

	DIN ISO 37000	
ICS 03.100.02	Einsprüche bis 2024-02-15	
Entwurf		
Anleitung für Governance von Organisationen (ISO 37000:2021); Text Deutsch und Englisch Governance of organizations – Guidance (ISO 37000:2021); Text in German and English Gouvernance des organismes – Recommandations (ISO 37000:2021); Texte en allemand et anglais Anwendungswarnvermerk Dieser Entwurf mit Erscheinungsdatum 2023-12-15 wird der Öffentlichkeit zur Prüfung und Stellungnahme vorgelegt. Weil das beabsichtigte Dokument von der vorliegenden Fassung abweichen kann, ist die Anwendung dieses Entwurfs besonders zu vereinbaren. Stellungnahmen werden erbeten – vorzugsweise online im Norm-Entwurfs-Portal von DIN unter www.din.de/go/entwuerfe bzw. für Norm-Entwürfe der DKE auch im Norm-Entwurfs-Portal der DKE unter www.entwuerfe.normenbibliothek.de, sofern dort wiedergegeben; – oder als Datei per E-Mail an info@din.de möglichst in Form einer Tabelle. Die Vorlage dieser Tabelle kann im Internet unter www.din.de/go/stellungnahmen-norm-entwuerfe oder für Stellungnahmen zu Norm-Entwürfen der DKE unter www.dke.de/stellungnahme abgerufen werden; – oder in Papierform an den DIN-Normenausschuss Organisationsprozesse (NAOrg), 10772 Berlin oder Am DIN-Platz, Burggrafenstr. 6, 10787 Berlin. Es wird gebeten, mit den Kommentaren zu diesem Entwurf jegliche relevanten Patentrechte, die bekannt sind, mitzuteilen und unterstützende Dokumentationen zur Verfügung zu stellen. Gesamtumfang 94 Seiten DIN-Normenausschuss Organisationsprozesse (NAOrg)		

Inhalt

	Seite
Nationales Vorwort	4
Nationaler Anhang NA (informativ) Literaturhinweise	5
Vorwort	6
Einleitung	7
1 Anwendungsbereich	11
2 Normative Verweisungen	11
3 Begriffe	11
3.1 Governance und Organisation	11
3.2 Grundsätze und Ergebnisse	13
3.3 Rollen	15
4 Die Governance von Organisationen	17
4.1 Allgemeines	17
4.2 Integrierte Governance	18
4.2.1 Allgemeines	18
4.2.2 Governance und Delegation	18
4.2.3 Governance und Management	19
4.2.4 Governance und Nachhaltigkeit	19
4.2.5 Governance und Anspruchsgruppen	19
4.3 Das oberste Organ	19
4.3.1 Zusammensetzung und Struktur	19
4.3.2 Kompetenz	20
5 Übersicht	21
6 Grundsätze der Governance	26
6.1 Zweck	26
6.1.1 Grundsatz	26
6.1.2 Begründung	26
6.1.3 Schlüsselaspekte der Praktik	27
6.2 Wertschöpfung	28
6.2.1 Grundsatz	28
6.2.2 Begründung	28
6.2.3 Schlüsselaspekte der Praktik	29
6.3 Strategie	31
6.3.1 Grundsatz	31
6.3.2 Begründung	31
6.3.3 Schlüsselaspekte der Praktik	31
6.4 Aufsicht	33
6.4.1 Grundsatz	33
6.4.2 Begründung	34
6.4.3 Schlüsselaspekte der Praktik	34
6.5 Rechenschaftspflicht	36
6.5.1 Grundsatz	36
6.5.2 Begründung	36
6.5.3 Schlüsselaspekte der Praktik	37
6.6 Einbindung von Anspruchsgruppen	38
6.6.1 Grundsatz	38
6.6.2 Begründung	38
6.6.3 Schlüsselaspekte der Praktik	39
6.7 Führung	39
6.7.1 Grundsatz	39
6.7.2 Begründung	40
6.7.3 Schlüsselaspekte der Praktik	40

6.8 Daten und Entscheidungen 43

6.8.1 Grundsatz 43

6.8.2 Begründung 43

6.8.3 Schlüsselaspekte der Praktik 44

6.9 Risikobeherrschung 46

6.9.1 Grundsatz 46

6.9.2 Begründung 46

6.9.3 Schlüsselaspekte der Praktik 46

6.10 Gesellschaftliche Verantwortung 48

6.10.1 Grundsatz 48

6.10.2 Begründung 48

6.10.3 Schlüsselaspekte der Praktik 49

6.11 Langfristige Existenzfähigkeit und Leistung 50

6.11.1 Grundsatz 50

6.11.2 Begründung 50

6.11.3 Schlüsselaspekte der Praktik 50

Literaturhinweise 52

Bilder

Bild 1 — Governance von Organisationen — Überblick 10

Bild 2 — Governance von Organisationen — Grundsätze und Ergebnisse 21

Bild 3 — Wertschöpfungsmodell der Organisation 29

Tabellen

Tabelle 1 — Übersicht über die Governance-Grundsätze von Organisationen 24

Tabelle 2 — Beispiele für Führungswerte und Verhaltensweisen 42

Nationales Vorwort

Dieses Dokument enthält die deutsche Übersetzung der Internationalen Norm ISO 37000:2021, die vom Technischen Komitee ISO/TC 309, „Governance of organizations“, erarbeitet wurde, dessen Sekretariat von BSI (Verinigtes Königreich) gehalten wird.

Das zuständige nationale Normungsgremium ist der Arbeitsausschuss NA 175-00-01 AA „Governance und Compliance Management“ im Normenausschuss Organisationsprozesse (NAOrg).

Um Zweifelsfälle in der Übersetzung auszuschließen, ist die englische Originalfassung beigelegt. Die Nutzungsbedingungen für den deutschen Text des Norm-Entwurfes gelten gleichermaßen auch für den englischen Text.

Für die in diesem Dokument zitierten Dokumente wird im Folgenden auf die entsprechenden deutschen Dokumente hingewiesen:

IEC 31010	siehe	DIN EN IEC 31010 (VDE 0050-1)
ISO 14001	siehe	DIN EN ISO 14001
ISO 26000:2010	siehe	DIN EN ISO 26000:2021-04
ISO 31000:2018	siehe	DIN ISO 31000:2018-10
ISO 37001:2016	siehe	DIN ISO 37001:2018-05
ISO 37002	siehe	DIN ISO 37002
ISO 37301:2021	siehe	DIN ISO 37301:2021-11
ISO/IEC 27001	siehe	DIN EN ISO/IEC 27001

Aktuelle Informationen zu diesem Dokument können über die Internetseiten von DIN (www.din.de) durch eine Suche nach der Dokumentennummer aufgerufen werden.

Nationaler Anhang NA (informativ)

Literaturhinweise

DIN EN IEC 31010 (VDE 0050-1), *Risikomanagement — Verfahren zur Risikobeurteilung*

DIN EN ISO 14001, *Umweltmanagementsysteme Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung*

DIN EN ISO 26000:2021-04, *Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung (ISO 26000:2010); Deutsche Fassung EN ISO 26000:2020*

DIN EN ISO/IEC 27001, *Informationssicherheit, Cybersicherheit und Datenschutz — Informationssicherheitsmanagementsysteme — Anforderungen*

DIN ISO 31000:2018-10, *Risikomanagement — Leitlinien (ISO 31000:2018)*

DIN ISO 37001:2018-05, *Managementsysteme zur Korruptionsbekämpfung — Anforderungen mit Leitlinien zur Anwendung (ISO 37001:2016)*

DIN ISO 37002, *Hinweismanagementsysteme — Leitlinien*

DIN ISO 37301:2021-11, *Compliance-Managementsysteme — Anforderungen mit Leitlinien zur Anwendung (ISO 37301:2021)*

Vorwort

ISO (die Internationale Organisation für Normung) ist eine weltweite Vereinigung nationaler Normungsinstitute (ISO-Mitgliedsorganisationen). Die Erstellung von Internationalen Normen wird üblicherweise von Technischen Komitees von ISO durchgeführt. Jede Mitgliedsorganisation, die Interesse an einem Thema hat, für welches ein Technisches Komitee gegründet wurde, hat das Recht, in diesem Komitee vertreten zu sein. Internationale staatliche und nichtstaatliche Organisationen, die in engem Kontakt mit ISO stehen, nehmen ebenfalls an der Arbeit teil. ISO arbeitet bei allen elektrotechnischen Normungsthemen eng mit der Internationalen Elektrotechnischen Kommission (IEC) zusammen.

Die Verfahren, die bei der Entwicklung dieses Dokuments angewendet wurden und die für die weitere Pflege vorgesehen sind, werden in den ISO/IEC-Directives, Teil 1 beschrieben. Es sollten insbesondere die unterschiedlichen Annahmekriterien für die verschiedenen ISO-Dokumentenarten beachtet werden. Dieses Dokument wurde in Übereinstimmung mit den Gestaltungsregeln der ISO/IEC-Directives, Teil 2 erarbeitet (siehe www.iso.org/directives).

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. ISO ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren. Details zu allen während der Entwicklung des Dokuments identifizierten Patentrechten finden sich in der Einleitung und/oder in der ISO Liste der erhaltenen Patenterklärungen (siehe www.iso.org/patents). Jeder in diesem Dokument verwendete Handelsname dient nur zur Unterrichtung der Anwender und bedeutet keine Anerkennung.

Für eine Erläuterung des freiwilligen Charakters von Normen, der Bedeutung ISO-spezifischer Begriffe und Ausdrücke in Bezug auf Konformitätsbewertungen sowie Informationen darüber, wie ISO die Grundsätze der Welthandelsorganisation (WTO, en: World Trade Organization) hinsichtlich technischer Handelshemmnisse (TBT, en: Technical Barriers to Trade) berücksichtigt, siehe www.iso.org/iso/foreword.html.

Dieses Dokument wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 309, *Governance of organizations*, erarbeitet.

Rückmeldungen oder Fragen zu diesem Dokument sollten an das jeweilige nationale Normungsinstitut des Anwenders gerichtet werden. Eine vollständige Auflistung dieser Institute ist unter www.iso.org/members.html zu finden.

Einleitung

Die Zweckverfolgung steht bei allen Organisationen im Mittelpunkt und ist daher für die Governance von Organisationen von grundlegender Bedeutung. Gute Governance von Organisationen ist das Fundament für die ethische, effektive und verantwortliche Erfüllung des Organisationszwecks in Übereinstimmung mit den Erwartungen der Anspruchsgruppen. Die Ergebnisse dieser guten Governance für die Organisation sind:

- effektive Leistung;
- verantwortungsbewusste Verwaltung;
- ethisches Verhalten.

Gute Governance bedeutet, dass die Entscheidungsfindung in der Organisation auf Grundlage von Ethos, Kultur, Normen, Praktiken, Verhaltensweisen, Strukturen und Prozessen der Organisation stattfindet. Gute Governance schafft und erhält Organisationen mit einem eindeutigen Zweck, die langfristige Werte in Übereinstimmung mit den Erwartungen der relevanten Anspruchsgruppen liefern. Die Umsetzung guter Governance beruht auf Führung, Werten und einem Rahmenwerk von Mechanismen, Prozessen und Strukturen, die für den internen und externen Kontext der Organisation angemessen sind.

Dieser Leitfaden richtet sich an oberste Organe und Leitungsgruppen, aber sie kann auch für diejenigen nützlich sein, die diese bei der Ausführung ihrer Pflichten unterstützen, wie beispielsweise:

- Personal;
- Governance-Fachleute;
- andere interessierte Anspruchsgruppen.

Organisationen, die diesen Leitfaden nutzen, werden besser gerüstet sein, um die Erwartungen von Anspruchsgruppen zu verstehen und um die Kreativität, Kultur, Grundsätze und Leistung einzusetzen, die erforderlich sind, um die Ziele der Organisation ihrem Zweck und ihren Werten entsprechend zu erfüllen. Ihre obersten Organe werden das Management rechenschaftspflichtig machen und sicherstellen, dass Kultur, Normen und Praktiken der Organisation mit dem Organisationszweck und den Organisationswerten in Einklang stehen.

Dieser Leitfaden legt Governance-Grundsätze fest, die die obersten Organe bei der effektiven, klugen und effizienten Erfüllung ihrer Pflichten unterstützen und gleichzeitig für mehr Vertrauen, Inklusion, Rechenschaftspflicht, Legitimität, Ansprechbarkeit, Transparenz und Fairness sorgen. Oberste Organe, die diesen Leitfaden anwenden, können erwarten, dass die von ihnen geführten Organisationen eine effektive Leistung, eine verantwortungsbewusste Verwaltung und ein ethisches Verhalten erreichen werden.

Wenn Organisationen dieses Dokument nutzen, können Anspruchsgruppen über Länder- und Branchengrenzen hinweg größeres Vertrauen darin haben, dass die obersten Organe dieser Organisationen verantwortungsvoll, rechenschaftspflichtig, fair und transparent sind, redlich handeln und risikobasierte Entscheidungen treffen, die auf folgenden Grundlagen beruhen:

- glaubhaften Informationen und verlässlichen Daten;
- Erwartungen von Anspruchsgruppen;
- Compliance-Verpflichtungen;
- ethischen und gesellschaftlichen Erwartungen, einschließlich der für künftige Generationen antizipierten;
- Auswirkungen auf die und Abhängigkeit von der Umwelt.

Die Vorteile guter Governance können sich auswirken auf:

- a) die Organisation selbst;
- b) Mitglieder-Anspruchsgruppen;
- c) andere Anspruchsgruppen.

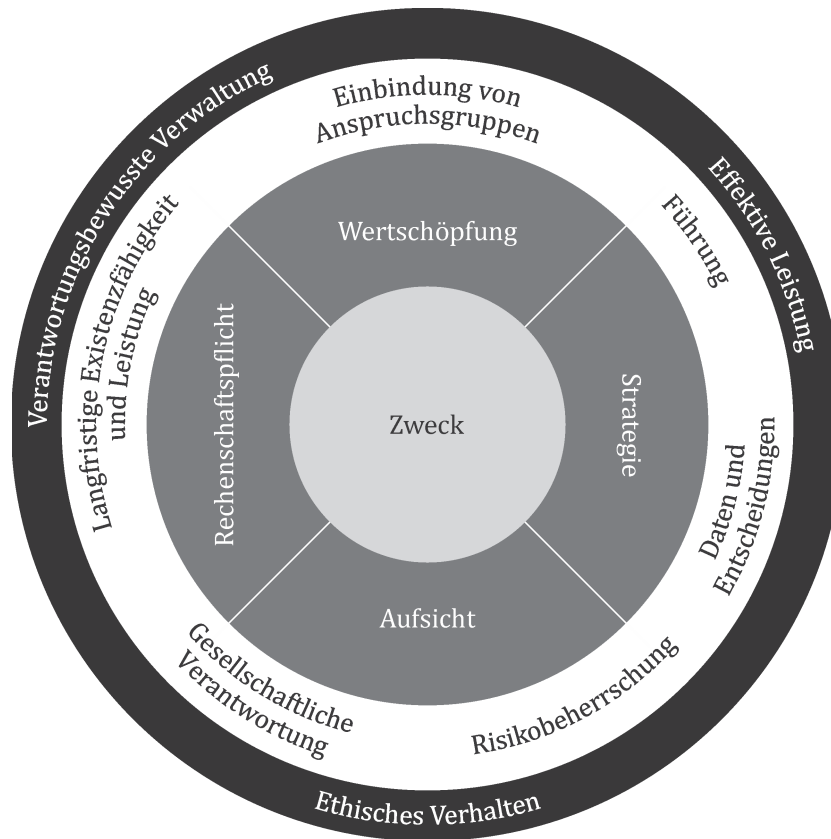
Beispiele für durch gute Governance geschaffene Werte sind unter anderem:

- Verbesserte langfristige Wertschöpfung für Anspruchsgruppen: Gute Governance fördert eine effektive Aufsicht über die Organisation und trägt dazu bei, dass die Übereinstimmung zwischen dem Zweck, der Strategie und den Aktivitäten der Organisation und den nachhaltigen Entwicklungszielen der Vereinten Nationen (en: Sustainable Development Goals; SDGs) (UN-SDGs) [15] sichergestellt ist. Dies verbessert die langfristige Wertschöpfung für Anspruchsgruppen.
- Effektive Ressourcenverwaltung: Die effektive Einbindung von Anspruchsgruppen, die geschützte Offenlegung (Whistleblowing) und die Mediation, eine angemessene Beschränkung der Befugnisse der Geschäftsführung, eine konsistente Terminologie, eine transparente Entscheidungsfindung und die Rechenschaftspflicht tragen dazu bei, das Vertrauen von Anspruchsgruppen darin zu stärken, dass die Organisation Ressourcen auf verantwortliche Weise verwaltet.
- Verbesserte Belastbarkeit und Leistung der Organisation: Die Organisation bleibt auch dann belastbar, wenn sie durch einen sich ändernden Kontext negativ beeinflusst wird, und sie kann wertvolle Gelegenheiten, die sich aus solchen Änderungen ergeben, mithilfe guter Governance-Praktiken wahrnehmen. Zu diesen Praktiken zählen eine anpassungsfähige Strategie, eine ethische Führung, eine effektive Nachfolgeplanung, eine eindeutige Delegation von Befugnissen und Verantwortlichkeiten und die Aufsicht über das Risikomanagement sowie interne Kontrollen.
- Verbesserte Effektivität bei der Entscheidungsfindung: Bei der ständig zunehmenden Änderungsrate und Komplexität im Umfeld von Organisationen fördert gute Governance eine ganzheitliche Betrachtung der Organisation, ihres Zwecks und des Kontexts, in dem sie agiert; dies führt zu einer verbesserten Entscheidungsfindung. Zu den guten Governance-Praktiken zählen eindeutige Rechenschaftspflichten und Verantwortlichkeiten und die Delegation von Befugnissen, wodurch die Entscheidungsfindung beschleunigt wird und schnellere Handlungen und Ergebnisse der Organisation ermöglicht werden.
- Verbesserte Personalzusammensetzung und -bindung: Personen, die nicht nur durch finanzielle Interessen motiviert sind, sondern auch durch den Organisationszweck und durch immaterielle Organisationswerte wie Fairness und Transparenz, fühlen sich zu Organisationen hingezogen, die gute Governance-Praktiken verfolgen, wie beispielsweise eine effektive und ethische Führung.
- Höheres Vertrauen bei Investoren und Gläubigern: Eine effektive Führung und Aufsicht, eine ganzheitliche Entscheidungsfindung, Transparenz und effektive Beziehungen zu Anspruchsgruppen, die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit und die Sicherheit durch Compliance-Management tragen alle zu einem höheren Vertrauen in die Organisation bei. Dies kann wiederum den Zugang zu Kapital verbessern und die Kapitalkosten senken.
- Höherer Wert von immateriellen Vermögenswerten: Transparenz gegenüber Anspruchsgruppen und verantwortliches Verhalten der Organisation (en: Corporate Citizenship) tragen zum Wert der immateriellen Vermögenswerte einer Organisation bei, wie beispielsweise Ruf, öffentliches Ansehen, öffentliches Vertrauen und Geschäftswert.

Schließlich beinhaltet gute Governance auch Tätigkeiten des obersten Organs (z. B. die Erstellung von Governance-Richtlinien), welche Organisationen dabei anleiten, transparente, eindeutige und präzise Berichte sowie Zugang zu Informationen für Anspruchsgruppen bereitzustellen. Dies ermöglicht es den ordnungsgemäß bestellten Stellvertretern von Regulierungsbehörden und der Gesellschaft, die positiven und negativen Auswirkungen der Organisation auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft zu beurteilen. Eine gute Governance gibt Anspruchsgruppen zudem die Möglichkeit, Organisation zur Rechenschaft zu ziehen, ihre Ergebnisse zu messen, nicht angemessene Praktiken herauszustellen und die Einflüsse der Organisation auf Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt zu überwachen.

Die Governance von Organisationen wird durch die Anwendung von Grundsätzen ermöglicht, die die Organisation bei der Erfüllung ihres Organisationszwecks unterstützen und damit Werte für die Organisation und ihre Anspruchsgruppen schaffen.

Bild 1 zeigt einen Überblick über die Governance von Organisationen und die in diesem Dokument beschriebenen Grundsätze und Governance-Ergebnisse. Diese Komponenten können innerhalb der Organisation bereits vollständig oder in Teilen vorhanden sein. Allerdings müssen sie manchmal angepasst oder verbessert werden, damit die Governance effektiv und effizient sowie für die einzigartige und dynamische Art der Organisation und ihren Kontext angemessen bleibt.



Legende

-  Governance-Ergebnisse
-  primärer Governance-Grundsatz
-  grundlegende Governance-Grundsätze
-  unterstützende Governance-Grundsätze

Bild 1 — Governance von Organisationen — Überblick

1 Anwendungsbereich

Dieses Dokument bietet einen Leitfaden zur Governance von Organisationen. Es enthält Grundsätze und Schlüsselaspekte von Praktiken, um oberste Organe und Leitungsgruppen dabei anzuleiten, wie sie ihrer Verantwortung gerecht werden können, damit die von ihnen geführten Organisationen ihren Zweck erfüllen können. Es ist auch für Anspruchsgruppen gedacht, die an der Organisation und ihrer Governance beteiligt oder davon betroffen sind.

Es ist für alle Organisationen anwendbar, unabhängig von deren Art, Größe, Standort, Struktur oder Zweck.

2 Normative Verweisungen

Es gibt keine normativen Verweisungen in diesem Dokument.

3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die folgenden Begriffe.

ISO und IEC stellen terminologische Datenbanken für die Verwendung in der Normung unter den folgenden Adressen bereit:

- ISO Online Browsing Platform: verfügbar unter <https://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: verfügbar unter <https://www.electropedia.org/>

3.1 Governance und Organisation

3.1.1

Governance von Organisationen

auf Menschen basierendes System, durch das eine *Organisation* (3.1.3) geleitet und beaufsichtigt und für das Erfüllen ihres festgelegten Zwecks verantwortlich gemacht wird

3.1.2

Rahmenwerk für die Governance von Organisationen

Strategien, *Governance-Richtlinien* (3.2.9), Entscheidungsfindungsstrukturen und *Rechenschaftspflichten* (3.2.2), mit denen die Governance-Vereinbarungen der *Organisation* (3.1.3) arbeiten

3.1.3

Organisation

Person oder Personengruppe, die eigene Funktionen mit *Verantwortlichkeiten* (3.2.3), Befugnissen und Beziehungen hat, um ihre Ziele zu erreichen

Anmerkung 1 zum Begriff: Der Begriff Organisation umfasst unter anderem Einzelunternehmer, Gesellschaft, Konzern, Firma, Unternehmen, Behörde, Handelsgesellschaft, Wohltätigkeitsorganisation, Institution, oder Teile oder eine Kombination der genannten, ob eingetragen oder nicht, öffentlich oder privat.

[QUELLE: ISO 37301:2021, 3.1, modifiziert — Anmerkung 2 zum Begriff wurde entfernt.]

3.1.4

organisatorische Entität

Organisation (3.1.3), die eine eindeutig abgegrenzte und unabhängige Existenz hat

Anmerkung 1 zum Begriff: In einigen Fällen kann eine organisatorische Entität eine juristische Person sein.

3.1.5

konstituierende Dokumente

maßgebliche und einzigartige Reihe oder Sammlung von Dokumenten, die die Existenz der *Organisation* (3.1.3) und deren *Rechenschaftspflicht* (3.2.2) festlegt, bei gelegentlicher Überarbeitung

Anmerkung 1 zum Begriff: Die Dokumente unterscheiden sich je nach Art und Standort der Organisation und können eine Gründungsurkunde und einen Gesellschaftsvertrag oder eine Charta umfassen.

3.1.6

Risiko

Auswirkung von Unsicherheit auf Ziele

Anmerkung 1 zum Begriff: Eine Auswirkung stellt eine Abweichung vom Erwarteten dar. Diese Abweichung kann positiv, negativ oder beides sein und kann auf Möglichkeiten und Bedrohungen eingehen, diese verursachen oder durch diese verursacht sein.

Anmerkung 2 zum Begriff: Ziele können verschiedene Aspekte und Kategorien umfassen und auf verschiedenen Ebenen angewendet werden.

Anmerkung 3 zum Begriff: Ein Ziel kann auf andere Weise ausgedrückt werden, z. B. als angestrebtes Ergebnis.

[QUELLE: ISO 31000:2018, 3.1, modifiziert — Anmerkung 3 zum Begriff wurde ersetzt.]

3.1.7

Risikobereitschaft

Größe und Art des *Risikos* (3.1.6), das eine *Organisation* (3.1.3) willens ist, einzugehen oder beizubehalten

[QUELLE: ISO Guide 73:2009, 3.7.1.2]

3.1.8

Risikokriterien

Festlegungen, anhand derer die Bedeutung eines *Risikos* (3.1.6) beurteilt wird

Anmerkung 1 zum Begriff: Risikokriterien beruhen auf den Zielen der Organisation und auf dem externen und internen Kontext.

Anmerkung 2 zum Begriff: Risikokriterien können von Normen, Gesetzen, Richtlinien und anderen Anforderungen abgeleitet sein.

[QUELLE: ISO Guide 73:2009, 3.3.1.3]

3.1.9

Risikotoleranz

Bereitschaft einer *Organisation* (3.1.3) oder *Anspruchsgruppe* (3.3.1), das *Risiko* (3.1.6) nach der *Risikobehandlung* (3.1.11) zu tragen, um ihre Ziele zu erreichen

Anmerkung 1 zum Begriff: Die Risikotoleranz kann behördlichen oder regulatorischen Anforderungen unterliegen.

[QUELLE: ISO Guide 73:2009, 3.7.1.3]

3.1.10

Risikograd

Größe eines *Risikos* (3.1.6) oder einer Kombination von Risiken, ausgedrückt als Kombination der Auswirkungen und ihrer Wahrscheinlichkeit

[QUELLE: ISO Guide 73:2009, 3.6.1.8]

3.1.11

Risikobehandlung

Prozess zur Veränderung eines *Risikos* (3.1.6)

Anmerkung 1 zum Begriff: Die Risikobehandlung kann umfassen:

- Vermeiden des Risikos, indem entschieden wird, die Tätigkeit, die Anlass zu dem Risiko gibt, nicht zu beginnen oder fortzusetzen;
- Eingehen oder Vergrößern des Risikos mit dem Ziel, eine Chance wahrzunehmen;
- Beseitigen der Risikoquelle;
- Verändern der Wahrscheinlichkeit;
- Verändern der Folgen;
- Teilen des Risikos mit einer anderen Partei oder anderen Parteien (einschließlich Verträgen und Risikofinanzierung); und
- Beibehalten des Risikos auf Grundlage einer fundierten Entscheidung.

Anmerkung 2 zum Begriff: Risikobehandlungen, die sich mit negativen Folgen beschäftigen, werden manchmal auch als „Risikominderung“, „Risikoeliminierung“, „Risikovorsorge“ und „Risikoreduzierung“ bezeichnet.

Anmerkung 3 zum Begriff: Die Risikobehandlung kann zu neuen Risiken führen oder vorhandene Risiken verändern.

[QUELLE: ISO Guide 73:2009, 3.8.1]

3.2 Grundsätze und Ergebnisse

3.2.1

Grundsatz

grundlegende Wahrheit, Behauptung oder Annahme, die als Grundlage für einen Satz von Überzeugungen oder Verhaltensweisen oder für eine Begründungskette dient

[QUELLE: BS 13500:2013, 2.14, modifiziert — Es wurde der Singular verwendet.]

3.2.2

Rechenschaftspflicht

Verpflichtung, Anderen gegenüber eine *Verantwortung* (3.2.3) zu übernehmen

Anmerkung 1 zum Begriff: Die Verpflichtung schließt die Pflicht ein, darüber zu informieren und zu erklären, wie die Verantwortung erfüllt wurde.

Anmerkung 2 zum Begriff: Die Nichtübernahme einer Verantwortung hat Folgen, die der rechenschaftspflichtigen Seite auferlegt werden können.

3.2.3

Verantwortung

Verpflichtung, so zu agieren und Entscheidungen zu treffen, dass die erforderlichen Ergebnisse erzielt werden

[QUELLE: ISO/IEC 38500:2015, 2.22]

3.2.4

Delegierung

Zuweisung von Befugnissen und *Verantwortung* (3.2.3) von der verantwortlichen Person auf eine andere Person

3.2.5

Compliance

Erfüllen aller *Compliance-Verpflichtungen* (3.2.6) einer *Organisation* (3.1.3)

[QUELLE: ISO 37301:2021, 3.26]

3.2.6

Compliance-Verpflichtungen

Anforderungen, die eine *Organisation* (3.1.3) zwingend erfüllen muss sowie die Anforderungen, der sie sich freiwillig unterwirft

[QUELLE: ISO 37301:2021, 3.25]

3.2.7

ethisches Verhalten

nach anerkannten *Grundsätzen* (3.2.1) richtiges oder gutes Verhalten im Kontext einer bestimmten Situation, das mit *internationalen Verhaltensstandards* (3.2.8) im Einklang steht

[QUELLE: ISO 26000:2010, 2.7]

3.2.8

Internationale Verhaltensstandards

Erwartungen bezüglich des gesellschaftlich verantwortlichen Verhaltens einer *Organisation*, die sich aus Völkergewohnheitsrecht, allgemein anerkannten *Grundsätzen* (3.2.1) des internationalen Rechts oder aus zwischenstaatlichen Abkommen ableiten, die allgemein oder größtenteils anerkannt sind

Anmerkung 1 zum Begriff: Zwischenstaatliche Abkommen beinhalten Verträge und Konventionen.

Anmerkung 2 zum Begriff: Auch wenn Völkergewohnheitsrecht, allgemein anerkannte internationale Rechtsgrundsätze und zwischenstaatliche Abkommen sich primär an Staaten richten, stellen sie übergeordnete Ziele und Grundsätze dar, an denen sich alle *Organisationen* (3.1.3) orientieren können.

Anmerkung 3 zum Begriff: Internationale Verhaltensstandards entwickeln sich im zeitlichen Verlauf weiter.

[QUELLE: ISO 26000:2010, 2.11]

3.2.9

Governance-Richtlinie

Absichten und Ausrichtung einer *Organisation* (3.1.3), wie vom *obersten Organ* (3.3.4) formell ausgedrückt

3.2.10

Organisationszweck

sinnvoller Grund für die Existenz einer *Organisation* (3.1.3)

Anmerkung 1 zum Begriff: Der Organisationszweck ist der letztendliche Wert, den die *Organisation* für spezifische *Anspruchsgruppen* (3.3.1) zu schaffen beabsichtigt.

Anmerkung 2 zum Begriff: Der Organisationszweck bestimmt die Leistungsziele und liefert einen eindeutigen Kontext für die tägliche Entscheidungsfindung durch die relevanten Anspruchsgruppen.

3.2.11

Organisationswerte

Überzeugungen zu wünschenswerten Ergebnissen oder von der *Organisation* (3.1.3) als gut und wichtig definierte Maßnahmen, die explizit oder implizit von der *Organisation* weitergegeben und angewendet werden

3.2.12

gesellschaftliche Verantwortung

Verantwortung (3.2.3) einer *Organisation* (3.1.3) für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt durch transparentes und *ethisches Verhalten* (3.2.7), das:

- zur *nachhaltigen Entwicklung* (3.2.14), Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen, beiträgt;
- die Erwartungen der *Anspruchsgruppen* (3.3.1) berücksichtigt;
- die *Compliance* (3.2.5) mit anwendbarem Recht sicherstellt und im Einklang mit *internationalen Verhaltensstandards* (3.2.8) steht;
- in der gesamten *Organisation* integriert ist und in ihren Beziehungen gelebt wird.

Anmerkung 1 zum Begriff: Aktivitäten umfassen Produkte, Dienstleistungen und Prozesse.

Anmerkung 2 zum Begriff: Mit Beziehungen sind solche gemeint, die im Zusammenhang mit den Aktivitäten der Organisation innerhalb ihres Einflussbereichs entstehen.

[QUELLE: ISO 26000:2010, 2.18]

3.2.13

Nachhaltigkeit

Zustand des globalen Systems, einschließlich umweltbezogener, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Aspekte, in dem die Bedürfnisse der heutigen Generation befriedigt werden, ohne die Fähigkeit künftiger Generationen einzuschränken, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen

Anmerkung 1 zum Begriff: Die umweltbezogenen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Aspekte wirken zusammen, sind voneinander abhängig und werden oft als die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit bezeichnet.

Anmerkung 2 zum Begriff: Nachhaltigkeit ist das Ziel der *nachhaltigen Entwicklung* (3.2.14).

[QUELLE: ISO Guide 82:2019, 3.1]

3.2.14

nachhaltige Entwicklung

Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können

Anmerkung 1 zum Begriff: Nachhaltige Entwicklung verbindet die Ziele hoher Lebensqualität, Gesundheit und Wohlstand mit gesellschaftlicher Gerechtigkeit und hält die Fähigkeit der Erde, Leben in all seiner Vielfalt zu unterstützen, aufrecht. Diese sozialen, wirtschaftlichen und umweltbezogenen Ziele sind voneinander abhängig und verstärken sich gegenseitig. Nachhaltige Entwicklung kann als ein Weg angesehen werden, um die übergeordneten Erwartungen der gesamten Gesellschaft auszudrücken.

[QUELLE: ISO 26000:2010, 2.23]

3.3 Rollen

3.3.1

Anspruchsgruppe

Person oder *Organisation* (3.1.3), die eine Entscheidung oder Tätigkeit beeinflussen kann, die davon beeinflusst sein kann, oder die sich davon beeinflusst fühlen kann

Anmerkung 1 zum Begriff: Abhängig von der Art der Organisation können die Anspruchsgruppen *Mitglieder-Anspruchsgruppen* (3.3.2) und andere Anspruchsgruppen umfassen, einschließlich Kunden, Regulierungsbehörden, Lieferanten und Beschäftigte.

Anmerkung 2 zum Begriff: In ISO-Managementsystemnormen kann eine Anspruchsgruppe als „interessierte Partei“ bezeichnet werden.

[QUELLE: ISO 37301:2021, 3.2, modifiziert — Der Begriff „interessierte Partei“ wurde entfernt. Anmerkung 1 und Anmerkung 2 zum Begriff wurden hinzugefügt.]

3.3.2

Mitglieder-Anspruchsgruppe

Anspruchsgruppe (3.3.1), die eine gesetzliche Verpflichtung oder ein definiertes Recht hat, Entscheidungen bezüglich des *obersten Organs* (3.3.4) zu treffen, und der gegenüber das oberste Organ rechenschaftspflichtig ist

Anmerkung 1 zum Begriff: Diese Rechte oder Verpflichtungen sind oft in den *konstituierenden Dokumenten* (3.1.5), Gesetzen und/oder Vorschriften der *Organisation* (3.1.3) verzeichnet.

Anmerkung 2 zum Begriff: Diese Entscheidungen können beispielsweise die Bestimmung der Zusammensetzung des obersten Organs oder der Parameter einschließen, innerhalb derer das oberste Organ Entscheidungen trifft.

Anmerkung 3 zum Begriff: Oberste Organe sind diesen Anspruchsgruppen gegenüber sowohl für die Ergebnisse der Organisation als auch für die Leistung des obersten Organs rechenschaftspflichtig.

Anmerkung 4 zum Begriff: Mitglieder-Anspruchsgruppen werden oft als Anteilseigner und Mitglieder einer Organisation bezeichnet und können diese einschließen.

3.3.3

Referenz-Anspruchsgruppe

Anspruchsgruppe (3.3.1), der gegenüber das *oberste Organ* (3.3.4) nach eigenem Beschluss beim Treffen von Entscheidungen bezüglich des *Organisationszwecks* (3.2.10) rechenschaftspflichtig ist

BEISPIEL Wissenschaftlicher Beirat einer Forschungsorganisation, Elternbeirat einer Schule, gemeinschaftliche Beratungsgremien von Unternehmen.

Anmerkung 1 zum Begriff: In einigen Fällen kann eine *Mitglieder-Anspruchsgruppe* (3.3.2) auch eine Referenz-Anspruchsgruppe sein.

3.3.4

oberstes Organ

Person oder Personengruppe, die die letztendliche *Rechenschaftspflicht* (3.2.2) für die gesamte *Organisation* (3.1.3) innehat

Anmerkung 1 zum Begriff: Jede *organisatorische Entität* (3.1.4) hat ein oberstes Organ, unabhängig davon, ob dieses explizit eingerichtet wurde. Wenn die Organisation keine organisatorische Entität ist, gilt der Begriff *Leitungsgruppe* (3.3.5), wenn in diesem Dokument „oberstes Organ“ verwendet wird.

Anmerkung 2 zum Begriff: Ein oberstes Organ kann in einer Reihe von Formen explizit eingerichtet werden, unter anderem als Vorstand, Aufsichtsrat, alleiniger Direktor, mehrere gemeinsame Direktoren oder Treuhänder.

Anmerkung 3 zum Begriff: ISO-Managementsystemnormen verwenden den Begriff „oberste Leitung“, um eine Rolle zu beschreiben, die je nach Norm und Organisationskontext an ein oberstes Organ berichtet bzw. dieser gegenüber rechenschaftspflichtig ist.

3.3.5

Leitungsgruppe

Person oder Personengruppe, die eine *Organisation* (3.1.3) leitet

Anmerkung 1 zum Begriff: In manchen Fällen können der Leitungsgruppe Mitglieder der Geschäftsführung oder Personen angehören, die eine Rolle in der obersten Leitung innehaben, wobei Management- und Governance-Rollen getrennt sind.

Anmerkung 2 zum Begriff: In manchen Fällen kann die Leitungsgruppe Personen oder Personengruppen einschließen, die eine *organisatorische Entität* (3.1.4) repräsentieren.

Anmerkung 3 zum Begriff: Wenn eine Organisation mehrere organisatorische Entitäten umfasst, wird sie von einer Leitungsgruppe geleitet. Wenn eine Organisation vollständig innerhalb einer organisatorischen Entität besteht (z. B. eine Tochtergesellschaft oder eine Abteilung), hat sie ebenfalls eine Leitungsgruppe, die dafür verantwortlich ist, die integrierte Leitung der organisatorischen Entität zu erhalten.

Anmerkung 4 zum Begriff: ISO-Managementsystemnormen verwenden den Begriff „oberste Leitung“, um eine Rolle zu beschreiben, die je nach Norm und Organisationskontext an eine Leitungsgruppe berichtet bzw. dieser gegenüber rechenschaftspflichtig ist.

3.3.6

Personal

Mitglieder des obersten Organs und der obersten Leitung, leitende Angestellte, Beschäftigte, Zeitpersonal oder Leiharbeiter und Freiwillige der *Organisation* (3.1.3)

[QUELLE: ISO 37001:2016, 3.25, modifiziert —Anmerkung 1 und Anmerkung 2 zum Begriff wurden entfernt.]

4 Die Governance von Organisationen

4.1 Allgemeines

Alle Anspruchsgruppen erwarten, dass Organisationen gut geleitet werden, insbesondere solche, die einen direkten Einfluss auf ihr Leben haben. Dies führt dazu, dass ein gemeinsames Verständnis davon entwickelt werden muss, was die Governance von Organisationen über alle Rechtssysteme hinweg ausmacht. Daher wird ein Konzept auf Grundlage eines weltweiten Konsenses benötigt.

Dieses Dokument definiert Governance-Bedingungen (festgelegt in diesem Abschnitt) und -Grundsätze und empfiehlt Schlüsselaspekte für Praktiken, um diejenigen, die Organisationen führen, dabei anzuleiten, wie sie ihre Verantwortlichkeiten verstehen und ihnen gerecht werden können, damit die von ihnen geführte Organisation ihren Zweck erfüllen kann. Dieser Leitfaden gilt für die Mitglieder des obersten Organs und von Leitungsgruppen, für diejenigen, die von ihnen beaufsichtigt werden, und für diejenigen, denen gegenüber das oberste Organ rechenschaftspflichtig ist. Es ist auch für Anspruchsgruppen gedacht, die an der Governance von Organisationen beteiligt oder davon betroffen sind.

Die Governance von Organisationen ist ein auf Menschen basierendes System, durch das eine Organisation geleitet, beaufsichtigt und für das Erfüllen ihres festgelegten Organisationszwecks rechenschaftspflichtig gemacht wird. Im Kern schließt dies folgende Punkte ein:

- a) die Festlegung des Organisationszwecks und der Organisationswerte und die Verpflichtung diesen gegenüber;
- b) die Festlegung der Vorgehensweise der Organisation bei der Wertschöpfung;
- c) die Steuerung und Einbeziehung von Strategien zur Wertschöpfung;
- d) die Beaufsichtigung, ob die Organisation die vom obersten Organ festgelegten Erwartungen erfüllt und sich diesen entsprechend verhält;
- e) den Nachweis der Rechenschaftspflicht für diese Leistung und dieses Verhalten.

ANMERKUNG Tabelle 1 enthält weitere Einzelheiten.

4.2 Integrierte Governance

4.2.1 Allgemeines

Die Governance wird innerhalb der Organisation durch Leitungsgruppen wahrgenommen, darunter:

- Mitglieder-Anspruchsgruppen;
- das oberste Organ;
- Führungskräfte;
- andere interne Funktionen der Organisation.

Das oberste Organ ist für die Einrichtung und Aufrechterhaltung eines integrierten Organisations-Governance-Rahmenwerks für die Gesamtorganisation rechenschaftspflichtig, das diese Governance-Aktivitäten so koordiniert, dass die Organisation eine effektive Leistung, eine verantwortungsbewusste Verwaltung und ethisches Verhalten verwirklicht. Dieses Organisations-Governance-Rahmenwerk sollte sicherstellen, dass Entscheidungsträger über die angemessene Befugnis, die Kompetenz und die Ressourcen für die ihnen übertragenen Verantwortlichkeiten verfügen. Eine effektive Delegation und eine transparente Entscheidungsfindung befähigen das Personal, sich angemessen zu verhalten, was zu einer belastbareren und agileren Organisation führt. Kontrollen und sich daraus ergebende Verbesserungsmaßnahmen sollten so geplant und umgesetzt werden, dass sichergestellt ist, dass das Governance-System für den Zweck der Organisation weiterhin angemessen ist.

4.2.2 Governance und Delegation

Das oberste Organ hat die Möglichkeit zu delegieren, bleibt aber für die delegierten Tätigkeiten rechenschaftspflichtig und bleibt stets für die Organisation als Ganzes verantwortlich.

Wenn das oberste Organ delegiert, sollte dies auf eine Weise geschehen, die das Vertrauen und die Transparenz stärkt. Damit die Delegation und die Rechenschaftspflicht (siehe 6.5) effektiv sind, sollte das oberste Organ sicherstellen, dass die folgenden Bedingungen erfüllt sind:

- a) die erwarteten Ergebnisse werden verhandelt, spezifiziert und vereinbart;
- b) die erforderlichen Ressourcen sind verfügbar;
- c) die Befugnisse entsprechen der Verantwortungsstufe; dies beinhaltet die Autonomie, Pläne zu erstellen und zu erfüllen, um die vereinbarten Ergebnisse innerhalb der festgelegten Parameter zu erzielen;
- d) über Ausgaben, Ergebnisse und die Prozesse zum Erreichen der Verantwortlichkeiten wird regelmäßig berichtet, und es wird nachgewiesen, dass die durchgeführten Aktionen vernünftig und angemessen sind;
- e) die Folgen der Nichterfüllung einer Verantwortlichkeit oder der Nichteinhaltung festgelegter Parameter, wie beispielsweise Sanktionen, sind durchsetzbar.

Niemand sollte für Angelegenheiten verantwortlich gemacht werden, für die er keine Befugnis hat oder für die keine Erwartungen festgelegt oder vereinbart wurden.

Rechenschaftspflichtige Personen können an andere delegieren. Es sollte aber klargestellt werden, dass diejenigen, die delegieren, für die Nutzung der Befugnisse durch den Delegierten rechenschaftspflichtig bleiben.

Die Delegation sollte zusammen mit den angemessenen Zusicherungsprozessen formalisiert werden. Als Reaktion auf Risikobewertungen sollten Beschränkungen der Entscheidungsfindungsbefugnis angewendet werden.

4.2.3 Governance und Management

„Governance“ und „Management“ sind unterscheidbare, notwendige und komplementäre Tätigkeiten, die miteinander in Wechselwirkung stehen und sich gegenseitig beeinflussen. Governance umfasst die Rechenschaftspflicht für die Zweckerfüllung der Organisation innerhalb der für die Organisation festgelegten Parameter, während es beim Management um die Erfüllung der zugehörigen Ziele durch Treffen von Entscheidungen innerhalb dieser Parameter geht. Das oberste Organ sollte die Eindeutigkeit der Rollen und Verantwortlichkeiten aller Beteiligten sicherstellen und die Personen, an die es delegiert, zur Rechenschaft ziehen.

Der Grad der Trennung zwischen den Pflichten des obersten Organs und des Managements unterscheidet sich je nach den Anforderungen der Organisation und den Umständen. Unter bestimmten Umständen, beispielsweise bei einem geschäftsführenden Mitglied des obersten Organs, kann es erforderlich sein, dass eine Person sowohl Governance- als auch Management-Verantwortlichkeiten übernimmt. In solchen Fällen ist es wichtig, dass diese Person unterscheiden kann, wann sie die jeweiligen Verantwortlichkeiten wahrnimmt, und sich entsprechend verhält.

Dieses Dokument enthält einen Leitfaden zur Governance von Organisationen und ergänzt Managementstandards. Dies geschieht durch Festlegung der Rolle und Funktion der Governance für die Organisation und Anleitungen hierzu.

4.2.4 Governance und Nachhaltigkeit

Das Ziel der Governance und die Pflicht des obersten Organs ist es, die Bedingungen und Möglichkeiten für die langfristige Leistung der Organisation zu schaffen, damit sie ihren Organisationszweck erfüllt und wie angestrebt Werte schafft. Eine Organisation kann als zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragend und als nachhaltig beschrieben werden, wenn sie Werte auf eine Weise schafft, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne die Fähigkeit künftiger Generationen zur Befriedigung ihrer eigenen Bedürfnisse einzuschränken. Indem sie die Governance einer Organisation an einer nachhaltigen Entwicklung ausrichtet, z. B. an den UN-SDGs [15], tragen oberste Organe dazu bei, die Bedingungen für den zukünftigen Erfolg einer Organisation zu schaffen. Daraus folgt, dass oberste Organe sicherstellen sollten, dass die nachhaltige Entwicklung und die Nachhaltigkeit grundsätzliche Erwägungen bei der Führung und der Anwendung der Governance-Grundsätze in diesem Dokument sind.

4.2.5 Governance und Anspruchsgruppen

Das oberste Organ sollte alle Anspruchsgruppen fair behandeln und sicherstellen, dass die Organisation diese ebenfalls fair behandelt, und es sollte die Erwartungen der relevanten Anspruchsgruppen berücksichtigen. Das oberste Organ sollte sicherstellen, dass der Organisationszweck (siehe 6.1) und die angestrebte Wertschöpfung (siehe 6.2) unter Einbeziehung der Mitglieder-, Referenz- und anderen relevanten Anspruchsgruppen festgelegt wird.

Zwar sind Umwelt und Gesellschaft nicht als Anspruchsgruppen definiert, aber sie sollten vom obersten Organ insgesamt ebenfalls bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden, da sie die Tätigkeiten der Organisation beeinflussen oder von diesen beeinflusst werden.

4.3 Das oberste Organ

4.3.1 Zusammensetzung und Struktur

Die Zusammensetzung und Struktur des obersten Organs unterscheidet sich zwischen Organisationen. Allerdings sollte das oberste Organ insgesamt angemessen für die Erfüllung seiner Rolle ausgestattet sein. Ernennungen für das oberste Organ sollten für Anspruchsgruppen transparent sein und folgende Faktoren berücksichtigen:

- Kompetenz (relevantes Wissen und Verständnis, Fertigkeiten und Erfahrung);
- Vielfalt und Inklusion;

- Unabhängigkeit von Denken und Handeln;
- Kapazität;
- Redlichkeit;
- Einsatz.

Abhängig von der Größe der Organisation können oberste Organe Komitees bilden, die sie bei der Erfüllung ihrer Verpflichtungen unterstützen. Diese Komitees können gesetzlich vorgeschrieben oder freiwillig sein. In beiden Fällen sollten sie dem obersten Organ zusätzliche Kapazität, Fertigkeiten, Unabhängigkeit, Vielfalt und/oder Anspruchsträger-Repräsentation zur Verfügung stellen. Wenn ein oberstes Organ unterstützende Komitees nutzt, sollte es sicherstellen, dass es die notwendigen Verantwortlichkeiten und Befugnisse effektiv an diese Komitees delegiert.

Das oberste Organ sollte jederzeit gemeinsam agieren und eine Vielzahl miteinander zusammenhängender Tätigkeiten durchführen, um seine Befugnisse auszuüben und seine Rechenschaftspflicht zu erfüllen. Mitglieder des obersten Organs sollten redlich und im besten Interesse der Organisation handeln und dabei die Grundsätze in diesem Dokument anwenden.

4.3.2 Kompetenz

Mitglieder des obersten Organs sollten ihre Kompetenz bezüglich der Aktivitäten der Organisation, der gesetzlichen Anforderungen und, weiter gefasst, des Kontexts der Organisation fortlaufend verbessern. Diese Verbesserungsfähigkeit sollte zusammen mit regelmäßigen Überprüfungen der Governance-Praktiken eine ständige Verbesserung der Governance-Umgebung sicherstellen.

Das oberste Organ sollte:

- a) sicherstellen, dass es über die richtige Kombination aus Kenntnissen, Fertigkeiten und Erfahrung verfügt, um den Betrieb der Organisation und die Märkte, in denen sie tätig ist, zu verstehen;
- b) geeignete Messkriterien entwickeln und kompetent einsetzen, die den Fortschritt bei der Erfüllung des Organisationszwecks mithilfe der Organisationsstrategie innerhalb der festgelegten Parameter anzeigen;

ANMERKUNG 1 Kriterien für die Leistung der Organisation können auch Vergleichsmessungen mit anderen, ähnlichen Partnern oder Mitbewerberorganisationen sein.

- c) bei der Zielfestsetzung Erwartungen bezüglich der angemessenen Qualität und Quantität von Messungen und der rechtzeitigen Lieferung festlegen;
- d) die eigenen Kompetenzen, Strukturen und Prozesse bewerten und dabei auf die Unterstützung erfahrener, unabhängiger Fachleute zurückgreifen, beispielsweise in Bezug auf die angemessene Effektivität, Effizienz, Zusammensetzung und die Nachfolgeplanung für seine Mitglieder;

ANMERKUNG 2 Eine solche Bewertung kann die Anwendung eines Reifegradmodells als Mittel einschließen, um den Fortschritt in Richtung eines erwünschten Kompetenzniveaus anzuzeigen.

ANMERKUNG 3 Das oberste Organ sollte wenn möglich interne Audits zur Bewertung seiner Kompetenz nutzen, um sicherzustellen, dass das Governance-System angemessen entworfen wurde und bestimmungsgemäß funktioniert.

- e) den relevanten Anspruchsgruppen über den Prozess und die Ergebnisse von Bewertungen Bericht erstatten (siehe 6.5.3).

5 Übersicht

Der Leitfaden in diesem Dokument beschreibt wichtige Governance-Bedingungen (siehe Abschnitt 4) und eine Reihe von Grundsätzen, die in integrierter Weise und gleichzeitig anzuwenden sind (siehe Abschnitt 6), um die beschriebenen Governance-Ergebnisse zu erzielen. Diese Grundsätze stehen im Mittelpunkt der Governance von Organisationen. Sie sind in primären Grundsatz, grundlegende Grundsätze und unterstützende Grundsätze strukturiert; diese Struktur gibt ihre Rolle bei der Governance von Organisationen wieder, wie in Bild 2 dargestellt.

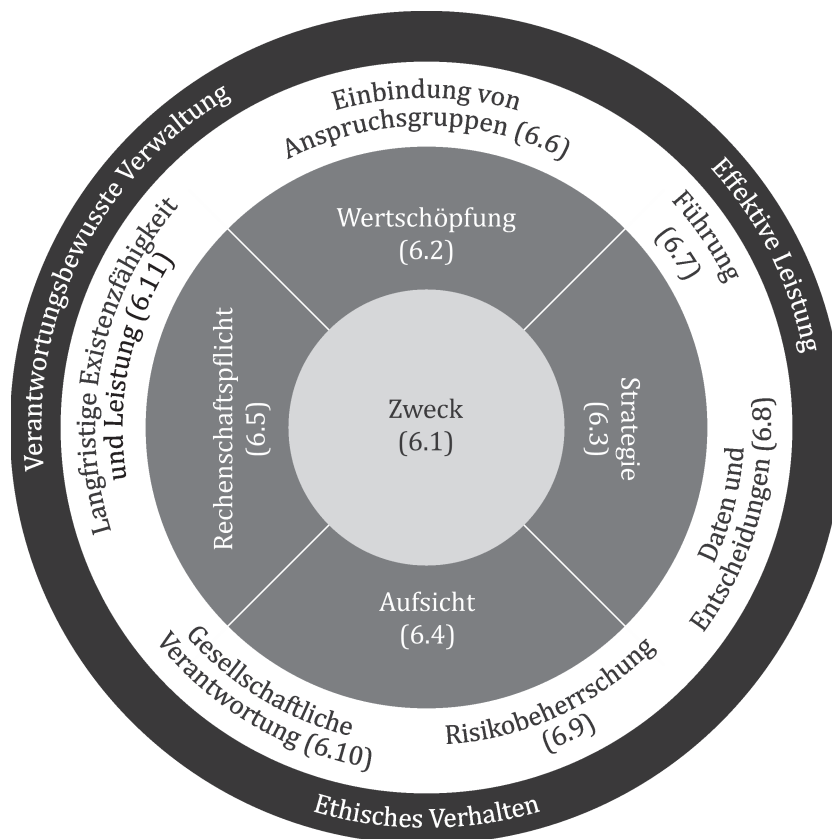


Bild 2 — Governance von Organisationen — Grundsätze und Ergebnisse

Wenn das oberste Organ den Leitfaden in diesem Dokument befolgt, ermöglicht es der Organisation, die folgenden wichtigen Governance-Ergebnisse zu erzielen und im Ergebnis zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen.

- a) Effektive Leistung — Die Organisation:
- 1) verfolgt ihren eigentlichen Zweck;
 - 2) bringt die erforderliche Leistung;
 - 3) schafft Werte für Anspruchsgruppen;

- 4) bleibt in Übereinstimmung mit ihren Richtlinien und den relevanten Erwartungen von Anspruchsgruppen.
- b) Verantwortungsbewusste Verwaltung — Die Organisation:
 - 1) nutzt Ressourcen auf verantwortungsvolle Weise;
 - 2) wägt positive und negative Einflüsse effektiv ab;
 - 3) berücksichtigt den weltweiten Kontext;
 - 4) stellt ihren Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung sicher;
 - 5) schafft bei den Gemeinschaften, in denen sie tätig ist, und darüber hinaus Vertrauen.
- c) Ethisches Verhalten — Die Organisation zeigt nach anerkannten Grundsätzen richtiges oder gutes Verhalten im Kontext einer bestimmten Situation und auf eine Weise, die mit internationalen Verhaltensstandards im Einklang steht, und weist dabei Folgendes nach:
 - 1) eine ethische Kultur;
 - 2) Rechenschaftspflicht durch exakte und rechtzeitige Berichte über ihre Leistung und die Verwaltung von Ressourcen;
 - 3) Fairness bei der Behandlung und Einbindung von Anspruchsgruppen;
 - 4) Integrität und Transparenz bei der Erfüllung ihrer Verpflichtungen;
 - 5) Kompetenz und Redlichkeit beim Treffen von Entscheidungen.

Tabelle 1 beschreibt die Struktur der Governance-Grundsätze und führt die zu jeder Kategorie gehörenden Grundsätze auf. Alle Grundsätze sollten angewendet werden, und zwar gleichzeitig.

Tabelle 1 — Übersicht über die Governance-Grundsätze von Organisationen

Kategorie	Beschreibung der Kategorie	Grundsatz	Grundsatzaussage
Primär	Die Zweckverfolgung steht bei allen Organisationen im Mittelpunkt und ist für die Governance von Organisationen von grundlegender Bedeutung. Daher ist dieser Grundsatz grundlegend für die Governance und stellt den Mittelpunkt aller anderen Grundsätze in diesem Dokument dar. Alle anderen Grundsätze sind im Zusammenhang mit der Anwendung dieses Grundsatzes zu verstehen.	Zweck (6.1)	Das oberste Organ sollte sicherstellen, dass der Grund für die Existenz der Organisation klar als der Zweck der Organisation festgelegt ist. Dieser Organisationszweck sollte die Absichten der Organisation in Bezug auf die Umwelt, die Gesellschaft und die Anspruchsgruppen der Organisation festlegen. Das oberste Organ sollte auch sicherstellen, dass ein zugehöriger Satz von Organisationswerten klar definiert ist.
	Die vier grundlegenden Governance-Grundsätze sind wesentlich, um sicherzustellen, dass in einer Organisation eine effektive Governance stattfindet. Folgende Kernpunkte sind wichtig für die Fähigkeit, eine Organisation effektiv zu führen:	Wertschöpfung (6.2)	Das oberste Organ sollte die Wertschöpfungsziele der Organisation so festlegen, dass sie den Organisationszweck in Übereinstimmung mit den Organisationswerten und dem Umwelt-, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Kontext, in dem die Organisation tätig ist, erfüllen.
Grundlegend	— die Festlegung der Vorgehensweise der Organisation bei der Wertschöpfung; — die Steuerung und Einbeziehung von Strategien zur Wertschöpfung; — die Beaufsichtigung, ob die Organisation die vom obersten Organ festgelegten Erwartungen erfüllt und sich diesen entsprechend verhält; — den Nachweis der Rechenschaftspflicht für die Leistung, das Verhalten, die Entscheidungen und Aktivitäten der Organisation.	Strategie (6.3)	Das oberste Organ sollte die organisatorische Strategie in Übereinstimmung mit dem Wertschöpfungsmodell festlegen und einsetzen, um den Organisationszweck zu erfüllen.
		Aufsicht (6.4)	Das oberste Organ sollte die Leistung der Organisation beaufsichtigen, um sicherzustellen, dass die Absichten und Erwartungen des obersten Organs in Bezug auf das ethische Verhalten und die Compliance-Verpflichtungen der Organisation erfüllt werden.
		Rechenschaftspflicht (6.5)	Das oberste Organ sollte seine Rechenschaftspflicht gegenüber der Organisation als Ganzes nachweisen und diejenigen zur Rechenschaft ziehen, an die delegiert wurde.

Unterstützend	Die sechs unterstützenden Grundsätze beschreiben die Governance-Verantwortung heutiger Organisationen – das Erfüllen der wachsenden Erwartungen von Anspruchsgruppen und den sich ändernden Umwelt-, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Kontext.	Einbindung von Anspruchsgruppen (6.6)	Das oberste Organ sollte sicherstellen, dass die Anspruchsgruppen der Organisation angemessen eingebunden und ihre Erwartungen berücksichtigt werden.
		Führung (6.7)	Das oberste Organ sollte die Organisation ethisch und effektiv führen und eine solche Führung in der gesamten Organisation sicherstellen.
		Daten und Entscheidungen (6.8)	Das oberste Organ sollte Daten als wertvolle Ressourcen für die Entscheidungsfindung durch das oberste Organ, die Organisation und andere anerkennen.
		Risikobeherrschung (6.9)	Das oberste Organ sollte sicherstellen, dass es die Auswirkungen von Unsicherheit auf den Organisationszweck und die damit zusammenhängenden strategischen Ergebnisse berücksichtigt.
		Gesellschaftliche Verantwortung (6.10)	Das oberste Organ sollte sicherstellen, dass Entscheidungen transparent und an breiteren gesellschaftlichen Erwartungen ausgerichtet sind.
		Langfristige Existenzfähigkeit und Leistung (6.11)	Das oberste Organ sollte sicherstellen, dass die Organisation langfristig existenzfähig bleibt und Leistung erbringt, ohne die Fähigkeit künftiger Generationen zur Befriedigung ihrer eigenen Bedürfnisse einzuschränken.

Dieses Dokument beschreibt Schlüsselaspekte von Praktiken, die oberste Organe bei ihrer Anwendung von Governance-Grundsätzen anleiten. Diese Schlüsselaspekte sind nicht als ausschließliche Liste von Praktiken gedacht.

Das oberste Organ sollte bei der Anwendung der Governance-Grundsätze und der Entscheidung über die angemessene Umsetzung der Praktiken die einzigartige und dynamische Natur der Organisation und ihres Kontexts berücksichtigen, einschließlich folgender Punkte:

- Organisationszweck und Organisationswerte;
- gesetzlicher, regulatorischer, Umwelt-, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Kontext;
- Erwartungen relevanter Anspruchsgruppen, insbesondere von Mitglieder- und Referenz-Anspruchsgruppen;
- Organisationsmerkmale wie beispielsweise Art der Organisation, Struktur, Größe, Abhängigkeiten, Komplexität, Kultur und die erwartete zukünftige Entwicklung;
- Wertschöpfungsmodell und Strategie der Organisation;
- Verpflichtungen im Zusammenhang mit organisatorischen Tätigkeiten und dem Wertschöpfungsmodell;
- funktionale Anforderungen des Governance-Rahmenwerks der Organisation.

Oberste Organe sollten sicherstellen, dass sie die beschriebenen Governance-Ergebnisse durch eine bewusste Umsetzung der Praktiken erzielen.

Schließlich sollte das oberste Organ den relevanten Anspruchsgruppen ehrlich und transparent über das Governance-Rahmenwerk der Organisation berichten. Dies umfasst Berichte über:

- die Art, wie die Schlüsselaspekte von Praktiken in diesem Dokument sowie aller anderen Praktiken, die zur Anwendung der Grundsätze verwendet wurden, umgesetzt wurden;
- die Bewertung der erreichten Governance-Ergebnisse.

Damit liefert das oberste Organ neben anderen Einsichten Hinweise zur Reife der Organisation in Bezug auf Governance.

6 Grundsätze der Governance

6.1 Zweck

6.1.1 Grundsatz

Das oberste Organ sollte sicherstellen, dass der Grund für die Existenz der Organisation klar als der Zweck der Organisation festgelegt ist. Dieser Organisationszweck sollte die Absichten der Organisation in Bezug auf die Umwelt, die Gesellschaft und die Anspruchsgruppen der Organisation festlegen. Das oberste Organ sollte auch sicherstellen, dass ein zugehöriger Satz von Organisationswerten klar definiert ist.

6.1.2 Begründung

Ein eindeutig formulierter Organisationszweck ist notwendig, um sicherzustellen, dass alle organisatorischen Tätigkeiten mit dem Grund für die Existenz der Organisation im Einklang stehen. Es ist auch erforderlich, dass der Organisationszweck und die Parameter, innerhalb derer der Organisationszweck verfolgt werden soll, auf Grundlage eines eindeutig definierten Satzes von Organisationswerten bestimmt werden. Ein eindeutig formulierter Organisationszweck im Einklang mit organisatorischen Tätigkeiten und einem anerkannten Satz von Organisationswerten:

- a) schafft bei Anspruchsgruppen der Organisation Klarheit über deren Absichten, Verhalten, Entscheidungen und Tätigkeiten im Verhältnis zu ihnen;
- b) verschafft Anspruchsgruppen ein Verständnis der Identität der Organisation;
- c) schafft eine Referenz für eine effiziente und agile Entscheidungsfindung;

- d) liefert ein Rahmenwerk, innerhalb dessen Pläne auf fokussierte Weise erstellt und ausgeführt und unnötige Abweichungen vermieden werden;
- e) setzt Organisationswerte um, welche die Grundlage für die Kultur der Organisation bilden;
- f) stellt dem obersten Organ eine Grundlage zur Verfügung, um den Wert zu definieren, den die Organisation für ihre Anspruchsgruppen zu schaffen anstrebt, und die Art, wie dies geschieht;
- g) stellt eine Grundlage zur Verfügung, mit der Anspruchsgruppen die Ergebnisse und das Erreichen der festgelegten Ziele der Organisation bewerten können.

6.1.3 Schlüsselaspekte der Praktik

6.1.3.1 Allgemeines

Das oberste Organ sollte sicherstellen, dass der Organisationszweck und die Organisationswerte festgelegt, kommuniziert und eingebettet werden.

6.1.3.2 Festlegung des Organisationszwecks

Zur Festlegung des Organisationszwecks gehören die Identifizierung der Aufgaben und Anspruchsgruppen, denen die Organisation dient, und der zu vermeidenden negativen Einflüsse. Bei deren Identifizierung sollte das oberste Organ sicherstellen, dass folgende Punkte berücksichtigt werden:

- a) vorhandene Dokumentation bezüglich des Organisationszwecks und des Umfangs der Tätigkeiten der Organisation, wie beispielsweise konstituierende Dokumente oder andere Artefakte;
- b) die historische, aktuelle und angestrebte Kernidentität der Organisation, einschließlich der Organisationswerte und des erwarteten ethischen Verhaltens;
- c) wichtige Probleme, einschließlich weltweiter Bedrohungen, die sich langfristig entwickeln (z. B. Klimawandel);
- d) Erwartungen von Mitglieder-, Referenz- und anderen relevanten Anspruchsgruppen;
- e) Fähigkeiten und Chancen der Organisation.

Das oberste Organ sollte sicherstellen, dass:

- die wesentlichen Punkte des Organisationszwecks in einer zusammenfassenden Aussage dokumentiert sind, um eine effektive Kommunikation zu fördern und die organisationsweiten Tätigkeiten und Erfolge zu bewerten und bestimmen;
- der Organisationszweck für alle Anspruchsgruppen verfügbar ist und falls möglich in den konstituierenden Dokumenten wiedergegeben ist;
- der Organisationszweck im Mittelpunkt seiner Governance-Praktiken, Überlegungen und Entscheidungsfindung steht;
- der Organisationszweck dynamisch bleibt und sensibel auf den sich ändernden Kontext reagiert, in dem die Organisation tätig ist.

ANMERKUNG Die Aussage über den Organisationszweck kann eine weitere Interpretation und Ausarbeitung erfordern, nachdem das oberste Organ die strategischen und Wertschöpfungsziele der Organisation festgelegt hat. Dies ermöglicht Anspruchsgruppen ein besseres Verständnis der Bedeutung und Auswirkungen.

6.1.3.3 Festlegung der Organisationswerte

Bei der Festlegung der Organisationswerte sollte das oberste Organ sicherstellen, dass:

- a) alle relevanten Anspruchsgruppen beteiligt werden;
- b) klar ist, welches ethische Verhalten als Ergebnis der Organisationswerte erwartet wird;
- c) das erwartete ethische Verhalten bewertet werden kann;
- d) das oberste Organ selbst die Auswirkungen von unethischem Verhalten wie Bestechung, Betrug und Korruption versteht;
- e) Korrekturmaßnahmen ergriffen werden können.

ANMERKUNG Die Organisationswerte können beispielsweise in Form eines Verhaltenskodexes, eines Ethik-Kodexes und/oder einer Compliance-Richtlinie ausgedrückt werden.

Nach der Festlegung der Organisationswerte sollte das oberste Organ sicherstellen, dass diese Organisationswerte vorgelebt werden und ein aktiver Teil der Entscheidungsfindung sind. Das oberste Organ sollte diese Organisationswerte nutzen, um die Art zu bestimmen, wie der Organisationszweck zu verfolgen ist und wie die Wertschöpfungsziele zu erreichen sind (siehe 6.2). Das oberste Organ bleibt dafür verantwortlich sicherzustellen, dass die Organisationswerte überwacht und überprüft werden, und es sollte bewerten, ob die Organisationswerte am Organisationszweck ausgerichtet bleiben und diesen unterstützen. Die Effektivität der Organisationswerte wird sich in der Kultur der Organisation zeigen.

6.1.3.4 Verpflichtung zu Organisationszweck und -werten

Das oberste Organ ist dafür rechenschaftspflichtig, sicherzustellen, dass die Organisation den festgelegten Organisationszweck erfüllt, und es sollte sicherstellen, dass die Organisation dies auf eine Weise tut, die die festgelegten Organisationswerte demonstriert.

Das oberste Organ sollte sicherstellen, dass der Organisationszweck und die Organisationswerte und ihre zentrale Bedeutung effektiv in der gesamten Organisation kommuniziert werden und den Anspruchsgruppen der Organisation zur Verfügung stehen.

Des Weiteren sollten das oberste Organ und seine Mitglieder ihre Verpflichtung zu Zweck und Werten der Organisation demonstrieren, indem sie die Organisation zur Erfüllung ihres Organisationszwecks führen und sich in Übereinstimmung mit den Organisationswerten verhalten.

6.2 Wertschöpfung

6.2.1 Grundsatz

Das oberste Organ sollte die Wertschöpfungsziele der Organisation so festlegen, dass sie den Organisationszweck in Übereinstimmung mit den Organisationswerten und dem Umwelt-, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Kontext, in dem die Organisation tätig ist, erfüllen.

6.2.2 Begründung

Der Fokus sollte bei allen Organisationen auf der Erfüllung ihres Organisationszwecks durch langfristige Wertschöpfung liegen. Um dies zu erreichen, müssen Organisationen Werte schaffen, die wertvoll für ihre Anspruchsgruppen sind. Der letztendliche Wert, den eine Organisation zu schaffen versucht (formuliert im Organisationszweck), kann nur durch Zusammenarbeit mit den Anspruchsgruppen erreicht werden. Es muss ein angemessener Wert für die Anspruchsgruppen geschaffen werden, damit diese willens und in der Lage sind, die Organisation bei der langfristigen Erfüllung ihres Organisationszwecks zu unterstützen. Der Wert, den Anspruchsgruppen erwarten, kann verschiedene Formen annehmen und Einfluss auf die Umwelt und die Gesellschaft sowie auf die Anspruchsgruppen selbst haben. Die Funktion des obersten Organs bei der

Wertschöpfung schließt die Verwaltung ein, um sicherzustellen, dass die Organisation nicht nur Werte schafft, sondern sie auch langfristig schützt.

6.2.3 Schlüsselaspekte der Praktik

6.2.3.1 Allgemeines

Das oberste Organ sollte sicherstellen, dass für die Organisation ein übergreifendes Wertschöpfungsmodell festgelegt und angemessen kommuniziert wird.

Dieses Wertschöpfungsmodell sollte folgende Punkte verdeutlichen:

- welchen Wert die Organisation zu schaffen anstrebt (definieren);
- wie die Wertschöpfung in der Organisation stattfinden sollte (schaffen);
- wie die Wertschöpfung sichergestellt wird (liefern);
- wie der geschaffene Wert erhalten und verbreitet werden soll (erhalten).

Bei der Festlegung des Wertschöpfungsmodells sollte das oberste Organ den Kontext kennen, in dem die Organisation langfristig tätig ist, einschließlich Erwartungen von Anspruchsgruppen, regulatorische Rahmenwerke, technologischer Wandel und gegenwärtige und mögliche zukünftige Umwelt-, gesellschaftliche und wirtschaftliche Probleme. Das oberste Organ sollte auch sicherstellen, dass das Wertschöpfungsmodell der Organisation auch zukünftig gangbar bleibt und auf sich ändernde Bedingungen reagiert.

Das Wertschöpfungsmodell erfordert einen integrierten Ansatz für das Verstehen und den Einsatz von Ressourcen (z. B. menschliche, gesellschaftliche und beziehungsbezogene, intellektuelle, die Umwelt betreffende, finanzielle und gefertigte Ressourcen). Dieser Ansatz umfasst folgende Punkte:

- a) die Identifizierung aller am Modell beteiligten Ressourcen;
- b) die Messung und Verfolgung der Nutzung dieser Ressourcen durch die Organisation und des Einflusses, den diese auf die Ressourcen ausübt;
- c) das Berichten über das Ausmaß des Einflusses der Organisation auf diese Ressourcen und die gegenseitige Beeinflussung der Ressourcen.

Die Bestandteile eines Wertschöpfungsmodells sind in Bild 3 dargestellt.

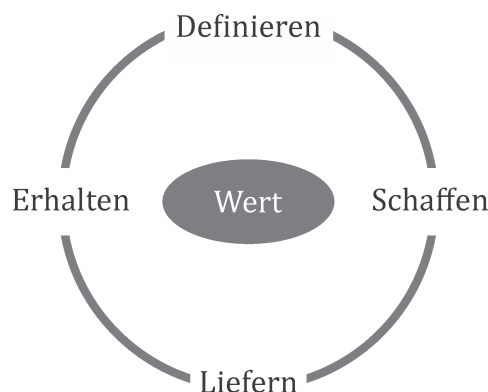


Bild 3 — Wertschöpfungsmodell der Organisation