

# Dokumentation

Frankfurt am Main ■ 19. Juli 2016

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

**Nr. 29**

## ■ Social Talk 2015: Am Wendepunkt? InnenPerspektiven der Sozialwirtschaft

Darmstadt, 2.12.2015

### Impressum

Herausgeber und Verlag:  
Gemeinschaftswerk der  
Evangelischen Publizistik (GEP)  
gGmbH  
Anschrift: Emil-von-Behring-Str. 3,  
60439 Frankfurt am Main.  
Briefe bitte an Postfach 50 05 50,  
60394 Frankfurt

Geschäftsführer:  
Direktor Jörg Bollmann  
Verlagsleiter:  
Bert Wegener  
epd-Zentralredaktion:  
Chefredakteur: Dr. Thomas Schiller

epd-Dokumentation:  
Verantwortliche Redakteure:  
Uwe Gepp (V.i.S.d.P.) /  
Reinhold Schardt  
Tel.: (069) 58 098 -135  
Fax: (069) 58 098 -294  
E-Mail: [doku@epd.de](mailto:doku@epd.de)

Der Informationsdienst  
epd-Dokumentation dient der  
persönlichen Unterrichtung.  
Nachdruck nur mit Erlaubnis und  
unter Quellenangabe.  
Druck: druckhaus köthen  
Friedrichstr. 11/12  
06366 Köthen (Anhalt)

---

**Quellen:**

**Social Talk 2015: Am Wendepunkt? InnenPerspektiven der Sozialwirtschaft**

Darmstadt, 2.12.2015

**Hinweis:** Eine Teilaufgabe dieser Ausgabe erscheint mit einem Sonderumschlag.

## Aus dem Inhalt:

### **Social Talk 2015: Am Wendepunkt? InnenPerspektiven der Sozialwirtschaft**

---

- ▶ Prof. Dr. Michael Vilain und Sebastian Wegner:  
Die unbeachtete Krise? Die Zukunft des Sozialstaats, der Freien Wohlfahrtspflege  
und des Managements seiner Organisationen 4
  
- ▶ Prof. Dr. Josef Schmid:  
Zukunft des Sozialen Sektors. Trends und Implikationen wohlfahrtsstaatlicher  
Entwicklungen 9
  
- ▶ Tim Liedmann:  
Herausforderung Management: Zeitorientierte Strukturen und Strategien in Zeiten  
des gesetzlichen Wandels 18
  
- ▶ Prof. Dr. Bernd Schwien und Hubert Bernhard:  
Ganzheitliche Unternehmensführung als Modell zum Umgang mit Komplexität in  
NPOs? – Ein Vergleich zwischen Deutschland und Australien 26
  
- ▶ Dr. Rolf Engels:  
Die Geister, die ich rief ... Herausforderungen des projektorientierten  
Personalmanagements 37
  
- ▶ Prof. Dr. Marc Weinhardt und Prof. Dr. Petra Bauer:  
Die Professionalisierung von Personal als Leitungsaufgabe:  
Das Beispiel psychosoziale Beratung 43
  
- ▶ Dr. Thomas Kreuzer:  
Qualifizierung im Fundraising 51
  
- ▶ Prof. Dr. Andreas Schröer, Prof. Dr. Johannes Eurich und Dr. Georg Mildenerger:  
Soziale Innovationen: Gesellschaftliche Relevanz, Definition und Förderung 55
  
- ▶ Wilfried Knapp:  
Social Innovation – Innovationsförderung in der Diakonie 63

## Die unbeachtete Krise? Die Zukunft des Sozialstaats, der Freien Wohlfahrtspflege und des Managements seiner Organisationen

Von Michael Vilain<sup>1</sup>, Sebastian Wegner<sup>2</sup>

**Präsentation der Vorträge zum Social Talk 2015  
»Am Wendepunkt? InnenPerspektiven der Sozialwirtschaft«, Darmstadt, 2.12.2015**

Demografischer und technologischer Wandel, Globalisierung und Fragmentierung, veränderte Lebensstile und Individualisierung, weltweite Überschuldung staatlicher Haushalte, wachsende Kritik an bestehenden politischen Systemen und die damit verbundene Forderung nach mehr Partizipation, sich entkoppelnde globale Eliten und daraus resultierende Ungleichheiten, neue Wohlstands- und Konsumkonzepte, der demografische Wandel, die Auflösung traditioneller Familienstrukturen, globale Flüchtlings- und Migrationsbewegungen und Klimawandel. Dies sind nur einige der vielfältigen Herausforderungen, mit denen sich Industriestaaten aktuell konfrontiert sehen. Sie alle haben auch soziale Implikationen und treffen in der Bundesrepublik auf ein hoch entwickeltes und ausdifferenziertes gesellschaftliches und soziales System.

»Die Bundesrepublik Deutschland ist ein demokratischer und sozialer Bundesstaat«, heißt es in Artikel 20 des Grundgesetzes und Artikel 28 führt aus: »Die verfassungsmäßige Ordnung in den Ländern muss den Grundsätzen des republikanischen, demokratischen und sozialen Rechtsstaates im Sinne dieses Grundgesetzes entsprechen.« Das Wort »sozial« ist dabei mitnichten inhaltlich gefüllt und hat dennoch – oder möglicherweise deswegen – eine unglaubliche Karriere erlebt. War es im Herrenchiemseer Verfassungsentwurf nicht einmal enthalten und wurde im Parlamentarischen Rat kaum debattiert, so ist es dennoch zum verfassungsrechtlichen Ausgangspunkt des deutschen Nachkriegssozialstaats geworden. In der Ausgestaltung dieses Sozialstaats konnte sich weder Erhardts Vorstellung eines Volkskapitalismus noch die sozialdemokratische Vorstellung eines demokratischen Sozialismus realisieren. Mit dem Konzept der sozialen Marktwirtschaft hat sich vielmehr die ordoliberalen Vorstellung einer gebändigten und sozial auszugleichenden Marktwirtschaft durchgesetzt.

Nach Phasen der Restauration, des intensiven Ausbaus, der Konsolidierung sowie einer durch die Wiedervereinigung ausgelösten späten Expansionsphase gerät der Sozialstaat spätestens seit

Mitte der 1990er-Jahre in Bedrängnis. Diese Bedrängnis äußerte sich nach Leisering (2003) in fiskalischer, ökonomischer und legitimatorischer Hinsicht.

Die Legitimitätskrise des Sozialstaats hat dabei eine neue Qualität erreicht. Dabei melden sich auch die Geister der Vergangenheit wieder zu Wort. Die einen, denen der Sozialstaat ganz im Sinne einer global denkenden liberalistischen Tradition ein Dorn im Auge ist, ein Hemmnis für freie Märkte, teuer und anreizhemmend. Die anderen, die in unserem Sozialsystem in marxistischer Tradition einen kapitalistischen Flickenteppich sehen, der die Ungleichheit und Ungerechtigkeit produzierenden Effekte des Marktes eher schlecht als recht kompensiert und letztlich nur die Systemtauglichkeit des Einzelnen gewährleisten will. Dazu gesellt sich heute eine »neue«, vielfach diffus artikulierte Wohlfahrtsstaatskritik. Zu denken ist dabei beispielsweise an die emotionale Distanz einer jüngeren Generation, die sich als benachteiligte Sozialstaatsgeneration mit unsicheren Renten wahrnimmt und zugleich einen starken Individualisierungs- und Autonomieanspruch stellt. Obwohl sie sich vielfach in prekären Lebensentwürfen bewegt, ist sie nicht an gewerkschaftlicher Vertretung interessiert und lehnt eine sozialstaatliche Bevormundung ab. Dies allerdings weniger aufgrund politischer Überzeugungen.

Aus einer bedrohlich wirkenden rechtspopulistischen Haltung heraus wird der Sozialstaat hingegen als überflüssiger Umverteilungsmechanismus oder gar als soziale Hängematte wahrgenommen, dessen heutige Ausprägung mit den Gesellschaftsentwürfen eines linken Establishment gleichgesetzt wird, das von »denen da oben« »uns hier unten« aufgenötigt wird.

Fiskalisch ist der Verschuldensdruck für Bund, Länder und besonders die Kommunen zu einem unabweisbaren Problem geworden. Dies obwohl die aktuelle positive wirtschaftliche Situation den Sozialkassen eine Verschnaufpause beschert hat. Zudem hat in den letzten Jahrzehnten ein politisches Deutungsmuster, das es nicht zu überschreitende Beitragsobergrenzen für Bürger und Wirtschaft (Stichwort »Lohnnebenkosten«) sowie

eine absolute Obergrenze der Staatsquote gebe, an Bedeutung gewonnen.

Strukturell betrachtet ist die Sozialstaatskrise schließlich auch eine Krise der Institutionen sowie der Innovationsfähigkeit des politischen Systems und der Wohlfahrtspflege. Die Ergebnisse sozialpolitischer Programme werden zunehmend in Frage gestellt. In diesem Zusammenhang sei beispielhaft auf den 2013 vorgelegten Expertenbericht zur Unwirksamkeit familienpolitischer Maßnahmen hingewiesen. Daraus leiten sich entsprechende Forderungen nach neuen wirkungsorientierten Steuerungsmechanismen ab. Nach dieser Lesart wird zu viel Geld für zu wenig Ergebnis ausgegeben. Dahinter verbirgt sich nicht nur ein finanzielles Argument, sondern auch eine Kritik an fachlichen Konzepten und Organisationsformen sozialer Dienste.

Zwar hat unser Sozialstaat in den vergangenen Jahrzehnten durchaus Anpassungsfähigkeit bewiesen. Es lässt sich jedoch kritisch fragen, ob diese vergleichsweise langsame evolutionäre Adaption künftig noch ausreichen wird. Die Rede ist vielfach von disruptiven Entwicklungen, die in der Folge disruptive Innovationen erfordern. Die bestehenden und traditionsreichen Institutionen können dieser Forderung anscheinend nur begrenzt folgen. In nahezu allen europäischen Ländern bilden sich parallel zur abnehmenden Bindungskraft etablierter Parteien und Verbände neue politische Organisationen. Ähnliche Tendenzen zeigen sich auch für das Sozialwesen: Fördervereine, nachbarschaftliche Gruppen, Tafeln, muslimische Hilfsorganisationen, Flüchtlingshilfen etc. schießen seit Jahren wie Pilze aus dem Boden. Auch wenn sie überwiegend nicht mit politischen oder gar revolutionären Konzepten verbunden sind, so zeigen sie doch die Lücken im bestehenden Sozialsystem auf, indem sie es ergänzen und erweitern. Neue und alte Akteure sind hier immer öfter auf Zusammenarbeit angewiesen und machen neue Koordinierungs-, Organisations- und Hilfeformen erforderlich. Dies berührt vor allem die Kommunen und die Organisationen der Sozialwirtschaft.

Anders als in den 1990er-Jahren, als die Frage der Reorganisation des Sozialwesens heftig diskutiert wurde, bleiben aktuell größere Debatten weitgehend aus. Möglicherweise liegt dies daran, dass trotz mannigfaltiger Kritik bislang bilanziert werden kann, dass die Strukturen und Netzwerke aus Politik, NPOs und Zivilgesellschaftlichem Engagement »unterm Strich« doch recht stark sind und stabil funktionieren. Bedeutet das, dass alles in

Ordnung ist, oder ist dies lediglich der Ausdruck von Selbstgefälligkeit der Institutionen und Desinteresse der gesellschaftlichen Debatten?

Von der politischen Ebene ist die Ebene der Akteure und Organisationen zu differenzieren. Dies sind die kommunalen, frei-gemeinnützigen und gewerblichen Anbieter sozialer und gesundheitlicher Dienstleistungen mit ihrer erheblichen sozial- und beschäftigungspolitischen Relevanz (Boeßenecker/ Vilain 2013). Was politisch als Lüftchen beginnt, wird hier schnell zum Orkan und findet seinen Niederschlag in konkreten Herausforderungen, die sich – wie nicht zuletzt wieder die Flüchtlingsströme zeigen – tiefgreifend auf den Alltag, auf Finanzierung sowie Organisations- und Koordinationsformen auswirken. Die geschilderten Herausforderungen äußern sich hier unmittelbarer und konkreter. Was erwartet die Organisationen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft also in den nächsten Jahren? Welche Konzepte und Instrumente unterstützen die Bewältigung der zunehmend komplexer werdenden rechtlichen, gesellschaftlichen und finanziellen Herausforderungen?

Diesen Fragen ging auch 2015 die Social Talk Tagung des Instituts für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS) an der Evangelischen Hochschule Darmstadt unter dem Titel »Am Wendepunkt? Innen-Perspektiven der Sozialwirtschaft« nach. Etwa 150 Wissenschaftler, Führungskräfte, Studierende, Interessierte sowie der hessische Sozialminister diskutierten, wie Nonprofit-Organisationen im Sozialwesen mit den sich wandelnden sozialen und politischen Anforderungen umgehen können. Das Themenspektrum war dabei bewusst breit gewählt, um praxisnahe und wissenschaftliche Impulse unterschiedlicher Disziplinen aus verschiedenen Blickwinkeln zu ermöglichen. Einige Ergebnisse werden im vorliegenden Tagungsband dargestellt:

**Josef Schmid** bezweifelt in seinem Beitrag die Krisenhaftigkeit des Sozialstaates an und sieht vielmehr pfadabhängige Entwicklungsperspektiven, die Gegenstand politischer Gestaltungsanforderungen sind. Ausgehend von dem Typus des konservativen Wohlfahrtsstaates korporatistischer Prägung seien für Deutschland drei Szenarien denkbar, die den gegenwärtigen Sozialstaat entweder zu einem Risikobegrenzungsstaat, zu einem Sozialversicherungsstaat oder hin zu einer privatisierten Sozialwirtschaft lenkten. Er stellt fest, dass sich in allen Szenarien Probleme und Chancen für die Freie Wohlfahrtspflege ergeben, die erheblichen Einfluss auf die Arbeit der Non-

profit-Organisationen haben werden. Dies führe durchaus auf der organisationalen Ebene zu krisenhaften Entwicklungen, ohne dass der Sozialstaat selbst deswegen in einer Krise sei.

Damit wird der Blick auf die Binnenperspektive sozialwirtschaftlicher Organisationen gelenkt und das Management der NPOs in den Mittelpunkt gerückt. Es stellt sich insbesondere die Frage nach der strategischen Steuerung komplexer Organisationen in heterogenen und sich immer schneller wandelnden Umwelten. Ein wichtiger Einflussfaktor ist dabei die (Un-)Berechenbarkeit der Sozialgesetzgebung. Die Arbeit von sozialwirtschaftlichen Organisationen ist in besonderem Maße von der Sozialgesetzgebung und den zugrundeliegenden gesellschaftlichen Entwicklungen betroffen und hat sich entsprechend schnell auszurichten. **Tim Liedmann** thematisiert diese Herausforderung des Managements und fragt, wie NPOs zeitorientierte Strukturen und Prozesse in Zeiten des gesetzlichen Wandels umsetzen können. Aufbauend auf einer strategischen Trendanalyse für den Bereich der Altenhilfe zeigt er mit Hilfe des 3W-Modells auf, wie Wandlungsbedarf in strategische Erneuerung überführt werden kann. Einen besonderen Fokus nehmen dabei die Variablen Wandlungsfähigkeit und Wandlungsbereitschaft ein.

Während hier der Fokus auf der zeitnahen Bewältigung von Wandlungserfordernissen liegt, gehen **Bernd Schwien** und **Hubert Bernhard** in ihrem Beitrag der Frage nach, ob »Ganzheitliche Unternehmensführung als Modell zum Umgang mit Komplexität in NPOs« geeignet ist. Anhand von fünf Thesen werden die Ergebnisse einer komparativen Studie zur Umsetzung der ganzheitlichen Unternehmensführung in Nonprofit-Organisationen in Australien und Deutschland vorgestellt. Anhand des Beispiels der stiftung st. franziskus heiligenbronn wird dargestellt, wie ein integriertes Managementsystem eingesetzt werden kann, um die Komplexität gegenwärtiger Managementanforderungen zu erfassen und proaktiv zu gestalten. Dabei wird in beeindruckender Weise die Integration verschiedenartiger Managementinstrumenten zu einem komplexen maßgeschneiderten Gesamtkonzept deutlich.

Eine weitere Schlüsselrolle bei der Bewältigung künftiger Herausforderungen kommt auch dem Personalmanagement zu. Im Fokus stehen dabei Organisationsformen, Kompetenzen und Fähigkeiten eines zukunftsfähigen Personalpools. Mit seinem Beitrag »Die Geister, die ich rief ... Herausforderungen des projektorientierten Personal-

managements« stellt **Rolf Engels** das Personalmanagement als ein Führungsinstrument zur strategischen Steuerung vor. Zugleich grenzt er es mit diesem Fokus von der in der Sozialwirtschaft verbreiteten (operativen) Projektarbeit ab. In diesem Zusammenhang verortet er das projektorientierte Personalmanagement in der Arbeitsorganisation und legt die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen einer erfolgreichen Umsetzung dar. Dabei berücksichtigt er sowohl die Bedeutung internalisierter Werte und organisationsumfassender Strategien als auch das Organisationsumfeld und fragt nach den Anforderungen, die sich daraus für die Führung einer Organisation stellen. Derart normativ und strategisch eingebettet, kann projektorientiertes Personalmanagement auch als Innovationstreiber verstanden und eingesetzt werden.

Unabhängig von der Organisationsform ist ein zentraler Erfolgsfaktor für sozialwirtschaftliche Organisationen die Kompetenz ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. **Petra Bauer** und **Marc Weinhardt** zeigen in ihrem Beitrag wie sehr angesichts mangelnder beruflicher Handlungskompetenzen von Studienabsolventen die Qualifikation der Mitarbeiter zu einer zentralen (strategischen) Aufgabe des Personalmanagements wird. Sie beziehen sich dabei auf empirische Forschungsergebnisse mit Studierenden der psychosozialen Beratung. Diese Befunde dürften auch für andere Disziplinen in ähnlicher Form gelten. In ihrem Beitrag definieren die Autorin und der Autor die Übersetzungsleistung von Wissenschaft und Praxis im Rahmen eines Professionalisierungsmodells als Kern professionellen Handelns. Dabei wird (Beratungs-)Kompetenz mittels eines mehrdimensionalen Modells mit den Dimensionen »Techniken und Methoden« (TM) sowie »Interesse, Anerkennung und Beziehung« (IAB) erfasst und kann so auch im Zeitverlauf abgebildet werden. Die Autoren stellen dabei fest, dass nur ein geringer Teil der Studierenden zu Beginn der Berufstätigkeit umfänglich handlungsfähig ist. Die Implikationen für die Organisation und die Leitungskräfte sind dementsprechend stark. Praxisbewährte Lösungsansätze zeigen abschließend Handlungsoptionen für die Organisationsleitung auf.

Abgesehen von (sozial)pädagogischen Kompetenzen spielen auch Fähigkeiten im Bereich von Finanzierung und Fundraising eine zunehmend wichtigere Rolle. Bereits seit den 1990er Jahren gibt es für Beschäftigte von Nonprofit-Organisationen die Möglichkeit, verschiedenartige Qualifizierungsangebote des Fundraising wahrzuneh-

men. **Thomas Kreuzer** zeichnet in seinem Beitrag »Qualifizierung im Fundraising« den Weg der curricularen Entwicklung einer zentralen Finanzierungsform im Finanzierungsmix von NPOs auf. Fundraising kann zur Bereitstellung wertvoller Ressourcen für soziale Innovationen dienen. Dazu ist es notwendig, nicht nur Aspekte des betriebswirtschaftlich orientierten Sozialmarketings und der Öffentlichkeitsarbeit zu berücksichtigen. Die Bestandsaufnahme zeigt, wie sich das Feld in den vergangenen Jahren weiterentwickelt hat und dass Fundraising zunehmend als strategisch einzubettende Aufgabe angesehen wird.

Neben der Fortschreibung bestehender Angebote machen die oben skizzierten Herausforderungen auch die Entwicklung innovativer Lösungen und Leistungen erforderlich. Damit werden die betrieblichen Rahmenbedingungen des Innovationsmanagements fokussiert. Im ersten Schritt identifizieren **Andreas Schröer, Johannes Eurich** und **Georg Mildener** die von den veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ausgehenden Treiber für soziale Innovationen. Es zeigt sich, dass der Innovationbegriff facettenreich und entsprechend zu differenzieren ist. Mit Blick auf die Realisierung von Innovation in der Sozialwirtschaft werden verschiedene organisationsbezogene und organisationsübergreifende Förderansätze formaler oder informaler Natur vorgestellt. Eine besondere Rolle kommt dabei der Methode des Design-Thinking zu.

Mit seinem praxisnahen Beitrag zu »Social Innovation – Innovationsförderung in der Diakonie« stellt abschließend **Wilfried Knapp** das Wesen und die Rolle sozialer Innovationen und ihre Bedeutung für die Soziale Arbeit am Beispiel der Diakonie konkret dar. Welche sozialen Innovationen bereits in der Region Darmstadt umgesetzt wurden und welche Innovationen für die Diakonie Hessen mittel- und langfristig realisiert werden sollen, zeigen beispielhaft, welche Strategien in einem potenziell wachsendem und dynamisierten Markt für das Diakonische Werk erfolgsversprechend erscheinen.

Im Rahmen der letzten beiden Jahrestagungen wurden vielfältige und erfolgsversprechende Impulse zur Bewältigung künftiger Herausforderungen und der Komplexität eines sich wandelnden Sozialstaats diskutiert. Dabei wurde verschiedentlich deutlich, dass netzwerkartige Strukturen sowohl zu den Herausforderungen als auch Lösungen der Zukunft gehören (Wöhler 2015, S. 119). Und auch wenn Netzwerke keine neuen Phänomene sind, so werden sie doch auf neue

Weise bedeutsam (Priddat 2005, S. 237). Verbunden sind damit Hoffnungen, Beiträge zur Lösung gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Probleme zu finden, abgestimmte regionale Entwicklungen zu gestalten, neuartige Kooperationskulturen mit heterogenen Akteuren zu erzeugen, Innovation neu zu befördern und neue Wertschöpfungsarchitekturen in hybriden Geschäftsfeldern zu realisieren (Howaldt/ Dammer 2011, S. 77 ff., Vilain 2015). Aus den Erkenntnissen der letzten Tagungen entwickelt sich damit das Leitmotiv für den Social Talk 2016. Dabei werden die Formen, Funktionen und Folgen von Netzwerken auf ihre Relevanz und Konsequenz für das Management im Dritten Sektor beleuchtet. In transdisziplinärer Tradition werden Einsichten aus den Neurowissenschaften, der IT und Mathematik, der Soziologie, der Ökonomie und den Sozialwissenschaften zusammengetragen und auf ihre praktische und theoretische Relevanz hin diskutiert. Um gemeinsam über diese und andere spannende Fragen im Rahmen des nächsten Social Talk **am 30. November 2016** zu sprechen, laden wir Sie **deshalb schon jetzt herzlich ein!**

Dass dieser Tagungsband zustande gekommen ist, haben wir einer Vielzahl von Menschen und Organisationen zu verdanken. Dazu zählen neben unseren Mitveranstaltern der Evangelischen Kirchen von Hessen und Nassau sowie von Kurhessen-Waldeck, der Diakonie und der Fundraising-Akademie vor allem auch die Sponsoren der Tagung, denen an dieser Stelle ein ganz herzlicher Dank gilt. Dies waren in alphabetischer Reihenfolge:

- die Bank für Sozialwirtschaft
- die Curacon GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
- die Evangelische Bank
- der Versicherer im Raum der Kirchen (VRK)

Ferner gilt unser Dank den Medienpartnern: dem Fundraiser-Magazin und dem Evangelischen Pressedienst. Durch die Zusammenarbeit mit dem Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik war es uns möglich, sehr viele Menschen mit unserer Tagung und den Ergebnissen zu erreichen.

#### **Anmerkungen:**

<sup>1</sup> Prof. Dr. Michael Vilain ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und geschäftsführender Direktor des Instituts für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS) an

der Evangelischen Hochschule Darmstadt. E-Mail: michael.vilain@eh-darmstadt.de.

<sup>2</sup> Sebastian Wegner M.A. ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS). E-Mail: sebastian.wegner@eh-darmstadt.de.

## Literatur:

Boeßenecker, Karl-Heinz/ Vilain, Michael (2013): Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege. Eine Einführung in Organisationsstrukturen und Handlungsfelder sozial-wirtschaftlicher Akteure in Deutschland, 2., vollständig überarbeitete Aufl., Weinheim: Beltz/ Juventa.

Aderhold, Jens (2004): Form und Funktion sozialer Netzwerke in Wirtschaft und Gesellschaft. Beziehungsgeflechte als Vermittler zwischen Erreichbarkeit und Zugänglichkeit, Wiesbaden: VS.

Howaldt, Jürgen/ Dammer, Ingo (2011): Innovationsnetzwerke – ein (nicht nur) wirtschaftliches Erfolgsmodell. In: Becker, Thomas et al. (Hrsg.): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. 3. Aufl., Berlin und Heidelberg: Springer, S. 77-86.

Leisering, Lutz (2003): Der deutsche Sozialstaat – Entfaltung und Krise eines Sozialmodells. In: Der Bürger im Staat. Der Sozialstaat in der Diskussion. 53 (4), S. 172-180.

Mittelstraß, Jürgen (2003): Transdisziplinarität – wissenschaftliche Zukunft und institutionelle Wirklichkeit, Konstanz: Universitätsverlag.

Priddat, Birger P. (2005): Unvollständige Akteure. Komplexer werdende Ökonomie, Wiesbaden: VS.

Vilain, Michael (2015): Innovative Finanzierungsmodelle im Non-profit-Management. In: Vilain, Michael und Wegner, Sebastian (Hrsg.): Social Talk 2014. Was kann Fundraising noch in einem modernen Finanzmanagement leisten? Tagungsband des Instituts für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS) der Evangelischen Hochschule Darmstadt. Epd-Dokumentation Nr. 24/2015, Frankfurt am Main: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (GEP).

Wöhler, Claudia (2015): Verbandsmanagement mit Zukunft: Non-Profit-Organisationen professionell und erfolgreich führen. Wiesbaden: Springer.





# Zukunft des Sozialen Sektors. Trends und Implikationen wohlfahrtsstaatlicher Entwicklungen

Von Josef Schmid<sup>1</sup>

**Präsentation der Vorträge zum Social Talk 2015  
»Am Wendepunkt? InnenPerspektiven der Sozialwirtschaft«, Darmstadt, 2.12.2015**

## 1. Einleitung und Fragestellung

Der Terminus »Wohlfahrtsstaat« wird in der vergleichenden Politikwissenschaft jenseits der real existierenden nationalen Begriffsbildung und strukturellen Ausprägungen als »komparativer Kunstbegriff« (Higgins 1981) verwandt. Er bezeichnet einen bestimmten Staatstypus und steht in enger spannungsvollen Verbindung einerseits mit dem Kapitalismus als einer Form der Ökonomie, die auf Privatbesitz und Leistung aufbaut, sowie andererseits mit der repräsentativen Demokratie als Modus der politischen Willensbildung auf der Basis von gleichen Stimmen. Im Wohlfahrtsstaat besteht ferner eine staatliche, über private Vorsorge und gemeinschaftliche Fürsorge hinausgehende Verpflichtung zur sozialen Sicherung und Förderung aller Bürger. Dementsprechend zieht der Wohlfahrtsstaat umfangreiche Ressourcen auf sich, die er wiederum in Form von monetären Transfers, sozialen Diensten und Infrastruktur zur Verfügung stellt. Auf diese Weise kommt es zu einer gesellschaftlichen Entwicklung, die als »sozialer Fortschritt« bezeichnet worden ist und in deren Rahmen es in den vergangenen 110 Jahren zu einer hohen Realisierung der Werte Sicherheit, Wohlfahrt, Freiheit und Gerechtigkeit gekommen ist (Schmid 2003).

Die Zukunft des Sozialen Sektors – das Thema ist ein weites Feld und im Folgenden kann es nur darum gehen, einige grobe Linien zu zeichnen. Um eine gewisse Fokussierung zu erreichen, wurden die beiden zentralen Begriffe in die Pluralform überführt. Genau gesehen geht es nämlich um die Sozialen Sektoren und deren Zukünfte.

Soziale Sektoren meinen also Staat, Markt und Zivilgesellschaft; letzteres umfasst auch (Wohlfahrts-)Verbände, Ehrenamt, Familie und andere Gemeinschaften. Dahinter steht die Vorstellung eines Wohlfahrtspluralismus oder des Wohlfahrtsmix, was Evers (2004, s.a. Evers/Olk 1996) so definiert:

»Jahrzehntelang hat sich nicht nur in Deutschland »Wohlfahrt« fast automatisch mit »Staat« zu »Wohlfahrtsstaat« verbunden. Dafür gibt es sicherlich gute Gründe, wenn man Wohlfahrt vor allem als »soziale Wohlfahrt« (soziale Sicherheit und sozialen Ausgleich) denkt. Wenn man aber auf andere Komponenten des Begriffs schaut – Versorgung mit sozialen Diensten, Verdienstmöglichkeiten, ein befriedigendes Gemeinschaftsleben – dann kommen neben (1) dem Staat (und den Kommunen) die Entwicklungen am (2) Markt, im gemeinschaftlichen Bereich, insbesondere (3) in der Familie und schließlich (4) im Dritten Sektor stärker ins Spiel. Es geht um mehr als Staat und Markt.«

Geht man nun von Sektoren im Plural aus, taucht das Problem der Interdependenz und der Relationen der Sektoren zueinander auf. Relativ simpel sind die alten konservativen Staatstheorien, die eine Vorrangstellung des Staates postulieren; einfach sind auch systemtheoretische Annahmen über autonome Subsysteme. Angemessener – allerdings auch komplexer – sind Vorstellungen von einer Interdependenz der Sektoren und von Aushandlungsprozessen zwischen den unterschiedlichen Akteuren.

Damit steht die wesentliche Frage im Vordergrund: Was passiert in den anderen Sektoren, wenn sich wohlfahrtsstaatliche Politiken verändern? Bzw. welche Implikationen haben die unterschiedlichen Szenarien und Herausforderungen des Wohlfahrtsstaates für die künftigen Entwicklungen der Wohlfahrtsverbände und Soziale Dienste?

Solche zukünftigen Perspektiven lassen sich durch eine Art »spekulative Triangulation« gewinnen, das bedeutet: der Möglichkeitsspielraum wird durch den Blick auf die historischen Entwicklungspfade und Typen im internationalen Vergleich einerseits und die bekannten Herausforderungen und Szenarien des Wohlfahrtsstaates bestimmt. Dabei kann es nur um eine Betrachtung des Ganzen, der Grundstrukturen und der großen Trends gehen. Das spiegelt sich beispielhaft in folgenden Grundfragen wider: Was ist ein Wohlfahrtsstaat? Welche Typen und Determinanten sind wichtig? Was sind die Perspektiven der sozialen Sektoren bzw. des Wohlfahrtsmixes?

## 2. Ergebnisse der Forschung

### 2.1. Der Wohlfahrtsstaat – Eine Arbeitsdefinition

Der Wohlfahrtsstaat ist eine institutionalisierte Form der sozialen Sicherung. Er gewährleistet ein Existenzminimum für jeden Menschen, er schützt vor den elementaren Risiken der modernen Industriegesellschaft (vorrangig Alter, Arbeitslosigkeit, Gesundheit, Unfall, Pflege) und er bekämpft das Ausmaß an gesellschaftlicher Ungleichheit durch Umverteilung. Damit bildet er in westlichen Ländern zusammen mit Demokratie und Kapitalismus ein komplexes Gefüge wechselseitiger Abhängigkeit und Durchdringung und ist für diese Systeme und deren soziale Sektoren charakteristisch (Schmid 2011, ders. 2010). Der Wohlfahrtsstaat ist in modernen Gesellschaften omnipräsent:

»Als ein Staat, der tendenziell sämtliche Bereiche des gesellschaftlichen Lebens und einzugreifen, strukturiert er individuelle Verhaltensweisen und kollektive Handlungsorientierung gleichermaßen« (Lessenich 2012:14)

Man kann sich das bildhaft vorstellen, wenn man überlegt, welche Leistungen (von Bafög bis Rente) man bezogen hat und noch beziehen wird oder welche sozialen Einrichtungen (vom Kindergarten über die Arztpraxis zur Universität) man durch einen kurzen Blick aus dem Fenster wahrnehmen kann.

Gleichwohl existieren markante nationale Unterschiede zwischen Wohlfahrtsstaaten, weil das Terrain von erheblichen politischen Konflikten und divergenten Wertvorstellungen und soziokulturellen Leitbildern geprägt ist.

Hierbei kann in einem ersten, vorwiegend deskriptiv-taxonomischen Schritt unterschieden werden nach dem:

- a) tradierten Verständnis über die Intensität der wohlfahrtsstaatlichen Aktivitäten, d.h. zwischen eng (v.a. Soziale Sicherung) oder breit (Soziale Sicherung plus Arbeitsmarkt-, Bildungs-, Gesellschaftspolitik bis hin zu allen nicht-militärischen Ausgaben), oder
- b) den eingesetzten Instrumenten wie Geld/Transfers vs. soziale Dienste vs. rechtlicher Regulation (z.B. Arbeitsschutz) oder der Rolle der zivilgesellschaftlichen Organisationen wie etwa den deutschen Wohlfahrtsverbänden mit 1,5 Millionen Beschäftigten, oder

- c) der Zielsetzung, d.h. soll insbesondere Armut vermieden oder der Lebensstandard gesichert oder ein hohes Maß an Gerechtigkeit und Gleichheit realisiert werden.

Wichtig sind für die vergleichende Wohlfahrtsstaatsforschung adäquate Daten und Operationalisierungen. Häufig verwendete – aber nicht identische – Maße sind

- a) die Sozialausgaben eines Staates (hier die Kennzahlen absolut, anteilig am Bruttoinlandsprodukt (BIP), anteilig pro Kopf),
- b) der anspruchsberechtigte Personenkreis (konkret: Versicherte, Leistungsempfänger, etc.) und
- c) die inhaltliche Ausgestaltung wohlfahrtsstaatlicher Maßnahmen (Brutto- vs. Nettoleistungen, aggregiert oder auf Haushalteebene, mit und ohne private Ausgaben und Einrichtungen). Als Quellen kommen Datenbanken von Eurostat und der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) sowie Surveys zu Einstellungen in Frage (vgl. Schmid 2010, s.a. Holtmann u.a. 2012).

Trotzdem – oder gerade wegen der kleinen Unterschiede – ergeben sich einige methodische Tücken und widersprüchliche Befunde. So einfach ein Blick auf die Sozialausgaben auch erscheint: Was ist denn viel? Wann kommt es zum Sozialstaatsabbau?

Ein Beispiel: die Sozialausgaben entsprachen im Jahr 2010 in Deutschland ca. 30% des Bruttoinlandsproduktes (BIP). Das entspricht einem BIP pro Kopf von 9.363 € je Einwohner. In der Schweiz hingegen beträgt das BIP nur 26%, was umgerechnet auf den Einwohner einen Wert von 14.1413 € ergibt. Was ist besser?

Ein weiteres Beispiel: In Deutschland sind die Sozialausgaben von 30,6% (2010) auf 29,4% (2012) des BIP gesunken, was häufig kritisiert wird.

Für beide Beispiele gilt, die Rolle anderer Einflüsse zu beachten bzw. mathematische von politischen Effekte zu unterscheiden. So hat die Phase relativ konstanten Wirtschaftswachstums die Steuereinnahmen erhöht. Da die Sozialausgaben nicht im gleichen Maße wie die Wirtschaft gewachsen sind, sank die Quote von 2010 bis 2012 um 1,2 Prozentpunkte. Vollbeschäftigung oder

überdurchschnittlich junge Bevölkerungsstrukturen senken (mathematisch) die Quote ebenfalls. Zudem verschieben konkurrierende Politikfelder die Ausgaben (z. B. für Bildung) und senken die Quote, trotzdem findet hierbei kein Sozialabbau statt. Umgekehrt können erhöhte Sozialausgaben auch eine Folge verfehlter Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik sein. Beispielhaft sei hier die Phase der deutschen Einheit genannt.

Auch die unterschiedlichen Analyseebenen, die in den jeweiligen Studien bearbeitet werden, sind eine Quelle für heterogene Befunde und Einschätzungen. Gelegentlich kontrastiert die relative Stabilität der Makroebene mit einer beachtlichen Dynamik im Mikrobereich, sinnbildlich ist dies mit dem unbeweglichen Ameisenhaufen zu vergleichen, der von wild herum rennenden Tieren bevölkert wird.

## 2.2 Hauptansätze der Wohlfahrtsstaatsforschung

Ziel theoretischer Überlegungen sind a) die Identifikation von Trieb- bzw. Bremskräften des Wohlfahrtsstaates, b) die Erklärungen für Unterschiede in Zeit und Raum (d.h. nicht nur Vielfalt, sondern auch Struktur und Typen, also eine Reduktion von Komplexität) sowie c) die Bereitstellung von Kriterien zu Beurteilung von empirischen Phänomenen und methodischen Problemen (also Generalisierung und Validierung). Vereinfacht lassen sich in der Wohlfahrtsstaatsforschung zwei Grundrichtungen unterscheiden:

- a) politische Ansätze
- b) der typisierende, integrative Ansatz von Esping-Andersen

Bei den politischen Ansätzen geht es um die Frage, ob Demokratie, Parteien und Interessengruppen eine wichtige Rolle spielen. »Parties matter« – ist die These, denn sie repräsentieren unterschiedliche soziale Schichten, verfügen über differierende Programmatiken und produzieren somit unterschiedliche Staatstätigkeiten. Dabei kommt es zunehmend zur Berücksichtigung der Wirkung von politischen Institutionen (etwa dem Föderalismus) und der internationalen Kontexte, die etwa die Europäische Union setzt. Auf diese variiert die Frage zu »when can parties matter?« (Schmidt 2005; s.a. Schmid 2010)

Nach dem Ansatz von Esping-Andersen (1990) existieren »drei Welten« des Wohlfahrtsstaates (d.h. die liberale, konservative und sozialdemokratische), die unterschiedliche Formen und Ausmaße von sozialer Sicherung und Vollbeschäftigung, eine hohe Kontinuität bzw. Pfadabhängigkeit aufweisen, auf korrespondierenden politischen Ideologien, Wertvorstellungen und Machtverteilungen basieren und mit Mustern sozialer Schichtung bzw. Ungleichheit (»politisierte Sozialstruktur«) resp. speziellen Leistungsprofilen und Outputs korrelieren.

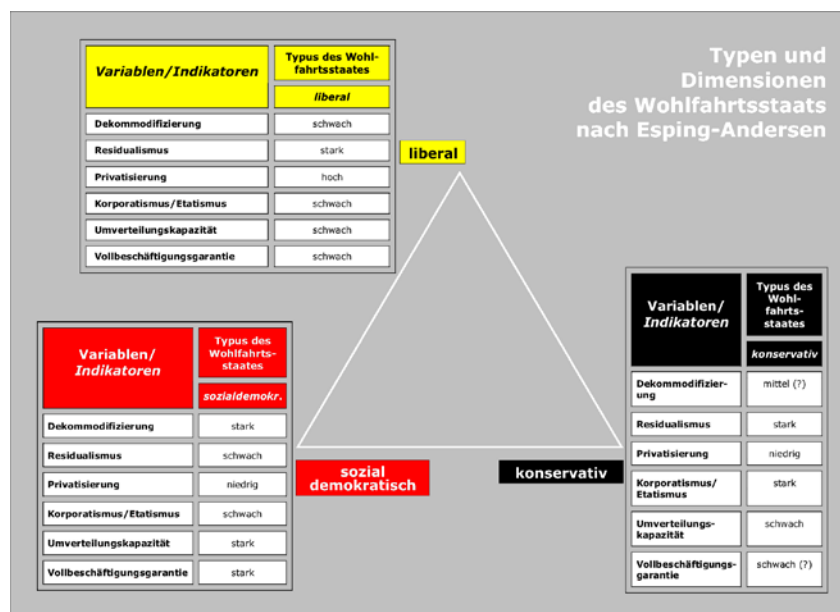


Abb. 1: Typen und Dimensionen des Wohlfahrtsstaates (Quelle: Eigene Darstellung)

Diese Idealtypen bei Esping-Andersen sind keine realen Fälle, es sind die drei Extrema eines Dreiecks. Die drei Welten weisen unterschiedliche Leistungen, Performanzen und Probleme auf, wobei dies nicht die Qualität der Systeme, sondern deren Verschiedenartigkeit beschreibt.

Die ursprüngliche Trias hat inzwischen einige Ergänzungen. Hervorzuheben sind hierbei die ex-sozialistische Ländergruppe sowie die familialistische bzw. mediterrane Welt (vgl. Schmid 2010; Holtmann et al. 2012; sowie Bundesministerium für Soziales und Arbeit 2014; Deutsches Institut für Altersvorsorge 2014)

### 2.3. Der Fall Deutschland

Deutschland entspricht dem konservativen Wohlfahrtsstaats-Typus; seine relevanten Merkmale sind:

- Sozialversicherungen erfolgen nach dem Beitragsprinzip. Leistungen werden äquivalent zu den eingezahlten Beiträgen gewährt.

- Für Arbeiter, Angestellte, Beamte und Selbstständige gibt es unterschiedliche Systeme, die auch eine Vermischung von Sozialpolitik und Sozialstruktur bedeuten.
- Über Jahrzehnte gab es in Deutschland eine niedrige Frauenerwerbsquote. Die Frauen wurden über ihre Ehemänner mitversichert, so dass von den »male breadwinner« gesprochen wird.
- Die Sozialausgaben sind in Deutschland relativ hoch, wobei es lediglich zu einer geringen Umverteilung kommt. Statusorientierung und verhältnismäßig schwach ausgeprägte Soziale Dienste sind hier charakteristisch).
- Dem Subsidiaritätsprinzip wird samt System starker Wohlfahrtsverbände und Korporatismus eine hohe Bedeutung beigemessen (vgl. Schmid 2012).

Der deutsche Bundeshaushalt kann als grobes fiskalisches Abbild des Wohlfahrtsstaates gelten; das Volumen umfasst je nach Definition 42% bis 70% der Gesamtausgaben.

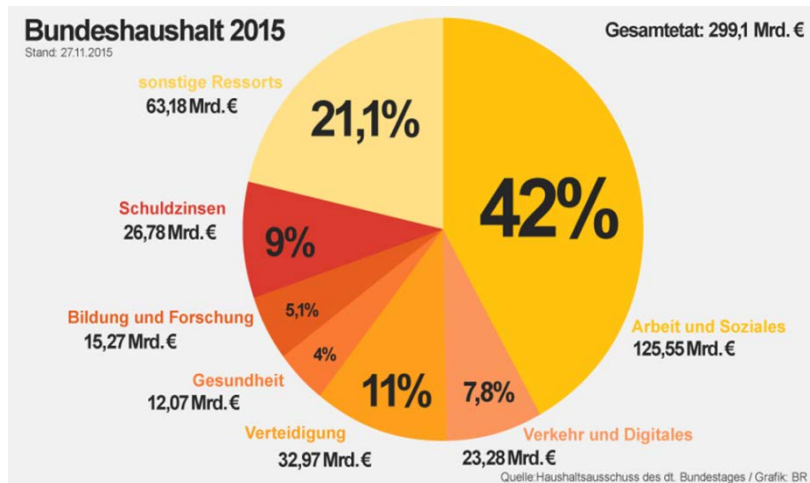


Abb. 2: Titel (Quelle:)

Mittlerweile sind über 90% der Bevölkerung gegen die Standardrisiken Alter, Invalidität, Krankheit, Arbeitslosigkeit und Pflege abgesichert, was als ein hoher Wert für Inklusion gilt. Einige Indikatoren belegen die (Wachstums-)Dynamik: Waren 1950 noch etwa 36 % der Bevölkerung über 60 Jahre mit Altersrente versorgt, sind es 2002 schon knapp 79%. Der Anteil der Sozialleistungen am Bruttoinlandsprodukt wächst ebenfalls von knapp unter 20% in 1960 auf 27,9% in 2008 bzw. 29,4% in 2012. Die Ursachen für diese beachtliche Wachstumsdynamik sind:

- Eine anhaltend gute wirtschaftlichen Entwicklung und hohe Beschäftigung
- die Stärke von SPD und CDU/CSU als »Sozialstaatsparteien« (Schmidt 2005), die Stimmenmaximierung mit Sozialpolitik betreiben
- die Macht von »Vetospielern« ist vor allem in Bundesrat, Bundesverfassungsgericht, Tarifparteien so ausgeprägt, dass sie erfolgreich Reformen blockieren können.
- das Syndrom der Pfadabhängigkeit, also der Bindung von finanziellen Ressourcen durch politische Entscheidungen in der Vorperiode sowie positive institutionelle Feedback-Effekte und komplementäre Strukturentwicklungen trug ebenso zur Weiterentwicklung des Sozialstaates bei (Schmid 2012; Schmidt 2005).

Aber: Bei einer Prognose für hohe Stabilität ist zu bedenken, dass es z. T. sehr große Zeitdimensionen bei Reformen bzw. Kürzungen gibt: Bei Rente dauert es Generationen, also 20-30 Jahre bis sich Strukturen und Leistungen grundlegend ändern. Zum Vergleich: Die Wahlen der politischen Vertreter finden im Turnus von 4-5 Jahren statt; und die Nachrichtenlage ändert sich täglich. Auch haben Aggregatdaten mit langen Zeitreihen einen strukturkonservativen Bias.

Zu den Besonderheiten in Deutschland gehören auch die starken Wohlfahrtsverbände, d.h. Arbeiterwohlfahrt, Caritasverband, Diakonisches Werk, Paritätischer Wohlfahrtsverband, Rotes Kreuz und Zentralwohlfahrtsstelle der Juden. Diese sehen sich als »dritter Sozialpartner« neben den

Verbänden von Kapital und Arbeit. Ihre Tätigkeit erstreckt sich auf das »ganze Bundesgebiet« sowie auf das »gesamte Gebiet der Wohlfahrtspflege«. Dabei müssen sie gemäß der Kriterien der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) soziale Hilfen »selber leisten« und »nicht nur fordern und fördern«. Das verdeutlicht zugleich die Unterschiede zu reinen Lobbyverbänden, lokalen Vereinen und Selbsthilfegruppen.

Insgesamt bieten die sechs Spitzenverbände in 105.295 Einrichtungen und Diensten betroffenen Menschen Hilfe und Unterstützung an. 1.673.861 Mitarbeitende sind insgesamt hauptamtlich in der Freien Wohlfahrtspflege tätig (BAGFW 2014). Wegen der Größe und Bedeutung genießen sie einen »öffentlichen Status« (Offe 1985); sie sind »lizenzierte« (Schmitter 1979) Spitzenverbände mit enger Anbindung an die Politik und sie koordinieren sich in hohem Maß im Sinne des Korporatismus selbst (Schmid/ Mansour 2007).

### 3. Probleme und Zukunftsperspektiven

#### 3.1 Der Wohlfahrtsstaat vor großen Herausforderungen

Seit einiger Zeit steht der Wohlfahrtsstaat vor großen Herausforderungen. Neben den demographischen Verschiebungen, also Überalterung und Unterjüngung, haben sich die sozialen und kulturellen Grundlagen gewandelt. Pluralisierung und Individualisierung markieren die Grenzen der kollektiven Risikobewältigung und Solidarität; ökonomische Probleme (wie Ressourcenknappheit, Überregulierung etc.) und hohe internationale Verflechtung (Stichworte sind Globalisierung, EU, Migration/ welfare magnets) verschärfen die Lage noch. Es droht ein »mismatch« von sozialen Problemlagen auf der einen sowie den sozialstaatlichen Institutionen/Lösungsstrategien auf der anderen Seite. Hier wird vom »Veralten« der etablierten Arrangements des Wohlfahrtsstaates gesprochen (Kaufmann 1997).

### Einrichtungen und Dienste der Freien Wohlfahrtspflege 1970 – 2008

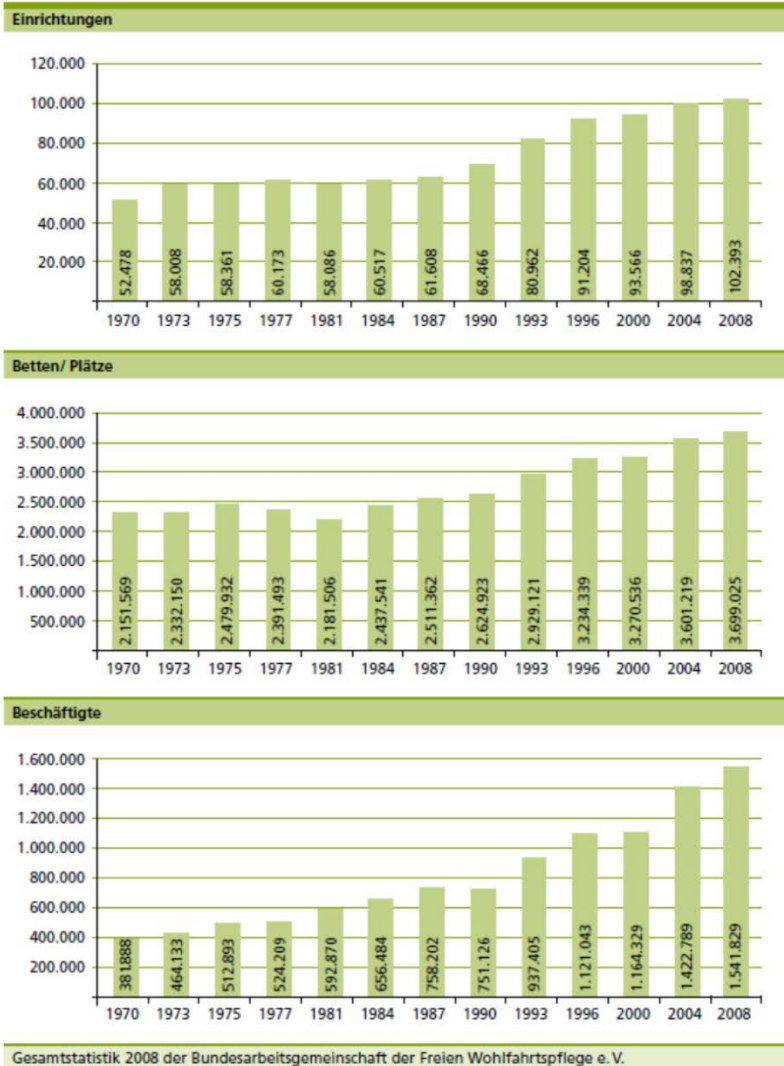


Abbildung 3: Titel (Quelle)

Die Suche nach neuen sozialpolitischen Lösungen wird freilich von einer anderen politischen Logik in der Phase der Krise und der Reform gegenüber der des geprägt. Denn der entwickelte Wohlfahrtsstaat existiert bereits. Vetogruppen wie Sozialbürokratien und Professionen (d.h. Ärzte, Sozialarbeiter etc.) sind nun machtvollere Akteure – neben den klassischen Gewerkschaften und Parteien. Zudem fokussiert die feministische Kritik auf das patriarchalische »male breadwinner« Konzept und fordert Änderungen. Zugleich kommen Strategien des »blame avoidance« beim Sparen und bei Reformen zum Einsatz (»Tarnen und Täuschen«; Pierson 2001, Schmid 2010). Dabei geht es etwa um wenig sichtbare, aber folgenreiche Entscheidungen wie Nicht-Anrechnung der vollen Ausbildung; Veränderung von Rentenkategorien, Verschiebung von Freibeträgen etc.

Neuere wissenschaftliche Positionen betonen zudem die Relevanz der subjektiven Seite wohlfahrtsstaatlicher Politik (also wellbeing, Glück, Teilhabe etc.). Ausgaben verlieren so an Bedeutung.

Teil des »mismatch« der etablierten Arrangements sind die neuen sozialen Risiken im »post-industriellen Wohlfahrtsstaat« (Armingeon/Bonoli 2006). Dazu gehören Themen wie Frauen, Kinder und Familie sowie Bildung; sie werden wichtiger und liegen quer zu den alten politischen Konstellationen und Determinanten. Ihr Bewältigung und Absicherung erfolgt weniger über Geld/Transfers, sondern über soziale Dienste; zunehmend wird ein Mix aus Geld, Organisation (soziale Dienste) und Technik erforderlich. Ein gutes Beispiel dafür liefert AAL (Ambient Assisted Living) wie das

»LebensPhasenHaus« in Tübingen demonstriert. Hier geht es abstrakt um eine Seniorenpolitik jenseits von Renten- und Pflegeversicherung, die sich konkret in intelligenten Assistenzsystemen und Barrierefreiheit zeigt..

Auch das Thema Bildung wandelt sich in seiner Bedeutung; es wird zum Kernelement aktivierender und vorsorgender Sozialpolitik:

»Es mag paradox aussehen, aber eine Strategie, in unsere Kinder zu investieren, muss das Flaggschiff unserer umgestalteten Rentenpolitik sein. Die zukünftigen Kohorten von Menschen im Arbeitsalter sind klein, also sollten sie maximal produktiv sein.« (Esping-Andersen 2006: 66).

Wo steht die Bundesrepublik Deutschland bei der Bewältigung der Herausforderungen? Machen es andere Länder besser? Das hängt stark von den Annahmen und Präferenzen ab (normativ geleitet: Sicherheit vs. Freiheit vs. Gleichheit). Und als Komparatist muss man vor den Illusionen eines Übernehmens guter Praktiken und »Rosinenpickens« eher warnen. Wohlfahrtsstaaten sind komplexe Regime, deren Elemente zusammenhängen und nicht isoliert übertragbar sind. So gilt Schweden oft als Modellfall des Wohlfahrtsstaates – auch und wegen seiner Steuerfinanzierung, die besser als Beitragsfinanzierung sein soll. Doch die Instrumente spielen keine große Rolle. Der Unterschied basiert auf der Wahlverwandtschaft von Steuern und Umverteilung, das wiederum hängt von der Verteilung gesellschaftlicher und politischer Macht ab (Schmid 2010).

Im Übrigen spielen beim demographischen Wandel die Relationen in Köpfen (Alte vs. Junge) ebenfalls keine große Rolle. Es geht um das BIP und um die Produktivität. Ein Grund ist das sog. Mackenroth-Theorem:

»Nun gilt der einfache Satz, dass aller Sozialaufwand immer aus dem Volkseinkommen der laufenden Periode gedeckt werden muss. Es gibt gar keine andere Quelle, keine Ansammlung von Fonds, keine Übertragung von Einkommensteilen von Periode zu Periode, kein Sparen im privatwirtschaftlichen Sinne.« (Mackenroth 1952: 41)

### 3.2 Drei mögliche Szenarien

Für die künftigen Entwicklung des Wohlfahrtsstaates, v.a. des deutschen Falles lassen sich drei

Konstellationen herausarbeiten (s. Schmid 2011). Treiber für die drei nachfolgenden Szenarien sind:

- Interessen: Träger und politische Machtverteilung
  - Ideen: Bild des Wohlfahrtsstaates (Leitideen, Wohlfahrtskultur)
  - Institutionen: Architektur des Wohlfahrtsstaates als Bremse (Föderalismus; Fragmentierung) oder Flexibilisierungsressource.
- a) Der Wohlfahrtsstaat als Risikomanager durch Infrastruktur und Aktivierung: Sozialpolitik wird hier weit verstanden und ist vornehmlich aktivierend und investiv. Neue, postmoderne Risiken werden aufgenommen. Wichtig ist eine vorsorgende Infrastrukturpolitik mit dem Ziel, Benachteiligungen zu minimieren und eine Verwirklichung von Marktchancen via Beschäftigung für alle in Aussicht zu stellen (Aktivierung).
  - b) Dominanz des Sozialversicherungsstaates, Spaltung und Ende der Umverteilung: Für alle außerhalb der sozialpolitischen Normalitätsfiktion (Normalarbeitsverhältnis, Normalfamilie) und den Standardrisiken bleibt nur die Sozialhilfe.
  - c) Abbau des Sozialstaates und Privatisierung der Sozialen Sicherung: Solidarische Hilfe und Ausgleich gegen die Risiken des Marktes finden nur noch in kleinformatischen, subsidiären/kommunitaristischen /zivilgesellschaftlichen Kontexten statt. Hinzu kommt eine verstärkte Hinwendung zur privaten Versicherung Der Wohlfahrtsstaat kann und soll nur noch in besonderen Notlagen unterstützen.

Diese Szenarien zur Entwicklung des Wohlfahrtsstaates haben erhebliche Auswirkungen auf die anderen Sektoren bzw. dem Wohlfahrtsmix. Probleme und Chancen für Wohlfahrtsverbände und Soziale Dienste entstehen in allen Konstellationen; im ersten Falle sind es erhebliche Umstrukturierungen und Modernisierungen, im zweiten steht eher Schrumpfung an, während im dritten Falle ein ambivalentes Wachstum wahrscheinlich wäre. Der generelle Trend geht vom »geordneten Wohlfahrtskorporatismus zum instabilen Wohlfahrtsmix« (Heinze 2016, s.a. Bode 2012 und Schmid/Mansour 2007).

Szenario	Risikomanager	Sozialversicherungsstaat	Privatisierung
Politische Träger	Postmoderne Koalition (rot-grün)	Kleinbürgerlich, nationale Koalition	Neoliberalismus
Folge für Wohlfahrtsverbände (WV)	Ausbau sozialer Dienste Neue Felder und Verknüpfungen (fachlich und politisch) modernisierter Korporatismus	Traditionelle sozialer Dienste (selektiver) Korporatismus unter Druck	Mehr Selbsthilfe Entstaatlichung sozialer Dienste als Wachstumsimpuls für WV (bei schlechten Konditionen) Politischer Pluralismus und ökonomischer Wettbewerb

### Anmerkung:

<sup>1</sup> Prof. Dr. Josef Schmid, Professor für Politikwissenschaft, z.Z. Hauptamtlicher Dekan, Universität Tübingen.  
E-Mail: josef.schmid@uni-tuebingen.de

### Literatur

Evers, Adalbert (2004): Wohlfahrtspluralismus. Online unter: [http://www.aktive-buergerschaft.de/fp\\_files/vab\\_abaktuell\\_4-2004.pdf](http://www.aktive-buergerschaft.de/fp_files/vab_abaktuell_4-2004.pdf) [Abruf: 02.01.16].

Armingeon, Klaus/ Bonoli, Giuliano (Hrsg.) (2006): *The Politics of Post-Industrial Welfare States: Adapting Post-war Social Policies to New Social Risks*. London: Routledge.

Bode, Ingo (2013): *Die Infrastruktur des postindustriellen Wohlfahrtsstaates. Organisation, Wandel, gesellschaftliche Hintergründe*. Wiesbaden: Springer VS.

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (2014): *Jahresbericht 2014*, Berlin.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2014): *Sozialkompass Europa. Soziale Sicherheit im Vergleich*. Online unter [www.sozialkompass.eu](http://www.sozialkompass.eu) [Abruf: 02.01.16].

Deutsches Institut für Altersvorsorge (2014): *Zur Zukunftsfestigkeit der Europäischen Sozialstaaten*. Online unter: [www.dia-orsorge.de/fileadmin/userfolders/downloads/140409\\_9\\_DIA\\_Studie\\_Sozialstaaten\\_final.pdf](http://www.dia-orsorge.de/fileadmin/userfolders/downloads/140409_9_DIA_Studie_Sozialstaaten_final.pdf) [Abruf: 02.01.16].

Esping-Andersen, Gösta (2006): *Warum brauchen wir eine Reform des Sozialstaats?* In: *Leviathan*, Vol. 34 (1), S. 61-81.

Evers, Adalbert/Olk, Thomas (Hrsg.) 1996: *Wohlfahrtspluralismus*. Westdeutscher Verlag: Opladen.

Heinze, Rolf G. (2016): *Vom geordneten Wohlfahrtskorporatismus zum instabilen Wohlfahrtsmix - Grundstrukturen und Leistungspotentiale*. In: Jähnichen, Traugott et al. (Hrsg.): *Religiöse Pluralisierung: Herausforderung für konfessionelle Wohlfahrtsverbände*, Stuttgart: Beck, S. 30-45.

Higgins, Joan (1981): *States of Welfare. Comparative Analysis in Social Policy*. Oxford: Blackwell.

Holtmann, Dieter et al. (2012): *Die Wohlfahrt der Nationen: 40 Länder-Fallstudien zu den Institutionen und ihrer Performance*. Aachen: Shaker Verlag.

Kaufmann, Franz-Xaver. 1997: *Die Herausforderungen des Sozialstaats*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Lessenich, Stephan 2012: *Theorien des Sozialstaats zur Einführung*. Hamburg: Junius Verlag.

Mackenroth, Gerhard (1952): *Die Reform der Sozialpolitik durch einen deutschen Sozialplan*, Verein für Socialpolitik NF, Band 4, Berlin 1952, S. 39-76.

Offe, Claus (1985): *Disorganized Capitalism. Contemporary Transformations of Work and Politics*. Cambridge, MA: MIT Press.

Pierson, Paul [Hrsg.] (2001): *The New Politics of the Welfare State*. Oxford: Oxford UP.

Schmid, Josef (2003): *Vergleichende Wohlfahrtsstaatsforschung*. In: Berg, Dirk et al. (Hrsg.): *Vergleichende Politikwissenschaft*. 4. Aufl., Wiesbaden: VS, S. 229-260.

Schmid, Josef (2010): *Wohlfahrtsstaaten im Vergleich. Soziale Sicherung in Europa: Organisation, Finanzierung, Leistungen und Probleme*, 3. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.




Schmid, Josef (2011): Zukunft des Wohlfahrtsstaates (im internationalen Vergleich). In: Otto, Hans-Uwe et al. (Hrsg.): Handbuch Soziale Arbeit, 4. Aufl. München/Basel: E. Reinhardt Verlag, S. 1748-1755.

Schmid, Josef (2012): Sozialstaat. Eine Institution im Umbruch. In: Hradil, Stefan (Hrsg.): Deutsche Verhältnisse. Eine Sozialkunde, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, S. 427-454.

Schmid, Josef/ Mansour, Julia (2007): Wohlfahrtsverbände: Interesse und Dienstleistung. In: Winter, Thomas von (Hrsg.): Verbände in Deutschland, Wiesbaden: Springer VS, S. 244-270.

Schmidt, Manfred (2005): Sozialpolitik in Deutschland. Historische Entwicklung und inter-nationaler Vergleich, 3. Aufl., Wiesbaden: VS..

Schmitter, Philippe C. (1985): Still the Century of Corporatism? In: Schmitter, Philippe C./ Lehmbruch, Gerhard (Hrsg.): Trends Toward Corporatist Intermediation. Beverly Hills/ London: Sage, S. 7-52. 



# Herausforderung Management: Zeitorientierte Strukturen und Strategien in Zeiten des gesetzlichen Wandels

Von Tim Liedmann<sup>1</sup>

**Präsentation der Vorträge zum Social Talk 2015  
»Am Wendepunkt? InnenPerspektiven der Sozialwirtschaft«, Darmstadt, 2.12.2015**

## 1. Einleitung

Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft stehen in den kommenden Jahren vor großen Herausforderungen. Insbesondere in der Sozialwirtschaft sehen sich Träger einer zunehmend großen Zahl gesetzlicher Änderungen gegenüber. Verbunden hiermit sinken die »Halbwertszeiten« unternehmerischer Strategien, während zugleich die Anforderungen an die Flexibilität und Schnelligkeit der Unternehmen zunehmen. Verschiedene Faktoren begünstigen bzw. fördern unternehmerische Flexibilität. Der folgende Beitrag befasst sich mit unternehmerischer Wandlungsfähigkeit und den vielfältigen Herausforderungen am Beispiel der Altenhilfe.

## 2. Hauptteil

»Es ist an sich eine triviale Vorstellung, dass der besten Reaktionsalternative der Erfolg versagt bleibt, wenn die Reaktion zu spät erfolgt.«

Gerd Mossner (1982)

Unternehmerischer Erfolg in der Sozialwirtschaft ist auch von der Fähigkeit abhängig, sich auf veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen einzustellen. Denn Veränderungsprozesse und wirtschaftliche Probleme sind in den letzten Jahren zunehmend auf veränderte Gesetzeslagen zurückzuführen. Gesetzesänderungen verfolgen jedoch keinen Selbstzweck. Vielmehr zielen sie in der Altenhilfe zum einen auf eine Verbesserung der Leistungsqualität und zum anderen forcieren sie den Grundsatz »ambulant vor stationär«. Dies geschieht nicht zuletzt durch die Veränderung

von Finanzierungsstrukturen und somit einer Veränderung der Nachfragerichtung des Marktes. Dies kann insbesondere bei der Gegenüberstellung ambulanter und stationärer Refinanzierung in der Altenhilfe beobachtet werden. In diesem Bereich wird seit geraumer Zeit im ambulanten Bereich eine höhere finanzielle Entlohnung bei ambulanter Nutzung von Pflegeangeboten beobachtet. Dies lässt sich gut anhand des relativen Ausgabenwachstums im Vergleich zum relativen Wachstum der Betreuten ablesen: So sind die Ausgaben der Pflegeversicherung für professionelle ambulante Pflegeangebote (Pflegesachleistung) seit 2007 um 17,8 % gestiegen. Gleichzeitig wurden 14 % mehr Betreute in der ambulanten Pflege versorgt. Das relative Ausgabenwachstum liegt demnach oberhalb der relativen Zunahme der Versorgten. Im stationären Bereich hingegen lag der relative Ausgabenzuwachs seit 2007 bei ca. 8,3 % bei einer gleichzeitigen Zunahme von Betreuten in Höhe von 11 % (Bundesministerium für Gesundheit 2010).

Auch wenn Gesetzesänderungen in den letzten Jahren richtungsweisend waren, so sind sie für Einrichtungen und Träger in der Sozialwirtschaft nicht abschließend planbar. Insbesondere aktuelle Rechtsänderungen wie bspw. der Entwurf zum Pflegestärkungsgesetz II beinhalten Veränderungen, welche vorab nicht vollumfänglich antizipiert werden konnten. Eine ausführlichere Darstellung folgt im untenstehenden Text bei der Darstellung des Praxisbeispiels. Die Sozialwirtschaft befindet sich also in einem Spannungsfeld zwischen planbaren und sicheren Trends (hier ist insbesondere die Demografie zu nennen, aber auch der Trend zur Urbanisierung) und nicht oder nur bedingt planbaren Veränderungen auf Seiten der Gesetzgebung. Abbildung 1 fasst derartige planbare und weniger planbare Trends und ihre Auswirkungen exemplarisch zusammen:



	
<p><b>Demografie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Durchschnittsalter der deutschen Bevölkerung steigt bis 2030 von derzeit 43 Jahren auf über 47 Jahre an, wobei insgesamt die Bevölkerung um 3 % schrumpfen wird.</li> <li>• Der Anteil der über 80-Jährigen wird bis 2030 um mehr als 60 % ansteigen.</li> <li>• Bis zu 108.000 zusätzliche Pflegekräfte bis 2020</li> </ul> <p><b>Urbanisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anstieg der Haushalte um 5 % bis 2020</li> <li>• Die Schere zwischen Jung und Alt öffnet sich insbesondere in Landgemeinden immer weiter.</li> </ul> <p><b>Anstieg der Pflegebedürftigen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anstieg der Pflegebedürftigen bis 2030 auf ca. 3,4 Mio. Pflegebedürftige (aktuell 2,5 Mio.). Bereits im Jahr 2020 müssen 2,9 Mio. Pflegebedürftige versorgt werden.</li> <li>• Regional unterschiedliche Ausprägung: Bremen hat z. B. eine Steigerung von 28 % zu verzeichnen, Brandenburg dagegen eine von 72 %.</li> </ul>	<p><b>Ambulantisierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambulant vor stationär lautet das Grundprinzip (Verankerung im § 3 SGB XI).</li> <li>• Durch die Einführung des PNG haben Pflegebedürftige in häuslicher Pflege teilweise Anspruch auf mehr Leistungen durch die Kranken- und Pflegekassen als Heimbewohner.</li> <li>• Mehr als zwei Drittel (71 %) der Pflegebedürftigen werden zu Hause durch Angehörige und ambulante Dienste versorgt.</li> <li>• Förderung alternativer Wohnformen</li> <li>• Alternative Wohnformen werden durch das PNG besonders gefördert – mittels Anschubfinanzierung und monatlicher Pauschale für eine Präsenzkraft.</li> <li>• Kostendruck und wirtschaftliche Schief lagen</li> <li>• Fehlende Refinanzierung von Personal- und Sachaufwendungen</li> <li>• Gesetzliche Regelungen zur Entlastung der öffentlichen Kassen</li> <li>• „Wettbewerbsverzerrung per Gesetz“</li> </ul>
Quellen: BBSR (2012) Bevölkerungsprognose, Bertelsmann Stiftung (2012) Pflege 2030, Ernst & Young (2011) Stationärer Pflegemarkt im Wandel, Statistisches Bundesamt (2013) Pflegestatistik 2011, Prognos AG (2009) Pflege Landschaft 2030	

Abb. 1: Herausforderung Altenhilfe: Zwischen Demografie und staatlichem Eingriff

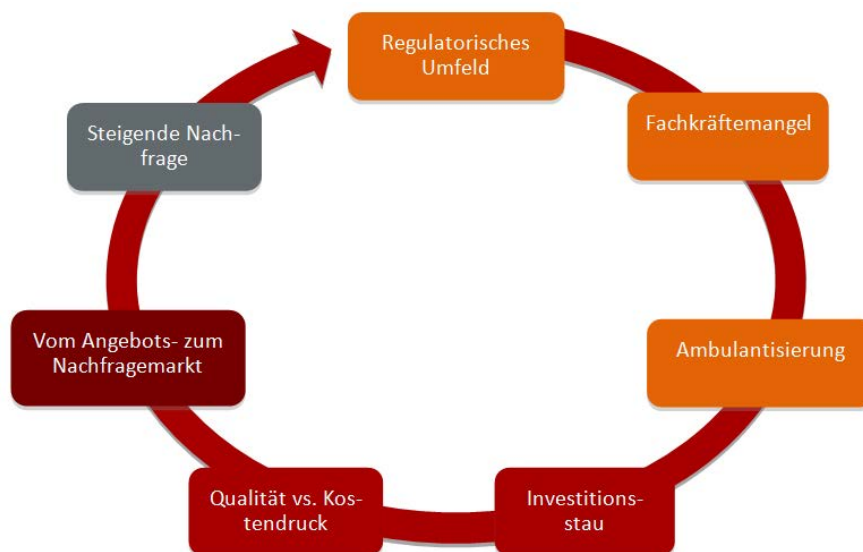


Abb. 2: Trends und Markendynamiken in der Sozialwirtschaft

Dabei findet sich die Altenhilfebranche – wie auch andere Arbeitsfelder der Sozialwirtschaft – weiteren Trends und Dynamiken ausgesetzt, welche das Leistungsangebot und die Arbeitsweise stark beeinflussen (vgl. Abbildung 2).

Aus wirtschaftlicher Sicht sind die Einflüsse der letzten Jahre problematisch. Dies gilt insbesondere, weil sich die wirtschaftliche Ausgangssituation von Einrichtungen und Trägern in den letzten

Jahren verschlechtert hat. Auch reagieren die von Einrichtungen erwirtschafteten Überschüsse in der Regel sehr empfindlich auf externe Einflüsse. In der Altenhilfe kann dies anhand des Curacon-Datenpools aufgezeigt werden: Während die Median-Umsatzrentabilität der Altenhilfe, also das Verhältnis zwischen Jahresüberschuss und Gesamtleistung, bei in 2013 bei 0,28 % lag (N = 183 Träger), verbesserte sie sich kurzfristig in 2014 auf 1,76 %. Dies zeigt, dass selbst kleinere ge-

setzgeberische Impulse, großen Einfluss auf den Umsatz oder auf die Nachfrage nach Pflegeleistungen von Altenhilfeeinrichtungen haben können und in der Folge die Wirtschaftlichkeit von Einrichtungen gefährden.

Eine Möglichkeit, diesen Herausforderungen zu begegnen, stellt die unternehmerische Flexibilität dar. Sie ist Ausdruck der Fähigkeit und Geschwindigkeit, das Unternehmen an die neuen rechtlichen Rahmenbedingungen anzupassen. Ein besonderer Fokus liegt dabei in letzter Zeit insbesondere auf der Anpassungsgeschwindigkeit. Beispielhaft seien hier zwei neue Gesetzeslagen genannt. Zum einen wurden in Nordrhein-Westfalen neue rechtliche Rahmenbedingungen zur Finanzierung von Investitionskosten in Altenhilfeeinrichtungen verabschiedet. Zwischen Verabschiedung der neuen Gesetze und Verordnungen bis zu ihrer Anwendung vergingen ca. 14 Monate. Zum anderen gilt mit dem Pflegestärkungsgesetz ab 2017 ein neues Leistungs- und Finanzierungsrecht auf Bundesebene. Zwischen Verabschiedung und Anwendung lagen hier ca. zwölf Monate.

Beide Fälle verdeutlichen die Herausforderungen für Unternehmen der Sozialwirtschaft. Neben einer genauen Marktbeobachtung im Hinblick auf neue Rechtslagen ist es notwendig, schnell Anpassungs- und Veränderungsprozesse innerhalb der Unternehmung zu initiieren. Die schematische Schrittfolge, verbunden mit den Herausforderungen können anhand des 3W-Modells nach

Krüger und Petry (2005) dargestellt werden (vgl. Abbildung 3).

Zunächst ist der **Wandlungsbedarf** von der Unternehmung zu erkennen. Dies gestaltet sich in Zeiten sich häufig ändernder Rahmenbedingungen zunehmend schwierig. Das Tagesgeschäft von Geschäftsführungen lässt in der Regel kaum zeitlichen Spielraum für eine konsequente Marktbeobachtung. Dies gilt unserer Erfahrung nach umso mehr, je kleiner die Einrichtungen bzw. Träger sind. Große Träger haben eher die finanziellen Möglichkeiten bspw. eigene Stabsabteilungen zu beschäftigen. Diese sind dann damit beauftragt, eine genaue Marktbeobachtung vor dem Hintergrund eines notwendigen Wandels der Unternehmen vorzunehmen und Strategien zu entwickeln, welche die neuen Rahmenbedingungen für das Unternehmen nutzbar machen.

Eine besondere Rolle kommt in diesem Zusammenhang verstärkt den Spitzenverbänden der Wohlfahrt zu. Als Dachverbände vertreten sie die Interessen ihrer Mitglieder und versorgen diese mit strategisch relevanten Informationen. Die von den Mitgliedseinrichtungen gestellten Anforderungen an die Qualität der Informationen und damit verbunden an das Fachwissen der Mitarbeiter steigen vor diesem Hintergrund. Leider muss auch hier, nicht zuletzt aufgrund sinkender Einnahmen, seit Jahren ein Sparkurs gefahren werden, welcher sich auch auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen von Spitzenverbänden auswirken kann (vgl. beispielsweise zur Situation der Landeskirchen: Die Welt 2015).

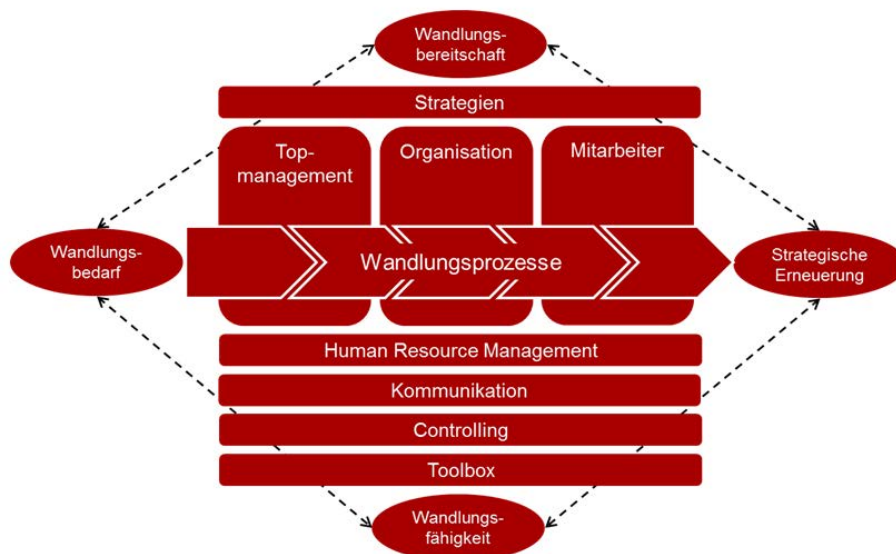


Abb. 3: Unternehmerische Flexibilität im 3-W-Modell (Eigene Darstellung, in Anlehnung an Krüger/Petry 2005, S.16)

Wurde Wandlungsbedarf identifiziert, liegt es meist in der Verantwortung der Geschäftsführung unternehmerische **Wandlungsbereitschaft** herzustellen und den notwendigen Wandlungsprozess zu initiieren. In einer idealtypischen Schrittfolge gilt es zunächst den Wandlungsbedarf für sich zu bewerten. In diesem Zusammenhang sind u.a. folgende Fragen zu beantworten: Welche Folgen haben die veränderten Rahmenbedingungen für den Markt, in dem sich das Unternehmen bewegt und wie kann die Unternehmung hierauf reagieren? Welche notwendigen Schritte sind einzuleiten, um dem Wandlungsbedarf Rechnung zu tragen? Welche Ressourcen sind hierfür notwendig und in welchem Zeitraum können diese Veränderungen umgesetzt werden?

Das Ziel des Managements sollte es in dieser Phase daher sein, eine unternehmerische Einstellung zum Thema Wandlungsmanagement zu finden. Dies beinhaltet aus unserer Erfahrung heraus die Implementierung eines Wandlungsprozesses, welcher im Idealfall schriftlich fixiert und auf allen unternehmerischen Ebenen dauerhaft gelebt wird. Denn eine schriftliche Fixierung alleine führt letztendlich nicht zu einer erfolgreichen Implementierung von Wandlungsmanagement in der Unternehmung. Die Wandlungsbereitschaft hängt eng mit der **Wandlungsfähigkeit** zusammen. Neben der grundsätzlichen Bereitschaft, unternehmerischen Wandel zu gestalten, beschreibt die Wandlungsfähigkeit das Wandlungspotenzial einer Unternehmung auf sachlicher und personeller Ebene. Häufig bleiben die Vorhaben im Hinblick auf Kosten, Leistung, Zeit und/oder Akzeptanz hinter den Erwartungen zurück, teilweise müssen sie sogar ganz aufgegeben werden. Ein wichtiger, wenn nicht gar der wichtigste Grund hierfür ist die Vernachlässigung von sach-

lichen und personellen Barrieren in den frühen Phasen des Wandels (Krüger/ Petry 2005).

In der Praxis hat sich die frühe und umfangreiche Einbindung von (ausgewählten) Mitarbeitern – im Sinne von Promotoren – in den Wandlungsprozess bewährt. Promotoren zeichnen sich in besonderer Weise durch einen positiv bejahenden Umgang mit Veränderungen aus. Darüber hinaus sind sie in der gesamten Mitarbeiterschaft aufgrund ihrer persönlichen Eigenschaften und/oder ihres fachlichen Hintergrundes akzeptiert und geachtet. Hierdurch haben sie die Möglichkeit, an der Basis, nämlich dort, wo Änderungen greifen, Wandlungsfähigkeit herzustellen.

Doch Veränderungen erfolgen nicht spannungsfrei. Wie Abbildung 4 zeigt ergeben sich in der Praxis verschiedene Problembereiche beim Management des Wandels.

Aus der Erfahrungen von Beratungsprojekten heraus konnten wir feststellen, dass Probleme im Hinblick auf unternehmerische Veränderungsprojekte insbesondere aus einem unbefriedigten Veränderungsdrang aber auch aus Willensbarrieren resultieren.

Die Gründe für unbefriedigten Veränderungsdrang gehen insbesondere auf die bereits angesprochenen Organisationsprobleme zurück. Die hohe Intensität des Tagesgeschäftes führt zu Ressourcenproblemen im Hinblick auf Marktbeobachtung und die Initiierung von Wandlungsprozessen. Neben den organisationalen Problemen auf der Ebene der Geschäftsführung treten häufig Willensbarrieren bei den Mitarbeitern auf, welche letztendlich die Veränderungen betreffen.



Abb. 4: Problembereiche des Wandlungsmanagements (Eigene Darstellung, in Anlehnung an Krüger/ Petry 2005, S. 13)

Ein typisches Problem ist die fehlende Beteiligung von Mitarbeitern im Veränderungsprozess. Dies führte in den begleiteten Projekten zu massiven Widerständen, welche nicht zuletzt auch aus der Unwissenheit der Mitarbeiter und der daraus resultierenden Unsicherheit entstand. Träger und Einrichtungen, welche für sich bereits eine positive Einstellung im Hinblick auf Veränderungen entwickelt hatten, konnten Wandlungsprozesse unserer Erfahrung nach schneller und effizienter durchführen.

Auch ist ein Wandlungsprozess kein Prozess, welcher ausschließlich Top-Down ablaufen sollte. Vielmehr scheint eine Mischung aus der Initiierung des Wandlungsprozesses zum einen (dies meint die Bereitstellung von Ressourcen und die Festlegung von Zuständigkeiten) und zum anderen der Beteiligung von Mitarbeitern erfolgsversprechend zu sein. Als Beispiel seien hier Mitarbeiter von ambulanten Pflegediensten genannt, welche seit Januar 2015 die verbesserten finanziellen Möglichkeiten der Nutzung von Tagespflegeangeboten durch eine veränderte Nachfrage der Klienten bzw. der Angehörigen spüren. Die Weitergabe dieser Informationen an die Geschäftsführung und die Ableitung eines strategischen Prozesses zur organisatorischen Veränderung ist die eigentliche Herausforderung. Die Verarbeitung der Veränderung der Finanzierungssituation auf Geschäftsführungsebene alleine ist für einen nachhaltigen strategischen Prozess nicht ausreichend.

Letztendlich gerät die unternehmerische Agilität zu einem zentralen Erfolgsfaktor für Einrichtungen und Träger der Sozialwirtschaft. Zeitorientierte Strukturen und Strategien haben nun zwei verschiedene Dimensionen. Zum einen sind die organisatorischen Voraussetzungen für Wandlungsprozesse zu schaffen (Kann die Unternehmung sich wandeln?). Zum anderen spielt die Geschwindigkeit in Zeiten sich stark wandelnder Märkte eine große Rolle (Wie schnell kann die Unternehmung sich wandeln?).

Die organisatorischen Voraussetzungen für Wandlungsmanagement wurden bereits über das 3W-Modell hergeleitet. Diese organisatorischen Voraussetzungen stellen zudem die Grundvoraussetzungen für eine adäquate Geschwindigkeit des Wandels dar. Abbildung 5 fasst die drei Ebenen der organisatorischen Voraussetzung für Wandel noch einmal zusammen.

Auf der Ebene von »Führung und Strategie« werden die gesellschafts- und aufsichtsrechtlichen Strukturen von Einrichtungen in den Blick genommen. Auch sie sind für Wandlungsgeschwindigkeit und damit betriebswirtschaftlichen Erfolg entscheidend. Curacon hat im Jahr 2014 eine Studie zu Aufsichtsstrukturen in der Sozialwirtschaft durchgeführt. Im Ergebnis zeigte sich ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Güte der Aufsichtsstruktur und dem betriebswirtschaftlichen Erfolg.

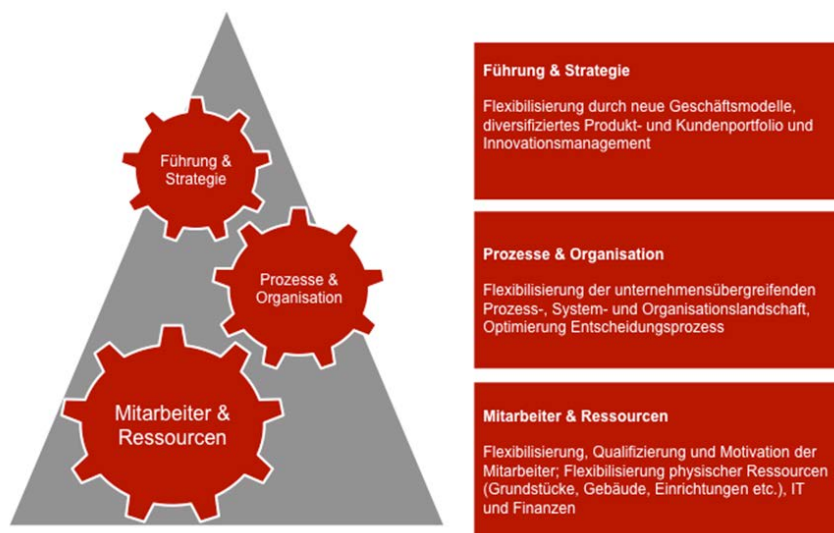


Abb. 5: Ebenen des organisatorischen Wandels (Eigene Darstellung)

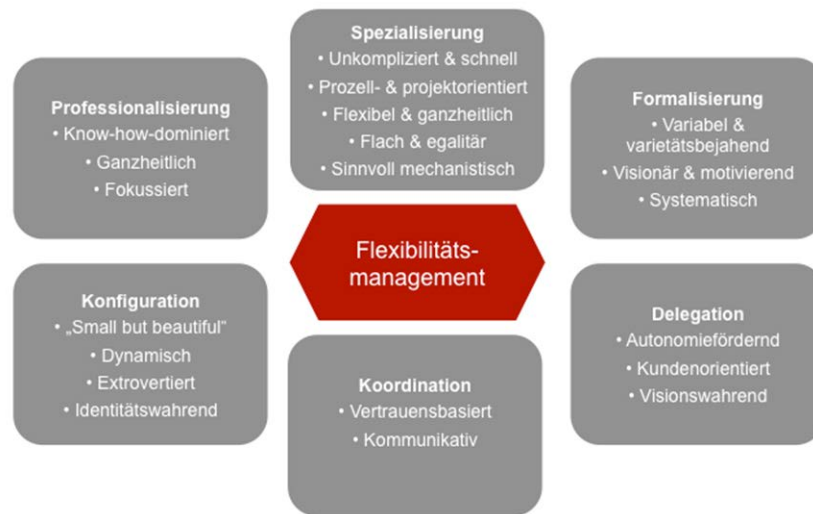


Abb. 6: Anforderungsprofil an eine flexible Unternehmung (Deuringer 2000, S.168)

Wirtschaftlich erfolgreiche Sozialwirtschaftsunternehmen zeichneten sich in der Mehrheit durch ein fachlich diversifiziertes Aufsichtsgremium aus. In diesem Zusammenhang hat sich ebenfalls gezeigt, dass die Größe des Aufsichtsgremiums ein gewichtiger Faktor für betriebswirtschaftlichen Erfolg darstellt. Vereinfacht ausgedrückt gilt hier, so klein wie möglich (Entscheidungsfähigkeit und bessere Terminfindung durch kleine Größe erzielen), aber so groß wie nötig (Abdeckung mehrerer Kompetenzfelder). Auch sind in Zeiten sich wandelnder Märkte zunehmend Fort- und Weiterbildungen für Aufsichtsratsmitglieder empfehlenswert. Eine strategische Entscheidung sollte in jedem Fall durch eine fachlich fundierte Entscheidung der Aufsichtsratsmitglieder fallen.

Abbildung 6 zeichnet ein Anforderungsprofil an eine flexible Unternehmung, die sowohl Schnelligkeit als auch Wandlungsfähigkeit vereint.

Vor dem Hintergrund immer schnellerer Umweltveränderungen rücken daher zeitorientierte Wettbewerbsstrategien und die Anpassungsgeschwindigkeit von Unternehmen in den Vordergrund. Sofern also alle organisatorischen Voraussetzungen für einen unternehmerischen Wandel bspw. eine neue Strategie geschaffen wurden, ist anhand der gewonnenen Marktdaten zu entscheiden, welche Timingstrategie in Bezug auf strategische Geschäftsfelder gewählt wird: als Pionier (First-Mover) oder als Nachzügler (Follower).

Diese zeitorientierte Umsetzung von Strategie wird bereits in der Literatur seit mehreren Jahren kontrovers diskutiert (vgl. Suarez/ Lanzolla

2005). In der Sozialwirtschaft haben beide Strategien für sich gesehen Vor- und Nachteile. Die Vorteile der Pionierstrategie werden insbesondere darin gesehen, dass die Besetzung neuer Leistungsangebote, sofern sie vom Markt angenommen werden, vielfach eine höhere Zahlungsbereitschaft nach sich ziehen. Dies gilt als Beispiel in der Altenhilfe umso mehr, als dass auch teurere Leistungsangebote für bestimmte Zielgruppen eine interessante Alternative zu bestehenden Leistungsangeboten darstellen können. Der Pionier ist in der Lage, einen Markt zu besetzen und ihn auch gegenüber neuen Marktteilnehmern abzuschotten. Eine Marktabstottung sollte bewusst vorbereitet werden und setzt eine genaue Marktbeobachtung in Bezug auf Nachzügler voraus (Wie reagiert der Wettbewerb auf mein Angebot?). Diese Vorteile hat ein Follower nicht. Durch einen späteren Einstieg in den Markt ist er jedoch in der Lage, Fehler des Pioniers zu beobachten und diese Informationen für den eigenen Markteintritt zu berücksichtigen. Hierdurch können in der Regel günstigere Angebote gemacht werden, welche verbessert auf die Nachfrager zugeschnitten sind. Kosten für die Leistungsentwicklung und den Markteintritt können so verringert werden.

Das Risiko eine Pionier-Strategie ist in der Regel höher. Dies ist ein Grund, warum kleineren Trägern in der Regel eine Pionierstrategie versagt bleibt. Durch eine Follower-Strategie kann der potenzielle Kapitalgeber vorab von der Funktionsfähigkeit des Konzeptes überzeugt werden. Pioniere sind in diesem Zusammenhang in der Regel auf einen hohen finanziellen Eigenanteil ange-

wiesen. Dies ist in Zeiten sich verändernder Märkte zunehmend zu beobachten, da die Bereitschaft bei Nonprofit-Organisationen, Risikokapital in Veränderungsprozesse zu investieren, zurückgeht (Quelle?). Bei einer mittleren Umsatzrentabilität von ca. 1,8 % (Curacon Datenpool 2014) in der Altenhilfe dürfte wohl darüber hinaus die Fähigkeit zur Bildung von Risikokapital sehr eingeschränkt sein.[MV17] Auch sind Träger und Einrichtungen bei der Pionierstrategie im Vorteil, die bereits heute über ein diversifiziertes Leistungsspektrum verfügen. Im Jahr 2014 lässt sich dies über die spürbar verbesserte wirtschaftliche Performance von Einrichtungen und Trägern nachvollziehen, die bereits in 2013 über ein ambulantes Versorgungssystem verfügten.

### 3. Fazit

Einrichtungen und Träger der Sozialwirtschaft befinden sich in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. Aufgrund des erhöhten externen Drucks steigen die organisatorischen Anforderungen an die Fähigkeit der Einrichtungen, sich veränderten Märkten anzupassen. Folglich kommt dem Management des Wandels immer größere Bedeutung zu. Für ein effektives Wandlungsmanagement sind jedoch zum einen organisatorische Voraussetzungen zu schaffen. Neben einer konsequenten und zeitnahen Marktbeobachtung müssen die Veränderungen für die Einrichtung bewertet und zielgerichtete Strategien abgeleitet werden. Es empfiehlt sich hierbei, die Mitarbeiter der operativen Leistungsprozesse frühzeitig in einen Veränderungsprozess einzubinden.

Eine Strategie sollte dabei niemals ausschließlich von oben (Top-Down), sondern im Gegenstromverfahren erfolgen.

Neben den organisatorischen Voraussetzungen rückt die Anpassungsgeschwindigkeit zunehmend in den Vordergrund. Um eine adäquate Anpassungsgeschwindigkeit zu gewährleisten, sind effiziente und professionelle Aufsichtsstrukturen zu schaffen, die Entscheidungen für oder gegen Strategien zeitnah zulassen. Aus vergleichbaren Projekten wissen wir, dass vom Zeitpunkt des Erkennens der Wandlungsnotwendigkeit, über die Erarbeitung einer Strategie bis zur Entscheidung über gewisse strategische Ausrichtungen bis zu drei Jahre vergehen können. Berücksichtigt man darüber hinaus die Dauer der Umsetzung der Strategie (bspw. bauliche, personelle und fachliche Veränderungen), vergehen bis zur operativen Umsetzung mitunter fünf Jahre. Dies ist vor dem

Hintergrund der Wandlungsgeschwindigkeit der Gesetzgebung in der Sozialwirtschaft zu lang.

In den kommenden Jahren erwarten wir eine weitere Zunahme gesetzgeberischer Aktivitäten. Mittelfristig wird es nach Abschluss großer Anpassungen bspw. mit dem Pflegestärkungsgesetz, der Krankenhausstrukturreform oder aber dem Bundesleistungsgesetz zur Teilhabe von Menschen mit Behinderung zu einer Abkühlung kommen. Träger und Einrichtungen werden mit der Anpassung an die neuen gesetzlichen Strukturen beschäftigt sein. Dabei hat es sich in der Vergangenheit bewährt, frühzeitig die Weichen für eine strategische Anpassung zu stellen. Hierbei ist es unerheblich, ob die Einrichtung eine Pionierstrategie oder Nachzügler-Strategie verfolgt. Entscheidend ist die Verwendung der begrenzten Ressourcen in die beste Strategiealternative. Die Voraussetzung hierfür ist eine organisatorisch verankerte Marktbeobachtung und eine positive Einstellung der Unternehmung zu Veränderung. Größeren Trägern wird dies voraussichtlich besser gelingen. Jedoch ist eine gut konzipierte Follower-Strategie für kleinere Einrichtungen unter Beachtung der Fehler des Pioniers kostengünstiger und ebenso erfolgreich realisierbar.

### Anmerkung:

<sup>1</sup> Dipl.-Kfm. Tim Liedmann ist Seniorberater bei der Curacon GmbH, E-Mail: [tim.liedmann@curacon.de](mailto:tim.liedmann@curacon.de).

### Literatur:

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2015): Die Raumordnungsprognose 2035 nach dem Zensus. BBSR-Analysen KOMPAKT (05/2015). Online unter:

[http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/Analyse\\_nKompakt/2015/DL\\_05\\_2015.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/Analyse_nKompakt/2015/DL_05_2015.pdf?__blob=publicationFile&v=4) [Abruf: 11.05.16].

Bertelsmann Stiftung (2012): Themenreport Pflege 2030. Online unter: [https://www.bertelsmannstiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP\\_Themenreport\\_Pflege\\_2030.pdf](https://www.bertelsmannstiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP_Themenreport_Pflege_2030.pdf) [Abruf: 11.05.16].

Bundesministerium für Gesundheit (2010) : Amtliche Statistik 45 2010[WS18]

Deuringer, Christian (2000): *Organisation und Change-Management - Ein ganzheitlicher Strukturansatz zur Förderung organisatorischer Flexibilität*, Wiesbaden: Gabler

Die Welt (2015): »Kirchen fürchten leere Kassen und sparen radikal«. Fundstelle:




<http://www.welt.de/regionales/nrw/article136328126/Kirchen-fuerchten-leere-Kassen-und-sparen-radikal.html> [Abruf: 30.12.2015].

Ernst & Young (2011): Stationärer Pflegemarkt im Wandel. Gewinner und Verlierer 2020. Online unter: [http://www.paritaet-lsa.de/cms/files/pflegemarktstudie\\_2011\\_ernst\\_young.pdf](http://www.paritaet-lsa.de/cms/files/pflegemarktstudie_2011_ernst_young.pdf) [Abruf: 11.05.16].

Krüger, Wilfried/ Petry, Thorsten (2005): 3W-Modell des Unternehmungswandels: Bezugsrahmen für ein erfolgreiches Wandlungsmanagement. In: soFid, 2005/2, S. 11-18.

Suarez, Fernando/ Lanzolla, Gianvito (2005): The Half-Truth of First-Mover Advantage. In: Harvard Business Review. 83 (4), S. 121-127.

Statistisches Bundesamt (2013): Pflegestatistik 2011. Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung. Deutschlandergebnisse. Wiesbaden.

Verein der Bayerischen Wirtschaft e. V. (Hrsg) (2012): Studie Pflegelandschaft 2030. Eine Studie der Prognos AG. vbw: München 



# Ganzheitliche Unternehmensführung als Modell zum Umgang mit Komplexität in NPOs? – Ein Vergleich zwischen Deutschland und Australien

Von Bernd Schwien<sup>1</sup> und Hubert Bernhard<sup>2</sup>

**Präsentation der Vorträge zum Social Talk 2015  
»Am Wendepunkt? InnenPerspektiven der Sozialwirtschaft«, Darmstadt, 2.12.2015**

## 1. Einleitung

Spätestens seit Mitte der 1990er Jahre bewegt sich die Sozialwirtschaft weg vom Selbstkostenprinzip hin zu marktähnlichen Verhältnissen bei einem allerdings zumeist vorherrschenden Nachfrage-monopol. Diese zunehmende Ökonomisierung erfordert eine erweiterte Professionalisierung des (Sozial-)Managements insbesondere in modernen Komplexeinrichtungen, die vor allem die klassischen Bereiche Altenhilfe, Kinder- und Jugendhilfe sowie Behindertenhilfe ambulant wie stationär oftmals unter einem Dach vereinen. Es entstehen multifaktorielle Wirkungsgefüge, die zunehmend integrierte bzw. sogenannte ganzheitliche Managementsysteme erfordern und möglichst alle Dimensionen im Rahmen der Umweltanalyse betrachten sowie die damit verbundenen Risiken und Chancen der unternehmerischen Entscheidungs- und Handlungsalternativen analysieren und systematisch über alle betriebswirtschaftlichen Funktionsbereiche kennzahlenorientiert und handlungsbezogen integrieren. In dieser sogenannten Ganzheitlichen Unternehmensführung werden die einzelnen Instrumente und ihre Handlungsakteure miteinander vernetzt, um unternehmerische Entscheidungen unter ganzheitlicher Betrachtung treffen zu können. Dieses schließt die Kontroll- und Überwachungssysteme und -organe in den Informationsfluss mit ein. Balanced Scorecard (BSC), Qualitätsmanagement und Chancen- und Risikomanagementsysteme, Mitarbeiterführung und Personalentwicklung, Controlling und Berichtswesen sowie Instrumente zur Messung von sozialer Wertschöpfung und Wirkungsorientierung sind dabei zumeist Kerninstrumente der Ganzheitlichkeit. Darüber hinaus spielen bei der Risikobewältigung Frühwarnsysteme und für die Übersichtlichkeit Investitions- und Finanzierungspläne sowie Managementinformationssysteme wie ein Dokumentenmanagementsystem eine wichtige Rolle. Regelmäßige Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräche ermöglichen die arbeitsplatzzentrierte Strategieumsetzung bis auf die letzte operative Ebene und

ihre (Weiter-)entwicklung top-down und gleichzeitig bottom-up. Jeder Mitarbeiter kann über eine mehrjährige Kultur- und Haltungsentwicklung zum strategiebasierten Unternehmer seiner Verantwortlichkeit werden und seinen regelmäßigen Beitrag zur Weiterentwicklung seines Sozialunternehmens leisten.

Zur aktuellen Situation der Ganzheitlichen Unternehmensführung in sozialwirtschaftlichen Organisationen – insbesondere Komplexeinrichtungen mit mehr als 500 (Australien) bzw. 1.000 (Deutschland) Mitarbeitern - wurde 2014 eine Befragung in Deutschland und Australien durchgeführt, in der mittels Fragebogen der Einsatz der obigen Kerninstrumente zur Ganzheitlichkeit abgefragt wurde (Schwien 2015).<sup>3</sup> Nachfolgend werden zunächst die Ergebnisse mit Hilfe von fünf Hypothesen dargestellt, bevor der Mitautor in seiner Funktion als kaufmännischer Vorstand der sozialwirtschaftlichen Komplexeinrichtung »stiftung st. franziskus heiligenbronn« (ssfh) die seit 10 Jahren kontinuierlich weiterentwickelte Ganzheitlichen Unternehmensführung exemplarisch vorstellt.

Dabei kommt zum Ausdruck, dass diese Form der Unternehmensführung in der Sozialwirtschaft eine zunehmende Verbreitung findet und in Deutschland wie auch Australien als zukunftsweisend und nachhaltig angenommen wird.

## 2. Hauptteil

Ausgangspunkt für die Gegenüberstellung von Deutschland und Australien mit Blick auf die Ganzheitliche Unternehmensführung in der Sozialwirtschaft war die Tatsache, dass beide Länder der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) schon seit vielen Jahren angehören und sich in diesem Verbund zu den Kernfragen nachhaltigen Vertrauens untereinander, gedeckten Haushalten, der Ressourcen- und Technologieorientierung und der Einbindung der Menschen regelmäßig austauschen und im Sinne einer »Good Governance« positionieren (vgl. OECD 2004) und (2014). Beide verfügen über ähnliche Wachstumsraten bei Bruttoinlandsprodukt, Arbeitslosigkeit, Inflation und Exportwachstum. Beim Pro-Kopf-Wasserverbrauch

und der –Kohlendioxidproduktion nimmt Australien mit 630 cbm (2011) bzw. 18,8 t. (2012) leider »weltmeisterliche« Züge ein. Als eines der rohstoffreichsten Länder der Welt sorgte die billige Steinkohle als Alleinerzeuger für Strom dafür, dass Ansätze für nachhaltige Wind- und Solarenergie in den letzten 10 Jahren im Keim erstickt wurden, obgleich die klimatischen Bedingungen für diese Art der Energieerzeugung vielerorts als ideal zu bezeichnen sind. Große Unterschiede liegen in der geografischen Größe beider Länder, wonach Australien 21mal die Fläche von Deutschland aufweist, aber kaum mehr als 25 % seiner Bevölkerung. Die Geschichte Australiens ist nach James Cook bekanntlich erst ca. 250 Jahre alt, während die Ureinwohner (Aboriginals) das Land vorher ca. 40.000 Jahre bewohnt hatten! Hinsichtlich des angelsächsisch geprägten Sozialsystems begründet sich der australische Sozialstaat auf die familiären und kirchlichen Strukturen im 19. Jahrhundert. Der Staat unterstützte erst nach dem zweiten Weltkrieg und eher unstrukturiert seine Sozialunternehmen, während in Deutschland sich mit der Einführung des Bismarck'schen Sozialsystems Ende des 19. Jahrhunderts und dem nachfolgend eingeführten Prinzip der Subsidiarität sowie der Gründung der Wohlfahrtsverbände in den 1920er Jahren und den dazugehörigen Sozialgesetzen einen klaren Rahmen für die Sozialwirtschaft vorgegeben hat. Man spricht einerseits auch von dem angelsäch-

sich basierten liberalen Wohlfahrtssystem und andererseits vom konservativen sozialwirtschaftlichen Geschehen deutscher Prägung (Schmid 2002, S. 87, 100).

Eine OECD-Studie der Bertelsmann-Stiftung aus dem Jahr 2011 zur sozialen Gerechtigkeit »als zentrale Kategorie für die Legitimität eines jeden politischen Gemeinwesens« macht diese an den Kriterien Armutsverteilung, Zugang zu Bildung, Inklusion in den Arbeitsmarkt, soziale Kohäsion und Gleichheit und Generationengerechtigkeit fest (Bertelsmann Stiftung 2011, S. 10, 13).

Hier nehmen beide Länder mit Platz 18 und 15 (s. Abb. 1) vergleichbare Mittelfeldpositionen ein. Während Deutschland bei der Armutsvermeidung deutlich im Vorteil gesehen wird, funktioniert in Australien die Arbeitsmarktinklusion und die Gesundheitsversorgung besser (Schwien 2015, S. 30 ff.).

Das deutsche (Sozial-)Rechtssystem zeichnet sich derzeit durch klare Normen und mit seinen zwölf Sozialgesetzen durch einen hohen Differenzierungsgrad aus, was nicht zuletzt durch flankierte Transparenzgesetzgebungen im Unternehmensbereich (z. B. KonTraG), die auch sozialwirtschaftliche Organisationen mit einschließen, zum Ausdruck kommt.

Kriterien	Australien	Deutschland
Best Practice	OECD als Verbund von Staaten mit <b>SEHR hohem Pro-Kopf-Eink.</b>	OECD
Wohlfahrtssystem	Liberal, ursprünglich aus <b>Familien- und Kirchenstrukturen</b> entstanden; Staatsfinanzierung erst ab Mitte 20. Jahrhunderts; <b>Distanz</b> zur Politik	Konservativ, <b>subsidiär</b> , Partner der <b>Sozialpolitik (Lobbyismus)</b> ; <b>gesetzlich</b> geregelt und finanziert seit Bismarck / Sozialgesetze ab 1920er Jahre
Soziale Gerechtigkeit (Bertelsmann 2011: OECD)	Platz 18, Armutsvermeidung, Bildungszugang, Inklusion am Arbeitsmarkt, Soziale Kohäsion / Gleichheit, Generationengerechtigkeit	Platz 15
Rechtssystem	Mehr <b>fallorientiert</b> ; Code of Conduct 2010 (auch CG)	<b>Normenorientiert</b> ; 12 Sozialgesetze; Nach außen gerichtet: <b>Corporate Governance</b> seit 1998 (KonTraG); Nach innen: <b>Compliance</b> (z. B. Mitarbeiter)
Gesundheitssystem	DRG seit 1998, <b>Fallpauschale</b>	DRG seit 2004, <b>australienbas.</b>
Abrechnungssystem	Ausschreibung, Qualitätsvereinbarungen, Wettbewerb, <b>Wirkungsorientierung</b>	Ausschreibung, Qualitätsvereinbarungen, Wettbewerb, <b>Wirkungsorientierung</b>

Abb. 1: Systemische Gemeinsamkeiten und Unterschiede in Deutschland und Australien (Eigendarstellung)

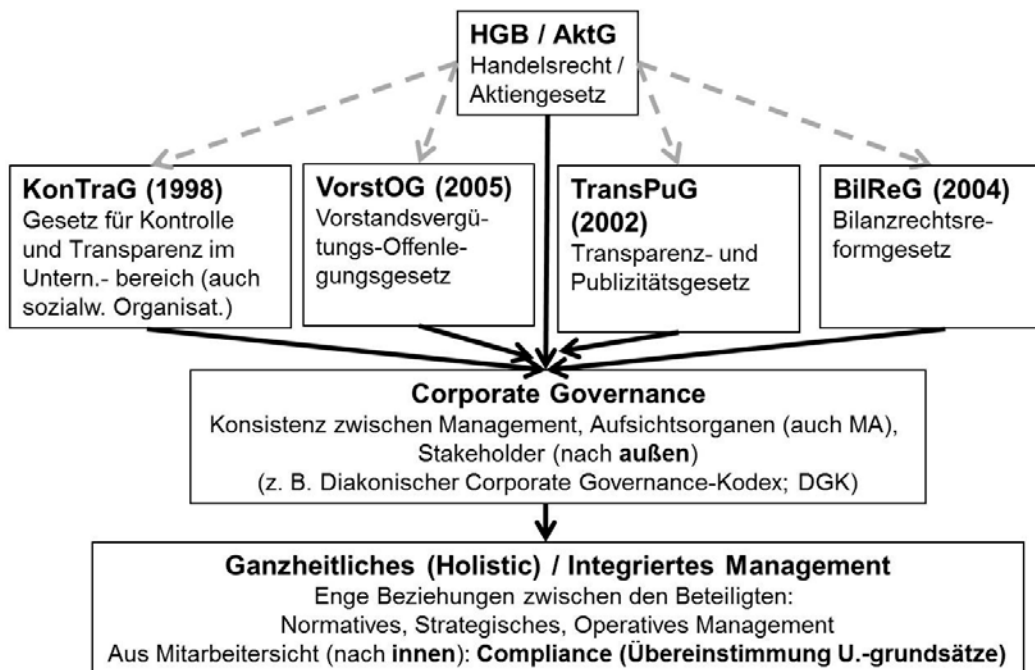


Abb. 2: Grundlagen von Corporate Governance und Compliance in Deutschland (Eigene Darstellung)

Das australische Rechtssystem ist historisch bedingt an das angelsächsische Common Law (Fallorientierung) angelehnt. Bei den Regelungen für den sogenannten Productivity Commission-Report bezüglich des Not-For-Profit-Sektors hat man insbesondere Transparenzvorschläge seit Mitte der 1990er Jahre regelmäßig konkretisiert und sich 2010 auf einen Code of Conduct geeinigt (Vgl. Australian Government Productivity Commission 2010; ACFID 2012). Hier spielen Corporate Governance-Regeln erstmalig eine Rolle. Eine hohe Verbindlichkeit zwischen Sozialwirtschaft und Staat und zunehmender Wettbewerb wird seit Jahren durch Tendersverfahren, vertragliche Qualitätsvereinbarungen und den eingeforderten Wirkungsnachweis sozialer Dienstleistungen zu erreichen versucht. Während in Deutschland die Lobbyarbeit der Wohlfahrtsverbände ein anerkanntes Instrument der Akteure darstellt, suchen die sozialen Marktteilnehmer und der Staat in Australien nach einer vertrauensvollen Beziehungsebene (Lyons 2006, S. 92 ff.; Lyons 2001, S. 225).

### 2.1 Methodisches Vorgehen

Im ersten Halbjahr 2014 wurden zunächst im Rahmen einer Masterarbeit die Daten von zwölf sozialwirtschaftlichen Komplexeinrichtungen in Deutschland mittels Fragebogen erhoben. Parallel erfolgte in Zusammenarbeit mit der Queensland University of Technology (QUT) bzw. dem dortigen

Australian Centre for Philanthropy and Non-profit Studies (ACPNS) eine entsprechende Befragung von 14 NPOs mit Komplexeinrichtungscharakter. Vorhandensein und Umfang der Ganzheitlichen Unternehmensführung wurde über die Kriterien

- Balanced Scorecard,
- Risikomanagement,
- Qualitätsmanagement,
- Mitarbeiterführung und Personalentwicklung,
- Controlling und Berichtswesen,
- Verknüpfung/ Integration/ Ganzheitlichkeit von Steuerungsinstrumenten und
- Soziale Wertschöpfung und Wirkungsorientierung

ermittelt. Dabei verteilten sich die Arbeitsfelder der befragten Sozialunternehmen unter anderem auf die klassischen Bereiche Altenhilfe, Bildungswesen, Gesundheitswesen, Kinder- und Jugendhilfe, Behindertenhilfe und Sonstige. (Schwien 2015, S. 107 ff.).

Die folgenden fünf Hypothesen wurden dabei für den deutschen und den australischen sozialen Sektor untersucht und ausgewertet (ebd., S.157-158):

### **I. Integrierte Managementmethoden werden angewendet**

Während sich in Deutschland alle befragten sozialwirtschaftlichen Komplexeinrichtungen mit ganzheitlichen Managementsystemen befassen und diese bereits zum Teil fest in ihrer Organisation verankert haben (z. B. über das Leitbild), setzen sich australische Nonprofit-Organisationen (NPO) zunehmend mit solchen Systemen auseinander und wollen diesen zukünftig eine hohe Priorität bei ihrer Entwicklung und Implementierung einräumen.

### **II. Die BSC mit ihrer mehrdimensionalen Betrachtungsweise findet hier direkt oder in abgewandelter Form Anwendung**

In elf von zwölf befragten deutschen Organisationen kommt die BSC, teilweise in abgewandelter Form, letztendlich zum Einsatz und das auch nachhaltig. Neben den klassischen vier Perspektiven wird auch häufig eine fünfte, vielfach sozialpolitische Dimension (z. B. Umwelt und Politik) entwickelt und implementiert.

In Australien stellt die BSC mittlerweile das zentrale Managementinstrument in der Sozialwirtschaft dar. Die hiesigen NPOs sind deutlich experimentierfreudiger und neigen mehr zu Misch- und Hybridsystemen. Fünf und mehr Perspektiven sind hier keine Seltenheit. Offensichtlich muss man die bestmögliche Kombination aus Aufwand und Transparenz erst noch finden.

### **III. Die Mitarbeiter werden in die Entwicklung und Umsetzung von Strategie im Sinne der Unternehmensziele strategisch und / oder operativ eingebunden**

In Deutschland findet die strategische und operative Einbindung der Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung durchgehend statt.

Bei australischen NPOs herrscht derzeit ein autoritärer Führungsstil vor, der die Einbindung der Angestellten in die Entscheidungsprozesse nicht wirklich vorsieht. Die meisten befragten Führungskräfte sahen für die Zukunft jedoch das hohe Potential bei der Nutzung der Mitarbeiterkreativität aus deren Verantwortlichkeit heraus. Daher wird die zunehmende Entscheidungseinbindung zukünftig angestrebt.

### **IV. Es entstehen Ganzheitliche Steuerungs- und Managementsysteme**

In Deutschland, wo Managementsysteme in der Sozialwirtschaft bereits seit Jahren integriert werden, arbeitet man permanent an ihrer Verfeinerung hin zu mehr Transparenz. Hierbei spielt das 1998 eingeführte Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich mit einer Vielzahl daraus hergeleiteter Corporate Governance Kodizes unter anderem in praktisch allen Wohlfahrtsverbänden<sup>4</sup> eine wichtige Rolle. Den nächsten Schritt beschreibt die unternehmensintern ausgerichtete Compliance als Summe aller Grundsätze und Maßnahmen, welche das ordnungsgemäße Verhalten der in einem Unternehmen tätigen Organe, Organmitglieder und Mitarbeiter im Hinblick auf gesetzliche, vertragliche und unternehmenseigene Regelungen umfasst. Insoweit werden durch Compliance die für soziale Organisationen besonders wichtigen Wertevorstellungen, Moral und Ethik intern verankert (Sachzielorientierung; vgl. auch Abb. 2). Üblicherweise findet die Implementierung als Compliance Management System (CMS) statt, welches als wesentlicher Bestandteil der Unternehmensüberwachung in der Regel wiederum Bestandteil des Risikomanagementsystems ist oder als selbständige Einheit agiert.

Auch in Australien entstehen bei den NPOs zunehmend ganzheitliche Steuerungs- und Managementsysteme (z. B. Berichtswesen und Controlling), wobei die genannte Experimentierphase hier noch deutlich vorherrscht.

### **V. Die Ermittlung von Wertschöpfung und Wirkungsorientierung spielen für sozialwirtschaftliche Organisationen eine Rolle**

Deutschland erlebt bei der Wertschöpfung und Wirkungsorientierung über die sozialwirtschaftliche Unternehmensberatung xit GmbH aus Nürnberg in den letzten Jahren einen Boom zur Ermittlung des sogenannten Social Return on Investment (SROI). Aus verschiedenen (Stakeholder-)Perspektiven (z. B. Klient, Angehörige, Kostenträger (z.B. Landkreis,) versucht man die (positive) Wirkung der sozialen Arbeit zu berechnen und zu vermitteln (Schwien/Wagner 2014, S. 5). Bei manchen Annahmen muss man an den Zusammenhang von Ursache und Wirkung allerdings schon ein wenig glauben. So ist es fraglich, ob bestimmte Arbeitsplätze letztendlich durch die soziale Arbeit oder durch andere Einflüsse beispielsweise mit behinderten Menschen besetzt wurden oder inwieweit sich die Lebensqualität

für bestimmte Klientengruppen nachhaltig verbessert hat.<sup>5</sup>

In Australien hat man eine jahrelange SROI-Diskussion auch aus den anderen angelsächsischen Ländern bereits hinter sich. Der Messung von Wertschöpfung und Wirkungsorientierung wird eine hohe Bedeutung beigemessen, jedoch mehr aus einem organisationsindividuellen Blickwinkel und vielfach über erfolgreiche Klientenbeispiele, die eher Einzelschicksale darstellen. Eine SROI-Berechnung gilt hier als eine Darstellungsmöglichkeit von vielen.

3. Fallbeispiel »stiftung st. franziskus heiligenbronn« (ssf)h

Die ssfh ist eine 1991 gegründete Stiftung, die aus der Ordensgemeinschaft der Franziskanerinnen von Heiligenbronn entstanden ist und 1857 ursprünglich auf David Fuchs zurückgeht. Die Stiftung erfüllt einen karitativen Auftrag auf katholisch-kirchlicher Grundlage in den Aufgabenfeldern Altenhilfe, Behindertenhilfe sowie Kinder- und Jugendhilfe. Seit 2001 entwickelten die beiden Vorstände das Managementsystem der Ganzheitlichen Unternehmensführung der Stiftung:

**»Ganzheitliche Unternehmensführung heißt für uns zum einen die Verzahnung, Kombination und Vernetzung dieser einzelnen Managementinstrumente und zum anderen das Einbinden der gesamten Mitarbeiterschaft in den Prozess der Umsetzung der strategischen Ziele der Stiftung im Rahmen des Zielverein-**

**barungs- und Entwicklungsgesprächs.« (Stiftungsunterlagen ssfh 2007)**

In 2015 wurden 5.000 Menschen von 2.100 angestellten Mitarbeitern und 500 Ehrenamtlichen an 16 Standorten betreut. Dabei wurde ein Umsatz von ca. 94 Mio. Euro bei einem Investitionsvolumen von etwa 8 Mio. Euro generiert.

Organe der Stiftung sind zwei gemeinsam vertretungsberechtigte Vorstände und der Stiftungsrat. Die Vorstände leiten die Stiftung, der Stiftungsrat fungiert als Aufsichts-, Beschluss- und Kontrollorgan.

Das obige Managementsystem umfasst die strategische Planung und Steuerung mit einheitlichem Dokumentenmanagementsystem, eingebettet in eine fünfdimensionale Balanced Scorecard mit den vier klassischen Perspektiven zuzüglich der Perspektive »Umwelt und Politik«. Die Führungskräfte werden permanent durch ein Risikomanagementsystem und ein Management-Informationssystem unterstützt und führen im Jahresrhythmus auf allen Ebenen Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräche (ZEG) mit praktisch allen Mitarbeitern durch. Dadurch ist sichergestellt, dass jeder Mitarbeiter in die Strategie und operative Umsetzung kreativ eingebunden ist. Die vergangene Arbeitsperiode einschließlich der Zielerreichung werden vom Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten gemeinsam reflektiert, neue qualitative und quantitative Ziele werden gemeinsam festgelegt und die dafür erforderliche Entwicklungsmaßnahmen werden interaktiv bestimmt und verbindlich vereinbart.



Abb. 3: Bausteine des ganzheitlichen Managementsystems bei der ssfh. (Eigene Darstellung)

<b>Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräch</b> Vorbereitungs- und Dokumentationsbogen ZEG „Zukunft erfolgreich gestalten“		
Name der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters:		
Gesprächstermin:		
Regelgespräch: Ja / Nein	Anlass:	
Inhalte: 1. Reflexion der vergangenen Arbeitsperiode und der Zielerreichung 1.1 Einschätzung von Arbeitsausführung und Fachlichkeit - Einschätzung der Qualität der Arbeitsausführung - Einschätzung der Quantität der Arbeitsausführung - Einschätzung des Fachwissens - Einschätzung des Fachkönnens 1.2 Einschätzung des Arbeitsverhaltens anhand der persönlichen Kriterien aus dem Stellenbündel z.B. Abteilungsleiter/in - Führungsverhalten - Ökonomisches Handeln - Vernetztes Denken und Handeln - Kritikfähigkeit - Belastbarkeit 1.3 Einschätzung der Zielerreichung - Ziel 1 ... 2. Vereinbarungen zu Leistung und Verhalten (kriterienbezogen) - z. B. Vernetztes Denken und Handeln - Zielvereinbarung (mindestens 2, höchstens 4 Ziele, davon mindestens ein qualitatives und ein quantitatives Ziel) In der Zielformulierung müssen folgende Punkte berücksichtigt werden: - Zielbeschreibung, - Bis wann soll das Ziel erreicht werden? - Indikator für die Zielerreichung (Woran erkennt man die Zielerreichung?) - Maßnahmenplanung (Schritte zur Zielerreichung) - Unterstützende Maßnahmen zur Zielerreichung 3. Förderung des Mitarbeiters 3.1 Fortbildung allgemein (Wünsche der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters) 3.2 Vereinbarung von Maßnahmen zur Erledigung der Aufgaben und zur Erreichung der Ziele 3.3 Vereinbarung von Maßnahmen zur Beruflichen Weiterentwicklung innerhalb der stiftung st. franziskus heiligenbronn		
Datum / Unterschrift Führungskraft:	Datum / Unterschrift Mitarbeiter:	Datum / Unterschrift nächsthöhere Führungskraft:

Abb. 4: Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräch bei der ssfh (Eigene Darstellung)

So zieht sich die Strategie der ssfh bis zur operativen Umsetzung wie ein roter Faden in allen Arbeitsfeldern durch die gesamte Organisation. Die Perspektiven der BSC mit ihren Beobachtungsbereichen einschließlich gemessener Chan-

cen und Risiken insbesondere ab einem bestimmten Schwellwert (hier > 15 Punkten) mit vorab vereinbarten Maßnahmen werden zum operativen Bestandteil des täglichen Handelns für praktisch jeden Mitarbeiter.

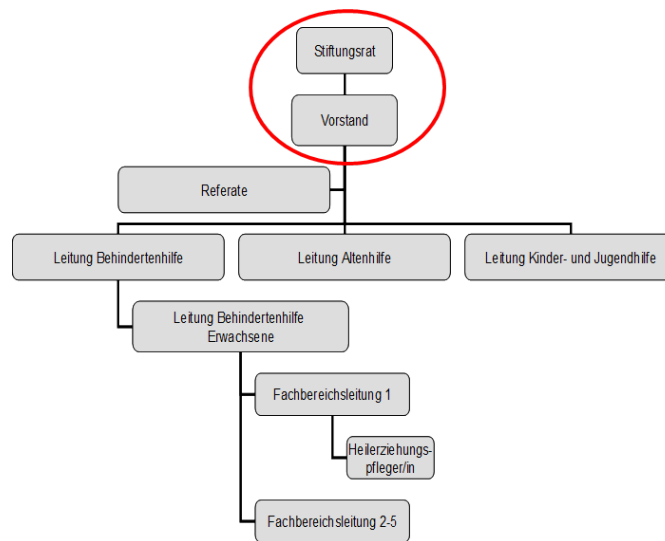


Abb. 5: Gesamtstrategie nach BSC-Perspektiven als Ausgangspunkt von Zielentwicklungsgesprächen, abgeleitet von der Strategie bis zur letzten Ebene operativen Handelns (hier: Neubau Haus St. Agnes)

Strategische bzw. operative Ebene	Ziele (ggf. mit BSC-Perspektive)
<p>1. Strategische Ziele der stiftung st. franziskus heiligenbronn</p>	<p><b>Kundenperspektive</b> (Auszug betreffende Ziele):                      1. <i>Wertschätzung, Zuverlässigkeit und Verbindlichkeit</i> gegenüber den Menschen                      4. Die Angebote werden <i>permanent</i> den sich verändernden Bedürfnissen der betroffenen Menschen angepasst.                      5. Inhalt, Umfang und Qualität unserer Leistung definieren sich am <b>individuellen Hilfebedarf</b> und durch <i>persönlich hilfreiche, gewünschte und vereinbarte Begleitung</i> und Assistenz (Ergebnisqualität).</p> <p><b>Finanzwirtschaftliche Perspektive</b> (Auszug betreffende Ziele):                      6. Die Stiftung lastet ihre bestehenden Kapazitäten aus, bzw. <b>passt ihre Kapazitäten dem Bedarf an.</b></p> <p><b>Lern- und Entwicklungsperspektive</b> (Auszug betreffende Ziele):                      1. <b>bedarfsgerechte menschen- und lebensraumorientierte Personalentwicklung</b></p>

Abb. 6: Zielentwicklungsgespräch zwischen Stiftungsrat und Vorstand





Strategische bzw. operative Ebene	Ziele (ggf. mit BSC-Perspektive)
7. ZEG Heilerziehungspfleger/in	Zielbeschreibung: <b>1. Aufbau einer Gruppe mehrfachbehinderter sehgeschädigter Erwachsener bis 31.07.08</b> bzw. zum Schuljahresbeginn 2008/2009 - Konzeptionserstellung - Ablaufplan zur Zielerreichung - Vorbereitung der jungen Erwachsenen auf den neuen Lebensraum <b>2. Ausweitung der Angebote für Eltern und Kinder, eventuell auch für weitere Angehörige (Großeltern, Geschwister) durch die Beratungsstelle einschließlich Konzeptionserstellung bis zum ...</b> <b>3. Erarbeitung einer Struktur zur sicheren, zeitnahen Weitergabe von mündlichen und schriftlichen Informationen beim Übergang „Schule – Erwachsenenangebote“</b>

Abb. 7: Zielentwicklungsgespräch zwischen Fachbereichsleitung 1 und Heilerziehungspflegerin (Eigene Darstellung)

Die strategischen BSC-Perspektiven ziehen sich wie beispielhaft in Abbildung 5.7 auszugsweise dargestellt durch alle Hierarchieebenen von der Gesamtstrategie über die Vereinbarung zwischen Stiftungsrat und Vorstand bis hin zum Zielvereinbarungsgespräch zwischen Fachbereichsleitung 1 mit der zuständigen Heilerziehungspflegerin für ein bestimmtes Thema (hier: individueller kapazitätsorientierter Hilfebedarf in der Behindertenhilfe

am Beispiel des neugebauten Hauses St. Agnes in Spaichingen für Mehrfachbehinderte). Die ermittelten Chancen und Risiken werden dabei immer mit berücksichtigt und in einer jährlichen Risikokonferenz den aktuellen Gegebenheiten angepasst.

BSC-Perspektive z. B. Finanzen	Häufigkeit (1-5)	
Thema z. B. Bedarfsplanung	4	<b>Leitung Behindertenhilfe:</b> Beim Kriterium „Wirtschaftlichkeit einzelner Angebote“ folgende Bewertung: <b>Häufigkeit 3 x Ausmaß 4 = 12</b> Begründung: Als Spezialanbieter mit überregionalen Kundenkreis sind Anlaufverluste einzuplanen; Kostendeckung wird in angemessener Zeit erwartet.
Ursache z. B. Anlaufproblematik		<b>Bereichsleitung Behindertenhilfe:</b> Beim Kriterium „Wirtschaftlichkeit einzelner Angebote“ folgende Bewertung: <b>Häufigkeit 4 x Ausmaß 5 = 20</b>
Indikator z. B. Auslastung		<b>Bereichsleitung Behindertenhilfe:</b> Anlaufverluste liegen in der Natur der Sache
Auswirkung z. B. Finanzdefizit		<b>Bereichsleitung Behindertenhilfe:</b> Derzeit geringe Belegung (9 von 30 Plätzen), die kurzfristig durch Neuaufnahmen nicht zu erhöhen ist.
Mögliche Maßnahmen z. B. Umverlagerung Wohngruppe		<b>Bereichsleitung Behindertenhilfe:</b> Investitions- und Personalkosten derzeit nicht gedeckt
		<b>Bereichsleitung Behindertenhilfe:</b> - Schließung einer Wohngruppe in der Einrichtung H. - Umzug der Bewohner nach St. Agnes - Ab 2012 erwartete Belegungsentspannung - Dann Stabilität wegen geringer Fluktuation

Abb. 8: BSC-basiertes Risikomanagementsystem bezogen auf »Finanzen« und Haus St. Agnes bei der ssfh (Eigene Darstellung)

Dieses wird in der obigen Risikodarstellung der BSC-Perspektive »Finanzen« anhand des Neubaus St. Agnes verdeutlicht, wo mit Anlaufverlusten üblicherweise gerechnet wird, da zu dem genannten Zeitpunkt nur 9 von 30 Plätzen belegt sind. Für die Leitung der Behindertenhilfe ein »Standardrisiko«, welches mit 12 kleiner dem vorgeannten Schwellwert 15 bewertet wird und damit auf dieser Hierarchieebene nicht dem monatlichen Berichtswesen unterliegt. Für die Bereichsleitung Behindertenhilfe mit ihrem engeren Verantwortungsbereich stellt die zunächst mangelhafte Wirtschaftlichkeit (Verlust) mit 20 größer dem Schwellwert 15 ein deutlich größeres Risikopotential dar. Über den weiteren Verlauf ist von Seiten der Heimleitung bezüglich einer besseren Belegung beispielsweise über die Maßnahme »Schließung einer Wohngruppe in der Einrichtung H.« und Umzug nach St. Agnes regelmäßig zu berichten. Die Verantwortlichkeiten und Handlungsvorgaben sind damit transparent, bewusst und allseits bekannt, das Finanzrisiko »Bedarfsplanung« ist hierarchiezentriert gemanagt. In dieser beispielhaften Form sind alle Beteiligten in die Strategie und ihre operative Umsetzung sowie die damit verbundenen Risiken in einer BSC-Systematik entscheidungs-, problem- und lösungsorientiert eingebunden.

### 3. Fazit/Ausblick

Die Sozialwirtschaft befindet sich mit Blick auf erforderliche Managementsysteme und die fortschreitende Ökonomisierung sowie den zunehmenden Blick der Stakeholder (insbesondere öffentliche Geldgeber) auf die Wertschöpfung und Wirkungsorientierung der sozialen Arbeit in einer eindeutigen Umbruchphase. Dies betrifft besonders Komplexeinrichtungen mit ihrem breiten sozialen Dienstleistungsangebot in Deutschland und Australien gleichermaßen, wobei Deutschland wegen vorhandener unternehmerischer Transparenzgesetzgebungen in der Weiterentwicklung der notwendigen Managementinstrumente schon seit 1998 weiter fortgeschritten scheint.

Eine in 2014 durchgeführte interviewbasierte Befragung in Deutschland und Australien ergab, dass die Ganzheitliche Unternehmensführung als Modell zur Antwort an die obigen Herausforderungen bei gleichzeitig hoher Komplexität ein geeignetes Mittel darstellt, um den heutigen Managementanforderungen in der Sozialwirtschaft gerecht zu werden.

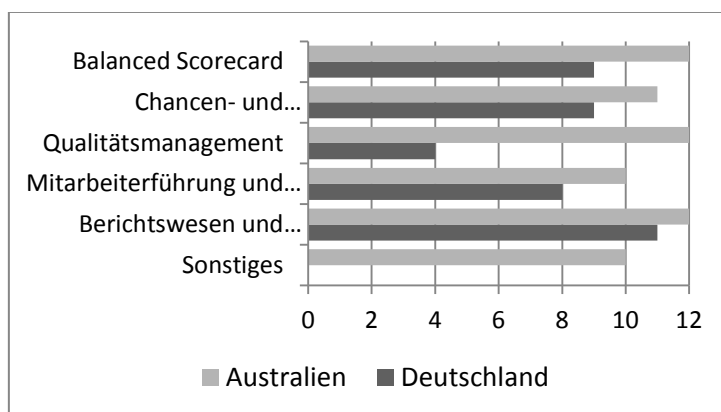


Abb. 9: Praktizierte Verknüpfungen der angewandten Managementinstrumente in Deutschland und Australien

Instrumente wie die BSC, Risikomanagement, Mitarbeiterführung und Personalentwicklung, Berichtswesen und Controlling, aber auch Qualitätsmanagement scheinen in modernen sozialwirtschaftlichen Organisationen unabdingbar und müssen aufeinander abgestimmt und integriert werden. Inwieweit dies bereits erfolgt, vermittelt die obige Abbildung. Australische NPOs befinden sich derzeit mehr in einer Experimentierphase und integrieren ihre Managementinstrumente breiter gefächert, was gegebenenfalls einen aktuellen Entwicklungsprozess darstellt. Nicht zuletzt diverse Corporate Governance Kodizes und die aktuelle Compliance-Diskussion unterstützen diesen Entwicklungsprozess und markieren die Zielrichtung.

Hinzu kommt die zunehmende Auseinandersetzung mit der Wertschöpfung und Wirkungsorientierung der sozialen Arbeit (Messung mittels Kennzahlen) in Anlehnung an die bekannte Sachzielorientierung in der Sozialwirtschaft, die von den Stakeholdern als Legitimation für das jeweilige Sozialunternehmen häufig eingefordert wird.

Das Fallbeispiel der ssfh verdeutlichte, wie die Ganzheitliche Unternehmensführung nach Entwicklung und Implementierung in ihrer Umsetzung konkret aussehen kann und welche Instrumente sinnvoll miteinander verknüpft werden. Das Grundgerüst stellt hierbei eine fünfdimensionale BSC mit draufgeschaltetem Risikomanagementsystem dar. Wie zu erwarten, stellen die Mitarbeiter und ihre Einbindung in die Strategie und ihre operative Umsetzung einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar. Regelmäßige Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräche sensibilisieren sie für die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens im Rahmen ihrer Verantwortung und binden sie in die chancen- und risikoorien-

tierte Weiterentwicklung gegebenenfalls monatlich lösungsorientiert über das Berichtswesen, mindestens jedoch jährlich über das Zielerreichungsgespräch aktiv mit ein.

So kann sozialwirtschaftliche Komplexität durch die klare Strukturierung der Ganzheitlichen Unternehmensführung bei transparenter Verantwortungszuordnung einschließlich notwendiger Überwachung erfolgsorientiert und nachhaltig bearbeitet werden.

#### Anmerkungen:

<sup>1</sup> Prof. Dr. Bernd Schwien ist Professor für Sozialmanagement an der Hochschule Nordhausen. E-Mail: schwien@fh-nordhausen.de

<sup>2</sup> Hubert Bernhard ist Vorstand der stiftung st. franziskus heiligenbronn. E-Mail: hubert.bernhard@stiftung-st-franziskus.de

<sup>3</sup> Die deutsche Befragung erfolgte im Rahmen einer Masterarbeit. Die australische vor Ort durch den Verfasser.

<sup>4</sup> Zur Verdeutlichung dienen die Umsetzungsbeispiele bei Schwien 2009, S. 35 ff.

<sup>5</sup> Beispielsweise stellt der SROI 1 die institutionelle Betrachtung dar, indem davon ausgegangen wird, inwieweit von 100 Euro, die die soziale Organisation im Laufe eines Jahres von der öffentlichen Hand erhält, X Euro an diese über Steuern und Abgaben wieder direkt zurückgeht. Durch diese Kennzahl wird eine Art struktureller Refinanzierungsgrad gemessen.[0]

#### Literatur:

ACFID (2012): Code of Conduct., Deakin, ACT: Australian Council for International Development.

Australian Government Productivity Commission (2010): *Contribution of the Not-For-Profit Sector - Productivity Commission Research Report 01/2010*, Melbourne: Australian Government Productivity Commission.

Bertelsmann Stiftung (2011): *Soziale Gerechtigkeit in der OECD*, Gütersloh: Bertelsmann.

Lyons, Mark (2001): *Third Sector – The contribution of nonprofit and cooperative enterprise in Australia*, Crows Nest, NSW: Allen & Unwin.

Lyons, Mark (2006): *Need Public Policy Ignore the Third Sector? Government Policy in Australia and the United Kingdom*. In: *Australian Journal of Public Administration*, 65 (3), S. 90–102.

OECD (o. J.): *The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). About the OECD*. Online unter: <http://www.oecd.org/about/> (Abruf: 10.05.2016).


OECD (2004): *OECD-Grundsätze der Corporate Governance*. Neufassung 2004. Paris: OECD.

Schmid, Josef (2002): *Wohlfahrtsstaaten im Vergleich. Soziale Sicherung in Europa*, 2. Aufl., Wiesbaden: VS.

Schwien, Bernd (2015): *Ganzheitliche Unternehmensführung in Nonprofit-Organisationen – Ein Systemvergleich zwischen Deutschland und Australien*, Baden-Baden: Nomos.

Schwien, Bernd (2009): *Ganzheitliche Unternehmensführung in Nonprofit-Organisationen*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Schwien, Bernd/ Wagner, Britta (2014): *Soziales nachhaltig finanzieren – Eine ganzheitliche Unternehmensführung zielt vor allem auf den Nutzen für die Klientel sozialer Dienstleistungen*. In: *Blätter der Wohlfahrtspflege* 161 (1), S. 3-6.

Stiftungsunterlagen sssf (2007): *Ganzheitliche Unternehmensführung*, Heiligenbronn: Stiftung St. Franziskus Heilbronn. 



# Die Geister, die ich rief ... Herausforderungen des projektorientierten Personalmanagements

Von Rolf Engels<sup>1</sup>

**Präsentation der Vorträge zum Social Talk 2015  
»Am Wendepunkt? InnenPerspektiven der Sozialwirtschaft«, Darmstadt, 2.12.2015**

»Habe nun, ach! Philosophie,  
Juristerei und Medizin,  
Und leider auch Theologie  
Durchaus studiert, mit heißem Bemühn.  
Da steh ich nun, ich armer Tor,  
Und bin so klug als wie zuvor!  
(...)  
Und sehe, dass wir nichts wissen können!«

## Vorbemerkung

Es mag wohl in einem Sammelbandbeitrag einer Fachtagung erlaubt sein, mit Goethes »Faust« zu beginnen. Es mag umso mehr erlaubt sein, als der letzte Satz des Eingangszitats uns alle während meiner Ausführungen begleiten soll:

»Und sehe, dass wir nichts wissen können!«

Es ist die Goethesche Formulierung der erkenntnistheoretischen Einsicht, dass es nicht die eine Wahrheit gibt, dass wir mit Konstrukten arbeiten, dass »es« auch ganz anders sein könnte. Dies gilt nach meiner Meinung ganz besonders dann, wenn wir uns mit Menschen befassen, auch wenn die zweite Hälfte des Begriffs »Personal-Management« dies bisweilen nicht erkennen lässt.

## 2. Organisation und Projektorientiertes Personalmanagement

Die Betriebswirtschaftslehre hat über viele Jahrzehnte hinweg die Organisation **instrumentell** betrachtet, und zwar entweder funktional (Gutenberg 1969) oder konfiguratив (Kosiol 1976). Im ersten Falle ist Organisation eine Funktion der Unternehmensführung zur Sicherung der Zweck-erfüllung des Unternehmens; im zweiten Falle ist es die eher statische, dauerhafte Strukturierung der Arbeitsprozesse durch Regelwerke. Dieser Beitrag folgt dagegen dem Verständnis eines **institutionellen** Organisationsbegriffes (Schreyögg 2008), der das ganze System der Organisation betrachtet, das geplante und das ungeplante Handeln, das gelingende und das misslingende, das Rationale und das Irrationale. Er beruht auf der Erkenntnis, dass die »Lebens-Wirklichkeit« einer

Organisation durch rasante Dynamik und eine hochkomplexe Vernetztheit unterschiedlicher Bedingungsfaktoren bestimmt ist, die Intransparenz erzeugen und zu unklaren Zielen führen kann. Bei diesem Organisationsbegriff ist es notwendig, auch das Umfeld der Organisation in den Blick zu nehmen. Darunter werden unter anderem die Kunden, Klienten, Patienten, die dazugehörenden institutionellen Auftraggeber wie z.B. Sozialämter, die Deutsche Rentenversicherung, Landschaftsverbände, die gesetzlichen Krankenkassen, öffentliche und kirchliche Institutionen, die Gewerkschaften usw. zusammengefasst.

### 2.1.2. »Projektorientiertes Personalmanagement«

Wenn wir von Projekten reden, dann meinen wir wohl in den meisten Fällen einen durch Auftrag, einen in Dauer und Arbeitsweise definierten Prozess, der sich durch besondere Wichtigkeit, durch hohe Komplexität und durch die Aufhebung von Linienstrukturen auszeichnet. Die Durchführung dieses Prozesses erfolgt dann nach den Regeln des Projekt-Managements. Eine Organisation wäre demnach »projektorientiert«,

- wenn das Projektmanagement zu ihren etablierten Entwicklungsinstrumenten gehört,
- wenn sie häufig in oder mit Projekten arbeitet,
- wenn der Kick-off eines Projektes nicht zu Schockstarre oder Aggressionen, auch nicht zu panischem Verhalten oder resignierter Lähmung führt,
- sondern zum Beispiel eine Aufbruchstimmung auslöst.

Eine projektorientierte Organisation verfügt dann, kurz gesagt, über das, was man »Projektkultur« nennen könnte.

Projekte in einem solchen Kontext sind in erster Linie nach innen gerichtet. Sie mögen von außen angeregt, sogar aufgezwungen werden – ihr Ziel ist zunächst einmal die interne Organisations- oder Personalentwicklung, oft begleitet von teilweise erheblichen Struktur- und Leistungsveränderungen.

Im Unterschied dazu betrachten wir einen Projektbegriff, den ein Auftraggeber benutzt, um eine geforderte Leistung zeitlich und inhaltlich zu definieren und für dieses Paket dann in der Regel über eine Ausschreibung den preisgünstigsten Anbieter oder Leistungserbringer zu suchen. In diesem Zusammenhang hat »Projekt« eher die Bedeutung einer befristeten Maßnahme, deren Ziel nicht die Veränderung der Organisation ist, sondern die Veränderung ihrer Umwelt. Insofern wird ein entsprechendes Organisationsverständnis benötigt.

Ein »projektorientiertes Personalmanagement« muss also beides im Blick haben – den Beitrag zu einer als positiv erlebbaren Projektkultur und die durch die rasanten Umweltveränderungen ausgelöste tiefgreifende Veränderung, nicht nur der Sozialen Arbeit. In jedem Falle ist Personalmanagement eine Managementaufgabe, die sowohl Personalführung als auch Personalwirtschaft umfasst und strategische Bedeutung besitzt, da sie nachhaltig den Unternehmenserfolg sichern soll.

### 3. Herausforderungen der Leitung an das Personalmanagement

Der Begriff »Herausforderung« bezeichnet immer eine Subjekt-Objekt-Beziehung: Jemand definiert eine Herausforderung und richtet sie an einen anderen in der Erwartung, dass dieser andere eine Antwort gibt und eine Lösung findet. Auf Organisationen bezogen bedeutet dies, dass die Leitung eine Herausforderung an den oder die Personalmanager weitergibt und eine Lösung einfordert. Für diesen Vorgang sind zwei Grundscenarien denkbar.

#### 3.1. Die »aufgezwungene« Herausforderung

Vorstände oder Geschäftsführungen sind, wie die Organisation als Ganzes, keine geschlossenen Systeme, sondern in hohem Maße von Interaktionen mit und Interventionen durch ihr Umfeld beeinflusst. Das gilt insbesondere für die Beziehungsstrukturen des sogenannten »sozialrechtlichen Dreiecks«, die stark verrechtlicht und bürokratisiert sind. Dieses Umfeld hat sich in den letzten Jahrzehnten rasant verändert. Veränderungsprozesse verlaufen nicht mehr linear, sondern häufig nicht vorhersehbar, ihre Verursachungskräfte und -mechanismen werden immer komplexer und unübersichtlicher, ihre Abläufe werden immer schneller. Sie betreffen in der Regel die Organisationen als Ganzes und erfordern deshalb eine grundsätzliche Bereitschaft und eine

hoch entwickelte Kompetenz, sich mit diesen Veränderungsprozessen auseinanderzusetzen.

Wenn die Leitung einer Organisation die aus diesen Veränderungen erwachsenden Herausforderungen lediglich an die Mitglieder der Organisation weiterreicht, dann erhält die Herausforderung den Charakter einer Weisung. Das Problem wird delegiert, die Lösung ist reaktiv und auf diesen Einzelfall bezogen und besteht in der Regel in einer Maßnahme der Personalwirtschaft. Das Auftreten von Problemen ist dadurch vorprogrammiert. Die Mitarbeiter stellen sich dann Fragen: Wer muss neue Aufgaben übernehmen? Wer muss seinen Arbeitsplatz wechseln? Für wen ändert sich die Organisationsform seiner Arbeit? Personalmanagement ist dann im Grunde genommen ein schwieriges Puzzlespiel, bei dem die Lücken im neuen Gesamtbild passend gefüllt werden müssen, und das hat selbstverständlich immer in Abstimmung mit der Mitarbeitervertretung und dem Arbeitsrecht zu erfolgen.

#### 3.2. Strategischer Diskurs als selbstgestellte Herausforderung

Ein zweiter Entwurf sieht vor, dass sich ein Vorstand entweder zum ersten Mal oder nach einem vorher festgelegten Zeitraum mit einer Gruppe von Mitarbeitenden zusammensetzt, um über die strategische Entwicklung der Organisation in den nächsten drei oder fünf Jahren zu diskutieren und um selbst die Ziele dieser Entwicklungsarbeit zu definieren. Bei dieser strategischen Entwicklung sollte es dann auch nicht nur um die Fragen gehen: »Was machen wir in fünf Jahren? Wie sieht dann unser Leistungsspektrum aus? Wo erbringen wir unsere Leistungen und für wen?« Vielmehr wäre es genauso wichtig, sich darüber klar zu werden, in welcher Organisationsform, mit welchen Strukturen und vor allem mit welchem Personal die Zukunft der Organisation gestaltet werden soll – und kann! Die Schlüsselfrage lautet dann vielleicht: »Wie viel Personal mit welchen Qualifikationen und welchen Kompetenzen brauchen wir, um unsere Ziele in fünf oder zehn Jahren zu erreichen?« Damit wäre das Personalmanagement eingeladen, mit der Leitung in einen Diskurs einzutreten, der wiederum sinnvoll und zielorientiert in ein Projekt »Mittelfristiges Personalmanagement« einmünden könnte. Entscheidend dabei ist die Bereitschaft der Leitung, sich tatsächlich auf einen Diskurs einzulassen, in dem das Personalmanagement kraft seiner Professionalität nicht nur die quantitativen Aspekte von Personalarbeit einbringt. Und dies führt uns zum dritten Teil meiner Ausführungen:

### 3.3. Adressierte Herausforderungen des Personalmanagements an die Leitung

»Die Personalwirtschaft der Zukunft ist gekennzeichnet durch einen immer größer werdenden Bedarf an individuellen, bedarfsgerechten Lösungen. Maßgeschneiderte Maßnahmen unter Berücksichtigung der Bedingungen vor Ort werden gefordert. Der Anteil der Routineaufgaben sinkt, der Stellenwert innovativer Aufgaben wächst.« (Becker 2005, S. 556) Auch wenn das Zitat in erster Linie Wirtschaftsunternehmen adressiert, so gilt dennoch der Grundgehalt dieser Zukunftssicht auch für das Personalmanagement im sozialen Sektor. Dies soll am konkreten Beispiel erläutert werden:

Der sogenannte Paradigmenwechsel in der Behindertenhilfe hat bei einem großen diakonischen Träger seit Beginn dieses Jahrhunderts dazu geführt, dass zunächst einmal Wohnen und Arbeiten strukturell und organisatorisch getrennt wurden. Im Bereich Wohnen wurde dann mit aller Entschiedenheit die Auflösung der tradierten Heimstrukturen betrieben; an ihre Stelle trat eine weitgehend dezentralisierte, regionalisierte Behindertenhilfe. Gleichzeitig wurde die Hierarchie von fünf auf drei Leitungsebenen »verflacht«, was zu einer extremen Erweiterung der Führungsspannen führte: Vor dem Jahr 2000 lautete die »heilige Regel«: maximal sieben Mitarbeitende unter einer Führungskraft! Heute gibt es in dieser Organisation bei 5800 Mitarbeitenden nur noch 160 Führungskräfte (jeweils in Köpfen gerechnet). Das entspricht etwa einer Führungsspanne von 1:36!

Am Anfang dieses Umbaus stand ein hoch komplexes Organisationsentwicklungsprojekt, dem dann weitere Teilprojekte folgten. Das Personalmanagement war an dieser Entwicklung maßgeblich beteiligt und begleitet sie, da sie als nicht abgeschlossener Prozess verstanden wird, bis heute. Dabei wurden zwei bemerkenswerte Prinzipien fest verankert. Das erste: alle Beschäftigten in einer Stabstelle werden am Anfang ihrer Tätigkeit nach den Regeln der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) in Projektmanagement ausgebildet. Damit stehen sie einerseits als Projektmanager für die Organisation zur Verfügung und bilden gleichsam eine Ressource, auf die man bei Bedarf zurückgreifen kann. Andererseits soll die Projektmanagement-Ausbildung den Blick dafür schärfen, wie mit komplexen, über-

greifenden, schwierigen Herausforderungen umgegangen werden kann. Somit wird auch ein Beitrag zur Führungskräftequalifikation geleistet.

Das zweite Prinzip baut darauf auf: Die Arbeit in einer Stabsstelle ist immer zeitlich befristet, sie dient sozusagen als Passage in eine Führungsaufgabe. Mit dieser Festlegung wurde zweierlei erreicht. Erstens wurde eine »projektfreundliche« Unternehmenskultur geschaffen, zweitens erwuchs daraus ein Orientierungsrahmen für die Beurteilung und die Personalentwicklung von Führungskräften.

In diesem umfassenden Changeprozess kam dem Personalmanagement die Aufgabe zu, als gestaltende Kraft daran teilzunehmen und sich gleichzeitig selbst neu zu definieren. Es entwickelte sich von einer bürokratisch ausgerichteten Verwaltungsabteilung zu einem strategisch ausgerichteten Führungsinstrument. Bei diesem Beispiel haben wir es mit einem weitgehend selbstgesteuerten Prozess zu tun, der Ende der 1990er Jahre die fachliche Diskussion der Behindertenhilfe aufnahm und insofern vielleicht reaktiv war, der aber, als er eingeleitet wurde, in seinen entscheidenden Grundsätzen das SGB IX, das 2001 in Kraft trat, antizipierte.

Das Personalmanagement muss aber im Diskurs mit der Leitung auch die Rolle übernehmen, auf Gefahren hinzuweisen, Grenzen aufzuzeigen und vor Fehlentwicklungen zu warnen. Der eben erwähnte diakonische Träger hat so z.B. eine Grundsatzentscheidung getroffen, sich nicht mehr an Ausschreibungen zu beteiligen: Die Beschäftigungsverhältnisse des vorhandenen Personals (unbefristet) und die Qualifikationshöhe (75 % Fachkräfte) lassen sich mit den Marktmechanismen der Ausschreibungspraxis nicht mehr vereinbaren, so die Einschätzung des Geschäftsführers dieser Einrichtung. Das Beispiel zeigt, was es bedeutet, wenn das Personalmanagement als Diskurs-Partner tatsächlich ernst genommen wird.

### 3.4. Konsequenzen für Personalführung und Personalentwicklung

Personalmanagement ist dabei eingebunden in komplexe Wirkmechanismen und erfordert insofern eine entsprechende Betrachtung. Abbildung 1 illustriert am Beispiel eines Wirtschaftsunternehmens die Methodik des vernetzten Denkens.

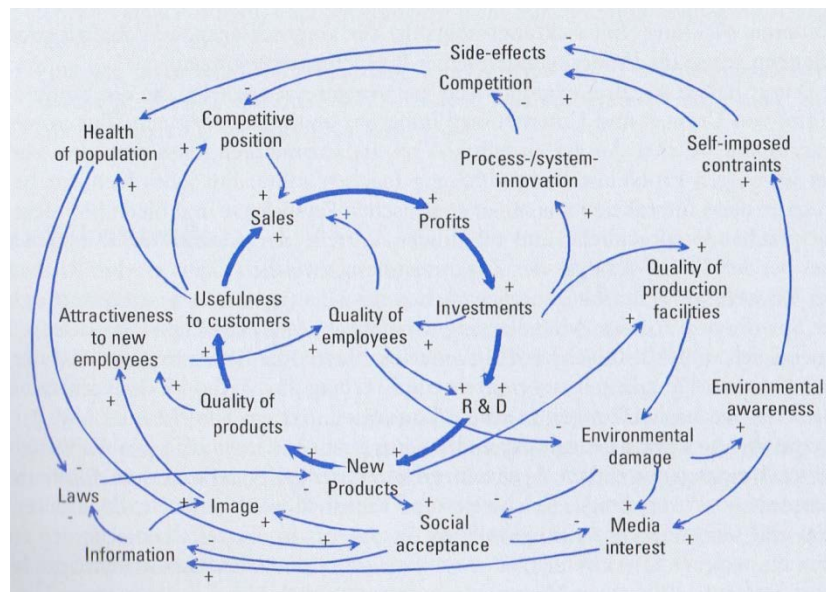


Abb. 1: Komplexität des vernetzten Denkens. (Quelle: Müller-Stewens/Lechner, 2005, S. 23)

Sie geht auf Erkenntnisse von Frederic Vester (2002) zurück und wurde Ende des letzten Jahrhunderts von Peter Gomez und Gilbert Probst (1989) in die Managementtheorie der St. Galler Schule integriert. Im Mittelpunkt der Analyse steht dabei der Regelkreis »Quality of Employees« mit der Qualität der Mitarbeitenden als Schlüssel für die Weiterentwicklung des Unternehmens.

Was bedeutet nun eine solche Prämisse für das Selbstverständnis von projektorientiertem Personalmanagement? In unseren bisherigen Überlegungen haben wir es vor allem in seiner Rolle als Diskurspartner der Gesamtleitung und dabei als beratend und auch korrigierend, jedenfalls als mitgestaltend in Entwicklungsprozessen betrachtet. Das Personalmanagement steht aber auch in einem Diskurs mit der mittleren Leitungsebene und mit den Mitarbeitenden selbst, indem es deren Bedarfe ermittelt und dafür Produkte, Angebote entwickelt. Dabei haben die Personalentwicklung (PE) allgemein und die Begleitung von Führungskräften im Besonderen eine zentrale Bedeutung.

Der Begriff der Personalentwicklung ist allerdings sehr unscharf und wird sehr unterschiedlich gebraucht. Als Orientierung kann die Definition dienen, die Manfred Becker in seinem Standardwerk formuliert hat: »Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Ziele zielgerichtet, systematisch und metho-

disch geplant, realisiert und evaluiert werden.« (Becker 2005, S. 3)

Dass OE nicht ohne PE und PE nicht ohne OE gelingen kann, dürfte inzwischen eine triviale Feststellung sein. Aber was meint Becker mit »Bildung«? Er unterscheidet zwischen Berufsausbildung, Weiterbildung und Führungsbildung und grenzt dies gegen die »Förderung« ab, der er die Instrumente des Personalmanagements zuordnet, wie zum Beispiel Personalgewinnung, Zielvereinbarungen, strukturiertes Mitarbeitergespräch oder Coaching (Becker 2005, S. 296 ff). Personalmanagement als System und mit System wird also die Führungsbildung in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen stellen, weil Führungskräfte die wichtigsten »Humanpotenziale« im Unternehmen darstellen. Becker geht sogar so weit, ihnen eine eigene Rolle als Personalentwickler zuzuweisen, und spitzt dies so zu: »Jeder Vorgesetzte hat die Mitarbeiter, die er sich (durch Personalentwicklung) selbst verdient!« (ebd., S. 246). Es liegt auf der Hand, dass Beckers Sicht von Personalentwicklung entscheidend durch die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und damit durch den Beitrag der Mitarbeitenden im Wertschöpfungsprozess geprägt ist.

In einem »sozialen« Unternehmen gibt es noch eine andere Orientierungshilfe. »Vielfalt leben« (Baunataler Diakonie Kassel (BDKS o.J.), »Menschen sind unser Leben« (Evangelische Stiftung Alsterdorf (2012)) oder »Nah am Menschen« (Evangelisches Krankenhaus Bielefeld (o.J.)) sind



willkürlich ausgesuchte Claims diakonisch-sozialer Unternehmen und stehen dennoch stellvertretend für die gesamte Landschaft sozialen Handelns. Was sich darin ausdrückt, ist vor allem der Anspruch, Beziehung zwischen Menschen zu stiften. Das Alleinstellungsmerkmal eines Krankenhauses ist nicht das Produkt Gesundheit, das liefern alle Krankenhäuser. Entscheidend ist die Art und Weise, die Haltung, aus der heraus die Leistung erbracht wird; entscheidend ist, ob in diesem »Wertschöpfungsprozess« Beziehung gelingt. Es ist nun leicht nachvollziehbar, dass vor diesem Hintergrund für die Personalentwicklung in einer sozialen Organisation eine weitere besondere Herausforderung erwächst. Die Herstellung und Pflege von Beziehung ist dann nicht nur das Wesensmerkmal der Leistungserbringung gegenüber den Kunden, Klienten, Patienten usw., sondern auch das Wesensmerkmal einer gelingenden, lebendigen Unternehmenskultur. Und dies wiederum ist eine zentrale Aufgabe von Führungskräften.

Der Kernauftrag des Personalmanagements bestünde demnach darin, in den Mittelpunkt seines Bildungsauftrags die Beziehungsfähigkeit von Mitarbeitenden, insbesondere der Führungskräfte zu stellen. Beziehungen, Gefühle, Werte schaffen eine stärkere Bindung als Gehälter oder andere materielle Statussymbole. Aber mit den Strukturen, die bis ins Umfeld der Organisation reichen, ändern sich auch die Beziehungen rasant und permanent, und zwar nicht nur linear, kausal und evolutionär, sondern netzartig, zirkulär und komplex: »Führungskräfte müssen deshalb flexibel in ihren Handlungen sein, aber gleichzeitig auch ein gewisses Maß an Sicherheit vermitteln, sowohl den Kunden als auch den Mitarbeitern gegenüber. Sie müssen dafür sorgen, dass die dynamischen Kräfte des Systems unter Kontrolle bleiben.« (Pinnow 2011, S. 168) Das kann aber nur dann gelingen, wenn einerseits das Personalmanagement im Rahmen seiner Professionalität das System der Personalentwicklung und Führungskräftebildung bereitstellt und wenn andererseits die Gesamtleitung dafür sorgt, dass eine klare Vision existiert, dass der Weg der Organisation in revolvierenden Strategieentwicklungsprozessen immer wieder neu auf die Vision ausgerichtet wird und dass sie die Ressourcen bereit-

stellt, um dies alles als Haltung in der Organisationskultur zu verankern. Dabei bilden die Führungskräfte selbst eine entscheidende Ressource.

Als Ressource im Sinne eines Führungsinstruments dient aber auch das Personalmanagement, indem es als interner Dienstleister gegenüber den Mitarbeitenden fungiert. Aus deren Sicht soll es Beiträge zur Arbeitszufriedenheit liefern, die »Work-Life-Balance« unterstützen, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sicherstellen, um nur einige Anforderungen zu nennen. Die sogenannte »Generation Y« artikuliert solche Wünsche sehr deutlich: »Work-Life-Flexibilität wird Work-Life-Balance ersetzen. Während die Menschen ohne Unterbrechung zwischen Arbeit und persönlichen Aktivitäten springen werden, werden die typischen ‚Nine-to-Five‘-Arbeitsplätze allerhöchstens interessante Reliquien der Vergangenheit sein.« (Brecke 2015, S. 194) Diese Wünsche werden zudem von weiteren Herausforderungen begleitet: »Bis 2025 werden voraussichtlich vier bis fünf von zehn europäischen Mitarbeitern einen Minoritätshintergrund haben«, fügt Brecke hinzu. Man kann sich leicht vorstellen, dass durch diese Entwicklungen eine Organisation sogar an ihre eigenen Grenzen gelangen kann. Dies gilt insbesondere dann, wenn sie sehr wertebetont arbeitet. Die aktuelle Diskussion um die Flüchtlings-Problematik, wenn sie denn in positiver Sicht durch die »Das-schaffen-wir!«-Haltung gekennzeichnet ist, wird sich sehr bald auch der Frage stellen müssen, was die gesellschaftliche Eingliederung dieser Menschen langfristig für weltanschaulich gebundene, insbesondere die christlichen Organisationen bedeutet.

### 3. Fazit/Ausblick

Personalmanagement kann demnach als strategisches Steuerungsinstrument, als interne Dienstleistung und auch als Motor einer innovativen, zukunftsorientierten Unternehmensentwicklung betrachtet werden. Personalmanagement wird projektorientiert, wenn es sich auf Grund der Dynamik, Komplexität und Unsicherheit der Umwelt zunehmend häufiger des Instruments Projektmanagement bedienen muss und es inhaltlich für eine projektfreundliche Unternehmenskultur sorgen kann.

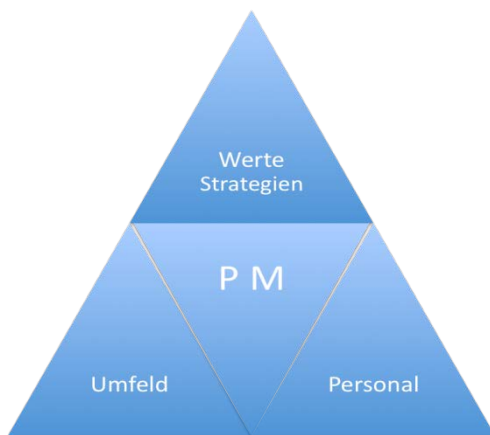


Abbildung 2: Personalmanagement verbindet Umfeld, Personal, Strategien und Werte (Quelle:?)

Gleichzeitig hat es dabei die Chance und den Auftrag, gegen die durch raschen Wandel verursachte permanente Verunsicherung eine Beziehungskultur mit zu gestalten, die durch ihre Wertorientierung Halt und Orientierung bietet und somit für die ganze Organisation stabilisierend wirkt. Systemische Führung hat diese Ambivalenzen und Unsicherheiten im Blick und akzeptiert parallele Wirklichkeiten. Deshalb ermutigt sie das Personalmanagement, neue Wege zu gehen, fördert neugierige Risikobereitschaft und schafft Raum für flexible Organisationsstrukturen und Arbeitsformen. Sie respektiert vor allem die Erkenntnis, dass am Gelingen oder am Scheitern von Entwicklungsprozessen die emotionalen »Tiefenebenen« einen wesentlich höheren Anteil haben, als wir lange geglaubt haben. Das ist die eigentliche Herausforderung an systemische Führung.

Im Titel dieses Beitrags wurde an Goethes Zauberlehrling erinnert. Der erlebt sein Desaster nicht, weil der Besen so untauglich ist, sondern weil er etwas vergessen hat. Projekte und Projektorientierung scheitern nicht deshalb, weil sie »schlechte Besen«, weil sie an sich schlecht sind, sondern weil sie unprofessionell gestaltet werden. Der Kardinalfehler steckt fast immer in der unzureichenden Klärung von Auftrag und Ziel und dem Verzicht auf eine emotional stabilisierende Begleitung der Mitarbeitenden. Die Folgen zeigen sich in Coaching-Prozessen, in denen der Beruf eine sehr große Rolle spielt. Dabei sind es dann, unabhängig von der Projektorientierung, insbesondere die unsichere Organisation der Arbeit und die unklare Kontraktierung, die den Coachingbedarf erzeugen. Bei Führungskräften geht es außerdem noch oft um die Selbst-Führung

innerhalb der eigenen Rollenwahrnehmung. Immer aber sind diese Coachinganlässe zugleich auch Hinweise auf Defizite und vor allem mangelnde Klarheit innerhalb der Organisation.

### Anmerkung:

<sup>1</sup> Dr. Rolf Engels ist freiberuflicher Berater und Moderator. E-Mail: [engels@rolf-engels-beratung.de](mailto:engels@rolf-engels-beratung.de)

### Literatur:

BDKS (o.J.): Wir über uns. Online unter: <http://bdks.de/de/vielfalt-leben/wir-ueber-uns> [Abruf: 10.05.16].

Becker, Manfred (2005): *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Brecke, Jan (2015): *So wollen Top-Talente arbeiten*. Frankfurt a.M.: FAZ-Fachverlag.

Evangelisches Krankenhaus Bielefeld (o.J.): *Unser Leitbild: Nah am Menschen*. Online unter: <http://evkb.de/ueber-das-evkb/fakten-leitlinien/unser-leitbild.html> [Abruf: 10.05.16].

Evangelische Stiftung Alsterdorf (2012): *Magazin der Evangelischen Stiftung Alsterdorf*. Nr. 23. Online unter: [http://www.alsterdorf.de/fileadmin/user\\_upload/images/presse-downloads/magazin-alsterdorf/Magazin-Alsterdorf\\_23.pdf](http://www.alsterdorf.de/fileadmin/user_upload/images/presse-downloads/magazin-alsterdorf/Magazin-Alsterdorf_23.pdf) [Abruf: 10.05.16].

Gomez, Peter/ Probst, Gilbert J. B. (1989): *Vernetztes Denken: Unternehmen ganzheitlich führen*. Wiesbaden: Gabler.

Gutenberg, Erich (1969): *Grundlagen der Betriebswirtschaft*. Erster Band: *Die Produktion*. 15. Aufl., Berlin: Springer.


Höfler, Manfred u.a. (2012): *Abenteuer Change Management*, 3. Aufl., Frankfurt a.M.: Frankfurter Allgemeine Buch.

Kosiol, Erich (1966): *Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. Reinbek b. Hamburg: Rohwolt.

Müller-Stewens, Günter/ Lechner, [MV7]Christop[WS8]h (2005): *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*. 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Pinnow, Daniel (2011): *Unternehmensorganisationen der Zukunft. Erfolgreich durch systemische Führung*. Frankfurt a.M.: Campus.

Schreyögg, Georg (2008): *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Vester, Frederic (2002): *Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität*. München: dtv. 



# Die Professionalisierung von Personal als Leitungsaufgabe: Das Beispiel psychosoziale Beratung

Von Marc Weinhardt<sup>1</sup> und Petra Bauer<sup>2</sup>

**Präsentation der Vorträge zum Social Talk 2015  
»Am Wendepunkt? InnenPerspektiven der Sozialwirtschaft«, Darmstadt, 2.12.2015**

## Einleitung

Angebote zur Bildung und Bewältigung im Lebenslauf stellen personenorientierte Dienstleistungen dar, zu deren fachgerechter Erbringung vielfältige Voraussetzungen erfüllt sein müssen. Diese Voraussetzungen lassen sich in drei Faktoren bündeln: (a) die Mitarbeit der AdressatInnen im Sinne einer gelingenden Koproduktion (Heiner 2007; Schefold 1999; Graßhoff 2015,) auf deren Aspekte wir im Folgenden nicht eingehen, (b) die Professionalität und Fachlichkeit der MitarbeiterInnen sowie (c) die Qualität der organisationalen Rahmung. Während die gelingende Gestaltung von Organisation schon immer klassische Aufgabe von Management und Leitung war, ist in Deutschland vor allem seit der Kompetenzdebatte und der Umstellung auf die gestuften Bachelor/Master-Studiengänge die Professionalisierungsfrage und welche Akteure für sie zuständig sind, vermehrt in den Mittelpunkt gerückt. Im folgenden Beitrag fokussieren wir vertieft den Aspekt der Professionalisierung personengebundenen Handelns und machen deutlich, dass gerade im Zeitalter der neuen Bologna-Studiengänge hieraus eine Leitungsaufgabe formuliert werden kann. Diesbezügliche Fragen entwickeln wir am Gegenstand psychosozialer Beratung – eine in der gesamten Sozialen Arbeit bedeutsamen Hilfeform, an der sich unsere Überlegungen prototypisch verdeutlichen lassen.

Unter psychosozialer Beratung verstehen wir hierbei pädagogisches Handeln, das auf die vorwiegend reflexive Bearbeitung lebensweltlicher Fragen unter maximaler Wahrung der Autonomie der AdressatInnen abstellt: »Insbesondere die psychosoziale Beratung folgt heute einem Beratungsverständnis, welches diese als hoch reflexiv angelegte Hilfeform betrachtet [...]. Dazu gehört eine starke Zurückhaltung bezüglich instruierender Informationen oder auch gegenüber einem auf Belehrung abzielenden Arbeitsprogramm. Stattdessen geht es darum, Selbstklärungsprozesse bei den AdressatInnen anzuregen und Ressourcen zur alltagsnahen Lösung der thematisierten Problemstellungen zu aktivieren« (Bauer und

Weinhardt 2014b). So verstanden steht dieser Beratungsbegriff stellvertretend für die Komplexität von fachlich angemessenem Handeln in der psychosozialen Versorgung und macht die hierzu notwendigen hohen Standards deutlich.

Anhand von Daten aus einem umfangreichen Forschungsprojekt zur Entwicklung personenbezogener Handlungskompetenz an der Hochschule, stellen wir zunächst die Struktur und Genese professionellen Handelns in der psychosozialen Beratung dar. Hier fokussieren wir die frühen Expertisestadien, also diejenigen Handlungskompetenzen, die an der Hochschule erworben werden und damit als Ist-Zustand für den Eintritt in das Berufsleben zu werten sind. Darauf aufbauend entwickeln wir Herausforderungen und Fragen für die Leitung von Einrichtungen, die wir als Reflexions- und Entwicklungsimpulse für die Praxis verstehen.

## Beraterische Handlungskompetenz: Struktur und Genese

„Beraten können“ im Sinne der in diesem Artikel behandelte Handlungsform erfordert eine spezifische Kompetenz, die in den heterogenen Arbeitsfeldern Sozialer Arbeit an unterschiedlichen Stellen erwartet wird (Bauer und Weinhardt 2014a; Nestmann und Sickendiek 2011; Vossler 2005). Hierzu zählen sowohl die Arbeit an klassischen Beratungsstellen mit Komm-Struktur, z.B. in der Erziehungsberatung, der Schuldnerberatung oder der Schwangerschaftskonfliktberatung als auch die querschnittlich angelegte Funktion (Nestmann et al. 2004) von Beratung z.B. im Kontext von Schulsozialarbeit, den ambulanten und stationären Hilfen zur Erziehung, Unterstützung im Übergangssystem (Walther und Weinhardt 2013) oder in neuen Formen wie der Beratungsarbeit im Internet (Weinhardt 2012a, 2010, 2012b). In der wissenschaftlichen Klärung einer so verstandenen beraterischen Handlungskompetenz ist diese von einer stark alltagssprachlichen Nutzung des Beratungsbegriffs streng abzugrenzen. Die alltägliche Verwendung des Beratungsbegriffes weist nämlich insofern in die falsche Richtung, da es in der professionellen Praxis gerade nicht um Rat geben oder Informationsweitergabe, sondern das anstoßen selbstreflexiver Veränderungen bei AdressatInnen und AdressatInnensystemen geht. Diese



Abb. 1: Logik professionellen Handelns nach Dewe (Dewe et al. 1992)

auf vielen Ebenen verwirrende Differenz zwischen vermeintlich alltäglichem, bekanntem Routinehandeln (wenn sich z.B. Freunde, ArbeitskollegInnen oder Familienmitglieder untereinander ‚beraten‘) und einer nach fachlichen Standards erbrachten Dienstleistung kann dabei als symptomatische Schwierigkeit nicht gänzlich professionalisierter oder professionalisierbarer Domänen wie der Sozialen Arbeit oder dem Management gelten.

Aus der Forschung, die sich im Wesentlichen aus den drei Traditionslinien der Professions-, Kompetenz- und Expertiseforschung speist, liegen Befunde vor, die einen Beitrag zu Genese und Struktur von Beratungskompetenz zu leisten vermögen. Bezogen auf den zeitlichen Umfang der Wissensbildungsprozesse hin zur kompetenten Beratungsfachkraft lässt sich annehmen, dass die aus der allgemeinen Expertiseforschung (Boshuizen et al. 2004; Gruber und Ziegler 1996; Ericsson 2005; Röben 2006; Dreyfus und Dreyfus 1980) bekannten Faustregeln von 10 Jahren oder 10 000 Stunden auch für psychosoziale Beratung gelten, wie dies beispielsweise von Strasser für die Erziehungsberatung (Strasser und Gruber 2015; Strasser 2006) und Bredel für die Organisationsberatung nachgewiesen wurde (Bredel 2008). Für das Verständnis der Genese psychosozialer Beratungsfachlichkeit ist aber gerade nicht nur die quantitative Kumulation von mit dem Lerngegenstand verbrachter Zeit ausschlaggebend, sondern auch die Form, in der dies geschieht. Hier lässt sich regelmäßig eine Beschäftigung im Sinne der »deliberate practice« (Ericsson et al. 1993) nachweisen: Eine je fallweise auf dem Weg der Expertisentstehung ständig neu durch die Lernenden hergestellte Mischung aus Theorieaneignung, Übung und Reflexion. Aus einer solchen, auf Wissensbildung in einer spezifischen Domäne abstellenden Forschung, ergibt sich damit ein erster bedeutsamer Anhaltspunkt: Es muss vorausgesetzt werden, dass nicht nur die institutionelle Bildung in Form von Studien- und Weiter-

bildungsangeboten, sondern noch andere Lernorte und Lernmodi als Voraussetzungen für eine sich konstruktiv entwickelnde Beratungsfachlichkeit angenommen werden müssen.

Die Professionsforschung betont als weitere wichtige Forschungslinie an dieser Stelle vor allem implizite Lernprozesse, beispielsweise die Einsozialisation in berufliche Deutungs- und Handlungspraktiken, die auch im Nachgang nicht vollständig explizierbar sind. So gehen sowohl Oevermann (Oevermann 2009) als auch Dewe (Dewe et al. 2011; Schwarz et al. 2014) in ihren Professionalisierungsmodellen davon aus, dass eine spezifische Übersetzungsleistung den Kern professionellen Handelns ausmacht.

Diese Übersetzungsleistung versteht sich als fallangemessene Transformation von wissenschaftlichem Wissen (mit der Codierung ‚wahr/falsch‘) in lebensweltlich angemessenes Handeln (mit der Codierung ‚angemessen/unangemessen‘). Das Grundkapital zur gelingenden Herstellung dieser Übersetzungsleistung besteht im klassisch disziplinär organisierten und in expliziten, institutionalisierten Lernprozessen erworbenen Wissens und verweist hier ganz stark auf die große Bedeutung einer wissenschaftlichen Bildung. Dieses Wissen kann aber gerade nicht durch einfache Rezeptlogiken in der Praxis zum Sprechen bewegt werden, wie dies einfache Modelle bloßer Übung, Routinisierung und Automatisierung postulieren. Vielmehr wird dieses deklarative Faktenwissen mit steigender Professionalisierung zur instrumentellen und gleichzeitig impliziten Grundlage, durch die Fachkräfte einen analytischen Blick auf Fälle und Probleme der Praxis entfalten und handeln.

Als dritte Forschungslinie schließlich macht die kompetenzorientierte Forschung Aussagen zur Struktur fachlichen Handelns. Sie lässt sich in ihrer starken, auf Handlungskompetenz abstellenden Lesart als Brückenglied zwischen Exper-

tise- und Professionsforschung auffassen. Im Lichte einer solchen Perspektive zeigen sich Handlungskompetenzen dann als situativ beobachtbare, komplexe Bündel aus Wissen, Können und handlungsregulativen Fähigkeiten sowie einem bestimmten Maß an Kreativität (Erpenbeck 2012; Weinhardt 2015). Auch an dieser Stelle ist jedoch davon auszugehen, dass Kompetenzen gerade nicht vollständig durch Verbaldaten in Form von Interviews oder schriftlichen Tests abbildbar sind. Da im Zuge der kompetenzorientierten Wende gleichzeitig der Wunsch nach Kompetenzerfassung und Zertifizierung prominent wird, stellt sich diese nicht vollständige Explizierbarkeit an dieser Stelle vor allem als didaktisches Problem der Prüfungs- und Zertifikatsgestaltung. Zur Lösung dieser Frage wird an vielen Stellen das »Constructive Alignment« (Biggs und Tang 2011) theoretisch in Anschlag gebracht, während in der Prüfungs- und Zertifizierungspraxis nach wie vor die klassischen Prüfungsformate (in Form des Nachweises von reinem Wissen bzw. der Reflexion von Wissen) überwiegen.

Die in der Expertise-, Professions- und Kompetenzforschung je unterschiedlich thematisierten Foki verweisen zusammenfassend auf zentrale Fragen, die Theorie und Praxis gelingender Professionalisierung gleichzeitig betreffen und die vor allem in der Berufspädagogik (Neuweg 2015, 2004) dort aber stark verinselt, intensiv bearbeitet werden: (a) eine lang andauernde Genese zur Erlangung von Fachlichkeit, die die an Bildungsinstitutionen verbrachte Zeit weit übersteigt, (b) die daraus folgende Notwendigkeit, berufsbiographischen Lern- und Bildungsprozessen das entsprechende Gewicht zuzuweisen, (c) in der Erfassung und Beforschung fachlicher Könnerschaft im Sinne von Handlungskompetenz erweiterte und passende Methoden einzubeziehen um aussagekräftiges Steuerungswissen zu gewinnen.

Die im folgenden referierten Ergebnisse empirischer Studien zum Beratungskompetenzerwerb wurden aus diesen Gründen – der Bedeutsamkeit sowohl expliziter als auch impliziter Wissensbildungsprozesse – in einer Simulationsumgebung für psychosoziale Beratung gewonnen.

In ihr können im Rahmen einer Videostudie unter weitgehend standardisierten Bedingungen durch Nutzung von SimulationsklientInnen, die prototypische Beratungsanliegen aus der Sozialen Arbeit darstellen, performanzorientierte Maße über Beratungskompetenzen gewonnen werden (Bauer und Weinhardt 2015, 2016; Weinhardt 2015, Weinhardt und Kelava i.E.).

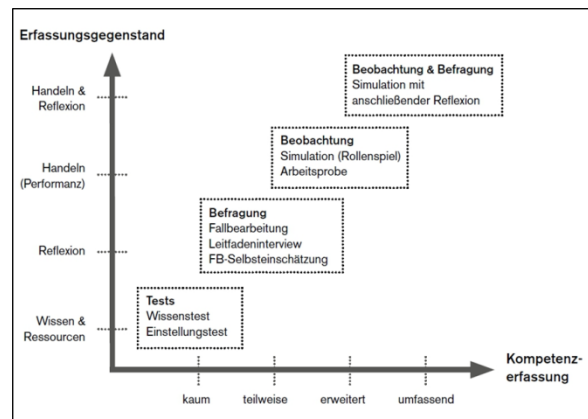
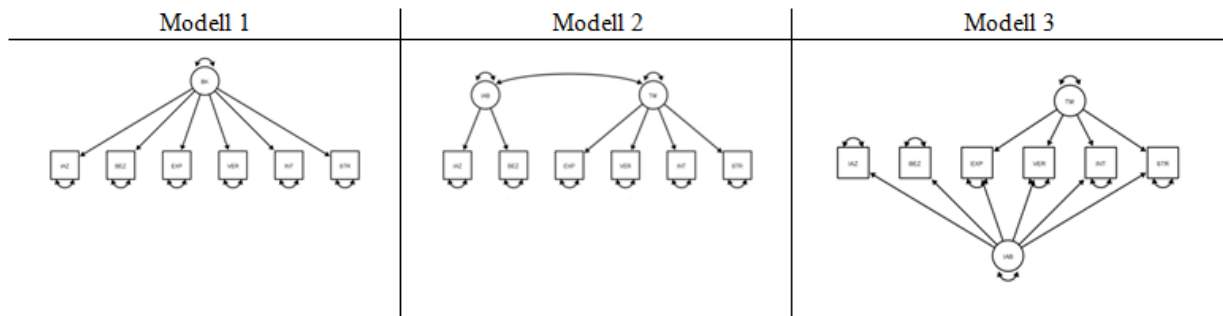


Abb. 2: Methoden und Instrumente zur Kompetenzerfassung nach Schiersmann (2013) und Iller & Wick (2009).

Der auf diesem Weg realisierte Zugang zu Beratungskompetenz ermöglicht damit in Anlehnung an die Taxonomie von Schiersmann (2013) und Iller und Wick (2009) eine Kompetenzerfassung in handlungswissenschaftlich gerahmten Studienberufen, die diesen weitaus besser gerecht wird als rein kognitive Wissenstests und das zugehörige Zertifikatswesen.

In einer ersten Teilstudie wurde die Frage bearbeitet, welche Struktur kompetentem Beratungshandeln unterliegt. Untersucht wurden N = 206 Studierende sozialpädagogischer Studiengänge in den Semestern 1 bis 12. Das Sample enthält damit unterschiedlich vorerfahrende BeraterInnen, wobei in den höheren Semestern auch die typischerweise schon Teilzeit berufstätigen BeraterInnen erfasst werden. Die in der Simulationsumgebung videographierten Beratungsgespräche wurden hierzu hoch inferent durch geschulte BeurteilerInnen auf der TBKS (Tübinger Beratungskompetenz-Skala (Weinhardt 2014) eingeschätzt. Die TBKS liefert sechs Facetten beraterischen Handelns: Interesse und Anerkennung zeigen (IAZ), Problem explorieren (EXP), Sitzung vertiefen (VER), Veränderungen initiieren (INT), beraterisch-therapeutische Beziehung gestalten (BEZ) sowie Kontakt strukturieren (STR). Die Skala für die Facetten umfasst den Bereich -2 (größere Korrekturen notwendig/schädliches Verhalten), -1 (weiter üben), 0 (sich entwickelnde Kompetenz), 1 (gut entwickelte Kompetenz) sowie 2 (stark entwickelte Kompetenz). Durch Strukturgleichungsmodellierung wurden drei theoretische Vorannahmen aus dem Korpus der Beratungs- und Psychotherapieforschung entwickelt (Vossler 2014; Lambert et al. 2013) und dargestellt (Tabelle eins).



Tab.1: Drei Modelle von Beratungskompetenz

Modell eins entspricht einer Einfachstruktur mit einer zentralen Beratungskompetenz BK, die für die Ausprägung der sechs Facetten beraterischen Handelns als ursächlich modelliert ist. Modell zwei unterstellt eine Zweifachstruktur mit zwei korrelierten Teilkompetenzen, nämlich technisch-methodischer Handlungskompetenz TM (Techniken und Methoden, entspricht Frage-, Interventions- und Strukturierungstechniken) sowie einer Beziehungsgestaltungskompetenz IAB (Interesse, Anerkennung, Beziehungsgestaltung). Modell drei unterstellt ebenfalls eine Zweifachstruktur, hier ist jedoch die Beziehungsgestaltungskompetenz IAB in Form eines Nested Factors als allen sechs Facetten unterliegend modelliert, während die technisch-methodische Handlungskompetenz TM hiervon unabhängig modelliert wurde.

Durch Überprüfung der entsprechenden Fit-Indizes (Hu und Bentler 1995; für ausführliche Darstellung der psychometrischen Maßzahlen Weinhardt und Kelava i.E.) kann gezeigt werden, dass Modell drei mit Abstand am besten auf die Daten passt. Dieses Ergebnis korrespondiert mit Postulaten aus der Common-Factor-Forschung in Beratung und Psychotherapie (Vossler 2014; Lambert et al. 2013), der gemäß neben den technisch-methodischen Aspekten helfenden Handelns ein generalisierter, breiter Personenfähigkeitsfaktor angenommen werden muss. Er beschreibt die grundlegende Fähigkeit, belastbare, produktive

Arbeitsbeziehungen in kommunikativ herausfordernden Situationen gestalten zu können, die so ausgeprägt sind, dass die AdressatInnen zu Veränderungs- und Heilungsprozessen ermutigt und angestoßen werden.

An dieser Stelle ergibt sich wiederum ein möglicher Hinweis auf die unterschiedlichen Arten der Wissensbildung, denn es ist anzunehmen, dass eine solche grundlegende Fähigkeit nicht alleine im Modus expliziten, selektiven Lernens, sondern durch komplexe, auch implizite Lernformen (S-Mode bzw. U-Mode Learning, Hayes und Broadbent 1988, Gasparini 2004) erworben wird. In der Tat hat sich in einer weiteren Teilstudie (Weinhardt i.E.), in der durch eine kompetenzorientierte Wissensvermittlung bestehend aus einem Kompaktseminar, zwei Übungsgesprächen in der Simulationsumgebung sowie einer selbstgesteuerten Reflexionsphase versucht wurde, die Teilkompetenzen TM und IAB durch ein punktuell Lernangebot zu verbessern, folgendes gezeigt: TM, also die Fähigkeit zu technisch-methodischem Handeln, ist in erstaunlichem Maße verbesserbar, denn das Lernangebot im Umfang 24 Unterrichtseinheiten (UE) von hatte für die technisch-methodische Kompetenz eine Effektstärke, die drei Semestern herkömmlicher Hochschullehre entspricht. Hingegen konnten für IAB nur wesentlich geringere Lernzuwächse durch ein punktuell Lernangebot festgestellt werden.

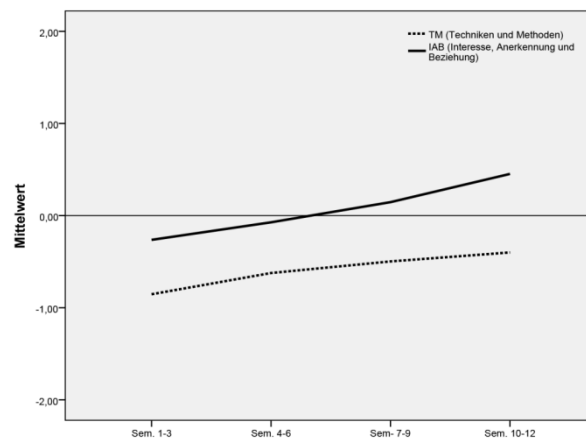


Abb. 3: Trendstudie zur Beratungskompetenzentwicklung

Weiterhin zeigt sich, dass die absolute Ausprägung von IAB die von TM in der vorliegenden Untersuchung deutlich übersteigt, wenn man die Daten in Form einer Trendstudie (Abbildung drei) nach Studienphasen abträgt (Semester 1-3, 4-6, 7-9, 10-12). Als zweites Ergebnis dieser Trendstudie fällt auf, dass im Falle von IAB von einer nahezu linearen Funktion der Zeit ausgegangen werden kann, während der Lernzuwachs bezüglich TM am Ende des Hochschulstudiums deutlich abflacht.

Und schließlich lässt sich absehen, dass im Schnitt am Ende eines Studiums zwar von einer beginnenden Kompetenz bezogen auf IAB gesprochen werden kann, nicht jedoch bezogen auf TM, die Rede vom berufsqualifizierenden BA-Abschlusses als bezogen auf das Beraten-können kritisch zu bilanzieren ist. In einer prozentualen Aufschlüsselung nach Kompetenzstufen zeigt sich, dass 11 % am Ende des Studiums beginnend kompetent methodisch handlungsfähig und 50 % bezüglich Beziehungsgestaltungsfähigkeit handlungskompetent (jeweils TBKS Stufe 0 oder höher) sind.

#### **Fazit: Professionalisierung pädagogischen Personals als Leitungsaufgabe**

Bezogen auf Wissensbildung und Professionalisierung als mögliche Aufgabe von Leitung lässt sich anhand dieser Daten als erstes Fazit ablesen, dass im Schnitt von einer erst langsam beginnenden Professionalisierung von Hochschulabsolventen zum Zeitpunkt des Berufseinstieges ausgegangen werden kann. Die Differenz zwischen einer grundlegenden, durch Bologna programmatisch geforderte Berufsbefähigung und den in diesem Artikel berichteten Forschungsergebnissen

stellt sich im untersuchten Feld der psychosozialen Beratung nochmals deutlich kritischer dar als einzelne Stimmen aus Politik, Sozialwirtschaft und Wissenschaft dies bisher artikuliert haben: Nimmt man das fachliche Erfordernis, dass Beziehungsgestaltungsfähigkeit erst in Kombination mit methodischem Handeln einer Beratungsfachlichkeit entspricht als gegeben, so können lediglich 11 % der von uns untersuchten BA-Studierenden an ihrer ersten Arbeitsstelle nach der Berufseinstiegung beginnend kompetent Beraterisch handeln. Es ließe sich an dieser Stelle einwenden, dass die hier untersuchten Kompetenzen von durchschnittlichen BerufseinsteigerInnen in der Sozialen Arbeit nicht oder noch nicht verlangt werden. Die in der Simulationsumgebung angelegten Fälle stellen aber gerade keine besonders schwierigen oder psychotherapienahen Aufgabenstellungen dar, zu deren Bewältigung exklusives Sonderwissen notwendig ist. Vielmehr handelt es sich um Aufgaben (z.B. Ärger mit den Eltern oder in der Ausbildung), die ganz sicherlich in Maßnahmen und Institutionen wie der Sozialpädagogischen Familienhilfe (SPFH), dem Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) und der Schulsozialarbeit auftauchen, in denen nachweislich viele Studierenden der Sozialen Arbeit ihre ersten beruflichen Stationen finden.

Im Zuge der kompetenzorientierten Wende stellt sich damit ein doppelt verschärftes Problem: Die Kompetenzerwartungen sind, zumindest in ihrer sprachlich codierten Form, in dem Maße angestiegen, als dass alle Akteure – Fachkräfte, Organisationen und Bildungspolitik – sie faktisch unterstellen: In Praxi trifft man junge BA-AbsolventInnen in allen Arbeitsbereichen, in denen psychosoziale Beratungskompetenzen verlangt werden. Es scheint nicht unwahrscheinlich, dass



zukünftig auch die hoch institutionalisierten Arbeitsplätze für psychosoziale Beratung wie Beratungsstellen im eigentlichen Sinn von diesem Trend betroffen sind.

Die Eingangsfrage des Artikels aufgreifend stellt sich dann die Frage, wie Leitung und Management eine zufriedenstellende Qualität der angebotenen Dienstleistungen sicherstellen können. Nimmt man zu dieser Frage die als gesichert geltende These der Bedeutung lang andauernder, impliziter und berufssozialisatorischer Lernprozesse hinzu, so muss die Frage in einen weiteren Kontext gestellt werden und lauten: Inwiefern können Organisationen der Sozialen Arbeit einen deutlich vermehrten, konstruktiven Beitrag zur berufsbiographischen Entwicklung der in ihnen Tätigen leisten. Dies verschiebt den Fokus einer rein auf Qualifizierung abstellenden Weiterbildungsdebatte (z.B. mit dem Vorhalten punktueller Inhouseschulungen für bereits grundlegende professionalisierte) viel mehr als bisher auf eine tatsächlich durchgehaltene und ernstgenommene Perspektive lebenslangen Lernens, die berufsbiographisch deutlich früher ansetzen muss als bisher. Eine Möglichkeit hierzu bestünde darin, den für die Organisationen schon entwickelten Rahmen zur Wissensbildung gezielt als Gestaltungsrahmen berufsbiographischer Entwicklung zu nutzen. So haben Nonaka und Takeuchi (2012) die komplexe Verzahnung impliziter und expliziter Wissensbildung in Bezug auf die erfolgreiche Organisation von Unternehmen in einem Modell abgebildet. Hier zählt das personenbezogene Wissen von MitarbeiterInnen jedoch vorwiegend als Inputvariable. Eine Fokusverschiebung und Adaption solcher Modelle, in dem die Fachkräfte vermehrt im Mittelpunkt stehen, könnte hierzu hilfreiche Impulse liefern. Mit einer solchen Adaption müsste allerdings dann auch einhergehen, die Kompetenzdebatte in ihrer ursprünglichen, schon bei Roth (1971) und Klafki (1985) angelegten Form mehr in die Nähe grundlegender Bildungskonzepte und nicht nur bezogen auf rasch herbeizuführende, rein berufliche Verwertbarkeit zu stellen: Gerade letzteres hat ja dazu geführt, dass die bisherige, verkürzte Kompetenzdebatte in der Nichteinlösung ihres Programms sich wieder selbst auf grundlegende Fragen von Lernen und Bildung und den damit verbundenen komplexen Prozessen zurück führt. Ökonomisch reformuliert wäre damit auch eine Qualitätsdebatte bezogen auf den Professionalisierungsgrad der Fachkräfte neu anzustoßen, in der vielleicht gerade die Einrichtungen, die auf aufwendige und kostspielige Lösungen setzen, einen Vorteil erzielen. Im Zweifel sind Struktur-

verbesserungen im Sinne von Sachausstattung sicherlich leichter durchsetz- und herstellbar als die personenbezogene Steigerung der Dienstleistungsqualität – letztendlich entscheidet aber letztere im Wesentlichen über die Gesamtqualität.

### Anmerkungen:

<sup>1</sup> Prof. Dr Marc Weinhardt ist Professor für Psychosoziale Beratung an der Evangelischen Hochschule Darmstadt. E-Mail: marc.weinhardt@eh-darmstadt.de

<sup>2</sup> Prof. Dr. Petra Bauer ist Professorin für Erziehungswissenschaft mit dem Schwerpunkt Sozialpädagogik an der Eberhard-Karls-Universität Tübingen. E-Mail: petra.bauer@uni-tuebingen.de

### Literaturverzeichnis:

Bauer, Petra/ Weinhardt, Marc (Hrsg.) (2014a): *Perspektiven sozialpädagogischer Beratung: empirische Befunde und aktuelle Entwicklungen*. Weinheim: Beltz.

Bauer, Petra/ Weinhardt, Marc (2015): *Methodenkompetenzerwerb im Studium: Das Beispiel Beratungslernen in Simulationsumgebungen*. In: Bolay, Eberhard et al. (Hrsg.): *Methodisch Handeln - Beiträge zu Maja Heiners Impulsen zur Professionalisierung der Sozialen Arbeit*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 91–104.

Bauer, Petra/ Weinhardt, Marc (2016): *Vermitteln einer beraterischen Grundhaltung oder: Über die Schwierigkeit, Neugier, Offenheit und Anerkennung zu lehren und zu lernen*. In: Zipperle, Mirjana et al. (Hrsg.): *Vermitteln. Eine Aufgabe von Theorie und Praxis Sozialer Arbeit*. Wiesbaden: Springer VS, S. 205–216.

Biggs, John B./ Tang, Catherine (2011): *Teaching for quality learning at university*. Maidenhead: McGraw-Hill Open University Press.

Boshuizen, Henny P. A et al. (Hrsg.) (2004): *Professional learning. Gaps and transitions on the way from novice to expert*. Dordrecht: Kluwer.

Bredl, Klaus (2008): *Kompetenz von Beratern*. Saarbrücken: VDM Verlag.

Dewe, Bernd et al. (1992): *Erziehen als Profession. Zur Logik professionellen Handelns in pädagogischen Feldern*. Weinheim: Juventa.

Dewe, Bernd et al. (2011): *Professionelles soziales Handeln. Soziale Arbeit im Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis*. Weinheim: Juventa.

Dreyfus, Stuart E./ Dreyfus, Hubert L. (1980): *A five-stage model of the mental activities involved in directed skill acquisition*. University of California, Berkeley: DTIC Document.

Ericsson, K. Anders (2005): *Recent advances in expertise research. A commentary on the contributions to the special issue*. In: *Applied Cognitive Psychology* 19 (2), S. 233–241.

Ericsson, K. Anders; et al. (1993): *The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance*. In: *Psychological Review* 100 (3), S. 463.

Erpenbeck, John (2012): *Was »sind« Kompetenzen?* In: Faix, Werner G. (Hrsg.): *Kompetenz. Festschrift - Prof. Dr. John Erpenbeck zum 70. Geburtstag*. Stuttgart: Edition Steinbeiß, S. 1–57.

Gasparini, Silvia (2004): *Implicit versus explicit learning. Some implications for L2 teaching*. In: *European Journal of Psychology of Education* 19 (2), S. 203–219.

Graßhoff, Gunther (2015): *Adressatinnen und Adressaten der Sozialen Arbeit. Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.

Gruber, Hans/ Ziegler, Albert (Hrsg.) (1996): *Expertiseforschung. Theoretische und methodische Grundlagen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Hayes, Neil A./ Broadbent, Donald E. (1988): *Two modes of learning for interactive tasks*. In: *Cognition* 28 (3), S. 249–276.

Heiner, Maja (2007): *Soziale Arbeit als Beruf. Fälle - Felder - Fähigkeiten*. München: Reinhardt.

Hu, Litze/ Bentler, Peter M. (1995): *Evaluating model fit*. In: Hoyle, Rick H. (Hrsg.): *Structural equation modeling. Concepts, issues, and applications*. Thousand Oaks: SAGE, S. 76–99.

Iller, Carola/ Wick, Alexander (2009): *Prüfungen als Evaluation der Kompetenzentwicklung im Studium*. In: *Das Hochschulwesen* 57 (6), S. 195–200.

Klafki, Wolfgang (1985): *Neue Studien zur Bildungstheorie und Didaktik. Beiträge zur kritisch-konstruktiven Didaktik*. Weinheim: Beltz.

Lambert, Michael J. et al. (Hrsg.) (2013): *Bergin and Garfield's handbook of psychotherapy and behavior change*. Hoboken, NJ: Wiley.

Nestmann, Frank et al. (2004): *Das Handbuch der Beratung*. Dgvt-Verlag.

Nestmann, Frank/ Sickendiek, Ursel (2011): *Beratung*. In: Hans Thiersch und Hans-Uwe Otto (Hrsg.): *Handbuch Soziale Arbeit*. München: Reinhardt, S. 109–119.

Neuweg, Georg Hans (2004): *Könnerschaft und implizites Wissen zur lehr-lerntheoretischen Bedeutung der Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polanyis*. Münster: Waxmann.

Neuweg, Georg Hans (2015): *Das Schweigen der Könner*. Münster: Waxmann.

Nonaka, Ikujiro/ Takeuchi, Hirotaka (2012): *Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Frankfurt am Main: Campus.

Oevermann, Ulrich (2009): *Die Problematik der Strukturlogik des Arbeitsbündnisses und der Dynamik von Übertragung und Gegenübertragung in einer professionalisierten Praxis von Sozialarbeit*. In: Becker-Lenz, Roland (Hrsg.): *Professionalität in der Sozialen Arbeit. Standpunkte, Kontroversen, Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 113–142.

Röben, Peter (2006): *Kompetenz- und Expertiseforschung*. In: Rauner, Felix (Hrsg.): *Handbuch Berufsbildungsforschung*. Bielefeld: Bertelsmann, S. 247–255.

Roth, Heinrich (1971): *Pädagogische Anthropologie*. Hannover: Schroedel.

Schefold, Werner (1999): *Sozialstaatliche Hilfen als »Verfahren«*. *Pädagogisierung der Sozialpolitik - Politisierung Sozialer Arbeit?* Weinheim: Beltz.

Schiersmann, Christiane (2013): *Ein Kompetenzprofil für Beratende—Resultat eines offenen Koordinierungsprozesses*. In: Käßlinger, Bernd (Hrsg.): *Engagement für die Erwachsenenbildung. Ethische Bezugnahmen und demokratische Verantwortung; Festschrift für Wiltrud Gieseke*. Unter Mitarbeit von Wiltrud Gieseke. Wiesbaden: VS Verlag, S. 157–168.

Schiersmann, Christiane et al. (2013): *Kompetenzprofil und Kompetenzerfassung für Beratende – am Beispiel des Feldes Bildung, Beruf und Beschäftigung*. In: *Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt* (2), S. 2–8.

Schwarz, Martin P. et al. (Hrsg.) (2014): *Professionalität: Wissen - Kontext. Sozialwissenschaftliche Analysen und pädagogische Reflexionen zur Struktur bildenden und beratenden Handelns*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.

Strasser, Josef (2006): *Erfahrung und Wissen in der Beratung. theoretische und empirische Analysen zum Entstehen professionellen Wissens in der Erziehungsberatung*. Göttingen: Cullivier.

Strasser, Josef/ Gruber, Hans (2015): *Learning processes in the professional development of mental health counselors: knowledge restructuring and illness script formation*. In: *Advances in Health Sciences Education* 20 (2), S. 515–530.

Vossler, Andreas (2005): *Das Jahrhundert der Beratung. Entwicklung und gesellschaftliche Bedeutung von Beratungsangeboten*. In: *MERZ: Medien und Erziehung (Media and education)* (5), S. 9–13.

Vossler, Andreas (2014): *Beratungs- und Therapieforschung im Überblick*. In: Bauer, Bauer/ Weinhardt, Marc (Hrsg.): *Perspektiven sozialpädagogischer Beratung: empirische Befunde und aktuelle Entwicklungen*. Weinheim: Beltz, S. 269–285.

Walther, Andreas/ Weinhardt, Marc (Hrsg.) (2013): *Beratung im Übergang*. Weinheim: Beltz.

Weinhardt, Marc (i.E.): *Haltung und Methode, Person und Technik: Empirische Perspektiven auf Struktur und Vermittlung von Beratungskompetenz*. In: Weinhardt, Marc/ Bauer, Petra (Hrsg.): *Professionalisierungs- und Kompetenzentwicklungsprozesse in der sozialpädagogischen Beratung*. Hohengehren: Schneider.

Weinhardt, Marc (2010): *Ratsuchende von E-Mail-Beratungsdiensten. Entwurf einer Typologie*. In: *e-beratungsjournal* 6 (1).

Weinhardt, Marc (2012a): *Beratung im Internet*. In: *Kontext* 43 (1), S. 22–38.

Weinhardt, Marc (2012b): Die Zukunft der Onlineberatung. Fachforum Onlineberatung. Ohm-Hochschule Nürnberg. Nürnberg, 2012.

Weinhardt, Marc (2014): Kompetenzentwicklung in der Beratung am Beispiel von Studierenden der Erziehungswissenschaft. In: Bauer, Petra/ Weinhardt, Marc (Hrsg.): Perspektiven sozialpädagogischer Beratung. Empirische Befunde und aktuelle Entwicklungen. Weinheim: Beltz, S. 214–231.

Weinhardt, Marc (Hrsg.) (2015): Psychosoziale Beratungskompetenz. Pilotstudien aus der Arbeitsstelle für Beratungsforschung. Weinheim: Beltz.

Weinhardt, Marc/ Kelava, Augustin (i.E.): Die performanzorientierte Erfassung psychosozialer Beratungskompetenz. In: neue praxis 2016 (4). **D**



## Qualifizierung im Fundraising

Von Thomas Kreuzer<sup>1</sup>

**Präsentation der Vorträge zum Social Talk 2015  
»Am Wendepunkt? InnenPerspektiven der Sozialwirtschaft«, Darmstadt, 2.12.2015**

Qualifizierung wie auch die Qualifizierungsmöglichkeiten im Fundraising haben sich in den vergangenen Jahren dynamisch entwickelt. Gab es noch bis zur Jahrtausendwende nahezu keine Möglichkeiten, sich umfassender im Fundraising fort- und weiterzubilden, haben sich inzwischen die Angebote pluralisiert. Dies trifft zugleich auf die Nachfrage zu, da sich der Bedarf an Qualifizierung und auch qualifizierter Begleitung in den vergangenen Jahren stark ausdifferenziert hat. Während in den Anfängen der Fundraising-Qualifizierungen ab Ende der 1990er Jahre die Referenz-Disziplinen entweder das Marketing oder die Öffentlichkeitsarbeit waren, kann man spätestens nach 2005 vom Fundraising als einer eigenständigen Disziplin sprechen. Dies spiegelt sich in mehreren Etappenschritten wider, die für die Branche prägend waren: die Neubearbeitung des Handbuchs Fundraising aus dem Jahr 2006, in dem das Fundraising zum ersten Mal als bezogenes, zugleich aber auch unabhängiges Fach sichtbar wurde; die Entwicklung eines eigenen Qualitätsmanagement-Modells »Total Quality Excellence« ab 2004, welches das Fundraising in seiner interdisziplinären Ausrichtung fundierte; und schließlich das Zertifizierungsmodell der European Fundraising Association (ab 2006), in dem erstmalig Inhalte und Kompetenzen von Fundraising für den europäischen Kontext festgeschrieben wurden. Mit diesen drei Schritten wurde das Fundraising in Deutschland als eigenständige Disziplin endgültig begründet. In den folgenden Jahren bis heute ging und geht es verstärkt darum, die interdisziplinären Aspekte des Fundraisings in Deutschland in den Blick zu nehmen und weiter auszuarbeiten.

### 1. Das Fokussieren der Frameworks

Die ersten Fundraising-Curricula in Deutschland waren orientiert am Sozialmarketing und an der Öffentlichkeitsarbeit. Dies rührte zum einen daher, dass die Branche selbst Fundraising als Ableitung des Marketings verstand und der Berufsverband damals konsequenterweise auch die Bezeichnung »Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing (bsm)« trug; zum anderen gab es im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit bereits um-

fangreiche Fortbildungskonzepte, so dass das erste Curriculum der Fundraising Akademie aus dem Jahr 1999/2000 und danach ein Curriculum der Öffentlichkeitsarbeit war, angereichert mit Marketing-Aspekten – mit dem Fokus auf Mittelbeschaffung. Entscheidender aber war in den ersten Jahren der Schwerpunkt auf den Fundraising-Instrumenten. Die Vorstellung war zunächst, »Instrumenten-Virtuosen« zu qualifizieren, die durch die Beherrschung der erlernten Instrumente Mittel für ihre beauftragenden Organisationen einwerben können. Es wurde schnell klar, dass dieser Ansatz zu kurz gegriffen war, weil die interne Bereitschaft der Organisationen nicht im Ansatz gegeben war, ein professionelles Fundraising in den Nonprofit-Organisationen zu implementieren. Die Einführung des Fundraisings in den Organisation scheiterte immer wieder an der mangelnden Kenntnis von Führung und Leitung, an internen Widerständen, nicht hinreichender Bereitschaft der Gesamtorganisation – sowie an nicht hinlänglicher Kenntnis der Akteure, wie Organisationen funktionieren und was diese antreibt. Fragen von Zuständigkeiten und Zuordnungen erschwerten die Sache zudem; kurzum: die Pioniere waren mehr mit interner Überzeugungsarbeit befasst denn mit proaktivem Fundraising-Handeln. Diese Diagnose trifft nicht durchgehend zu. Immer wieder kam es zugleich zu nachhaltigen Erfolgen, wenn die Leitung das Fundraising unterstützte oder sich selbst als Fundraising-Verantwortlicher verstand.

Die erste Lernerfahrung von Bildungsanbietern und Beratern war also, dass Fundraising nicht Organisationsentwicklung beinhaltet, sondern zunächst mit ihr identisch ist. Es wurde rasch klar, dass der Aspekt dieser irritierenden Intervention in die Organisation, die mit der Einführung des Fundraisings thematisch wurde, konstitutiver Bestandteil eines Curriculums werden muss. Ein anspruchsvolles Curriculum von Fundraising-Qualifizierungen kommt heute nicht ohne diesen Aspekt der konstituierenden Frameworks aus: dies betrifft die Fragen, welche Voraussetzungen für ein erfolgreiches Fundraising nötig sind (Institutional Readiness); wie das Fundraising im Steuerungssystem der Organisation eingebunden ist und damit in die strategische Gesamtausrichtung (Governance und Strategie); wie Organisationen leben und sich organisieren (Systemtheorie); und wie Personen mit ihrem Selbstverständnis in diesem Handlungsfeld agie-

ren und sich verstehen (Handlungstheorie und Personenkonzepte). Aspekte der Soft Skills sind in all dies eingewoben.

Die damit zusammenhängende Lernerfahrung der Fundraising-Curricula lässt sich dementsprechend wie folgt beschreiben: die Konzentration auf die Instrumente wurde abgeblendet bzw. ergänzt durch Aspekte der konstituierenden Frameworks. Inzwischen wird im Bereich der Engagementberatung und davon abgeleitet auch im Großspenden-Segment die Persönlichkeitsentwicklung der Fundraising-Akteure immer stärker in den Blick genommen. Dies zeichnet sich allmählich als weitere Dimension in den Qualifizierungen ab, der bislang immer schon präsent war, nun aber noch einmal expliziert werden wird.

Die gegenwärtigen Debatten zielen auf die Integration und Verknüpfung mit den Nachbardisziplinen. So wird die Frage noch einmal aufgeworfen, ob die Konzentration auf das Fundraising eine angemessene Beschreibung dieser spezifischen Tätigkeit ist, oder ob nicht viel stärker als bislang die Geber-Perspektive auch begrifflich eingeholt werden muss, was beispielsweise mit den Begriffen CSR und mehr noch Philanthropie gegeben ist. Für künftige Curricula wird sich deshalb die Frage stellen, ob der Fundraising-Begriff nicht mindestens um die Philanthropie-Dimension erweitert werden muss. Neueste Entwicklungen weisen in diese Richtung.

## **2. Möglichkeiten der Fundraising-Qualifizierung**

Von Anfang an gab es unterschiedliche Varianten, sich im Fundraising fort- und weiterzubilden. Inzwischen sind die Optionen vielfältig geworden; die wichtigsten Ansätze sollen im Folgenden dargestellt werden.

### *2.1 Training on the Job*

Eine noch immer übliche Spielart der Qualifizierung ist die der alltäglichen beruflichen Professionalisierung. Dies geschieht in Form der Einarbeitung durch Kolleginnen und Kollegen; oder immer wieder auch durch den »Sprung ins kalte Wasser« aufgrund der Beauftragung, das Fundraising für ein bestimmtes Tätigkeitsfeld aufzubauen. Mitarbeiterinnen mit Berufserfahrungen aus den Bereichen Marketing, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und PR fällt dieser Einstieg häufig leichter als Einsteigern und Mitarbeitern, die sich umorientieren. Dennoch wird nach unserer Auffassung eine einfache Wissensadaption aus den

Bereichen Werbung und Marketing immer schwieriger, weil das Fundraising sich selbst mit hoher Geschwindigkeit und hohen professionellen Standards entwickelt hat und weiter entwickelt. Für diejenigen, die in das Fundraising ohne Vorwissen einsteigen, sind mindestens regionale und überregionale Foren und Kongresse als vorläufige Grundlegung anzuraten; besser aber noch eine erste Begleitung im neuen Arbeitsfeld in Form von Coaching oder durch kollegiale Beratung.

### *2.2 Kurse*

In den vergangenen Jahren haben sich die Kursangebote im Fundraising vervielfältigt, sowohl was Hochschulen und Universitäten angeht als auch Angebote privater Dienstleister. Häufig sind es Grundlagenseminare, seltener Kurse zu spezifischen Themen. Diese Kursformate sind dann anzuraten, wenn die künftige Berufsperspektive sich nicht hauptsächlich auf das Fundraising beziehen soll, oder die Mitarbeiter sich ein (erstes) Überblickswissen verschaffen wollen. In jedem Fall sollte geprüft werden, welche Erfahrungen die Dozentinnen und Dozenten im operativen Fundraising verfügen, weil im Fortbildungsmarkt gegenwärtig die Berater-Perspektive dominiert. Zudem sollten die zuvor ausgeführten Frameworks einen angemessenen Raum im Curriculum einnehmen. Vielleicht am wichtigsten ist die Befähigung im Kurs, eigene angeleitete Erfahrungen in der operativen Umsetzung machen zu können. Kurse sollten nicht nur für ein ausgeprägt motivationalen Ansatz stehen, sondern eine langfristige Perspektive für das jeweilige Arbeitsfeld eröffnen. Kurse im Kurzformat sind ein gutes Mittel, um sich innerhalb kurzer Zeit einen Einblick in ein neues Arbeitsfeld zu verschaffen. Zugleich kann man nicht davon ausgehen, dass sich in dieser kurzen Fortbildungszeit Institutionen bewegen oder gar verändern. Dem motivierenden Impuls des Kurses folgt dann häufig im Alltag das harte Bohren dicker Bretter. Deshalb ist es bei dieser Art von Kurs-Varianten von vornherein zu empfehlen, Follow-Ups in den Blick zu nehmen, die die tägliche Arbeit in Form von Coachings o. ä. begleiten.

### *2.3 Studiengänge*

Das Angebot an Studiengängen ist im deutschsprachigen Raum noch immer überschaubar. Gegenwärtig liegt ein Masterstudiengang »Philanthropie und Fundraising-Management« der Hochschule Ludwigshafen in Kooperation mit der Fundraising Akademie zur Akkreditierung vor. In

allen umfangreicheren Qualifizierungsmaßnahmen werden Aspekte der institutionellen Voraussetzungen mit den fachlichen und personalen Kompetenzen verschränkt. Dies hat den Vorteil, dass in dieser Weise berufs begleitend ausgelegte Studiengänge das organisatorische Setting, in welches das Fundraising eingebunden ist, sich verändert und in Bewegung kommt. Pointiert formuliert: Aus der Erfahrung lässt sich konstatieren, dass Fundraising-Studiengänge Personen und Institutionen verändern. Unterstützend hierbei ist freilich zudem das professionelle Netzwerk, das über die Bildungsanbieter initiiert und gepflegt wird und Neu- oder Quereinsteiger mit hoher Geschwindigkeit die Laufbahnplanung fördert. In allen Studiengängen werden neben den im engeren Sinne fachlichen Kompetenzen des Fundraisings auch Aspekte des Change Managements berücksichtigt; ebenso ein erstes Coaching und die Berücksichtigung von Soft Skills. Die Abschlüsse der aktuellen Anbieter gelten häufig als Türöffner für berufliche Perspektiven wie auch für die Karriereplanung insgesamt. Häufig arbeiten die Bildungsanbieter mit besonders erfahrenen Kursleitern, die den individuellen Lernprozess über Feedback-Systeme und Beratungen befördern. Zu nennen ist zudem das enzyklopädische Format der Curricula, indem während der Zeit des Studiengangs solides Fachwissen und solide Fachkompetenz angeeignet wird. Dies befähigt dann häufig für vielfältige Einsatzmöglichkeiten in den Fundraising-Abteilungen. Spezifische Hausarbeiten, Prüfungen und eine Abschlussarbeit (bzw. Master-Thesis) runden das Kompetenzprofil ab, indem Dokumente von den Studierenden angefertigt werden, welche eine konzeptionelle Vertiefung für ein spezifisches Tätigkeitsfeld aufweisen und auf konkrete Kontexte bezogen sind.

#### 2.4 Inhouse-Seminare

Manche Organisationen entscheiden sich dafür, Fortbildungen im Team durchzuführen, um die Qualifizierung von Anfang an mit der strategischen Ausrichtung zu verbinden. Dies können Grundlagenkurse sein, die für die Mitarbeiter angeboten werden oder auch Workshops zu bestimmten Themen. Der Vorteil von Inhouse-Seminaren ist, dass neben der Verknüpfung mit der Strategie zugleich eine Form der Teambildung vorstättgeht, so dass nicht nur die »inhaltliche Kraft« in der Organisation präsent ist, sondern auch die Akteure mit ihren Fertigkeiten und Fähigkeiten zueinander finden, die mit der Umsetzung betraut sind. Der Nachteil von Inhouse-Seminaren kann darin gesehen werden,

dass sich das notwendige Netzwerk nicht in dem Maße entwickeln kann. Inhouse-Seminare sind in jedem Fall für dezentral strukturierte Einrichtungen empfehlenswert, um eine Bündelung der Kräfte durch Qualifizierung zu ermöglichen.

#### 2.5 Coaching

Coaching würde man im engeren Sinne nicht unter Qualifizierung subsumieren, ist aber ein Prozess, der de facto zu Reflexion, Kompetenz und Handlungsfähigkeit führt. In den letzten Jahren hat die Nachfrage nach Coaching-Angeboten zugenommen. Sie sind als Begleitung der Implementierung des Fundraisings empfehlenswert, als Impuls beim Auftakt von Prozessen oder wenn diese ins Stocken geraten, als strategische Unterstützung sowie als Begleitung der Qualifizierung selbst. Auch wenn beide Aspekte immer ineinander verwoben sind, kann man sachlich trennen zwischen Coachings, die sich auf das Aufgabefeld beziehen und häufig vom Arbeitgeber beauftragt und finanziert werden; und Coachings, die als Begleitung und Befähigung der Akteure (z. B. zur Reflexion der Wirksamkeit des Handelns) ausgelegt sind; letztere werden dann häufig auch privat finanziert. Gerade in allen Veränderungs- und Interventionsprozessen ist es ratsam, auf externe Beratung zurückzugreifen, weil der externe Blick zwar nicht überlegen ist, es aber zumeist ermöglicht, Personen und Strukturen in Bewegung zu bringen. In anspruchsvolleren Bildungsangeboten sind Coaching-Elemente in der Regel bereits integriert. In jedem Fall sollten Möglichkeiten des Coachings geprüft werden; erste Orientierung können ggf. auch Formen der kollegialen Beratung leisten.

### 3. Inhaltliche Ausrichtung der Curricula

In Anlehnung an die European Fundraising Association (EFA)-Certification, welche auf die Zertifizierung von Bildungseinrichtungen ausgelegt ist, können Kompetenzbereiche identifiziert werden, von denen dann Themen und Inhalte von Fundraising-Curricula abzuleiten sind:

#### **Kompetenzbereich I: Kommunikationsinstrumente des Fundraisings beherrschen und anwenden**

Qualifizierungsmaßnahmen im Fundraising sollten die Fähigkeit befördern,

- den Bedarf des Fundraisings in der Organisation zu ermitteln,

- Potentiale des Fundraisings für die Organisation zu benennen,
- eine Wettbewerbsanalyse inkl. einer Marktpositionierung für die Organisation durchzuführen,
- sowie ein Fundraising-Projekt zu identifizieren, zu planen sowie dies nach innen und außen zu kommunizieren.

### **Kompetenzbereich II: Voraussetzungen für erfolgreiches Fundraising schaffen**

Qualifizierungsmaßnahmen im Fundraising sollten zudem weitere Kompetenzen ausbilden:

- die Fähigkeit zu einer angemessenen und umfassenden Recherche und Analyse für die künftige Fundraising-Strategie,
- die Fähigkeit, die Organisation zum Fundraising zu befähigen,
- das nachweisbare Wissen über die einzusetzenden und notwendigen Instrumente für das Fundraising sowie
- ggf. das Benennen von angemessenen Kriterien für die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern.

### **Kompetenzbereich III: Fundraising-Strategie entwickeln und umsetzen**

Folgende Fähigkeiten sollten in einer Qualifizierungsmaßnahme zudem Berücksichtigung finden:

- die Kompetenz zur Entwicklung einer geeigneten Fundraising-Strategie für die Organisation und ihre Arbeitsfelder,
- die Fähigkeit zur konsequenten Umsetzung der Fundraising-Strategie,
- die Entwicklung eines Maßnahmenplans sowie
- die Fähigkeit des Fundraising-Controllings im Kontext der gesamten Nonprofit-Organisation.

### **Kompetenzbereich IV: Veränderungsprozesse und Organisationsentwicklung erfolgreich mitgestalten**

Im Rahmen der Qualifizierung sollte zudem Wert auf die Fähigkeit gelegt werden, sich selbst, andere und die Fundraising-Geschäfte entsprechend den Vorgaben der Organisation führen und weiterentwickeln zu können. Dies hängt konstitutiv mit einer Reflexion und Entwicklung der eigenen Persönlichkeit zusammen.

Aktuell geht die Weiterentwicklung von Fundraising-Curricula darum, das Fundraising zu seinen Nachbarschaftsfeldern hin zu erweitern und konsequent interdisziplinär auszurichten. Aus diesen erweiterten Kompetenzzielen ergeben sich folgende sechs Themenfelder für ein anspruchsvolles Curriculum der Fundraising-Theorie und -Praxis:

- Fundraising und Sozialmarketing
- Philanthropie und Ethik
- Corporate Social Responsibility
- Grundlagen des Stiftungsmanagements
- Projektentwicklung und Change Management
- Forschung und Vertiefung

### **4. Perspektiven und Handlungsoptionen**

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt ist das Fundraising im deutschsprachigen Raum noch immer stark von der Betriebswirtschaft geprägt. Dies verwundert, weil im angelsächsischen und frankophonen Sprachraum längst vielfältige Diskurse gerade in den Wissenschaften vom Menschen zu Gabe und Reziprozität geführt werden; die Debattenstränge und Publikationen sind nahezu unüberschaubar. Um eine echte interdisziplinäre Rezeption der Fundraising-Theorie zu erreichen, steht es nun an, Anschluss an die vielfältigen Debatten in den benachbarten Wissenschaften zu finden. Naheliegende Themenbereiche sind natürlich Marketing, Marktforschung, Controlling sowie Organisations- und Systemtheorie. Gegenwärtig sind die ersten Verknüpfungen zur Reichtumsforschung zu beobachten, aber auch zur Politikwissenschaft, was Selbstverständnis, Struktur und Finanzierung des Dritten Sektors angeht; zudem Fragen nach Governance und Kybernetik. Das größte Desiderat im deutschsprachigen Raum liegt darin, Anschluss zu finden an Diskussionszusammenhänge zur Gabetheorie und Reziprozität; inzwischen ist hier neben philosophischen und kulturalanthropologischen Publikationen auch auf einschlägige historische Arbeiten zu verweisen. Diese Rezeption könnte dann auch zu einer weiteren Selbständigkeit des Fundraisings als eigener Disziplin führen, indem nicht nur Sprachspiele aus anderen Wissenschaften trivial adaptiert werden, sondern eigene geprägt, die dem jeweiligen Kontext entspricht und angemessen sind.

#### **Anmerkung:**

<sup>1</sup> Dr Thomas Kreuzer ist Geschäftsführer der Fundraising Akademie in Frankfurt am Main. E-Mail: kreuzer@fundraisingakademie.de







# Soziale Innovationen: Gesellschaftliche Relevanz, Definition und Förderung

Von Andreas Schröer<sup>1</sup>, Johannes Eurich<sup>2</sup> und Georg Mildenerberger<sup>3</sup>

**Präsentation der Vorträge zum Social Talk 2015  
»Am Wendepunkt? InnenPerspektiven der Sozialwirtschaft«, Darmstadt, 2.12.2015**

## Einleitung

Der gesellschaftliche, wirtschafts- und sozialpolitische Ruf nach sozialen Innovationen, etwa im Zusammenhang mit dem Wirtschafts- und Innovationsstandort Deutschland, ist immer deutlicher vernehmbar. Allerdings haben zivilgesellschaftliche Organisationen und sozialwirtschaftliche Träger auch andere, weniger marktgetriebene Motivlagen, sich mit sozialen Innovationen zu beschäftigen. Zum einen gilt es tiefgreifende gesellschaftliche Veränderungen und Umwälzungen auf dem Arbeitsmarkt im Zuge des Generationenwandels und der Digitalisierung zu bewältigen. Zum anderen entspricht es dem gemeinnützigen Auftrag vieler sozialwirtschaftlicher Organisationen, bedürfnis- und bedarfsgerechte Angebote zu gestalten, die ihren Klienten und Nutzergruppen helfen, ihren Alltag besser zu bewältigen. Der vorliegende Beitrag führt zunächst in die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ein, die die hohe Relevanz des Themas sozialer Innovationen begründen. Anschließend wird der Begriff soziale Innovation dargestellt und der empirische Forschungsstand zu sozialer Innovation in der Sozialwirtschaft knapp umrissen. Schließlich werden konkrete Ansätze zur Förderung sozialer Innovation in der Sozialwirtschaft vorgestellt.

## 1. Gesellschaftliches Umfeld und Rahmenbedingungen, Treiber für soziale Innovationen

### 1.1 Nachhaltige Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen gesucht

Für den Wohlfahrtsbereich wie für die Sozialpolitik insgesamt wird es eine der bedeutendsten Fragen ihrer Zukunftsstrategie sein, wie soziale Dienstleistungen den Bedürfnissen der Empfängergruppen in einer besseren und gleichzeitig effektiveren und effizienteren Weise entsprechen können. Denn es gibt eine Reihe von Gründen, aus denen heutige Gesellschaften vor der Herausforderung stehen, ihre sozialen Dienstleistungen neu zu organisieren, damit sie den veränderten

Bedarfen und Bedingungen gerecht werden können (vgl. Langer/ Eurich, 2014, S. 93):

Komplexe Veränderungen der sozialen Normen hinsichtlich Geschlecht, Familie, Ethnie und Kultur mit erhöhten sozialen Erwartungen; höhere Lebenserwartung aufgrund fortschreitender medizinischer Forschung und verbesserter Gesundheitsvorsorge, die aber auch eine Erweiterung des Pflegebedarfs mit sich bringt; Reduzierung von Investitionen in soziale Dienstleistungen aufgrund der Krise in vielen europäischen Wirtschaften; neue Modelle von Zivilgesellschaft in Europa, da soziale Grenzen immer durchlässiger werden und Beispiele aus internationalen Kontexten übernommen werden; ein Paradigmenwechsel in der Erbringung der Pflegeleistungen (weg vom Objekt-Aspekt der Empfänger hin zum Menschenrechtsaspekt); neue Informationstechnologien und die Möglichkeiten von Kommunikation und Daten- und Wissensmanagement; Migration innerhalb europäischer Länder und zwischen europäischen Ländern; die Entstehung von Märkten und Quasimärkten für das Management von sozialen Dienstleistungen. Komplementäre oder neue Wege, wie soziale Dienstleistungen organisiert, finanziert und wie sie erbracht werden können, sind aus den genannten Gründen gefragt, damit sie nachhaltig ein Kernbestandteil in der sozialen und ökonomischen Ordnung sich verändernder Gesellschaften bleiben können.

### 1.2 Erwartungshorizont sozialer Innovation

Durch soziale Innovationen soll auf den angezeigten gesellschaftlichen Entwicklungsbedarf der nächsten Jahre und Jahrzehnte reagiert werden. Hierfür gilt es eine Balance zwischen dem Erhalt lebensdienlicher Strukturen und zielgerichteter Fortentwicklung zu finden. Innovationen werden bislang häufig nur nach technischen oder betriebswirtschaftlichen Kriterien gestaltet. Zukunftsaufgaben entstehen aber zunehmend im gesellschaftlichen Bereich, der zudem für technische und organisatorische Problemlösungsangebote gewonnen werden muss.

Wandel ist auch in der Wohlfahrtspflege nicht Neues. Immer schon mussten auch im Wohlfahrtsbereich neue Lösungen für soziale Probleme gefunden werden. Manche sagen: Weiterentwick-

lung gab es schon immer. Es gibt keine sozialen Innovationen. Jedoch gibt es inzwischen überzeugende Gründe, Innovationen von einer allgemeinen Weiterentwicklung zu differenzieren, auch wenn dies nicht grundsätzlich, sondern eher in gradueller Hinsicht geschieht. Nicht zuletzt auf der politischen Ebene wird der Wandel wohlfahrtsstaatlicher Systeme vorangetrieben. Vor allem auf europäischer Ebene gibt es ganze Packages für Soziale Innovationen, die oftmals an Sozialunternehmertum geknüpft werden (vgl. Eurich, 2015). Diese werden mit Erwartungen verbunden, soziale Bedarfe besser als bisherige Lösungen befriedigen zu können.

### 1.3 Veränderte Bedürfnisse und Bedarfe der einzelnen Menschen

Nachfolgend wird die oben genannte Aufzählung gesellschaftlicher Herausforderungen ergänzt um aktuell veränderte Bedarfslagen in unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen, die als Treiber für soziale Innovationen angesehen werden können (vgl. Eurich/ Langer 2015, S. 77 f.):

- Demografischer Wandel: Die Zahl der Menschen, die über 60 und 80 Jahre alt sind, steigt kontinuierlich an, was den Betreuungsbedarf erhöhen wird. Und weil die Zahl der Kinder, die sich um ihre Eltern kümmern können, sinkt, wird eine Zunahme von sozialen Dienstleistungen auch unter Rückgriff auf freiwilliges Engagement und Nachbarschaftshilfe und neue Formen sorgender Gemeinschaften nötig werden.
- Veränderte Einstellungen: Die Einstellungen sowohl bezüglich Lebensqualität als auch hinsichtlich persönlicher Autonomie und Selbstbestimmung haben sich geändert. Die Empfänger sozialer Leistungen wollen die Dienstleistungen nach ihren Bedürfnissen mitgestalten und deswegen auch in Entscheidungsprozesse eingebunden werden. Auch Menschen mit Behinderung wollen sich vor allem von ihren Fähigkeiten her verstanden wissen und nicht mehr über ihre Defizite definiert werden.
- Veränderte soziale Rollen: Die Abnahme sozialer Netzwerke und der Familienzusammenhänge könnte zu steigender Isolation führen, denn Familien werden kleiner und die Familienmitglieder leben in größerer Entfernung zueinander. Gegensteuerung könnte erfolgen durch gemeinschaftliche und intergenerationale Wohnkonzepte, genossenschaftliche Zusammenschlüsse, neue Formen von Wechselseitigkeit (z.B. Time Bank-Modelle).
- Lifestyle: Einerseits nehmen die Zivilisationskrankheiten zu, andererseits gibt es eine Zunahme der Lebenserwartung aufgrund von Fortschritten in der medizinischen Forschung und Verbesserungen bei der Gesundheitsvorsorge.
- Fortschritte im Bereich von Wissenschaft und Technik: Durch Neuerungen in diesen Bereichen werden oftmals auch innovative Dienstleistungen möglich. Beispiele sind besonders die Informations- und Kommunikationstechnologie, die neue Interaktionen wie den Austausch von Daten oder das Telemonitoring erlauben, welche soziale Interaktionen verändern.
- Ökonomische Veränderungen: Die Investitionen in soziale Dienstleistungen ist in den letzten Jahren nicht zuletzt aufgrund der Wirtschaftskrise zurückgegangen. Dennoch entstehen neue Märkte im Bereich der Dienstleistungserbringung, welche nun durch die Digitalisierung zu neuen Formen der Verknüpfung, Steuerung und Anwendung führen werden.
- Veränderungen in der Sozialpolitik: Sozialpolitische Ansätze wie der »aktivierende Sozialstaat« haben Einfluss auf die Dienstleistungen, die von den Wohlfahrtsorganisationen angeboten werden. Zugleich wird eine Revitalisierung ehrenamtlichen Engagements und Stimulierung zivilgesellschaftlicher Kräfte erhofft, welche zu neuen Kooperationen und Netzwerken führen können.
- Neue Arbeits- und Managementmethoden: Neue Organisationformen haben neue Arbeitsformen zur Folge. Veränderungen in den Managementmethoden können zu einem innovationsbegünstigenden Klima führen.
- Zunahme des Corporate Social Responsibility: Da die Sensibilität der Unternehmen in diesem Bereich wächst, nimmt auch die Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden zu und der Aspekt des Wissenstransfers bekommt eine größere Bedeutung. Zugleich wachsen die Anforderungen an die Transparenz und die Begründungen der Legitimität unternehmerischer Tätigkeiten auch im sozialen Bereich.
- Veränderungen im sozialen Sektor: Ganz allgemein ist ein Wachstum im sozialen Sektor zu verzeichnen, der neue Dienstleistungen hervorbringt und damit das Angebot vervielfältigt. Bisherige korporative Strukturen werden aufgebrochen und ein neuer Welfare Mix mit neuen Akteuren wie Sozialunternehmern entsteht.

## 2. Verständnis sozialer Innovationen

Soziale Innovationen reagieren so auf gesellschaftliche Veränderungen, die immer wieder die etablierten Lösungen in Frage stellen oder neue Fragen aufwerfen, für die noch keine befriedigenden Lösungen vorhanden sind. Veränderte Bedürfnisse von Klienten, neue technische Möglichkeiten, veränderte Ressourcenlagen und vieles mehr machen eine permanente Anpassung notwendig.

Aber sind solche Bemühungen um stete Verbesserung bereits Innovationen? Die Innovationsforschung unterscheidet üblicherweise zwischen zwei Grundformen von Innovationen. In den Medien werden zumeist sogenannte disruptive Innovationen gefeiert. Innovationen erscheinen dann als oft dramatische Neuanfänge, die das Potential haben, die Welt grundsätzlich zu verändern. Der häufigere Typus von Innovation ist aber die inkrementelle Innovation; hier geht es nicht darum, etwas ganz Anderes zu machen oder etwas ganz anders zu machen, sondern es geht darum, etwas besser zu machen als bislang. Die Entwicklung von der antiken Öllampe zur modernen Petroleumlampe etwa kann als inkrementeller Innovationsprozess verstanden werden. Das Funktionsprinzip ist das gleiche; ein Docht wird in eine brennbare Flüssigkeit getaucht, saugt diese an und am anderen Ende brennt dann die Flamme. Selbst eine Kerze funktioniert im Grunde ähnlich. Während die antike Öllampe im Wesentlichen ein Kännchen ist, durch dessen Tülle der Docht gezogen wird, ist die Petroleumlampe deutlich komplizierter gebaut. Der Docht kann fein dosiert länger oder kürzer gehalten werden, es gibt ein Glas, das die Flamme vor Zugluft schützt und verlässlich und ruhig brennen lässt und die Konstruktion ist sicherer und besser transportierbar. Aber – so könnte man sagen – trotz all diesem ist es nicht etwas prinzipiell Neues.

Ganz anders dagegen das elektrische Licht der Glühbirne. Hier wird ein völlig neues Funktionsprinzip genutzt. Es handelt sich nicht mehr um eine Abart des Feuers, sondern elektrische Energie wird durch einen Draht geleitet, der so zum Glühen gebracht wird. Eine geschützte Umgebung im Leuchtmittel verhindert, dass er dabei verbrennt. Die Lichtausbeute ist hoch, die Lampe selbst gut regelbar und leicht ein- und auszuschalten. Mit der Entwicklung der Elektrizitätsversorgung und der vielfältigen Anwendungen von elektrischer Energie kommt es in der Tat zu sehr gravierenden Veränderungen.

Im Bereich der sozialen Dienste können ähnliche Unterscheidungen getroffen werden. Die Grundideen des 19. Jahrhunderts, die von den Gründerinnen und Gründern der Sozialwerke neuen Typs verfolgt wurden, sind disruptiver Art und reagieren auf Problemlagen, die im Zuge der Industrialisierung entstanden. Sie stehen am Anfang des modernen Sozialstaates und schaffen seine Grundlagen.

Nachdem nun Grundmodelle der Behindertenhilfe, Kranken- und Altenpflege, Jugend- und Familienhilfe und so weiter vorhanden waren, wurden diese über viele Jahre hinweg weiter entwickelt. Sehr viel hat sich dabei geändert, keine Frage, und eine moderne Altenpflegeeinrichtung ähnelt wohl einer Einrichtung gleicher Funktion des 19. Jahrhunderts nur noch wenig und bleibt dennoch eine Anstalt.

Aber auch im Bereich der sozialen Dienste kommt es immer wieder zu disruptiven Innovationen. Die Selbsthilfebewegung Anfang der 1970er Jahre etwa stieß disruptive Veränderungen an, die Kompetenz und Eigenverantwortung der Klienten betonte und sich gegen paternalistische Versorgungsmodelle wandte.

Dabei gibt es durchaus gewisse Trends; viele soziale Dienste setzen zum Beispiel zunehmend auf die Kompetenzen von Klienten und fokussieren nicht ausschließlich Defizite. Quartiers- und/oder gemeinschaftsbezogene Ansätze verbinden mehrere Fachlichkeiten und versuchen zugleich zusätzliche Ressourcen aus den Gemeinschaften selbst zu mobilisieren.

Wer aber sind die Akteure, die solche Verbesserungen und Neuanfänge anstoßen, entwickeln und realisieren?

Zur Beantwortung dieser Frage ist es sinnvoll, sich eine zweite Unterscheidung klar zu machen. Der Begriff der Innovation wird häufig zu unspezifisch gebraucht und steht für die Einführung von Neuem. Näher betrachtet lassen sich dabei drei Phasen unterscheiden, die in der Innovationsforschung quasi Standard sind. Zunächst muss eine Idee in die Welt gebracht werden und die prinzipielle Machbarkeit nachgewiesen werden. Hier wird von Erfindung oder Invention gesprochen. In einem zweiten Schritt wird die Möglichkeit mit einem vorhanden Markt oder Bedürfnis zusammengebracht. Nicht nur ist etwas prinzipiell machbar, es gibt auch Menschen, denen das Produkt oder die Dienstleistung nützlich ist, die daran interessiert sind und die auch bereit

sind, Ressourcen dafür aufzubringen. Diese zweite Phase wird im eigentlichen Sinn erst Innovation genannt. Innovatoren sind Individuen oder Organisationen, die vorhandene Bedarfe erkennen und auch Möglichkeiten, sie zu befriedigen. Sie bringen beides zusammen und das nicht nur zufällig und einmal, sondern sie entwickeln quasi Standardlösungen, die dann auch von anderen benutzt werden können.

In einer dritten und letzten Phase wird dann das Neue zur Normalität. Die Innovationsforschung spricht von Diffusion oder Mainstreaming. Eine im Vollsinn erfolgreiche Innovation, so kann man sagen, beweist sich darin, dass sie alltäglich wird. Vieles von dem, was uns heute selbstverständlich ist, war einmal eine Innovation, auch im Bereich der Sozialen Dienste. Dass heute in jeder größeren Stadt selbstverständlich Taxen vorhanden sind, die auch Rollstuhlnutzern Mobilität ermöglichen, dass das Hausnotrufsystem flächendeckend verfügbar ist und vieles mehr, war vor vierzig Jahren keineswegs der Fall. Es handelt sich um erfolgreiche soziale Innovationen, die mittlerweile zur Normalität geworden sind.

Es sind nicht notwendig dieselben Akteure, die Erfindungen machen, diese auf Märkte oder Straßen bringen und schließlich zur Normalität verhelfen. Die Geschichte ist voll von verarmten Erfindern, deren Ideen von anderen verwertet werden, die oftmals nicht nur den Profit sondern auch den Ruhm einheimen. Im Bereich der sozialen Dienste könnte hier vielleicht ein Bismarck genannt werden, der als Erfinder des Sozialstaats gilt (vgl. die Eponymie in internationalen Systematiken, in denen von Bismarckian welfare states gesprochen wird). Das Bismarck'sche Konzept baut aber auf vielen Elementen auf, die an anderer Stelle, insbesondere in den frühen Gründungen der Wohlfahrtsorganisationen entdeckt, entwickelt und verbreitet wurden.

Oft wird angenommen, dass Organisationen im Wesentlichen nur einmal wirklich innovativ sind. Oftmals werden sie gegründet, um eine disruptive Innovation zu realisieren. Denn gerade solche Ideen haben es schwer in bereits etablierten Organisationen. Sie stellen ja in Frage, was bislang für richtig, normal und angemessen galt. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um Pferdefuhrwerke, Dampfmaschinen oder Anstalten zur Versorgung von Alten und Kranken handelt. Die Innovatoren werden als Querulanten wahrgenommen und könnten in »ihren« Organisationen die grundsätzlichen neuen Ideen nicht umsetzen.

Darum bleibt ihnen nichts anderes, als eine neue Firma zu gründen.

Diese Überlegung steht hinter der Vermutung, dass neue Ideen vor allem von neuen Unternehmen entwickelt werden, die sogenannten Start-Ups. Im Bereich der sozialen Dienste sind das die sogenannten Social Entrepreneurs, auf die eine Zeitlang sehr große Hoffnungen gesetzt wurden. Im Gegensatz zu ihnen stehen insbesondere die großen Wohlfahrtsorganisationen, denn ihnen werden zwar große fachliche Kompetenz und organisationale Fähigkeiten im Bereich der üblichen Dienste zugetraut und durchaus auch die Fähigkeit zur inkrementellen Innovation, nicht aber die Kraft, auch inkrementelle Innovationen ins Werk zu setzen.

Dagegen werden aber auch andere Argumente erhoben. Die Wohlfahrtsorganisationen kommen aus einer Tradition disruptiver Innovationen im Sozialen. Und sie haben diese Fähigkeit bis heute nicht verloren. Gewiss, sie wird von anderen Mechanismen konterkariert, die etwas mit dem Charakter großer Organisationen zu tun haben. (Schröer & Mildenerger, 2014).

Empirische Befunde sind bislang noch wenig vorhanden. Verschiedene nationale und internationale Forschungsprojekte sind dabei, den Prozess sozialer Innovation besser zu beschreiben und die wichtigen Akteure zu erheben (MEFOSE, E-FESEIS, ITSSOIN, SiMPACT, INNOSERV sind dazu einige Beispiele).

Vorläufig kann man feststellen, dass es sehr häufig in der Tat »neue« Akteure sind, die neue soziale Dienstleistungen »erfinden«. Das heißt, dass auch aus der freien Wohlfahrtspflege wichtige neue Impulse kommen. Ihre Bedeutung wird aber vor allem sichtbar, wenn es um den eigentlichen Innovationsprozess geht. Social Entrepreneurs arbeiten häufig lediglich lokal und tun sich schwer damit, ihre Ansätze überregional zu verbreiten. Dazu greifen immer öfter Organisationen und Verbände der Wohlfahrtspflege Ideen auf und bringen sie in die Fläche.

Hier kommen den Einrichtungen in den großen Wohlfahrtsverbänden die Strukturen der Verbände entgegen, die eine rasche Verbreitung insbesondere in den Fachverbänden erleichtern. Eine Studie bei den Wohlfahrtsverbänden zur Innovation in der Wohlfahrtspflege erbrachte dabei eine Reihe von förderlichen aber auch hinderlichen Bedingungen (Nock/ Krlev/ Mildenerger, 2013):

Besondere Herausforderungen für Soziale Dienstleister sind:

- Die Führung von Organisationen muss den Spagat zwischen effizienten Abläufen und Routinen und Transformationen bewältigen
- Organisationen können sich nicht ständig neu erfinden, sondern müssen auch beständige Arbeit leisten
- Einführung von Innovationen ist auch eine Frage der Größe
- Innovationen setzen eine innovationsfreundliche Organisationskultur voraus

Als hinderlich werden genannt:

- fehlendes »Innovationskapital« (finanzielle, zeitliche und personelle Ressourcen)
- Tendenz zum »Festhalten am Alten« im Sinne von Trägheit
- Kooperationspotential wird zu wenig genutzt
- Informationsweitergabe stark personenabhängig

Es stellt sich daher eine ganze Reihe von Fragen, die zum Teil nur gesellschaftlich oder politisch beantwortet werden können. Dies insbesondere dann, wenn sich die neuen sozialen Dienstleistungen auf Bedürfnisse von Menschen richten, die selbst nicht in der Lage sind, dafür zu bezahlen. Hier müssen immer auch Aspekte der Legitimität bearbeitet werden, so dass auch die Kostenträger von den neuen Ansätzen überzeugt sind und entsprechende Refinanzierungen ermöglichen.

Aber auch innerhalb der Organisationen gibt es noch einige Arbeit zu tun. Zu oft noch bleibt der Blick auf inkrementelle Innovation fixiert. Das immer gleiche immer besser zu leisten, ist ein ehrenwertes Ziel, das keineswegs vernachlässigt werden darf. Zugleich aber gilt es auch, insbesondere den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die die Bedürfnisse ihrer Klienten am besten kennen und oftmals auch unkonventionelle Ideen aus lokalen Konstellationen heraus entwickeln eine Möglichkeit zu geben, neue Dienstleistungen zu

entdecken, zu entwickeln und mindestens zum Pilotstadium voran zu bringen.

### **3. Ansätze zur Förderung von sozialen Innovationen in der Sozialwirtschaft**

Soziale Innovationen im Kontext sozialwirtschaftlicher Organisationen können z.B. die Entwicklung neuer oder verbesserter bedarfsorientierter sozialer Dienstleistungen, verbesserte Formen anwaltschaftlicher Vertretung oder Modelle für die neuartige oder effektivere Nutzung vorhandener Ressourcen sein. In der Sozialwirtschaft lassen sich eine Reihe von Ansätzen der Förderung sozialer Innovationen unterscheiden (Nock/Krlev/ Mildenerger 2013). Es verbindet sie ein organisationaler Ansatz der Innovationsförderung, unabhängig von möglichen Versuchen auch die gesellschaftlichen oder politischen Rahmenbedingungen für soziale Innovationen zu beeinflussen.

Eine wichtige Voraussetzung für das Verständnis aktueller Förderansätze ist das Modell der Open Innovation. Innovationen werden hier als offene Prozesse verstanden, die sowohl auf externem als auch organisationsinternem Wissen basieren. Informationsverarbeitung und Produktentwicklung finden danach im Wechselspiel interner und externer Akteure statt. Am Ende des Prozesses stehen dann Handlungsmuster, Produkte und Dienstleistungen, die nicht nur auf den Kernmärkten der Auftrag gebenden Organisation, sondern auch auf Nischenmärkten, neuen Märkten oder gar auf Märkten von Entwicklungspartnern verbreitet werden (Chesbrough 2006).

#### *3.1 Überblick der Förderansätze*

Um die bestehenden Ansätze zu gliedern, schlägt Schröder (2016) eine Vierfelder-Matrix vor. Dabei kann der Fokus der Innovationsförderung zum einen auf organisationsinterne oder organisationsübergreifende Aspekte gelegt werden; und zum anderen kann das Vorgehen stärker formell oder informell sein. Formell meint, dass Innovationsförderung durch das Herstellen von Strukturen, Prozessen und Methoden geschieht, während ein informelles Vorgehen weniger auf methodisch strukturierte Prozesse, sondern auf informellem Austausch und Vernetzung beruht.

		Fokus	
		<i>Intern</i>	<i>Organisationsübergreifend</i>
Vorgehen	Strukturen, Prozesse & Methoden	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informationsmanagement (Querdialog)</li> <li>▪ Personalentwicklung</li> <li>▪ Innovationsmanager/in</li> <li>▪ Innovationszentrum</li> <li>▪ Produktmanager/in</li> <li>▪ Forschungs- und Entwicklungs-Abteilungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovations-Hubs</li> <li>▪ Inkubatoren</li> <li>▪ <u>Social Innovation Labs</u></li> </ul>
	Informelle Prozesse & Vernetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informelle Kanäle</li> <li>▪ Gremien- und Besprechungen</li> <li>▪ Organisationskultur (Fehlerkultur)</li> <li>▪ Innovations-Teams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partnerschaften (z.B. mit Start-Ups oder mit Hochschulen)</li> <li>▪ Netzwerke</li> <li>▪ Regionale Innovationsregimes, Innovationscluster</li> </ul>

Abbildung 1: Schröder (2016): Ansätze der Innovationsförderung

Im oberen linken Quadranten sieht man interne und strukturorientierte Ansätze, wie zum Beispiel Informationsmanagement, wobei die Informationen über neugefundene Lösungen auf vielfältige Weise im Unternehmen geteilt wird. Ein anderer Weg ist die konsequente Personalentwicklung, um Mitarbeiter zu befähigen, unternehmerisch tätig zu sein. Eine häufige Struktur ist die Einrichtung einer Innovationsmanagement-Stabstelle. Innovationszentren werden meist strategische Ziele vorgegeben in bestimmten Geschäftsfeldern neue Impuls zu erarbeiten, die dann im Innovationszentrum vorangetrieben werden.

Daneben gibt es aber informelle Methoden der Innovationsförderung. Nock/ Krlev/ Mildnerberger (2013) konstatieren, dass bisher die Innovationsförderung in der Sozialwirtschaft zumeist auf solche informelle Weise geschieht, z.B. in Gremien mit einer Besprechungskultur, die dazu einlädt, innovative Ansätze zu diskutieren. Andere informelle Ansätze zielen auf die Entwicklung einer innovativen Organisationskultur, die innovativen Mitarbeitern Freiräume schafft und dafür sorgt, dass sie sich im Unternehmen wohlfühlen. Stark vernetzungsorientiert ist dagegen der Ansatz der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit in Innovationsteams. Dabei werden multidisziplinäre, multiprofessionelle Teams quer zur Linienorganisation eingerichtet, die ihren Fokus auf der Entwicklung von Innovation haben. Hierfür gibt

es bei der Deutschen Welle ein beispielhaftes Modell<sup>4</sup>.

Im Bereich der organisationsübergreifenden Strukturen und Prozesse finden sich Innovation Learning Labs, in denen Unternehmen in Kooperation mit Hochschulen und ausgehend von Forschungsergebnissen neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln suchen. Bekannte Beispiele gibt es hierfür im Bereich der Demenzforschung<sup>5</sup>. Darüber hinaus finden sich sogenannte Inkubatoren, in denen Geschäftsmodelle entwickelt werden, die in unterschiedlicher Trägerschaft stattfinden<sup>6</sup>. Ein sozialwirtschaftliches Beispiel eines kooperativen Inkubators ist das von Mission Leben und Evangelischer Hochschule Darmstadt initiierte Labor für Diakonisches Unternehmertum<sup>7</sup>. Niedrigschwelliger sind die sogenannten Hubs. Dabei handelt es sich schlicht um geteilte Büro-, Arbeits- oder Besprechungsräume in denen unterschiedliche Menschen, die an Innovationsprozessen arbeiten, zusammenkommen und ihre jeweiligen Projekten weiterentwickeln. Der größte »Hub« in Europa ist kein einzelnes Gebäude, sondern ein ganzer Business-Park für Sozialunternehmer und Kooperativen namens »Denokinn«, er liegt in Bilbao.<sup>8</sup>

Informelle Prozesse gibt es sowohl in der Organisation, als auch organisationsübergreifend. Partnerschaften etwa zwischen großen etablierten und jungen, kleinen aber dynamischen Sozialun-

ternehmen (social Start-Ups) sind hierbei ein besonders interessantes Modell, für das etwa der Wirkung<sup>2</sup>-Award vergeben wurde. Die theoretisch und empirisch anspruchsvollste Form sind regionale Innovationscluster. Im sozialen Dienstleistungsbereich ist dieses Konzept noch nicht wirklich ausgearbeitet worden. Für den Bereich der technologischen und wirtschaftlichen Innovation gilt etwa die Region Stuttgart als regionales Innovationscluster das u.a. förderliche Strukturen, Vernetzung miteinander und Zugang zu Investoren bereithält. An der Frage wie so etwas im Bereich der sozialen Dienstleistung aussehen kann arbeitet derzeit das Deutsche Transferzentrum für Soziale Innovation.<sup>9</sup>

### 3.2 Design Thinking in der Innovationsförderung

Initiiert an der Universität Stanford im Silicon Valley entwickelte sich seit den 1990er Jahren mit der Gründung der Innovations-Agentur IDEO das methodische Grundgerüst des Design Thinking. Das Design Thinking bezieht sich auf die Tradition des Human Centered Design und steht für eine Denkschule des Produktdesigns, die sehr stark an den Bedürfnissen der Nutzer orientiert. Zwei der Vordenker dieser Bewegung David Kelley und Tim Brown haben diesen im Produkt- und Software-design entwickelten Prozess zunehmend auf andere Gegenstandsbereiche übertragen, etwa das Design von Organisationen oder Dienstleistungen. Die Grundannahme des Human Centered Design ist, dass nützliche Innovationen an der Schnittstelle von Kreativität, menschlichen Bedürfnissen und wirtschaftlicher Machbarkeit entstehen (Brown/ Wyatt 2010). Zur Entwicklung solcher bedürfnisorientierter Innovationen dient der sogenannte Design Thinking Prozess, der die Grundprinzipien des Design Thinking umsetzt. In heterogenen Teams, die selten echte Fachexperten beinhalten, werden verschiedene Phasen in iterativen Schleifen durchlaufen. Unterschieden werden die folgenden Phasen (Plattner/ Meinel/ Weinberg 2009): (1) Verstehen des Problemkontextes durch die rasche Einarbeitung in das Thema und Interviews mit Fachexperten; (2) Beobachten der Kunden- bzw. Bedarfsgruppe um ein tiefes, empathisches Verständnis der Problemsituation aus den Augen des Nutzers zu erlangen; (3) Synthese der gesammelten Informationen und die Festlegung eines point of view, einer Einsicht in die Gründe des Kernproblems, die Ausgangspunkt für den weiteren Ideenprozess ist; (4) Ideation, worunter die Generierung von einer möglichst quantitativ hohen Anzahl von Ideen verstanden wird (hier kommen in der Regel verschiedene Kreativitätstechniken zum Einsatz);

(5) Prototypenerstellung, um anhand von Modellen rasch ein bildliches Verständnis des bislang entwickelten Lösungsansatzes zu erhalten, anhand dessen man wiederum neue Erkenntnisse gewinnen und Lerneffekte für Verbesserungen oder auch das Verwerfen einer Idee verwenden kann; (6) Testen des Prototypen an ausgewählten Personen der Zielgruppe um Feedback der Zielgruppe einzuholen und weitere Lerneffekte und Verbesserungsprozesse beim Projektteam anzustoßen.

Anhand dieser Phasen werden Grundprinzipien des Design Thinking ersichtlich. Der Prozess beginnt mit einer genauen Analyse der Problemstellung und einem tiefen Verständnis der dahinterliegenden Bedürfnisse der der Nutzer. Auf dessen Basis werden dann brauchbare Ideen entwickelt, die möglichst rasch Feedback aus der Projektgruppe und vom Nutzer selbst eingeholt wird, um dieses für die Verbesserung der entwickelten Lösung zu verwenden. Dabei soll die Lösung zunächst möglichst visuell dargestellt und später auch praktisch erfahrbar sein, um sie anhand eines Prototypen weiter zu testen. In der Lösungsentwicklung wird Ausprobieren und Anwenden der Vorrang vor analytisches Verstehen und Nachdenken gegeben.

Der ko-kreative Prozess basiert auf radikaler Zusammenarbeit (Plattner/ Meinel/ Leifer 2012). Im Idealfall arbeiten Personen mit entsprechenden Kompetenzen zusammen, so genannte T-shaped people, die sowohl breit, also offen und neugierig für verschiedene Perspektiven sind, als auch in einem Spezialgebiet Experten-Kenntnisse mitbringen. Die Zusammenarbeit findet in hierarchiearmen Teams statt, was Kooperationsfähigkeit von den Beteiligten verlangt und ein Verständnis von »collective ownership« (Brown 2009). Ideen werden allen mitgeteilt und so ergibt sich aus dem partizipativen Gesamtprozess etwas Gemeinsames.

Die Methode des Design Thinking ist für den bedarfs- und nutzerorientierten Designprozess sozialer Dienstleistungen wirkungsvoll. Allerdings ist der Design Prozess nur ein Teil des gesamten Innovationsprozesses. Der weitgehende Verzicht auf betriebswirtschaftliche Kalkulationen und Rentabilitätsgesichtspunkte ist zwar eine Stärke bei der Lösungsfindung, da Denkblockaden vermieden werden. Aber für die Entwicklung sozialer Dienstleistungen bedarf es auch eines Geschäftsmodells, das ebenfalls entwickelt werden muss. Für die systematische Entwicklung von Geschäftsmodellen, die auch zügig umgearbeitet

werden können, hat in den letzten Jahren die Business Model CANVAS (Osterwalder/ Pigneur 2010) weite Verbreitung gefunden. Dieses CANVAS muss jedoch für den Einsatz in sozialwirtschaftlichen Organisationen modifiziert werden (Schröer/Schmitz 2016).

#### 4. Fazit

Während die Forschung zwischenzeitlich vielfältige Treiber für soziale Innovationen identifizieren konnte und sich in der organisations- und sozialwissenschaftlichen Literatur eine rege Debatte über Verständnis und Besonderheiten sozialer Innovationen findet, befindet sich die Forschung über die Wirksamkeit von Förderansätzen sozialer Innovationen noch in einer frühen Phase. Hier liegt ein großes Potential für künftige empirische und transdisziplinäre Forschungsvorhaben, die auf den Vergleich unterschiedlicher Förderansätze zielt. Solche Forschungsergebnisse würden auch für die Praxis sozialwirtschaftlicher Organisationen erkennbaren Nutzen erwarten.

#### Anmerkungen:

<sup>1</sup> Prof. Dr. Andreas Schröer ist Professor für Nonprofit Management an der Evangelischen Hochschule Darmstadt. E-Mail: andreas.schroer@eh-darmstadt.de. Prof. Dr. Georg Mildenberger, Leiter Centrum für soziale Investitionen und Innovation, Universität Heidelberg, E-Mail: georg.mildenberger@csi.uni-heidelberg.de

<sup>2</sup> Prof. Dr. Johannes Eurich ist Professor für Praktische Theologie/Diakoniewissenschaft an der Universität Heidelberg. E-Mail: johannes.eurich@dwi.uni-heidelberg.de

<sup>3</sup> Dr. Georg Mildenberger ist Leiter im Centrum für soziale Investitionen und Innovation an der Universität Heidelberg. E-Mail: georg.mildenberger@csi.uni-heidelberg.de

<sup>4</sup> Deutsche Welle Innovation Team. Informationen online unter: <http://blogs.dw.com/innovation/team/>

<sup>5</sup> Z.B. European Network of Living Labs: Innovate Dementia; <http://www.innovatedementia.eu>

<sup>6</sup> Beispiele für Inkubatoren: <https://webgate.ec.europa.eu/socialinnovationeurope/en/directory/germany>

<sup>7</sup> <http://www.mission-leben.de/das-sind-wir/ladu.html>

<sup>8</sup> <http://denokinn.eu>

<sup>9</sup> <http://soziale-innovationen.com/>

#### Literatur:

Brown, Tim (2009): *Change by Design*. New York: Harper Collins.

Brown, Tim/ Wyatt, Jocelyn (2010): *Design Thinking for Social Innovation*. In: *Stanford Social Innovation Review*, Winter(8), S. 30–35.

Chesbrough, Henry W. (2006): *Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation*. In Chesbrough, Henry W. et al. (Hrsg.): *Open innovation: researching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press, S. 1–12.

Eurich, Johannes (2015): *Das unternehmerische Selbstverständnis in der Diakonie vor dem Hintergrund europäischer Entwicklungen. Überlegungen zum Sozialunternehmertum und sozialen Innovationen*. In: Eurich, Johannes/ Schweizer, Dorothea (Hrsg.): *DWI-Jahrbuch 2014/15*, S. 25-39.

Eurich, Johannes/ Langer, Andreas (2015): *Innovation in sozialen Dienstleistungen in europäischer Perspektive* In: Moos, Gabriele/ Peters, André (Hrsg.): *Innovationsmanagement in der Sozialwirtschaft*, Baden-Baden: Nomos, S. 75-93.

Langer, Andreas/ Eurich, Johannes (2014): *Innovative Soziale Dienstleistungen in Europa*. In: Wüthrich, Bernadette/ Amstutz, Jeremias/ Fritze, Agnes (Hrsg.): *Soziale Versorgung zukunftsfähig gestalten*, Wiesbaden, Springer VS, S. 89-109.


Nock, Lukas/ Krlev, G. & Mildenberger, G. (2013): *Soziale Innovationen in den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege – Strukturen, Prozesse und Zukunftsperspektiven*. Berlin. Online unter: [http://www.bagfw.de/uploads/media/3\\_Gesamt\\_CSI\\_Final.pdf](http://www.bagfw.de/uploads/media/3_Gesamt_CSI_Final.pdf) [Abruf: 02.01.16].

Osterwalder, Alexander/ Pigneur, Yves (2010): *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. Hoboken, New Jersey: Wiley & Sons.

Plattner, Hasso et al. (2012): *Design Thinking Research. Studying Co-Creation in Practice*. Berlin, Heidelberg: Springer.

Plattner, Hasso et al. (2009): *Design Thinking - Innovationen lernen, Ideenwelten öffnen*. München: mi-wirtschaftsverlag.

Schröer, Andreas (2016): *Zukunftsfähigkeit sozialer Dienste. Ansätze der Innovationsförderung in der Sozialwirtschaft*. In D.D.-E. Bundesverband (Hrsg.): *Perspektiven für Alle. Strategie der Diakonie Deutschland 2020*. Berlin: Diakonie Deutschland, S. 59–68.

Schröer, Andreas/ Mildenberger, Georg (2014): *Sozialunternehmer wirksam fördern. Strategien der Förderung von Sozialen Innovationen in Deutschen Wohlfahrtsverbänden*. In Brinkmann, Volker (Hrsg.): *Sozialunternehmertum. Hohengehren: Schneider Verlag*, S. 89–106. 





moderner Betrübsbeichtstuhl

# Social Innovation – Innovationsförderung in der Diakonie

Von Wilfried Knapp<sup>1</sup>

**Präsentation der Vorträge zum Social Talk 2015  
»Am Wendepunkt? InnenPerspektiven der Sozialwirtschaft«, Darmstadt, 2.12.2015**

## 1. Rahmenbedingungen der sozialen Arbeit

Die Rahmenbedingungen, innerhalb derer soziale Arbeit mit einem hohen professionellen Niveau geleistet wird, befinden sich in einem tiefgreifenden Wandel. In diesem Zusammenhang »werden Anschlussfähigkeit und Vernetzung zu den wichtigsten Qualitäten eines Verbandes und einer Einrichtung« (Rock 2015, S. 25).

Wurde Nonprofit-Organisationen (NPO) in den letzten 20 Jahren häufig attestiert, zwischen Staat und Markt keine Aussicht auf eine dauerhafte Existenz zu haben, ist das Gegenteil eingetreten: NPO haben ihre Bedeutung innerhalb der Gesellschaft behauptet und agieren als legitimierte Dienstleister, als »Anwalt des Sozialen« (Rock 2015, S. 25). Soziale Organisationen sind zudem erfolgreich: Sie arbeiten wertebasiert und können aufgrund eines hohen Maßes an Flexibilität äußerst innovativ sein. Dies wiederum erlaubt ihnen, große Gestaltungsspielräume auszufüllen.

Allerdings wird häufig die langfristige, gezielte und systematisch-strategische Ausrichtung der Organisation zu leichtfertig vernachlässigt ebenso wie das Wissen darum, dass die Sozialwirtschaft einen »erweiterten Wirtschaftlichkeitsbegriffes« benötigt, »der den Ressourceneinsatz in ein Verhältnis zum Ressourcen- und Leistungszuwachs setzt« (Pracht 2013, S. 241 f.). Dies trifft insbesondere auf kleinere Einrichtungen zu, die einen hohen Anteil an ehrenamtlicher Leitung auszeichnet.

Die Diakonie befindet sich in einer Gleichzeitigkeit von Herausforderungen: Eine große Bedeutung kommt dabei den Wechselwirkungen zwischen einer auf Werten basierenden Organisation<sup>2</sup>, dem Druck unternehmerisch effizient und effektiv wirtschaften zu müssen sowie den komplexen staatlichen, politischen wie gesellschaftlichen Strukturen, in welche die Organisation eingewoben ist, zu. Differenzierte Finanzierungssysteme, die nicht marktwirtschaftlich aufgestellt sind und Konditionen, die nicht frei verhandelbar sind, sich kontinuierlich ändernde Gesetze, Verträge und Verordnungen sowie die Rückkopplung

in den gesamtwirtschaftlichen Kontext dominieren die soziale Arbeit (Lüngen 2015, S. 27).

Dabei stellen die Rahmenbedingungen grundsätzlich (leider) nichts Neues dar! –

Seit 20 Jahren sind wir mit den gleichen Fragestellungen konfrontiert (Moos 2015):

1. Welche Auswirkungen haben die demografischen Entwicklungen für Deutschland?
2. Wie entwickelt sich die öffentliche Haushaltslage und welche Auswirkungen hat dies für die Sozialwirtschaft?
3. Wie können Personenzentrierung und Sozialraumorientierung im täglichen Handeln umgesetzt werden?

### Demografische Entwicklung

Das Arbeitskräftepotenzial wird sich bis 2015 um rund 6,5 Millionen Personen verringern. Verstärkt wird diese Entwicklung für unseren Sektor durch einen extremen Mangel an Fachkräften in Gesundheits- und Pflegeberufen. Parallel wird die Anzahl pflegebedürftiger Menschen von heute ca. 2,6 Millionen auf ca. 4,5 Millionen Personen im Jahr 2050 ansteigen (Statistisches Bundesamt 2015). Die Anzahl der Menschen, die demenziell beeinträchtigt sind, wird im Jahre 2030 bei ca. 2,5 Millionen Personen liegen. Das heißt der Arbeitsmarkt entwickelt sich umgekehrt proportional zum Anstieg der Betreuungsnotwendigkeiten.

### Entwicklung der öffentlichen Haushalte

Die Entwicklung der öffentlichen Haushalte ist uns seit Jahren bekannt. Diese werden insbesondere an der regionalen Basis[VM3] besonders spürbar. Der Wettbewerb gerade um kostengünstige Angebote steigt weiter. Durch die so genannte »neue Sozialstaatlichkeit« werden die bisherigen Grundlagen der Träger im Sozialstaat und darüber hinaus die Aufgabenteilung zwischen Träger und Sozialstaat flexibilisiert. Immer häufiger werden Träger als austauschbare und unselbstständige Leistungserbringer in Anspruch genommen.

### Personenzentrierung und Sozialraumorientierung

Wissenschaftlich belegt und auch seit langem bekannt, ist es der Wunsch der meisten Personen, die über 55 Jahre alt sind, so lange als möglich in ihrem eigenen zu Hause wohnen zu bleiben. Möglichkeiten des Wohnungsumbaus, der häuslichen Dienstleistungen und der sozialen Teilhabe werden verstärkt nachgefragt.

Es existiert ein erheblicher und stetig wachsender Betreuungsbedarf, bei gleichzeitig zurückgehendem Pflegepersonal und schwächerer Finanzierung der Dienstleistungen.

Die Diskrepanz zwischen den Alternativen für adäquate Betreuung sowie den ökonomischen Ressourcen wird immer größer! –

Um die langfristige Existenz als Akteur im Dritten Sektor zu gewährleisten, ist es deshalb entscheidend, den Blick auf diese Veränderungen zu fokussieren und ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, damit ein systematischer Ansatz zur Steuerung der Organisation vorangetrieben und ein geeigneter Umgang mit dem kontinuierlichen Wandel gefunden werden kann.

Daraus lassen sich folgende Thesen ableiten:

- Besonders relevant werden in Zukunft die Attraktivität des Arbeitsgebers und eine individuelle und strategische Personalarbeit sein.
- Die demografische Entwicklung wird noch zu wenig positiv gesehen. Es benötigt ein Umdenken und das Entwickeln weiterer Kompetenzen und neuer Modelle um diese Entwicklung als innovative Chance zu verstehen, Potenziale zu erkennen und zu nutzen.
- Neue Managementansätze müssen sich mit den Fragen beschäftigen, wie sich diakonische Einrichtungen strategisch zielorientiert weiterentwickeln, wie sie ihre Qualität steigern und wie sie ihre Wirksamkeit nachweisbar machen können. Wie könnten Kostenträger dazu gebracht werden, entgegen des »Gießkannenprinzips«, ein System zu entwickeln, das diejenigen belohnt, die gut arbeiten?
- Weg von der Erbringung sozialer Dienste zu möglichst günstigen Basisentgelten hin zu wirkungsvollen, nachhaltigen Ergebnissen, die im Wettbewerb um Qualität bevorzugt werden!

## 2. Konsequenzen der Ökonomisierung

Die Bedingungen in der sozialen Arbeit spitzen sich stetig zu:

Der Umgang mit wettbewerbsbedingter Flexibilität und dem gleichzeitigen unternehmerischen Druck, bleibende Kontinuität für Zielgruppen und Mitarbeitende zu gewährleisten und dem Anspruch das hohe Maß an Qualität und Professionalität in den jeweiligen Arbeitsgebieten mindestens zu stabilisieren, werden zur Zerreißprobe. Für soziale Unternehmen darf es deshalb nicht mehr nur optional sein, die eigene Leistungsfähigkeit zu evaluieren und optimieren zu wollen, es sollte vielmehr die »Auseinandersetzung mit der eigenen Effizienz« (Hoelscher 2015, S. 9) gesucht werden.

## 3. Grundlegendes zu Innovationen

Unter Innovationen versteht man erst einmal – befragt man den Duden – die Einführung von etwas Neuem. Nimmt man die wirtschaftliche Perspektive ein, ist von der Realisierung einer neuartigen, fortschrittlichen Lösung für ein bestimmtes Problem die Rede. Interessant ist mit dem speziellen Blick auf unsere Branche die soziologische Betrachtung: Eine Innovation bedeutet mit diesem Fokus, die geplante und kontrollierte Veränderung, also die Neuerung in einem sozialen System durch die Anwendung neuer Ideen und Techniken. Die soziale Innovation zielt also auf die »absichtsvolle Veränderung bestehender sozialer Praktiken hin« (Howaldt 2012), die dann die Abweichung von bisherigen Routinen des Handelns und Verhaltens bewirkt. Dabei müssen Neuerungen nicht immer nur für gut oder gar wünschenswert gehalten werden, entscheidend allein ist, dass sie absichtlich Wirkung erzielen.

Wenn wir Sozialwirtschaft als das Entgegenwirken »ökonomischer und sozialer Ausgliederung von Menschen« (Wendt 2003, S. 14) verstehen und ernst nehmen, ist es unsere originäre Aufgabe, Prozesse der Eingliederung hilfsbedürftiger Menschen kontinuierlich zu gestalten und dabei immer neue und kreative Lösungen zu suchen, wohl wissend, dass wir ständig von erschwerten Rahmenbedingungen flankiert werden, die (leider) mehr hinzunehmen als änderbar sind. Das heißt, wir tragen die Verantwortung dafür, soziale Innovationen stimmig in ein spezifisches Umfeld zu integrieren und dadurch neue Antworten auf herkömmliche Fragen zu liefern.

Soziale Innovationen sind eindeutig von technologischen Innovationen zu differenzieren, die einzig auf ein augenfälliges Produkt abzielen. Dennoch kann die Diakonie vom Innovationsmanagement in der Industrie einiges lernen: Dort werden entscheidende Forschungs- und Entwick-

lungsaufwendungen unternommen, um Innovationen und die Marktentwicklung voranzutreiben, die Unternehmen streben durch Innovationen zu Wettbewerbsvorteilen. Außerdem werden soziale Dienstleistungen wichtiger werden, die zwar auf technologischen Innovationen basieren können, aber erst mit einem sozialen Umfeld kombiniert, grundlegende gesellschaftliche wie soziale Veränderungen bewirken.

Schon die Gründerjahre der Inneren Missionen – der Wurzeln der Diakonie – und das Wirken Johann Hinrich Wicherns können als sozialstaatliche Innovationen aufgefasst werden: Denn durch die konzeptionelle Entwicklung und die umfassende Verwirklichung diakonischer sozialer Arbeit wurde den Menschen unmittelbar in den Wirren der Industriellen Revolution geholfen (Steger 2012).

Das besondere an sozialen Innovationen in der Diakonie ist, dass wir keine technologischen Neuheiten erfinden, sondern wir agieren innerhalb eines hochkomplexen Systems, mit dem Ziel, auf die steigenden oder sich verändernden Bedarfslagen von Menschen flexibel zu reagieren und individuelle Hilfs- und Unterstützungsangebote zur Verfügung zu stellen.

#### **4. Diakonische Innovationstreiber in der Region**

Mit Recht können wir sagen, dass insbesondere unsere 31 regionalen Diakonischen Werke beider Kirchengebiete wichtige Player auf den regionalen Sozialmärkten geworden sind!

An über 60 Standorten arbeiten ca. 1.600 Mitarbeitende. Sie zeichnen sich durch eine einmalige Infrastruktur aus, denn sie sind in jedem Landkreis, jeder Ortsliga und jedem Dekanat der EKHN vertreten. Die regionalen diakonischen Werke (rDW) arbeiten in unmittelbarer Nähe derjenigen Menschen, für die sie da sind und sind darüber hinaus kommunal präsent. Sie sind durch sehr vielfältige Arbeitsgebiete charakterisiert und durch ihre besondere Infrastruktur dazu befähigt, flexibel, schnell und direkt auf soziale Bedarfe zu reagieren. Zu den Angeboten gehören die Allgemeine Sozialberatung, Jugend-, Ehe-, Partnerschaft- und Familienberatung, Hilfen für Suchtkranke, Angebote für seelisch Kranke, für Menschen mit Behinderungen, Wohnungslose und alte Menschen, außerdem mobile Soziale Dienste, Schuldnerberatung und vieles mehr.

Um mit den Herausforderungen auf den regionalen Sozialmärkten Schritt zu halten, haben alle rDW strategische Planungen für ihre Region aufgestellt und innovative Konzepte und Projekte definiert, die in den kommenden drei bis fünf Jahren abgearbeitet werden sollen. Dazu gehören beispielsweise

- die Einführung einer zentralen Dokumentations-, Planungs- und Abrechnungssoftware für die ambulante Beratung und Betreuung,
- die Zusammenarbeit in Regionen, über Kreis- und rDW-Grenzen hinweg,
- die stärkere Konzentration auf gemeinwesenorientierte Sozialarbeit in den Kommunen,
- die Organisations- und Personalentwicklung und
- die Verbesserung der Wahrnehmung von diakonischer Arbeit in der Gesellschaft und in der Kirche.

Die rDW-Strategien werden jährlich überprüft und ergänzt bzw. angepasst.

Die Diakonie Hessen umfasst nach der Fusion mittlerweile auch 439 Mitglieder! –

Auch unsere Mitglieder sind innovativ tätig, besonders nennen möchte ich an dieser Stelle

1. die Agaplesion gAG, die vor dreizehn Jahren aus dem Bethanien Krankenhaus Geriatriisches Zentrum (Heidelberg), dem Evangelischen Krankenhaus Elisabethenstift (Darmstadt) und den Frankfurter Diakonie Kliniken gegründet wurde
2. Regionalisierung in der Behindertenhilfe am Beispiel der Stiftung Nieder-Ramstädter Diakonie seit 2000 unter dem Motto »Auflösung der Anstalt – hin zu einem Leben mittendrin«, Erfüllung und Umsetzung der Inklusionsvorgaben der UN
3. Ausweitung individualisierter Angebote bei Altenpflegeträgern: Pflegeoasen, Ausbau von betreutem Wohnen u.a.
4. Unterstützung in der Suchthilfe durch technische Assistenzsysteme: Bewegungsmelder, die vermehrte Unruhe dokumentieren und potenzielle Schübe prognostizieren können (Sozialwerk St. Georg)

## 5. Nährboden für innovative Entscheidungen

Innovationen benötigen in erster Linie einen soliden Nährboden, um entstehen zu können.

Das mag in der Region, wie an den eben angeführten Beispielen aus der Praxis aufgeführt wurde, leichter gehen, als innerhalb eines so großen »Tankers«, einer komplexen Organisation, mit langjähriger historischer Tradition, wie dem diakonischen Dachverband.

Die Einführung von Innovationen gilt nachweislich als umso schwieriger, je bürokratischer und größer eine Organisation ist. Wir Entscheider sollten uns darin verantwortlich zeigen, als »Brücke«, als Vermittler zwischen der Region, - also denjenigen, die unmittelbar umsetzen, und denjenigen zu sein, die über die Etablierung von Innovationen entscheiden. Der Prozess für soziale Innovationen muss als solcher verstanden werden und als dezidierte Führungsaufgabe anerkannt werden!

Dabei muss es zur Selbstverständlichkeit werden, dass soziale Innovationen Budgets benötigen, denn gute Ideen, neue Ansätze müssen oftmals mit viel Aufwand wissenschaftlich und zielgruppenorientiert entwickelt, durchgesetzt und eingeführt werden. Soziale Innovationen bedürfen zuvorderst von Seiten der Führungsebene das notwendige und manchmal auch mutige Priorisieren von Sachverhalten, das zu Entscheidungen führt. Es müssen Unsicherheiten ausgehalten werden, eine Kultur der Fehlertoleranz gelebt und ein gemeinsames Lernen im Vordergrund stehen. Für soziale Innovationen ist ein effektives Konfliktmanagement wünschenswert, das die Balance und ein offenes Aufeinanderzubewegen von »Alt und Jung« zulässt.

Dies alles mag in den Strukturen der regionalen Diakonischen Werke, verstanden als Basisorganisationen, in einzelnen Mitgliedseinrichtungen oder unseren fachlichen Arbeitsgemeinschaften in der Diakonie mit entsprechender fachlicher Unterstützung besser und systematischer funktionieren als bei solitär arbeitenden sozialen Unternehmen!

Es ist darum entscheidend, dass wir in unserer Verantwortung im Verband und in den Einrichtungen die vermittelnde Position einnehmen und den Schulterchluss zwischen Praxisbedarfen und behördlichen Zwängen im Sinne der Sache gemeinsam herbeiführen.

Diesen einmaligen Vorteil sollten wir gemeinsam in der Diakonie und - wo angebracht - in Kooperation mit anderen gemeinnützigen Sozialverbänden nutzen!

## 6. Ausblick

Der soziale Markt ist noch als Wachstumsmarkt zu charakterisieren. Positiv ist, dass die Nachfrage nach sozialer Arbeit auch aufgrund der wachsenden gesellschaftlichen Bedarfslagen kontinuierlich zunimmt. Gleichwohl verbleiben die Organisationsstrukturen in Vereinen weiterhin traditionell und gegenüber Veränderungen weniger aufgeschlossen. Es bedarf gerade von uns Entscheidern in der Diakonie die Bereitschaft, frühzeitig Herausforderungen wahrzunehmen, Bedarfe und Risiken proaktiv, und nicht nur reaktiv einzuschätzen und innovativ als Chance zu gestalten, um letztlich den Fortbestand der Organisation zu sichern. Die Haltung, die durch uns vorgelebt wird, beeinflusst das Handeln von Mitarbeitenden in hohem Ausmaß. Es bleibt die Aufgabe von uns, diese Prozesse zu gestalten und zu steuern. Führungspersonen nehmen innerhalb von Unternehmen eine Schlüsselfunktion ein. Angesichts des kontinuierlich steigenden Effizienz- und Leistungsdrucks für NPO wird sich die Bewährungsgrenze für uns Leitungspersonen noch weiter nach oben verschieben. Für eine gelingende innovative Unternehmensführung bedarf es deshalb vor allem einer bewussten Leitung, die, eine kritisch-selbstreflexive Haltung einnehmend, sich für die notwendigen Weiterentwicklungen im eigenen sozialen Unternehmen mit Vehemenz einsetzt.

### Anmerkungen:

<sup>1</sup> Wilfried Knapp ist kaufmännischer Vorstand der Diakonie Hessen – Diakonisches Werk in Hessen und Nassau und Kurhessen-Waldeck e.V. E-Mail: Wilfried.Knapp@diakonie-hessen.de.

<sup>2</sup> Jede Organisation ist nach Rosenstiel und Nerding ein »soziales Gebilde, in dem sich zum Erreichen der Ziele, die sich aus übergeordneten Organisationszwecken ableiten lassen, funktions- und aufgabenbestimmte Gruppen entwickeln. Dies ergibt sich aus dem Prinzip der Arbeitsteilung.« (Rosenstiel/ Nerding 2011, S. 312)

### Literatur:

Hoelscher, Philipp (2015): Und was bewirken Sie so? In: neue caritas Nr. 12, S. 9-12.

Holdenrieder, Jürgen (Hrsg.) (2013): Betriebswirtschaftliche Grundlagen sozialer Arbeit. Eine praxisorientierte Einführung. Stuttgart: Kohlhammer.

Howaldt, Jürgen (2012): Innovationen öffnen sich zur Gesellschaft. Online unter: <http://politik-digital.de/themen/soziale-innovation/innovationen-oeffnen-sich-zur-gesellschaft-11225/> [Abruf: 25.11.15].

Lüngen, Sven (2015): Strukturen-Analyse. Soziale Arbeit in der Komplexitätsfalle. In: SOZIALwirtschaft, 25(2). S. 26-27.

Moos, Gabriele (2015): Einführung: Innovationen in der Sozialwirtschaft. Praxisbericht: Technische Assistenzsysteme am Beispiel Wohngemeinschaftskonzept Demenz WG. Inwieweit stellen technische Assistenzsysteme eine dauerhafte Chance für den Erfolg sozialer Organisationen dar? Impulsvortrag 23.11.2015. Sozialforen Leipzig »Innovationen in der Sozialwirtschaft«. Initialisierungstreffen. Leipzig.

Pracht, Arnold (2013): Controlling. In: Holdenrieder, Jürgen (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Grundlagen sozialer Arbeit. Eine praxisorientierte Einführung. Stuttgart: Kohlhammer, S. 223-243.

Rock, Joachim (2015): Nicht Teil des Problems sein, sondern Teil der Lösung sein. In: SOZIALwirtschaft, 25(3), S. 24-25.

Rosenstiel von, Lutz/ Nerdinger, Friedemann W. (2011): Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. 7. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Statistisches Bundesamt (2015): Pflegebedürftige (2015). Online unter: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Gesundheit/Pflege/Pflege.html> [Abruf: 25.11.2015].

Steger, Ulrich (2012): Thesen zu: »Innovation – das Alte und das Neue denken«. Forum Diakoniewissenschaft am 9. November 2012. Online unter: <http://www.diakoniewissenschaft-idm.de/files/vortrag-prof-steger.pdf> [Abruf: 25.11.2015].

Wendt, Rainer Wolf (2003): Sozialwirtschaft – eine Systematik. Baden-Baden: Nomos.

