

Das 7x7 des Aufsichtsrates

Corporate Governance in der Diakonie Baden-Württemberg

Checkliste zur guten Unternehmensführung in diakonischen Einrichtungen und Diensten

In den Leitbildern der Diakonischen Werke heißt es, wirtschaftliches Handeln unterstützt die Erfüllung des Auftrags der Diakonie. „Von Verwaltern verlangt man nichts anderes, als dass sie zuverlässig sind (1. Korintherbrief 4,2).“ Dies unterstreicht die Glaubwürdigkeit diakonischer Einrichtungen und Unternehmen und verpflichtet Leitung und Aufsicht gleichermaßen.

In zahlreichen sozialen Unternehmen haben Standards erfolgreicher Unternehmensführung und -kontrolle Einzug erhalten. Antriebskraft waren etliche Unternehmensschieflagen die eine Neuorientierung des Managements und gesetzliche Veränderungen (z. B. KonTraG, TransPuG) sowie den „Deutschen Corporate Governance Kodex“ nach sich zogen. Die daraus abgeleiteten diakonischen Kodices rücken das Zusammenwirken von Aufsicht und Führung, denen eine klare Trennung zugrunde liegen muss, in den Vordergrund. *Dem Aufsichtsgremium kommt dabei eine beratende, begleitende und überwachende Rolle zu.* Für eine vertrauensvolle und enge Zusammenarbeit ist eine regelmäßigen Kommunikation und Information des Aufsichtsgremiums erforderlich.

Dazu gehört die Bearbeitung wichtiger Managementthemen bei denen neben der Leitung, die Aufsicht und Mitarbeitenden einbezogen werden damit eine effiziente und effektive Unternehmensführung sichergestellt ist. Die nachfolgenden 7 Checklisten mit Fragen/Erfolgsfaktoren zu den Themen „Strategische Unternehmensführung“, „Change Management“, „Risikomanagement“, „Personalmanagement“, „Finanzmanagement“, „Qualitätsmanagement“ und „Marketing“ gilt es daher auch aus Perspektive des Aufsichtsrates zu reflektieren und die Leitungsebene damit zu konfrontieren. Ist ein Faktor nicht erfüllt, besteht in der Organisation Handlungsbedarf.

Ausführliche Informationen und Beschreibungen zum Thema finden sich in dem vor kurzem veröffentlichten Buch: *Sozialmanagement für Aufsichtsorgane, Leitungen und Mitarbeitende* von Bachert/Peters/Speckert, ISBN 978-3-7841-2061-4.

Wir danken Ihnen als Aufsichtspersonen für das Engagement bei der Kommunikation der Checkliste und wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung der abzuleitenden Maßnahmen.

Bei Rückfragen können Sie gerne auf uns zukommen.



Ihr Andre Peters
Finanzvorstand
Diakonisches Werk Baden



Ihr Robert Bachert
Finanzvorstand
Diakonisches Werk Württemberg

1. CHECKLISTE: STRATEGISCHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG ✓

1.	Sind in der Organisation eine gelebte Vision der Leitungskräfte und ein Leitbild vorhanden?	<input type="checkbox"/>
2.	Werden strategische Ziele formuliert und regelmäßig angepasst?	<input type="checkbox"/>
3.	Führt die Organisation jährliche Umfeld- und Organisationsanalysen durch?	<input type="checkbox"/>
4.	Werden strategische Maßnahmen wie z. B. die Neuausrichtung des Angebotes beschlossen und umgesetzt?	<input type="checkbox"/>
5.	Werden Mitarbeitende an der Entwicklung der Strategie partnerschaftlich beteiligt?	<input type="checkbox"/>
6.	Erfolgt die Beratung und Beschlussfassung der strategischen Pläne gemeinsam durch Leitung und Aufsicht?	<input type="checkbox"/>
7.	Erfolgt eine jährliche Erfolgskontrolle des Zielerreichungsgrades?	<input type="checkbox"/>

EIGENE ANMERKUNGEN:

2. CHECKLISTE: CHANGE MANAGEMENT ✓

1.	Findet regelmäßig eine Standortbestimmung zur Feststellung des Veränderungsbedarfes statt?	<input type="checkbox"/>
2.	Werden aus der Analyse operationalisierte Zielformulierungen abgeleitet?	<input type="checkbox"/>
3.	Erfolgt eine zeitliche, inhaltliche und finanzielle Planung des Veränderungsprozesses?	<input type="checkbox"/>
4.	Werden die notwendigen Instrumente der Analyse, Entwicklung und Gestaltung im Change Management eingesetzt?	<input type="checkbox"/>
5.	Werden Mitarbeitende im Change Management partizipativ beteiligt?	<input type="checkbox"/>
6.	Erfolgt die Beratung und Beschlussfassung des Changeprozesses gemeinsam durch Leitung und Aufsicht?	<input type="checkbox"/>
7.	Erfolgen eine regelmäßige Erfolgskontrolle des Zielerreichungsgrades sowie eine Projektauswertung?	<input type="checkbox"/>

EIGENE ANMERKUNGEN:

3. CHECKLISTE: RISIKOMANAGEMENT ✓

1.	Ist die grundsätzliche Risikostrategie der Organisation festgelegt?	<input type="checkbox"/>
2.	Sind Verantwortlichkeiten und Berichtspflichten organisatorisch geregelt?	<input type="checkbox"/>
3.	Erfolgt eine kontinuierliche Identifikation und Beschreibung der Schlüsselrisiken?	<input type="checkbox"/>
4.	Werden Schlüsselrisiken von den Verantwortlichen analysiert und Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet?	<input type="checkbox"/>
5.	Erfolgt eine abgesprochene Vermeidung, Verminderung, Überwälzung oder Akzeptanz der erfolgskritischen Unternehmensrisiken?	<input type="checkbox"/>
6.	Erfolgt eine jährliche Beratung und Bewertung der Risikosituation im Aufsichtsrat? Werden kritische Unternehmensrisiken zeitnah überwacht und berichtet?	<input type="checkbox"/>
7.	Werden neben den Risiken auch Chancen systematisch gemanagt?	<input type="checkbox"/>

EIGENE ANMERKUNGEN:

4. CHECKLISTE: PERSONALMANAGEMENT ✓

1.	Wird Personalmanagement mit entsprechender Fachkompetenz institutionalisiert betrieben?	<input type="checkbox"/>
2.	Versteht sich die Personalabteilung als serviceorientierter Dienstleister für Mitarbeitende und Leitung im Haus?	<input type="checkbox"/>
3.	Werden Managementinstrumente für die Verwaltung und Entwicklung des Personals eingesetzt?	<input type="checkbox"/>
4.	Wird der quantitative und qualitative Personalbedarf ermittelt und entsprechend in der Personalplanung berücksichtigt?	<input type="checkbox"/>
5.	Werden Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen und Personalbeurteilungen auf allen Ebenen geführt?	<input type="checkbox"/>
6.	Erhebt die Sozialeinrichtung den Personalentwicklungsbedarf und führt sie bedarfsorientierte Qualifizierungsmaßnahmen durch?	<input type="checkbox"/>
7.	Führt das Unternehmen regelmäßige Mitarbeiterbefragungen durch und werden aus den Ergebnissen entsprechende Maßnahmen abgeleitet (Gehaltsanpassung, Änderung Arbeitsbedingungen, Personalfreisetzung)?	<input type="checkbox"/>

EIGENE ANMERKUNGEN:

5. CHECKLISTE: FINANZMANAGEMENT ✓

1.	Wird Finanzmanagement institutionalisiert betrieben?	<input type="checkbox"/>
2.	Liegt eine kurz-, mittel- und langfristige Finanzplanung vor?	<input type="checkbox"/>
3.	Verfügt die Einrichtung über eine kurzfristige Liquiditätsplanung?	<input type="checkbox"/>
4.	Werden Investitionen mittel- und langfristig geplant – sowohl im Hinblick auf das Investitionsvolumen und die Finanzierung als auch vor dem Hintergrund der Refinanzierbarkeit?	<input type="checkbox"/>
5.	Existiert ein kennzahlenbasiertes Berichtswesen mit Finanz-, Personal- und Belegungsdaten?	<input type="checkbox"/>
6.	Werden in der Organisation Abweichungsanalysen durchgeführt und bekommen die Verantwortlichen alle für sie relevanten Daten zur Steuerung ihrer Bereiche?	<input type="checkbox"/>
7.	Werden Finanzmittel risikobewusst und nachhaltig bewirtschaftet?	<input type="checkbox"/>

EIGENE ANMERKUNGEN:

6. CHECKLISTE: QUALITÄTSMANAGEMENT ✓

1.	Verfügt die Einrichtung über ein Qualitätsmanagementsystem mit Qualitätshandbuch und Qualitätsbeauftragtem?	<input type="checkbox"/>
2.	Ist das Qualitätsmanagement in die anderen Managementsysteme integriert?	<input type="checkbox"/>
3.	Hat die Organisation ihre Qualitätspolitik und ihre Qualitätsziele definiert?	<input type="checkbox"/>
4.	Sind die Führungs-, Unterstützungs- und Kernprozesse beschrieben?	<input type="checkbox"/>
5.	Wird die Qualität in internen und externen Audits und Managementreviews gemessen und evaluiert?	<input type="checkbox"/>
6.	Werden in der Organisation Abweichungsanalysen durchgeführt und bekommen die Verantwortlichen alle für sie relevanten Daten zur Steuerung ihrer Bereiche?	<input type="checkbox"/>
7.	Verfügt die Einrichtung über ein Beschwerdemanagement, ein System zur kontinuierlichen Verbesserung und Qualitätszirkelarbeit?	<input type="checkbox"/>

EIGENE ANMERKUNGEN:

7. CHECKLISTE: MARKETING ✓

1.	Ermitteln Sie Marktdaten über Bedarfslagen und Wettbewerbsverhalten?	<input type="checkbox"/>
2.	Hat das Sozialunternehmen Marketingziele und -strategien definiert?	<input type="checkbox"/>
3.	Werden regelmäßig Entgeltverhandlungen durchgeführt und ist ihr Preis-Leistungsverhältnis attraktiv?	<input type="checkbox"/>
4.	Entwickeln Sie bedarfsorientiert neue Leistungsangebote und -konzepte?	<input type="checkbox"/>
5.	Verfügen die Einrichtungen über kundenorientierte Informationsmaterialien (Flyer, Broschüren, Internetauftritt)?	<input type="checkbox"/>
6.	Werden Beziehungen zu Interessenten, Zuweisern und Multiplikatoren gepflegt?	<input type="checkbox"/>
7.	Werten Sie Marketingdaten aus und steuern sie den Einsatz ihrer Marketinginstrumente?	<input type="checkbox"/>

EIGENE ANMERKUNGEN:
