

# **DIAKONISCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX (DGK)**

**in der von der Konferenz  
Diakonie und Entwicklung  
am 18. Oktober 2018  
verabschiedeten Fassung**

# Inhalt

<b>3</b>	<b>1. Vorwort</b>
<b>4</b>	<b>2. Vorbemerkungen</b>
<b>6</b>	<b>3. Zusammenwirken der Organe der Einrichtung sowie der Einrichtung mit der Kirche</b>
<b>6</b>	3.1. Mitgliederversammlung
<b>7</b>	3.2. Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsgremium
<b>7</b>	3.3. Vorstand
<b>7</b>	3.3.1 Aufgaben und Verantwortung
<b>8</b>	3.3.2 Vergütung des Vorstandes
<b>8</b>	3.3.3 Interessenkonflikte
<b>9</b>	3.3.4 Zusammensetzung
<b>9</b>	3.3.5 Aufgaben
<b>10</b>	3.3.6 Aufgaben und Befugnisse des*/der Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums
<b>10</b>	3.3.7 Bildung von Ausschüssen
<b>11</b>	3.3.8 Interessenkonflikte
<b>12</b>	<b>4. Zusammenarbeit mit dem Spitzenverband</b>
<b>12</b>	<b>5. Rechnungslegung und Abschlussprüfung</b>
<b>12</b>	5.1. Rechnungslegung
<b>12</b>	5.2. Abschlussprüfung
<b>13</b>	<b>6. Chancengleichheit der Geschlechter</b>
<b>13</b>	<b>7. Transparenz</b>
<b>14</b>	<b>Anlage:</b>
<b>14</b>	Verbandsempfehlung für eine Regelung zur Ermöglichung von Mitwirkungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden in Aufsichtsorganen Diakonischer Einrichtungen
<b>15</b>	<b>Impressum</b>

# 1. Vorwort

Der Diakonie ist das Vertrauen der Menschen, für die diakonische Einrichtungen und Dienste da sind, sowie das Vertrauen der Öffentlichkeit, der Mitarbeitenden, der Politik und der Menschen, die die Diakonie mit ihren Spenden unterstützen und, besonders wichtig. Gute Unternehmensführung bietet hierfür eine ideale Grundlage.

Der Deutsche Corporate Governance Kodex enthält anerkannte internationale und nationale Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung. Daher wurde die Übertragbarkeit des Deutschen Corporate Governance Kodex auf die Diakonie überprüft.

Im Ergebnis dieser Überprüfung wurde bereits im Herbst 2005 der „Diakonischen Corporate Governance Kodex (DGK)“ vom Bundesverband verabschiedet, verbunden mit der Empfehlung an seine Mitglieder, den Kodex zu beachten und ihn verbindlich als Selbstverpflichtung zu übernehmen. Geschaffen wurde damit ein diakonisches Referenzwerk für Standards und Empfehlungen für „Good Governance“.

Die Zielsetzung des DGK verbindet die Stärkung der diakonischen Einrichtungskultur mit dem Gedanken der Transparenz und der Förderung von Fachlichkeit und Wirtschaftlichkeit. Zu diesem Zweck verpflichtet er zum einen insbesondere Vorstände und Aufsichtsgremien zur Beachtung betriebswirtschaftlicher Grundsätze und rechtlicher Bestimmungen; zum anderen enthält er im Rahmen einer sogenannten good practice zahlreiche Empfehlungen hinsichtlich aufbau- und ablauforganisatorischer Aspekte der Einrichtungsführung.

Nachdem der DGK zuletzt im Jahr 2016 in überarbeiteter Form verabschiedet wurde, hat die Konferenz Diakonie und Entwicklung am 18. Oktober 2018 in Berlin auf Vorschlag ihres Ausschusses Diakonie eine erneute Änderung beschlossen. Die Verabschiedung erfolgte erneut im

Wege einer Verbandsempfehlung und nicht im Wege einer Rahmenbestimmung, um insbesondere den gliedkirchlichen Diakonischen Werken den Weg offen zu lassen, diesen Kodex für ihre speziellen Bedürfnisse anzupassen. Beispielsweise ist es möglich, einzelne Bestimmungen anders auszugestalten – wie es einzelne gliedkirchliche Diakonische Werke auch handhaben.

Die Änderungen gehen zurück auf einen Prüfauftrag aus der Sitzung der Konferenz Diakonie und Entwicklung im Jahr 2016. Im Ergebnis umfasst die jetzige Version wenige inhaltliche Aktualisierungen und Weiterentwicklungen – etwa bei Compliance-Fragen. Insgesamt wurde der Kodex angeglichen an den aktuellen Stand des Deutschen Corporate Governance Kodexes.

Darüber hinaus wird nun die im Jahr 2017 von der Konferenz Diakonie und Entwicklung beschlossene Empfehlung zur Unternehmensmitbestimmung in den Kodex integriert.

Abschließend gilt erneut der Dank allen, die als Expert\*innen oder über die Mitwirkung in den Gremien mit ihren Stellungnahmen, Hinweisen und Diskussionsbeiträgen zu der Überarbeitung beigetragen haben.

Dr. Jörg Kruttschnitt  
Vorstand Finanzen, Personal und Recht

## 2. Vorbemerkungen

Diakonie ist gelebter Glaube der christlichen Gemeinde in Wort und Tat. Der Diakonische Governance Kodex (DGK) soll dazu beitragen, dass das Diakonische Profil<sup>1</sup>, die Fachlichkeit und die Wirtschaftlichkeit aller Mitgliedseinrichtungen gefördert werden.

Der Diakonische Governance Kodex soll das deutsche Corporate Governance System auf den diakonischen Bereich - soweit inhaltlich angezeigt und strukturell möglich - übertragen und damit Transparenz und Nachvollziehbarkeit innerhalb der diakonischen Einrichtungen weiter fördern.

Der Diakonische Governance Kodex beschreibt wesentliche Grundlagen zur Stärkung der diakonischen Einrichtungskultur, insbesondere durch die Optimierung der Leitung und Überwachung diakonischer Einrichtungen.

Er enthält international und national anerkannte Standards und Empfehlungen guter und verantwortungsvoller Einrichtungsführung.

Die gesetzlichen Vorgaben des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) sowie des Transparenz- und Publizitätsgesetzes (TransPuG) vor allem zur Einführung eines Risikomanagements sowie eines Corporate Governance Kodex sollen nach der Intention des Gesetzgebers Ausstrahlungswirkung auf andere als Aktiengesellschaften und somit auch auf diakonische Einrichtungen haben.<sup>2</sup>

Demzufolge sind Vorstände und Aufsichtsgremien verpflichtet, im Einklang mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft und der Nachhaltigkeit für die Beachtung betriebswirtschaftlicher Grundsätze sowie der Legalität bei der Leitung der Einrichtungen zu sorgen.

Die dafür erforderlichen strukturellen und organisatorischen Maßnahmen sowie die notwendigen Instrumente sollten geschaffen und weiterentwickelt werden.

Der Jahresabschluss hat unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz-

und Ertragslage zu vermitteln sowie den Grundsätzen der Bilanzwahrheit und -klarheit Rechnung zu tragen. Dem Lagebericht kommt dabei eine große Bedeutung zu.

Der DGK richtet sich an alle gliedkirchlichen Diakonischen Werke und Fachverbände als unmittelbare sowie an alle Einrichtungen der Diakonie als mittelbare Mitglieder und das Evangelische Werk für Diakonie und Entwicklung selbst.<sup>3</sup>

Der DGK sollte insbesondere Anwendung finden in Einrichtungen mit mehr als 50 Vollzeitkräften und einem Umsatz von mehr als 2.000.000 €.

Kleinere Einrichtungen und Dienste sind aufgefordert, den DGK so weit wie möglich anzuwenden.

Bei der Anwendung des DGK sind die unterschiedlichen Rechtsformen und Größen der Einrichtungen zu berücksichtigen.

Der DGK versteht sich als Regelungswerk, das durch eine Kompetenzabgrenzung der Organe und Vorgaben zur Kommunikation dieser Organe untereinander eine qualifizierte Arbeit der Einrichtungen ermöglicht. Er zielt auf ein höchstmögliches Maß an Verbindlichkeit ab. Dieses ist im Zuge eines Erörterungsprozesses auf lokaler, regionaler und bundesweiter Ebene festzustellen. Die sinnvolle Beachtung des DGK setzt zumindest den Grad einer Selbstverpflichtung der jeweiligen Einrichtung voraus.

Empfehlungen des Kodex sind im Text durch die Verwendung des Wortes „soll“ gekennzeichnet. Die Einrichtungen können hiervon abweichen, sind dann aber dazu angehalten, dies jährlich offenzulegen und die Abweichungen zu begründen („comply or explain“). Dies ermöglicht den Einrichtungen die Berücksichtigung spezifischer Bedürfnisse. Eine gut begründete Abweichung von einer Kodexempfehlung kann im Interesse einer guten Einrichtungsführung liegen.

So trägt der Kodex zur Flexibilisierung und Selbstregulierung im diakonischen Bereich bei.

<sup>1</sup> Vgl. auch Richtlinie des Rates über kirchliche Anforderungen der beruflichen Mitarbeit in der Evangelischen Kirche in Deutschland und ihrer Diakonie.

<sup>2</sup> Im Rahmen des Berichts der Regierungskommission „Corporate Governance“, Unternehmensführung – Unternehmenskontrolle – Modernisierung des Aktienrechts (BT-Drucksache 14/7515 vom 14.08.2011) wird zwar von einer Empfehlung zur Einführung eines Corporate Governance Kodex für wirtschaftlich tätige Idealvereine zunächst abgesehen. Die Regierungskommission war jedoch gleichwohl der Auffassung „rechtspolitischer Diskussionsbedarf vor allem hinsichtlich solcher Vereine besteht, die steuerliche Privilegien in Anspruch nehmen, Spenden einsammeln oder als Idealverein im Rahmen des so genannten Nebenprivilegs als Wirtschaftsunternehmen tätig sind“ (S. 5). Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) wendet sich basierend auf § 161 des Aktiengesetzes zwar in erster Linie an Aktiengesellschaften. Wie in der Einführung zum DCGK ausgeführt, wird jedoch auch anderen Gesellschaften empfohlen, den Kodex anzuwenden.

<sup>3</sup> Der Begriff Einrichtung wird als Oberbegriff für alle betroffenen Körperschaften verwendet, da er traditionell eingeführt ist. Der DGK richtet sich grundsätzlich an alle Rechtsträger der Diakonie, d.h. an stationäre und teilstationäre Einrichtungen bzw. Unternehmen, ambulante Dienste, Werke der Diakonie sowie die ihnen verbundenen Unternehmen.

Ferner enthält der Kodex Anregungen, von denen ohne Offenlegung abgewichen werden kann; hierfür verwendet der Kodex den Begriff „sollte“. Die übrigen sprachlich nicht so gekennzeichneten Teile des Kodex betreffen

Beschreibungen gesetzlicher Vorschriften und Erläuterungen. Für einen gelebten DGK ist es notwendig, ihn spätestens alle sechs Jahre zu überprüfen und bei Bedarf anzupassen.

## 3. Zusammenwirken der Organe der Einrichtung sowie der Einrichtung mit der Kirche

Der DGK regelt dazu das Zusammenwirken der in der jeweiligen Organisation tätigen Organe sowie das Zusammenwirken mit der Kirche. Er leistet dadurch einen Beitrag

- zu einer verbesserten Transparenz der Einrichtungen und damit zu einer Stärkung des Vertrauens der Öffentlichkeit, aber auch speziell der (potentiellen) Nutzer\*innen, der Spender\*innen, der Sozialleistungsträger, der öffentlichen Zuwendungsgeber oder der Banken, aber auch der Kirchen und der Mitarbeitenden in die Qualität der Arbeit der Diakonie und die Führung, Leitung und Überwachung ihrer Einrichtungen und Dienste sowie
- zur Optimierung der Kommunikations- und Verwaltungsstruktur und zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit der Einrichtungen.

Bei der Besetzung der Organe der Einrichtung ist auf eine Bindung der Mitglieder an die Kirche sowie auf eine kontinuierliche personelle Verbindung zur Kirche – gemäß der „Richtlinie des Rates über kirchliche Anforderungen der beruflichen Mitarbeit in der Evangelischen Kirche in Deutschland und ihrer Diakonie“ in ihrer jeweils geltenden Fassung – zu achten.

Diakonischen Trägern ist im Allgemeinen zwar gesetzlich kein spezielles Führungssystem vorgegeben.

In der Satzung soll jedoch das bereits in anderen Branchen praktizierte duale Führungssystem verankert werden.

Ein Vorstand<sup>4</sup> leitet die Einrichtung in eigener Verantwortung. Die Mitglieder des Vorstandes tragen gemeinsam die Verantwortung für die Einrichtungsleitung.

Ein Aufsichtsgremium<sup>5</sup> bestellt, überwacht und berät den Vorstand und ist in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung unmittelbar eingebunden. Der\*die Vorsitzende koordiniert die Arbeit des Aufsichtsgremiums.

Die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen der Geschlechter sind bei der Arbeit und innerhalb der Einrichtung zu berücksichtigen.

### 3.1. Mitgliederversammlung<sup>6</sup>

Der Mitgliederversammlung werden der Jahresabschluss und weitere gesetzlich vorgeschriebene Unterlagen vorgelegt.

Sie entscheidet über die Entlastung des Aufsichtsgremiums.

Die Mitgliederversammlung

- besetzt das Aufsichtsgremium und beruft es gegebenenfalls ab;
- entscheidet über Satzungsänderungen;
- beschließt über alle grundsätzlichen und richtungsweisenden Maßnahmen, die nicht dem Vorstand oder dem Aufsichtsgremium zugewiesen sind.<sup>7</sup>

Sie kann über die Billigung des Aufsichtsgremiumsbeschlusses hinsichtlich des Systems der Vergütung der Vorstandsmitglieder beschließen.

Die Mitgliederversammlung ist vom Vorstand mindestens einmal jährlich unter Angabe der Tagesordnung einzuberufen.

In der Einrichtungssatzung sollte das Quorum der Mitglieder geregelt werden, mit dem eine Einberufung der Mitgliederversammlung nach § 37 Absatz 1 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) verlangt werden kann.

Darüber hinaus sollte geregelt werden, durch welches Quorum der Mitglieder eine Ergänzung der Tagesordnung gefordert werden kann.

<sup>4</sup> Im DGK wird zur Verbesserung der Lesbarkeit für das Leitungsgremium immer der Begriff „Vorstand“ verwendet. In Abhängigkeit von der Rechtsform und der Satzung der jeweiligen Einrichtung können für die Bezeichnung des Leitungsgremiums auch andere Bezeichnungen zur Anwendung kommen wie z. B. Geschäftsführung.

<sup>5</sup> Im DGK wird zur Verbesserung der Lesbarkeit immer der Begriff „Aufsichtsgremium“ verwendet. In Abhängigkeit von der Rechtsform und der Satzung der jeweiligen Einrichtung können für die Bezeichnung des Aufsichtsgremiums auch andere Bezeichnungen zur Anwendung kommen wie z. B. Aufsichtsrat, Beirat, Kuratorium.

<sup>6</sup> Im DGK wird zur Verbesserung der Lesbarkeit immer der Begriff „Mitgliederversammlung“ verwendet. In Abhängigkeit von der Rechtsform und der Satzung der jeweiligen Einrichtung können für die Bezeichnung der Mitgliederversammlung auch andere Bezeichnungen zur Anwendung kommen wie z. B. Hauptversammlung, Gesellschafterversammlung.

<sup>7</sup> Zu den grundsätzlichen und richtungsweisenden Maßnahmen, die von der Mitgliederversammlung zu beschließen sind, zählen vor allem auch Umwandlungen, Verschmelzungen, Fusionen oder die Einstellung von Arbeitsgebieten.

Die Einberufung sowie die vom Gesetz bzw. jeweiliger Einrichtungssatzung für die Mitgliederversammlung verlangten Berichte und Unterlagen sind für die Mitglieder leicht erreichbar zusammen mit der Tagesordnung zugänglich zu machen. Das Gleiche gilt, wenn eine Briefwahl angeboten wird, für die erforderlichen Formulare.

Die Einrichtung kann den Mitgliedern die persönliche Wahrnehmung ihrer Rechte erleichtern. Eine Stimmrechtsvertretung erfordert eine Regelung in der Satzung.

Personen, die in persönlicher Abhängigkeit zur Einrichtung stehen, sollten nicht Mitglieder bzw. deren Vertreter sein.

### 3.2. Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsgremium

Vorstand und Aufsichtsgremium arbeiten zum Wohle der Einrichtung eng zusammen.

Der Vorstand ist verantwortlich für die strategische Ausrichtung der Einrichtung. Er stimmt diese mit dem Aufsichtsgremium ab und erörtert mit ihm in regelmäßigen Abständen den Stand der Strategieumsetzung.

Die Zuständigkeit für Geschäfte von grundlegender Bedeutung legt die Satzung fest.<sup>8</sup>

Die ausreichende Informationsversorgung des Aufsichtsgremiums ist Aufgabe des Vorstands.

- Der Vorstand informiert das Aufsichtsgremium regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für die Einrichtung relevanten Fragen der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance.
- Er geht auf Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen unter Angabe von Gründen ein.
- Berichte des Vorstands an das Aufsichtsgremium sind in der Regel in Textform zu erstatten.
- Der Vorstand stellt dem Aufsichtsgremium entscheidungsnotwendige Unterlagen, d.h. insbesondere den Jahresabschluss, den Prüfbericht und einen der Größe des Trägers angemessenen Lagebericht so rechtzeitig zur Verfügung, dass die persönliche Vorbereitung auf die jeweilige Sitzung des Aufsichtsgremiums möglich ist.
- Die notwendigen Informationen sind dem Aufsichtsgremium transparent darzulegen.

Das Aufsichtsgremium hat auch seinerseits sicherzustellen, dass es angemessen informiert wird. Das Aufsichtsgremium soll zu diesem Zweck die Informations- und Berichtspflichten des Vorstands näher festlegen.

Über die Corporate Governance sollen Vorstand und Aufsichtsgremium regelmäßig, mindestens jedoch einmal in der Legislatur des Aufsichtsgremiums, gegenüber der Mitgliederversammlung berichten (Corporate Governance Bericht).

Dabei sollte auch zu den Kodexanregungen Stellung genommen werden.

Gute Einrichtungsführung setzt eine offene Diskussion zwischen Vorstand und Aufsichtsgremium sowie in Vorstand und Aufsichtsgremium voraus.

Die umfassende Wahrung der Vertraulichkeit ist dafür von entscheidender Bedeutung.

Alle Organmitglieder stellen sicher, dass die von ihnen eingeschalteten Mitarbeitenden die Verschwiegenheitspflicht in gleicher Weise einhalten wie sie selbst.

Vorstand und Aufsichtsgremium beachten die Regeln ordnungsgemäßer Einrichtungsführung.<sup>9</sup>

Verletzen sie die Sorgfalt einer ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleitung bzw. eines Mitglieds des Aufsichtsgremiums schuldhaft, so haften sie der Einrichtung gegenüber auf Schadensersatz.

Bei unternehmerischen Entscheidungen liegt keine Pflichtverletzung vor, wenn das Mitglied von Vorstand oder Aufsichtsgremium vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Information zum Wohle der Einrichtung zu handeln (Business Judgement Rule).

Für eine angemessene Versicherung für den Vorstand und das Aufsichtsgremium ist Sorge zu tragen.

### 3.3. Vorstand

#### 3.3.1 Aufgaben und Verantwortung

Der Vorstand

- leitet die Einrichtung in eigener Verantwortung. Er hat dafür zu sorgen, dass unter Berücksichtigung der Belange der Mitglieder und Mitarbeitenden die satzungsmäßigen Zielvorgaben zur Erfüllung des Einrichtungsauftrags eingehalten werden;

<sup>8</sup> Zu den Geschäften von grundlegender Bedeutung gehören vor allem auch Entscheidungen oder Maßnahmen, die die Vermögens-, Finanz- oder Ertragslage der Einrichtung grundlegend verändern.

<sup>9</sup> Zu einer ordnungsgemäßen Einrichtungsführung gehört die Umsetzung des DGK einschließlich der Implementierung eines Überwachungs- und Kontrollsystems.

- entwickelt die strategische Ausrichtung der Einrichtung<sup>10</sup>, stimmt sie mit dem Aufsichtsgremium ab und sorgt für ihre Umsetzung;
- hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der einrichtungsinternen Richtlinien zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung hin (Compliance). Er sollte für angemessene, an der Risikolage des Unternehmens ausgerichtete Maßnahmen (Compliance Management System) sorgen und deren Grundzüge offenlegen. Mitarbeitenden sollte auf geeignete Weise die Möglichkeit eingeräumt werden, geschützt adressiert an eine Beschwerdestelle oder dergleichen Hinweise auf Rechtsverstöße im Unternehmen zu geben; auch Dritten sollte diese Möglichkeit eingeräumt werden;
- sorgt für ein adäquates Qualitäts- und Risikomanagement sowie ein angemessenes Risikocontrolling in der Einrichtung;
- ist verantwortlich für die zeitnahe Aufstellung des Jahresabschlusses;
- ergänzt den Jahresabschluss und Zwischenberichte durch ein Berichtswesen<sup>11</sup>;
- informiert das Aufsichtsgremium zeitnah über wichtige Ereignisse, die für die Beurteilung der Lage und Entwicklung der Einrichtung von wesentlicher Bedeutung sind.

Der Vorstand soll bei der Besetzung von Führungsfunktionen in der Einrichtung eine angemessene Berücksichtigung der Geschlechter anstreben.

### **3.3.2 Vergütung des Vorstandes**

Die Vergütung des Vorstandes wird vom Aufsichtsgremium festgelegt.

Ehrenamtliche Vorstände<sup>12</sup> sollen eine vom Aufsichtsgremium festgelegte Aufwandsentschädigung erhalten.

Besteht ein Ausschuss, der die Vorstandsverträge behandelt, unterbreitet er dem Aufsichtsgremium seine Vorschläge.

Das Aufsichtsgremium beschließt die Gesamtvergütung für den Vorstand und überprüft diese regelmäßig. Hierbei

hat es auf die Angemessenheit der Gesamtvergütung zu achten.

Die Gesamtvergütung der Vorstandsmitglieder umfasst alle Vergütungsteile entsprechend des Vergütungssystems im Sinne von Ziffer 3.1, Absatz 3.<sup>13</sup>

Sollten flexible Entgeltbestandteile gewählt werden, bestimmt das Aufsichtsgremium die Bemessungsgrundlagen.

Die Vergütung des Vorstandes soll offengelegt werden. Die Offenlegung erfolgt im Anhang oder im Lagebericht unter Angabe der Grundzüge des Vergütungssystems. Die Darstellung soll in allgemein verständlicher Form erfolgen.

### **3.3.3 Interessenkonflikte**

Die Vorstandsmitglieder sind dem Einrichtungsinteresse verpflichtet. Sie dürfen bei ihren Entscheidungen keine persönlichen Interessen verfolgen.

Für die Mitglieder des Vorstandes ist bezogen auf ein Wettbewerbsverbot eine Verständigung mit dem Aufsichtsgremium anzustreben.

Entgeltliche Nebentätigkeiten des Vorstandes bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsgremiums.

Unentgeltliche Nebentätigkeiten sind dem Aufsichtsgremium mitzuteilen.

Vorstandsmitglieder und Mitarbeitende dürfen im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit weder für sich noch für andere Personen von Dritten Zuwendungen oder sonstige Vorteile fordern oder annehmen oder Dritten ungerichtfertigte Vorteile gewähren.

Jedes Vorstandsmitglied soll Interessenkonflikte dem Aufsichtsgremium gegenüber unverzüglich offenlegen und die anderen Vorstandsmitglieder hierüber informieren.

Alle Geschäfte zwischen der Einrichtung und den Vorstandsmitgliedern sowie ihnen nahestehenden Personen oder ihnen persönlich nahestehenden Unternehmungen bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsgremiums.

<sup>10</sup> Die Entwicklung der strategischen Ausrichtung schließt die Notwendigkeit einer Mehrjahresplanung ein.

<sup>11</sup> Bei der Ergänzung des Jahresabschlusses und der Zwischenberichte durch ein Berichtswesen geht es um transparente Ausarbeitung und Visualisierung aller wesentlichen Begebenheiten im vergangenen Berichtszeitraum.

<sup>12</sup> Gemäß § 31a Absatz 1 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) haften Organmitglieder oder besondere Vertreter nur bei Vorliegen von Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit, wenn sie unentgeltlich tätig sind oder für ihre Tätigkeit eine Vergütung, die 720 Euro jährlich nicht übersteigt, erhalten.

<sup>13</sup> Die Gesamtvergütung der Vorstandsmitglieder umfasst die monetären Vergütungsteile, die Versorgungszusagen, die sonstigen Zusagen, insbesondere für den Fall der Beendigung der Tätigkeit, Nebenleistungen jeder Art und Leistungen von Dritten, die im Hinblick auf die Vorstandstätigkeit zugesagt oder im Geschäftsjahr gewährt wurden.

## Aufsichtsgremium

### 3.3.4 Zusammensetzung

Die Zahl der Mitglieder des Aufsichtsgremiums

- orientiert sich an der Größe und Bedeutung der Einrichtung;
- soll so bemessen sein, dass das Aufsichtsgremium arbeitsfähig ist.

Jede Wahl beziehungsweise Berufung in das Aufsichtsgremium soll zeitlich befristet sein. Wahlen zum Aufsichtsgremium sollen als Einzelwahl durchgeführt werden.

Mitglieder des Aufsichtsgremiums sollten bei ihrer Wahl das 65. Lebensjahr noch nicht vollendet haben.

Der Anteil an geborenen Mitgliedern sollte ein Drittel nicht übersteigen und bei jeder Neuwahl überprüft werden.

Dem Aufsichtsgremium sollen nicht mehr als zwei ehemalige Mitglieder des Vorstands angehören. Vorstandsmitglieder sollen vor Ablauf von zwei Jahren nach dem Ende ihrer Bestellung nicht Mitglied des Aufsichtsgremiums der Einrichtung werden.

Soweit die „Verbandsempfehlung für eine Regelung zur Ermöglichung von Mitwirkungspflichten für die Mitarbeitenden in Aufsichtsorganen Diakonischer Einrichtungen“ für eine diakonische Einrichtung Anwendung findet, sollten Vertreter\*innen ins Aufsichtsgremium entsprechend der Verbandsempfehlung entsendet und die in der Verbandsempfehlung normierten besonderen Regelungen auch im Übrigen (Geltungsbereich, Bestellung und Amtszeit sowie Rechte und Pflichten) beachtet werden.<sup>14</sup>

Aufsichtsgremiumsmitglieder sollen keine Organfunktion oder Beratungsaufgaben bei wesentlichen Wettbewerbern der Einrichtung ausüben.

Das Aufsichtsgremium ist so zusammenzusetzen, dass seine Mitglieder insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen. Es ist daher insbesondere darauf zu achten, dass die Mitglieder des Aufsichtsgremiums möglichst über unterschiedliche Qualifikationen verfügen.<sup>15</sup>

Das Aufsichtsgremium sollte für seine Zusammensetzung konkrete Ziele benennen, die unter Beachtung der einrichtungsspezifischen Situation u.a. die Tätigkeit der Einrichtung, potentielle Interessenkonflikte, eine festzulegende Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsgremium sowie eine angemessene Berücksichtigung der Geschlechter berücksichtigen. Diese Zielsetzung des Aufsichtsgremiums und der Stand der Umsetzung sollten im Corporate Governance Bericht veröffentlicht werden.

Jedes Aufsichtsgremiumsmitglied achtet darauf, dass ihm für die Wahrnehmung seines Mandates genügend Zeit zur Verfügung steht.

Die Mitglieder des Aufsichtsgremiums nehmen die für ihre Aufgaben erforderlichen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen eigenverantwortlich wahr. Dabei sollen sie von der Einrichtung angemessen unterstützt werden.

### 3.3.5 Aufgaben

Das Aufsichtsgremium

- berät, begleitet und überwacht den Vorstand;
- beteiligt sich nicht am operativen Geschäft; es ist jedoch in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung zeitnah einzubeziehen;
- hat alle Vertragsangelegenheiten bezogen auf die Mitglieder des Vorstands zu regeln;
- soll sich eine Geschäftsordnung geben;
- soll regelmäßig die Wirksamkeit seiner Tätigkeit reflektieren;
- informiert unverzüglich die Mitgliederversammlung über Tatsachen, die die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Einrichtung grundlegend beeinflussen;<sup>16</sup>
- wählt den\*die Abschlussprüfer\*in und ist für die Entgegennahme des Prüfungsberichts verantwortlich.

Das Aufsichtsgremium ist für die Bestellung und Entlassung der Vorstandsmitglieder sowie die Ausgestaltung der Anstellungsverträge verantwortlich; es soll gemeinsam mit diesen für eine frühzeitige Nachfolgeregelung sorgen.<sup>17</sup>

<sup>14</sup> Verbandsempfehlung für eine Regelung zur Ermöglichung von Mitwirkungspflichten für die Mitarbeitenden in Aufsichtsorganen Diakonischer Einrichtungen, verabschiedet von der Konferenz Diakonie und Entwicklung am 12.10.2017, abrufbar unter: [www. https://www.diakonie.de/journal/unternehmensmitbestimmung/](https://www.diakonie.de/journal/unternehmensmitbestimmung/) und als Anlage dem Diakonischen Corporate Governance Kodex angehängt.

<sup>15</sup> Es soll darauf geachtet werden, dass sich die Mitglieder des Aufsichtsgremiums mit folgenden Kompetenzen ergänzen: fachspezifische Kompetenz, theologische/diakonische Kompetenz, ökonomische Kompetenz, juristische Kompetenz.

<sup>16</sup> Soweit die Organisationsstruktur der jeweiligen Einrichtung eine Mitgliederversammlung nicht vorsieht, wie dies beispielsweise bei der Stiftung der Fall ist, sind nur die übrigen Empfehlungen des DGK anzuwenden.

<sup>17</sup> Für die Personalbestellung kann ein Ausschuss gebildet werden (siehe Punkt 3.4.4).

Bei der Zusammensetzung des Vorstands soll das Aufsichtsgremium eine angemessene Berücksichtigung der Geschlechter anstreben.

Eine Altersgrenze für Vorstandsmitglieder soll festgelegt werden. Erstbestellungen sollten befristet erfolgen. Eine Wiederbestellung vor Ablauf eines Jahres vor dem Ende der Bestelldauer bei gleichzeitiger Aufhebung der laufenden Bestellung soll nur bei Vorliegen besonderer Umstände erfolgen.

Das Aufsichtsgremium kann die Vorbereitung der Bestellung von Vorstandsmitgliedern sowie der Behandlung der Bedingungen des Anstellungsvertrages einschließlich der Vergütung Ausschüssen übertragen.

Die Mitglieder des Aufsichtsgremiums haben

- eine regelmäßige Teilnahme an den Sitzungen des Aufsichtsgremiums;
- ausreichende zeitliche Ressourcen für die Aufsichtstätigkeiten;
- eine angemessene Vorbereitung auf die Sitzungen und
- eine verantwortungsvolle Mitwirkung bezogen auf eine ausreichenden Fort- und Weiterbildung

sicherzustellen. Sie sollen dieses bei Annahme des Mandats gegenüber dem\*der Aufsichtsgremiumsvorsitzenden schriftlich erklären.

Mitglieder des Aufsichtsgremiums, die in einem Geschäftsjahr nur an der Hälfte der Sitzungen des Aufsichtsgremiums und der Ausschüsse, denen sie angehören, teilnehmen, sollen im Bericht des Aufsichtsgremiums vermerkt werden. Als Teilnahme gilt auch eine solche über Telefon- oder Videokonferenzen; das sollte aber nicht die Regel sein.

Pro Jahr sollen mindestens vier Sitzungen des Aufsichtsgremiums stattfinden. In Abhängigkeit von der Situation der Einrichtung können von dem\*der Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums auch mehr Sitzungen anberaumt werden.

### **3.3.6 Aufgaben und Befugnisse des\*/der Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums**

Der\*die Vorsitzende des Aufsichtsgremiums soll aus seiner Mitte durch das Aufsichtsgremium gewählt werden.

Der\*die Vorsitzende des Aufsichtsgremiums koordiniert die Arbeit des Aufsichtsgremiums, leitet dessen Sitzungen und nimmt die Belange des Aufsichtsgremiums nach außen wahr.

Der\*die Vorsitzende des Aufsichtsgremiums ist für eine verantwortungsbewusste Gremienführung verantwortlich. Dazu gehören insbesondere

- die rechtzeitige Einladung (einschließlich der Zuleitung von entscheidungsrelevanten Unterlagen) zu den Sitzungen des Aufsichtsgremiums;
- die zeitnahe Dokumentation der Ergebnisse der Sitzungen des Aufsichtsgremiums;
- die Festsetzung von Schwerpunktthemen für die Sitzungen des Aufsichtsgremiums.

Der\*die Vorsitzende des Aufsichtsgremiums soll mit dem Vorstand der Einrichtung regelmäßig Kontakt halten und mit ihm die Strategie, die Geschäftsentwicklung, die Risikolage und das Risikomanagement sowie Fragen der Compliance der Einrichtung beraten.

Er\*sie steht für Konfliktfälle innerhalb des Vorstands als Ansprechpartner\*in zur Verfügung.

Der\*die Vorsitzende des Aufsichtsgremiums wird über wichtige Ereignisse, die für die Beurteilung der Lage und Entwicklung sowie für die Leitung der Einrichtung von wesentlicher Bedeutung sind, unverzüglich durch den\*die Vorsitzende\*n des Vorstands informiert. Er\*sie hat sodann das Aufsichtsgremium zu unterrichten und soll erforderlichenfalls eine außerordentliche Aufsichtsgremiumssitzung einberufen.

Der\*die Vorsitzende des Aufsichtsgremiums steht für Eilentscheidungen zur Verfügung.

### **3.3.7 Bildung von Ausschüssen**

Zur Effizienzsteigerung bei der Bearbeitung komplexer Sachverhalte kann das Aufsichtsgremium in Abhängigkeit von den spezifischen Gegebenheiten und der Anzahl der Mitglieder fachlich qualifizierte, beratende Ausschüsse bilden.<sup>18</sup>

Die jeweiligen Ausschussvorsitzenden berichten regelmäßig an das Aufsichtsgremium über die Arbeit der Ausschüsse.

Die Gesamtverantwortung des Aufsichtsgremiums bleibt erhalten.

<sup>18</sup> Von besonderer Bedeutung sind in diesem Zusammenhang die Bildung eines Personalausschusses sowie eines Finanzausschusses, der mit der Vorbereitung von Entscheidungen von erheblicher finanzieller Tragweite wie z. B. Jahresabschluss, Wirtschaftsplan beauftragt werden kann.

## Vergütung des Aufsichtsgremiums

Die Mitarbeit im Aufsichtsgremium ist in der Regel ehrenamtlich.

Werden den Mitgliedern des Aufsichtsgremiums über die Erstattung konkreter Auslagen hinaus Vergütungen gewährt, muss dies in der Satzung verankert sein.<sup>19</sup>

### 3.3.8 Interessenkonflikte

Die Mitglieder des Aufsichtsgremiums müssen immer im Interesse der jeweiligen Einrichtung und nicht im Interesse einer ggf. entsendenden Organisation handeln.

Die Zahl der Mandate eines Mitglieds des Aufsichtsgremiums sollte begrenzt sein.

Im Anhang zum Jahresabschluss ist aufzuführen, welches Mitglied des Aufsichtsgremiums ggf. bei welchen anderen Einrichtungen ein entsprechendes Mandat hat.

Berater- sowie sonstige Dienstleistungs- und Werkverträge sowie Weiterleitungsverträge im Zusammenhang mit Drittmitteln eines Mitglieds des Aufsichtsgremiums sowie ihnen nahestehenden Personen oder ihnen persönlich nahestehenden Unternehmungen mit der Einrichtung bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsgremiums.

Alle übrigen Geschäfte zwischen der Einrichtung und den Mitgliedern des Aufsichtsgremiums sowie ihnen nahestehenden Personen oder ihnen persönlich nahestehenden Unternehmungen bedürfen der Zustimmung der Mitgliederversammlung.

An Mitglieder des Aufsichtsgremiums dürfen keine Kredite vergeben werden.

<sup>19</sup> Für die Mitarbeit im Aufsichtsgremium erhalten die Mitglieder grundsätzlich eine Aufwandsentschädigung. Zur Aufwandsentschädigung gehören z. B. die Erstattung von Fahrtkosten oder die Übernahme der Betreuung von Kindern während der Sitzungen des Aufsichtsgremiums.

## 4. Zusammenarbeit mit dem Spitzenverband

Der Vorstand als Einrichtungsververtretung beteiligt sich an verbandsinternen Maßnahmen und Instrumenten insbesondere zum Risikomanagement.

Er gewährleistet die Einhaltung mitgliedschaftlicher Mitwirkungs- und Satzungspflichten.

## 5. Rechnungslegung und Abschlussprüfung

### 5.1. Rechnungslegung

Der Jahresabschluss wird unter Beachtung der einschlägigen Rechnungslegungsgrundsätze aufgestellt.

Der Jahresabschluss wird vom Vorstand aufgestellt und von dem\*der Abschlussprüfer\*in sowie vom Aufsichtsgremium geprüft.

Etwaige Halbjahres- und Quartalsfinanzberichte soll der Vorstand mit dem Aufsichtsgremium vor der Veröffentlichung erörtern.

Der Jahresabschluss sollte zeitnah nach Ende des Berichtszeitraums öffentlich zugänglich gemacht werden.

und seinen Organen und Prüfungsleitern einerseits und der Einrichtung und ihren Organmitgliedern andererseits bestehen, die Zweifel an seiner Unabhängigkeit begründen können.

Die Erklärung soll sich auch darauf erstrecken, in welchem Umfang im vorausgegangenen Geschäftsjahr andere Leistungen für die Einrichtung, insbesondere auf dem Beratungssektor, erbracht wurden bzw. für das folgende Jahr vertraglich vereinbart sind.

Das Aufsichtsgremium soll mit dem\*der Abschlussprüfer\*in vereinbaren, dass der\*die Vorsitzende des Aufsichtsgremiums über während der Prüfung auftretende mögliche Ausschluss- oder Befangenheitsgründe unverzüglich unterrichtet wird, soweit diese nicht unverzüglich beseitigt werden.

### 5.2. Abschlussprüfung

Das Aufsichtsgremium beschließt die Beauftragung eines\*einer unabhängigen Abschlussprüfers\*prüferin und trifft mit ihm\*ihr die Honorarvereinbarung. Den schriftlichen Auftrag erteilt der\*die Vorsitzende.

Hierbei sollte der\*die Vorsitzende des Aufsichtsgremiums von der Möglichkeit, eigene Prüfungsschwerpunkte der Abschlussprüfung zu setzen, Gebrauch machen.

Vor Beginn der Hauptprüfung sollte der\*/die Vorsitzende des Aufsichtsgremiums ein Gespräch mit dem\*der Abschlussprüfer\*in führen.

Das Aufsichtsgremium soll eine Erklärung des\*der vorgesehenen Prüfers\*Prüferin einholen, ob und gegebenenfalls welche geschäftlichen, finanziellen, persönlichen oder sonstigen Beziehungen zwischen dem\*der Prüfer\*in

Das Aufsichtsgremium soll ferner vereinbaren, dass der\*die Abschlussprüfer/-prüferin über alle für die Aufgaben des Aufsichtsgremiums wesentlichen Feststellungen und Vorkommnisse unverzüglich berichtet, die bei der Durchführung der Abschlussprüfung zu seiner Kenntnis gelangen, unverzüglich berichtet.

Das Aufsichtsgremium soll weiterhin vereinbaren, dass der\*die Abschlussprüfer\*in es informiert bzw. im Prüfungsbericht vermerkt, wenn er\*sie bei Durchführung der Abschlussprüfung Tatsachen feststellt, die eine Unrichtigkeit der von Vorstand bzw. Aufsichtsgremium abgegebenen Erklärung zum Kodex ergeben.

Der\*die Abschlussprüfer\*in nimmt an den Beratungen des Aufsichtsgremiums über den Jahresabschluss teil und berichtet über die wesentlichen Ergebnisse der Prüfung.

## 6. Chancengleichheit der Geschlechter

Der Diakonische Governance Kodex bekennt sich zu dem Ziel einer geschlechtergerechten Zusammensetzung von Gremien, Organen und von Leitungsstellen.

Innerhalb von 10 Jahren, das heißt bis zum Jahr 2026, soll ein Mindestanteil von jeweils 40% Frauen und Männern umgesetzt sein.

Dieses Ziel soll durch geeignete Maßnahmen befördert werden.

## 7. Transparenz

Die Einrichtungen sollen Transparenzgesichtspunkte berücksichtigen, etwa durch Anwendung der „Transparenzstandards für Caritas und Diakonie“ in ihrer jeweils geltenden Fassung.

Im Rahmen der laufenden Öffentlichkeitsarbeit sollten die Termine der wesentlichen wiederkehrenden Veröffentlichungen (u.a. Jahresbericht) und die Termine der Mitgliederversammlung mit ausreichendem Zeitvorlauf auf der Internetseite der Einrichtung publiziert werden.

# Anlage:

## Verbandsempfehlung für eine Regelung zur Ermöglichung von Mitwirkungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden in Aufsichtsorganen Diakonischer Einrichtungen

### 1. Geltungsbereich

Ab einer Größe von 500 Mitarbeitern in einer Diakonischen Einrichtung werden die Mitarbeiter durch eine Vertretung im Aufsichtsorgan an den Aufgaben dieses Gremiums beteiligt.

### 2. Bestellung und Amtszeit der Mitarbeitervertreterinnen oder -vertreter in Aufsichtsorganen

**2.1** In Aufsichtsorgane Diakonischer Einrichtungen (Dienststellen gem. § 3 MVG-EKD) werden zwei Mitarbeiter aus der Einrichtung entsandt, sofern das Gremium mehr als acht Mitglieder hat. Bei einer Größe von bis zu acht Personen erfolgt die Vertretung durch eine Vertreterin oder einen Vertreter. Die Entsendung erfolgt durch die jeweilige Mitarbeiter- oder Gesamtmitarbeitervertretung. Sofern ein Ausschuss Leitender Mitarbeitender in der Einrichtung gebildet ist, kann diesem zusätzlich die Entsendung eines Mitgliedes eingeräumt werden.

**2.2** Die Mitarbeitervertreterinnen oder -vertreter müssen im Sinne des § 10 MVG-EKD wählbar sein und die Voraussetzungen erfüllen, die für die Besetzung des Aufsichtsgremiums vorgesehen sind. Wird ein zusätzliches Mitglied nach 2.1. Satz 4 entsendet, gilt § 9 Abs. 3 Satz 2 MVG-EKD für dieses Mitglied nicht, soweit es sich um eine nach § 4 Abs. 2 MVG-EKD der Dienststellenleitung zugehörige Person handelt. Für jede Person ist für den Fall einer dauerhaften Verhinderung ein Ersatzmitglied zu bestimmen. § 12 (Wahlvorschläge) MVG-EKD gilt entsprechend.

**2.3** Die Amtszeit richtet sich nach den für das Aufsichtsgremium getroffenen Regelungen. Eine Abberufung erfolgt durch das entsendende Organ, es sei denn, die Regelungen für das Aufsichtsorgan haben eine andere Festlegung getroffen. Im Falle einer Abberufung hat das entsendende Organ alsbald für eine Wiederbesetzung zu sorgen.

### 3. Rechte und Pflichten der Mitarbeitervertreterinnen und -vertreter in Aufsichtsorganen

**3.1** Die Mitarbeitervertreterinnen oder -vertreter in einem Aufsichtsorgan haben dieselben Rechte und Pflichten wie die übrigen Mitglieder.

**3.2** Die Mitarbeitervertreterinnen oder -vertreter sind zur Durchführung ihrer jeweiligen Tätigkeit als Mitglied des Aufsichtsorgans von ihrer beruflichen Tätigkeit freizustellen. Sie üben ihr Amt unentgeltlich als Ehrenamt aus und erhalten erforderlichenfalls eine Aufwandsentschädigung.

Sie dürfen weder in Ausübung ihrer Aufgaben oder Befugnisse behindert, noch wegen ihrer Tätigkeit benachteiligt oder begünstigt werden. § 21 (Abordnungs- und Versetzungsverbot, Kündigungsschutz) und § 22 (Schweigepflicht) MVG-EKD gelten entsprechend.

Kosten für in Absprache mit dem Aufsichtsorganvorsitzenden durchgeführte besondere Schulungsmaßnahmen, die Aufgaben des Aufsichtsorgans betreffen, werden von der Einrichtung übernommen.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Ein gesonderter Anspruch auf Freistellung (über die für Sitzungen des Leitungsorganes hinausgehenden Zeiten) bzw. ein gesonderter Fortbildungsanspruch oder der Anspruch auf juristische Beratung der Mitarbeitervertreterinnen oder -vertreter in den Aufsichtsorganen kann nur über gesetzliche Vorgaben im MVG-EKD bzw. in landeskirchlichen Regelungen erfolgen.

**Auszug Diakonie Texte 2018/2019**

- 09.2019 Einrichtungsstatistik 2018 – Statistik der Diakonie Deutschland  
d 01.01.2018
- 08.2019 Diakonisches Profil in der generalistischen Pflegeausbildung – Integrative Bausteine zur Verankerung diakonischer Haltung in die Curricula der schulischen und praktischen Ausbildung
- 07.2019 Einwanderungspolitik und Einwanderungsgesetzgebung – Ein Diskussionspapier
- 06.2019 Konzept für eine grundlegende Pflegereform – Pflegevollversicherung mit begrenzter Eigenbeteiligung der Versicherten
- 04.2019 Diakonischer Corporate Governance Kodex (DGK) – in der von der Konferenz Diakonie und Entwicklung am 18. Oktober 2018 verabschiedeten Fassung
- 03.2019 GEMEINSAM. VERANTWORTLICH. – Kooperationen zwischen diakonischen und gewerblichen Unternehmen aktiv gestalten
- 02.2019 Evangelische Identität und Pluralität – Perspektiven für die Gestaltung von Kirche und Diakonie in einer pluraler werdenden Welt
- 01.2019 Ergänzende Finanzierung diakonischer Unternehmen im Wettbewerb – Handreichung
- 11.2018 Pflegestatistik zum 15. 12. 2015
- 10.2018 Neue Angebote zur Teilhabe am Arbeitsleben für Menschen mit Behinderungen – im Licht der UN-Behindertenrechtskonvention
- 09.2108 Familien gehören zusammen – Das Recht auf Familienleben von Flüchtlingen umsetzen!
- 08.2018 Armut Macht Ohnmacht Strategien der Ermutigung
- 07.2018 Leitfaden der Zusammenarbeit von Diakonie Deutschland, gliedkirchlichen Diakonischen Werken und Fachverbänden
- 06.2018 Wir sind Nachbarn. Alle Für mehr Verantwortung miteinander Dokumentation des Schwerpunktthemas 2015–2017
- 05.2018 Wechselmodell: nur unter Beachtung des Kindeswohls! Diakonie Deutschland – Arbeitsgemeinschaft alleinerziehender Mütter und Väter in der Diakonie Deutschland (agae)
- 04.2018 Gesundheit und Teilhabe von Menschen in Langzeitarbeitslosigkeit. Diakonische Anforderungen

Liebe Leserinnen und Leser,

wir hoffen, dass wir Ihnen mit der vorliegenden Ausgabe des Diakonie Textes Informationen und inhaltliche Anregungen geben können. Wir sind an Rückmeldungen interessiert, um unsere Arbeit zu optimieren. Wir freuen uns deshalb, wenn Sie uns

1. Kommentare und Anregungen zum Inhalt des Textes zukommen lassen,
2. informieren, welchen Nutzen Sie durch diesen Text für Ihre Arbeit erfahren haben und
3. mitteilen, wie Sie auf die vorliegende Ausgabe der Diakonie Texte aufmerksam geworden sind und ob oder wie Sie diese weitergeben werden.

Ihre Rückmeldungen senden Sie bitte an die verantwortliche Projektleitung (siehe Impressum unter Kontakt).

Herzlichen Dank!  
Diakonie Deutschland

**Impressum**

Die Texte, die wir in der Publikationsreihe Diakonie Texte veröffentlichen, sind im Internet frei zugänglich. Sie können dort zu nicht-kommerziellen Zwecken heruntergeladen und vielfältig werden. Diakonie Texte finden Sie unter [www.diakonie.de/Texte](http://www.diakonie.de/Texte). Im Vorspann der jeweiligen Ausgabe im Internet finden Sie Informationen, zu welchem Preis Diakonie Texte gedruckt beim Zentralen Vertrieb bestellt werden können.

**Bestellungen:**  
Zentraler Vertrieb des Evangelischen Werkes für Diakonie und Entwicklung e.V.  
Karlsruher Straße 11  
70771 Leinfelden-Echterdingen  
T +49 711 21 59-777  
F +49 711 797 75 02  
Vertrieb@diakonie.de

Benutzer des Diakonie Wissensportals können über die Portalsuche nicht nur nach Stichworten in den Textdateien recherchieren, sondern auch auf weitere verwandte Informationen und Veröffentlichungen aus der gesamten Diakonie zugreifen. Voraussetzung ist die Freischaltung nach der Registrierung auf [www.diakonie-wissen.de](http://www.diakonie-wissen.de)

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

Diakonie Deutschland  
Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e.V.  
Caroline-Michaelis-Straße 1  
10115 Berlin

Verantwortlich für die Reihe:  
Dr. Thomas Schiller  
Zentrum Kommunikation  
[redaktion@diakonie.de](mailto:redaktion@diakonie.de)  
[www.diakonie.de](http://www.diakonie.de)

Redaktion:  
Barbara-Maria Vahl  
Zentrum Kommunikation  
T +49 30 652 11-1116  
[barbara-maria.vahl@diakonie.de](mailto:barbara-maria.vahl@diakonie.de)

Kontakt:  
Dr. Jörg Kruttschnitt  
Vorstand Finanzen, Personal und Recht  
T +49 30 652 11-1608

[joerg.kruttschnitt@diakonie.de](mailto:joerg.kruttschnitt@diakonie.de)

Layout:  
A. Stiefel

Druck:  
Zentraler Vertrieb des Evangelischen Werkes für Diakonie und Entwicklung e.V.  
Karlsruher Straße 11  
70771 Leinfelden-Echterdingen

© Juni 2019 – 1. Auflage  
ISBN-Nr. 978-3-946840-33-6  
Art.-Nr. 613 003 069

**Diakonie Deutschland**  
**Evangelisches Werk für**  
**Diakonie und Entwicklung e.V.**  
Caroline-Michaelis-Straße 1  
10115 Berlin  
T +49 30 652 11-0  
F +49 30 652 11-3333  
diakonie@diakonie.de  
www.diakonie.de