mitarbeit in Aufsichtsgremien ist in der Regel ehrenamtlich.
- b) Eine angemessene Vergütung (...) ist möglich, soweit das die jeweilige Satzung/der jeweilige Gesellschaftsvertrag vorsieht.
- c) Über die Höhe entscheidet die Mitgliederversammlung, der jeweilige Gliederungsausschuss oder die Gesellschafterversammlung.
- d) Der Beschluss zu etwaiger Vergütung des Gremiums ist zu Beginn jeder Amtszeit neu zu fassen.

**Inkrafttreten, Übergangsregelungen**

- a) Der AWO Governance-Kodex tritt mit seiner Verabschiedung durch den Bundesausschuss in Kraft.
- b) Sofern aktuell wirksame Verträge oder Mandate betroffen sind, sind bis zur nächstmöglichen Veränderungsmöglichkeit Übergangsregelungen zu treffen, die insbesondere die Intention des Kodex, Interessenkonflikte zu vermeiden, weitestgehend umsetzen.
- c) Sollten die im AWO Governance-Kodex genannten Informationen und die Genehmigungen der dort genannten Sachverhalte nicht erfolgt sein, sind diese unverzüglich nachzuholen.

*In vollständigem Wortlaut ist der 20 Seiten umfassende Governance-Kodex der Arbeiterwohlfahrt auf der Webseite des Verbandes verfügbar (www.awo.org).* ■

# Die Digitalisierung des Sozialen



## Zur Digitalisierung des Sozialen Ethische und ökonomische Reflexionen

Von Christian Dopheide  
2017, 268 S., brosch., 29,- €  
ISBN 978-3-8487-4030-7  
eISBN 978-3-8452-8312-8  
[nomos-shop.de/29468](http://nomos-shop.de/29468)

„Es gilt zu erahnen, wie die globale Vernetzung digitaler Informationen das Soziale selbst, nämlich das gesamte gesellschaftliche Arrangement der Menschheit, tiefgreifend verändert.“

Epochale Umbrüche sind in der Geschichte der Menschheit nicht neu. Scheinbar eigenständige Entwicklungen verstärken sich gegenseitig und schaffen eine unübersichtliche Zeit des Übergangs, die trotzdem in eine eindeutige Richtung weist. Damit verändert sich nicht nur die Soziale Arbeit. Es verändern sich auch ihre Rahmenbedingungen sowie der normative Horizont, vor dem sie stattfindet.

Als Praktiker mit 25-jähriger Erfahrung in der Führung sozialer Unternehmen schildert der Autor die wesentlichen Aspekte dieser Entwicklung in einer allgemeinverständlichen Weise, welche der Vielzahl an Professionen, die im Sektor der Sozialen Arbeit vertreten sind, Rechnung trägt. In der ethischen Reflexion kommt er dabei zu mitunter überraschenden Empfehlungen.

TIPP



## Der Zukunftskongress der Sozialwirtschaft

Die vernetzte Gesellschaft sozial gestalten

Bericht über den 10. Kongress der Sozialwirtschaft vom 27. und 28. April 2017 in Magdeburg

Herausgegeben vom Kongress der Sozialwirtschaft e.V.

2017, 348 S., brosch., 58,- €

ISBN 978-3-8487-4307-0 | eISBN 978-3-8452-8510-8

(Edition Sozialwirtschaft, Bd. 43)

[nomos-shop.de/30156](http://nomos-shop.de/30156)

Angesichts gesellschaftlicher Megatrends wie Demographie, Digitalisierung, Ökonomisierung oder Nachhaltigkeit ist die Sozialwirtschaft aufgefordert, Grenzen zu überwinden und neu zu denken. Konkret: Nicht einfach den heutigen Status-Quo hochzurechnen und weiterzuentwickeln, sondern ein Bild der Zukunft zu entwerfen und dieses strategisch zu nutzen.



Unser Wissenschaftsprogramm ist auch online verfügbar unter: [www.nomos-elibrary.de](http://www.nomos-elibrary.de)

Bestellen Sie jetzt telefonisch unter (+49)7221/2104-37.  
**Portofreie Buch-Bestellungen unter [www.nomos-shop.de](http://www.nomos-shop.de)**  
Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



**Nomos**