



SCHÄFFER  
POESCHEL

# 1 Einleitung

Wirtschaftswissenschaftliche Theorien basieren auf der Beobachtung unternehmerischen Handelns in sozio-ökonomischen Systemen und wurden viele Jahre als Hauptgrundlage für die Theoriebildung und das Handeln im Nonprofit-Sektor herangezogen. Diese Vorgehensweise vernachlässigte vielfach die Tatsache, dass soziale Organisationen und Einrichtungen nicht primär mit einer wirtschaftlichen Orientierung gegründet wurden, sondern zumeist in erster Linie einen (gesetzlichen) sozialen Auftrag verfolgen. Nonprofit-Organisationen umfassen im Wesentlichen soziale und kulturelle Bereiche, die einen zunehmenden Wirtschaftsfaktor darstellen. Das Spektrum umfasst Sportvereine, soziale Dienste, Interessengruppen sowie Feuerwehren bis hin zu komplexen Konzernstrukturen und Stiftungsorganisationen.

Die sozialstaatlichen und sozialpolitischen Änderungsprozesse erfordern mittlerweile ein zunehmendes, aber nicht ausschließliches wirtschaftliches Handeln des Managements.<sup>1</sup> Dies wird von den Kostenträgern über gesetzliche Anforderungen – z. B. Pflegebuchführungsverordnung im Pflegebereich – mit einer standardisierten Buchführung sowie Kosten- und Leistungsrechnung verordnet und als transparente Kalkulationsbasis beispielsweise für Pflegesatzvereinbarungen und Entgeltverhandlungen eingefordert. Zudem findet eine zunehmende Festlegung von Qualitätsstandards z. B. über individuelle Leistungs-Qualitäts-Vereinbarungen (LQV) statt oder über Fallpauschalen im Gesundheitswesen, die den Leistungs- und Vergütungsumfang gleichermaßen festlegen. Ein weiterer Aspekt sind Bestrebungen zum Aufbrechen des sogenannten »unschlüssigen Tauschverhältnisses« dahingehend, dass die Betroffenen mit einem eigenen Budget ausgestattet werden und Dienstleistungen einer Nonprofit-Organisation selbstständig vergleichen und bedürfnisgerecht auswählen dürfen (z. B. Persönliches Budget).

## Grundaussage

### Wirtschaftlichkeit in der Sozialwirtschaft

Die sozialstaatlichen und sozialpolitischen Änderungsprozesse lösen einen zunehmenden Wettbewerb zwischen Nonprofit-Organisationen im Hinblick auf Preis, Leistungsfähigkeit und Qualität aus und machen betriebswirtschaftliches Handeln unausweichlich. Daraus folgt die Notwendigkeit, soziale Verantwortung im Kontext zu einer angemessenen Begleitung, Erziehung und Pflege und gleichzeitig Wirtschaftlichkeit sinnvoll miteinander zu verbinden.

Vor diesem Hintergrund treten auch in Nonprofit-Unternehmen in jüngster Vergangenheit verstärkt Unternehmenskrisen und -insolvenzen auf. Die Ursachen für solche Zusammenbrüche sind neben unzureichender Finanzierung teilweise in fehlerhaftem Handeln des Managements bzw. der mangelnden (fachkundigen) Überwachung des

<sup>1</sup> Vgl. Helmig, B., Purtschert, R., Beccarelli, C. (2006), S. 12.

Managements begründet. Das durch *Unternehmertum* induzierte Managementhandeln und seine gezielte Überwachung unter Berücksichtigung der besonderen sozialen Aspekte sollten geeignet sein, eine spezielle Theorie der Nonprofit-Organisationen zu entwickeln. »Kaum eine andere wirtschaftswissenschaftliche Theorie der Nonprofit-Organisationen lässt sich so einfach zu einer integrierten sozialwissenschaftlichen Betrachtung des Nonprofit-Sektors erweitern.«<sup>2</sup> Darüber hinaus »sollte es nicht allzu schwierig sein, die Theorien unternehmerischen Handelns in Richtung Psychologie (zur gründlichen Motivationsanalyse) und Organisationssoziologie auszuweiten.«<sup>3</sup>

Führung ist zunächst eine Beziehungsaufgabe zwischen Menschen, die unterschiedliche Rollen wahrnehmen und in diesen Rollen mit Fachkompetenz, persönlicher Kompetenz und Macht eine Institution steuern. Dies ist jedoch nicht Thema dieser Abhandlung. Führungsaufgaben werden unterstützt und abgesichert durch Programme, Instrumente Strukturen und Prozesse, also Managementinstrumente.

Die Management-Schwachstellen und ihre Vermeidung werden aktuell auch bei Nonprofit-Organisationen unter dem Sammelbegriff »Corporate Governance« lösungsorientiert diskutiert. Darunter versteht man Führungsgrundsätze, die unter einem rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen nebst effizienter Überwachung der Organisation stattfinden. Rechtliche Grundlage für einen sogenannten Corporate Governance-Kodex ist das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmen (KonTraG), welches durch das Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG) ergänzt wurde. In diesem Zusammenhang ist bei notwendigen Kreditfinanzierungen auch Basel II mit seinen differenzierten Bonitätseinstufungen (Rating) und den sich daraus ergebenden risikoorientierten Kreditkosten zu nennen. Diese Grundlagen und Hinweise für Verantwortliche in Geschäftsführungs- und Aufsichtsgremien wurden im **Diakonischen Corporate Governance-Kodex (DGK)** erstmalig in 2005 für die Sozialwirtschaft spezifiziert. Des Weiteren existieren mittlerweile unter anderem hierzu:

- die Arbeitshilfe 182 für soziale Einrichtungen in katholischer Trägerschaft,
- der Corporate Governance-Kodex für die Diakonie in Württemberg,
- die Grundsätze und Eckpunkte zur Verbandsentwicklung der Arbeiterwohlfahrt,
- der Vorschlag zur Strategie 2010<sup>plus</sup> des Deutschen Roten Kreuzes,
- der Corporate Governance Kodex (CGK) des Diözessancaritasverbandes innerhalb der korporativen Mitglieder (ssfh).

## 1.1 Aufgabenstellung und Zielsetzung

Um den Herausforderungen an interne und externe Transparenz begegnen zu können, muss ein Managementsystem vorgehalten werden, das

- über ein funktionierendes Controlling nebst regelmäßigem Berichtswesen verfügt,
- ein Risikomanagementsystem mit Risikofrüherkennung und -alarmierung, Risiko-identifikation, -analyse und -bewertung sowie permanenter Risikoüberwachung beinhaltet,

---

2 Badelt, C. (2004), S. 197 f.

3 Badelt, C. (2004), S. 198.

- klare Führungsgrundsätze und ihre Überwachung im Sinne einer Corporate Governance ermöglicht,<sup>4</sup>
- Qualitätselemente beinhaltet, die die nachhaltige Umsetzung des Managementsystems und dessen Weiterentwicklung sichern.

Denn über allem Wirtschaften steht der Mensch mit seinen Eigeninteressen, die im bekannten Principal-Agent-Ansatz beschrieben werden. Danach finden sich in jeder Organisation Auftraggeber (Prinzipale) und Auftragnehmer (Agenten), bei denen Informationsasymmetrien hinsichtlich ihrer Aufgaben und Handlungsmöglichkeiten und deren Überwachung bestehen (Transparenzdefizit), die es systematisch (z. B. mittels Verhaltenskodex) zu beseitigen gilt. Zielgerichtetes Handeln im Sinne des Unternehmens, welches regelmäßig kontrolliert und evaluiert wird, muss im Vordergrund stehen.

## 1.2 Vorgehensweise

Die Antwort hierauf bietet der vorliegende beispielhafte Ansatz der »Ganzheitlichen Unternehmensführung« mit Blick auf den Nonprofit-Bereich, in dem die vorgenannten Gesetze, Anforderungen und Ansätze mit den genannten Instrumenten in einem Managementsystem vereinigt werden. Hier findet nachfolgend zunächst eine Einordnung und Abgrenzung der Begrifflichkeiten statt.

Vorausgeschickt sei, dass Ganzheitlichkeit in dem Sinne verwendet wird, dass

- die Dinge von allen Seiten unter Berücksichtigung aller wichtigen Aspekte betrachtet werden,
- die Summe der eingesetzten Instrumente mehr ergibt als die Summe seiner einzelnen Teile,
- die Handlungen im Sinne der (sozialen) Gesamtstrategie über ein vorhandenes Berichtswesen (hier: nach dem Vier-Augen-Prinzip) regelmäßig überwacht und permanent weiterentwickelt werden,
- QM-Elemente die nachhaltige Umsetzung und die Weiterentwicklung des Unternehmens und seiner Managementinstrumente sichern.

Die »Ganzheitliche Unternehmensführung« wird im Folgenden am zentralen Fallbeispiel der stiftung st. franziskus heiligenbronn dargestellt, wo einzelne Bausteine in ein umfassendes Managementsystem in sich vernetzt und integriert wurden und dieses Managementsystem bereits seit mehreren Jahren erfolgreich eingesetzt und permanent weiter als erfolgs- und zukunftsorientiertes »Management of Change« ausdifferenziert wird.<sup>5</sup>

4 Malik, F. 2002, S. 10: »Ich vertrete in diesem Buch eine Auffassung von *Corporate Governance*, die grundlegend anders ist, als die sogenannte herrschende Meinung der zweiten Hälfte der 90er-Jahre. Ich bin von Anfang an nicht – wie praktisch alle anderen – vom Reichtum der Shareholder ausgegangen, sondern von der *Leistungskraft des Unternehmens*. Im Zentrum meiner Überlegungen steht das *starke, gesunde, lebensfähige Unternehmen* – und die Frage, wie es zu *führen* und zu *beaufsichtigen* ist.«

5 Vgl. Bleicher, K. (2001), S. 17.

Dort wurden Corporate Governance und die dazugehörigen Gesetze bereits in das System integriert.

Danach wird im Sinne der Ganzheitlichkeit aufgezeigt,

- welche Instrumente hier sinnvoll und verknüpft zum Einsatz kommen sollten,
- wie ein erfolgreiches und breit angelegtes Managementsystem in der Sozialwirtschaft funktioniert,
- wie die Durchgängigkeit und Nachhaltigkeit im Alltag sichergestellt werden können,
- wo die Grenzen eines solchen Systems bzw. der Systematisierung liegen.

Die Sicherstellung von Praktikabilität, Durchgängigkeit und Nachhaltigkeit innerhalb der jeweiligen Organisation stehen dabei im Vordergrund. Betrachtungsgegenstand dieses Werkes sind schwerpunktmäßig soziale Dienste und Einrichtungen der

- Altenhilfe,
- Behindertenhilfe,
- Kinder- und Jugendhilfe,

die von der obigen Stiftung mit ca. 1.400 Mitarbeitern unter einem Dach erfolgreich gemanagt werden.

Darüber hinaus wird an beispielhaften Zielen und ihrer Umsetzung dargestellt, wie die »Ganzheitliche Unternehmensführung« in den alltäglichen sozialen Auftrag eingebettet werden kann. So bindet die stiftung st. franziskus heiligenbronn mit regelmäßigen konkreten Maßnahmen (z. B. Gottesdienste, Besinnungstage, christliche Fortbildungen) ihre Aktivitäten an ihren karitativen Auftrag auf katholisch-kirchlicher Grundlage und definiert ihre strategische *finanzwirtschaftliche Zielvorgabe* gleichzeitig sozialverträglich dahingehend, dass über den *Cash-Flow die Abschreibungen und ein Deckungsbeitrag zur Zukunftssicherung im Kontext zu einer angemessenen Begleitung, Erziehung und Pflege* zu erwirtschaften ist.

Im Rahmen der Schlussbetrachtung werden der Charakter der sozialwirtschaftlichen Ganzheitlichkeit und ihre allgemeine und sinnvolle Anwendbarkeit auf Non-Profit-Organisationen zusammenfassend skizziert.

### 1.3 Begrifflichkeiten, Begriffsabgrenzung und Begriffseinordnung<sup>6</sup>

Ganzheitlichkeit wird in verschiedenen Kontexten unterschiedlich verstanden, definiert und eingesetzt. So findet man im Duden »ganzheitlich« als auf eine Ganzheit bezogen, über einzelne Fächer o. Ä. hinausgreifend und so einen größeren Zusammenhang darstellend.<sup>7</sup>

Der Brockhaus definiert die Ganzheit als »die besondere Struktur komplexer, aus qualitativ mehr oder minder gleichartigen Elementen bestehender Systeme, die als Einheiten aufgefasst werden. Ganzheit unterscheidet sich von additiv zusammengefügt«

---

6 Vgl. auch Bierwirth, M. (2009), S. 3–5.

7 Vgl. Duden (2007).

Gebildet dadurch, dass sich die Beiträge der Elemente nicht summieren.«<sup>8</sup> Diese Erkenntnis liegt der bekannten Feststellung »Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile« zugrunde.

Ganzheitlich ist ein System also dann, wenn seine einzelnen Elemente über einen Zusammenhang verfügen, welcher den Nutzen der Elemente noch über den ursprünglichen hinaus erhöht.

Mit Ganzheitlichkeit sollen alle wichtigen Dimensionen

- einer Handlungsbedingung (z. B. Organisationskultur),
- eines Problems (z. B. Personalentwicklung),
- eines ökonomischen Faktors (z. B. Mitbewerberstruktur)

betrachtet und in konkrete Handlungen umgesetzt werden.<sup>9</sup> Das bedeutet, dass Ganzheitlichkeit auch aus Management-Sicht einen konkreten Bezug (z. B. Problemsituation) haben muss und dann die Herangehensweise beschreibt.

»Ganzheitlichkeit ist ohne Sinnbezug undenkbar, denn das Wesen von Zusammenhängen erschließt sich erst über die Konstruktion eines Sinnes.«<sup>10</sup>

Unter nachhaltig ist etwas zu verstehen, was sich für längere Zeit stark auswirkt. Synonyme für nachhaltig sind z. B. einschneidend, entscheidend, gravierend, tiefgreifend.<sup>11</sup> Das dazu gehörende Nomen *Nachhaltigkeit* stammt aus der Forstwirtschaft und meint eine Bewirtschaftungsweise, die derzeitige Bedürfnisse befriedigen soll, ohne zukünftigen Generationen die Lebensgrundlage zu entziehen. Der Begriff nachhaltige Entwicklung wird im Zusammenhang mit Umweltökonomik und Entwicklungspolitik verwendet und bezeichnet eine Verbesserung, die nicht nur für die Gegenwart, sondern auch für alle kommenden Generationen eintreten soll.<sup>12</sup>

Bezogen auf die Managementsysteme bedeutet nachhaltig in dieser Arbeit, dass Methoden, Verfahren oder Strukturen fest verankert sind, in der praktischen Arbeit eine Rolle spielen und sich somit für längere Zeit auswirken und auch für »zukünftige Generationen« Verbesserungen bewirken, also nicht nur auf dem Papier bestehen.

*Management* ist ein angloamerikanischer, im Rahmen des betriebswirtschaftlichen Sprachgebrauchs verwandter Begriff für die Leitung eines Unternehmens. Der Begriff bezieht sich einmal auf alle diejenigen, die in Unternehmen leitende Aufgaben erfüllen (Management als Institution) und auf alle Tätigkeiten, die von Führungskräften zur Erfüllung ihrer Führungsaufgabe zu erbringen sind (Management als Funktion), z. B. in den Bereichen Personalführung oder Finanzmanagement.<sup>13</sup>

Bei Thiel und Wilms (2007) wird mit dem Begriff Management die zielorientierte Gestaltung von Organisationen mit sozial-ökonomischem Mischcharakter bezeichnet. Er sei im deutschsprachigen Raum von dem Begriff Unternehmensführung nicht eindeutig

8 Vgl. Brockhaus (1996).

9 Vgl. Gonschorrek, U./Pepels, W., (2004), S. 252.

10 Bleicher, K., (2001), S. 98.

11 Vgl. Duden (2007).

12 Vgl. Gabler (2004).

13 Vgl. Gabler (2004).

zu trennen, beide befassen sich mit den Bedingungen zur Ermöglichung von Wertschöpfungsprozessen.<sup>14</sup>

Der Begriff Management wird hier synonym zu Unternehmensführung verwendet.

Unter *Managementsystem* kann die Gesamtheit aller organisatorischen Maßnahmen verstanden werden (z. B. Planungs-, Gestaltungs-, Entscheidungs- und Kontrollaufgaben), die geeignet sind, das Erreichen eines festgelegten Unternehmensziels sicherzustellen.<sup>15</sup>

Managementsysteme zeigen unternehmensindividuelle Strukturen und Prozesse, sie unterstützen die Unternehmensführung, indem sie formalisieren und systematisieren. Der Fokus der Betrachtung liegt bei Managementsystemen auf den Funktionen Planung und Kontrolle.

Ein Managementsystem besteht folglich aus Instrumenten, Methoden und Verfahren, die die Unternehmensführung bei der Ausführung von Managementaufgaben unterstützen.<sup>16</sup>

Von *Nonprofit-Organisationen* (NPOs) wird in Anlehnung an den oft wissenschaftlich genutzten Begriff »Nonprofit-Sektor« (N. S.), der sich zwischen Staat und Markt bewegt, seit Mitte der 80er-Jahre gesprochen.

»Als Terminus technicus umfasst der Begriff alle Organisationen, die ohne Erwerbscharakter außerhalb von Markt und Staat bestehen und spezifische Zwecke der Bedarfsdeckung, der Interessenvertretung sowie der Leistungserbringung für ihre Mitglieder oder für Dritte erfüllt. Im Gegensatz zu gewerblichen Organisationen besteht das dominierende Sachziel nicht in der Verfolgung kommerzieller Gewinninteressen, sondern in der Produktion bzw. Bereitstellung gemeinwohlbezogener sozialer, kultureller oder wissenschaftlicher Güter.

Die Rechtsform dieser Organisationen ist nicht präjudiziert, diese können sich ausgestalten als Selbsthilfeinitiativen, nicht rechtsfähige oder rechtsfähige Vereine, Genossenschaften, Selbstverwaltungskörperschaften oder Stiftungen, aber auch in Form von gemeinnützig anerkannten Kapitalgesellschaften, wie z. B. einer gemeinnützigen GmbH.«<sup>17</sup>

Der Nonprofit-Sektor stellt in Deutschland mit ca. 1,4 Mio. Vollzeitbeschäftigten (2004: insgesamt 2,5 Mio.) einen Wachstumsmarkt dar.<sup>18</sup> Insbesondere das Sozialwesen zeichnet hierbei mit 1,1 Mio. Beschäftigten (Kindergärten und Vorschulen: 275.073 Beschäftigte) zwischen 1999 und 2004 einen Zuwachs von 14 Prozent und einen Beschäftigtenanteil von 4,3 Prozent (1999: 3,6 Prozent). Daneben waren im Gesundheitswesen 1,9 Mio. Personen beschäftigt, was 7,3 Prozent aller Beschäftigten (1999: 6,8 Prozent) darstellt.<sup>19</sup> Damit ist der Bereich der sozialen Dienstleistungen deutlich expandierend, während die Beschäftigtenzahl in den übrigen Wirtschaftsbereichen seit vielen Jahren rückläufig ist.

14 Vgl. Thiel, M./Wilms, F. E., (2007), S. 45.

15 Vgl. Zink, K. J., (2004), S. 204 sowie Eversheim, W./Elsweiler, B./Liestmann, V., (2002), S. 68.

16 Vgl. Hübner, I./Schwarzer, U., (03.2008), S. 7.

17 Boeßenecker, K. H., (2008), S. 722; vgl. auch Priller, E./Zimmer, A. (2000), S. 8–9.

18 Vgl. Zimmer, A., (2002), S. 4 sowie Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Deutschland (1999, Stand: 1995).

19 Bäcker, G., et al. (2008), S. 518.

<b>Tätigkeitsbereich</b>	<b>Untergruppe</b>
Kultur und Erholung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kunst und Kultur</li> <li>■ Sport, Freizeit, Erholung</li> <li>■ Sonstige Klubs</li> </ul>
Bildungs- und Forschungswesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schulen</li> <li>■ Universitäten und Hochschulen</li> <li>■ Sonstige Bildungseinrichtungen</li> <li>■ Forschungswesen</li> </ul>
Gesundheitswesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Krankenhäuser, Psychiatrie</li> <li>■ Pflegeheime</li> <li>■ Sonstige Gesundheitseinrichtungen</li> </ul>
Soziale Dienste und Einrichtungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einrichtungen des Sozialwesens</li> <li>■ Katastrophenschutz und Katastrophenhilfe</li> <li>■ Finanzielle Unterstützung, Beihilfen</li> <li>■ Behinderteneinrichtungen</li> <li>■ Jugendhilfeeinrichtungen</li> </ul>
Umwelt- und Naturschutz	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umwelt- und Naturschutz</li> <li>■ Tierschutz, Tierheime</li> </ul>
Wohnungswesen, Beschäftigungsinitiativen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gemeinwesenarbeit</li> <li>■ Wohnungswesen</li> <li>■ Berufliche Fortbildung</li> </ul>
Bürger- und Verbraucherinteressen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bürgerinitiativen</li> <li>■ Verbraucherorganisationen</li> </ul>
Stiftungswesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stiftungen</li> <li>■ Spendenwesen</li> <li>■ Ehrenamtliche Arbeit</li> </ul>
Internationale Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Internationale Organisationen</li> </ul>
Verbände, Gewerkschaften	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wirtschafts- und Berufsverbände</li> <li>■ Gewerkschaften</li> </ul>
Sonstige	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Weitere, nicht zuzuordnende Organisationen</li> </ul>

Abbildung 1: Nonprofit-Organisationen und ihre Tätigkeitsbereiche<sup>20</sup>

Die Organisationen agieren in der Sozialwirtschaft üblicherweise bedarfsorientiert und nicht in erster Linie gewinnwirtschaftlich. Im Vordergrund steht die soziale Zweckbestimmung bei den Aktivitäten dieser Unternehmen mit der primären Zielsetzung, »das Wohlergehen von Menschen einzeln und gemeinsam zu fördern oder zu ermöglichen.«<sup>21</sup>

»Der theoretische Diskurs der letzten Jahrzehnte hat den Tätigkeitsbereich, der hier als Sozialwirtschaft bezeichnet wird, volkswirtschaftlich einem Dritten Sektor zugeordnet, der auch als Nonprofit-Sektor bezeichnet wird und intermediär »zwischen Markt und Staat« angesiedelt ist.«<sup>22</sup>

20 Neumann, S. (2005), S. 28 sowie Salomon, L. M./Anheier, H. K. (1992), S. 301 ff.

21 Wendt, W. R., (2008), S. 954.

22 Wendt, W. R. (2002), S. 57.



### **Zwischenfazit**

#### **Nonprofit-Organisationen**

Nonprofit-Organisationen agieren in dem wichtigsten Wachstumsmarkt unserer Volkswirtschaft, der Sozialwirtschaft. Sie verfolgen das Ziel, zwischen Markt und Staat bedarfsgerecht und zunehmend auch marktorientiert soziale Dienstleistungen anzubieten. Die Begriffe »Sozialwirtschaft«, »Dritter Sektor« und »Nonprofit-Sektor« betrachten dabei denselben Bereich aus unterschiedlichen Perspektiven.

## 2 Wichtige Kernbereiche in der Sozialwirtschaft im Wandel

Die Marktorientierung der Hilfebereiche von Nonprofit-Organisationen hat sich im Makro-Kontext des gesellschaftlichen Wandels in den letzten 20 Jahren herausgebildet. Den Ausgangspunkt der sogenannten Ökonomisierung in der sozialen Arbeit der Wohlfahrtsverbände bildet der Rückbau der sozialen Sicherungssysteme seit Anfang der 90er-Jahre. Neben überproportional steigenden Sozialausgaben unter anderem durch den demographischen Wandel<sup>23</sup> und die medizinische Entwicklung, sind eine zunehmende – und immer weniger tolerierte – Intransparenz auf Kostenträgerseite im Hinblick auf die Leistungserbringung hierfür hauptsächlich.

»Seit dem Ende der 70er-Jahre sehen sich im Nonprofit-Sektor insbesondere die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege einer grundsätzlichen Kritik mit dem Tenor von mangelnder Transparenz, Trägheit, kartellhaften Zusammenschlüssen und Unprofessionalität gegenüber!«<sup>24</sup>

Wettbewerb und Markt entwickelten sich zu bevorzugten Steuerungselementen bei den sozialen Sicherungssystemen mit einer zunehmenden Dominanz der Finanzpolitik. Auch die kirchlichen Wohlfahrtsverbände beteiligen sich bereits seit Jahren an diesem Veränderungsprozess durch die Differenzierung zwischen marktfähigen und nicht marktfähigen Einrichtungen.<sup>25</sup> Fehlende Marktfähigkeit entwickelt sich auch hier zunehmend zum Defizitkriterium.

Seit Ende des 20. Jahrhunderts gibt es einen Individualisierungs- und Modernisierungsschub, der auch vor den Nonprofit-Organisationen nicht halt gemacht hat.

Der vielzitierte Paradigmenwechsel in der Sozialwirtschaft lässt sich auf drei Trends zurückführen:

- Mit der Lissabonner Erklärung aus 2000 wurde die Modernisierung der Sozialsysteme von der Europäischen Union mit dem Verständnis des aktivierenden und investiven Sozialstaates zum Projektthema erklärt. Die Hilfebedürftigen sollen auf Basis ihrer individuellen Fähigkeiten und Bedürfnisse wirkungsorientiert gefördert und gefordert werden.

23 Vgl. Bödege-Wolf, J./Schellberg, K., 2005, S. 160.

24 Schuhen, A., 2004, <http://www.sozialbank.de/finale/inhalt/service/fachbeitraege4699.shtml> vom 23.11.08.

25 Vgl. Liga der freien Wohlfahrtspflege in Hessen, 2007, S. 9: »Innerhalb der Wohlfahrtsverbände kommt es zu einer Umstrukturierung und neuen Betrachtung der verschiedenen Einrichtungstypen der Verbände und ihrer Mitglieder. In ihrer neuen Funktionszuschreibung als Dienstleistungserbringer werden auch die Verbände selbst »modernisiert« und orientieren sich immer mehr auf sogenannte »marktfähige Einrichtungen« als Umsatzbringer bzw. als wesentliche Beitragszahler an die Spitzenverbände. Diese »Beitragsbringer« beanspruchen wesentliche Aufmerksamkeit in den verbandlichen Strukturen. Der Ausrichtung der sozialen Arbeit an Solidarität und Gemeinwohl folgt stärker sozialunternehmerischen Aktivitäten mit einer spezifischen sozialunternehmerischen Logik.«

- In dem »neuen« Sozialstaat teilen sich Staat und Gesellschaft die Verantwortung gleichermaßen. Der aktivierende Sozialstaat fördert »Bürgerschaftliches Engagement« als Beitrag zur Wohlfahrtsproduktion. Spannungsfeld hierbei ist, das die Stärkung der Bürgergesellschaft nicht zu einer Privatisierung professioneller sozialer Arbeit führt, um ausschließlich Kosten zu sparen.<sup>26</sup>
- Des Weiteren wird ein zunehmender Wettbewerb zwischen den Leistungserbringern zur Effizienzsteigerung organisiert. Neue Instrumente wie Fallpauschalen regeln die Leistungsvergütung statistisch, das »Persönliche Budget« macht den Hilfebedürftigen zum Kunden mit Wahlrecht und erhöht die Wettbewerbsorientierung unter den Leistungserbringern. Dadurch nimmt der Staat als Auftraggeber einen weitergehenden Einfluss auf die Leistungserbringung.<sup>27</sup>

In diesem wettbewerblichen Umfeld zwischen Leistungserbringern und -empfängern müssen die sozialwirtschaftlichen Akteure zunehmend über die Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente modernisieren.<sup>28</sup>

Die Modernisierung sozialstaatlichen Handelns mit dem Ziel, die begrenzten Ressourcen effizient über die sozialen Dienstleistungen der Nonprofit-Organisationen wirken zu lassen bei gleichzeitigem Wissen um die begrenzte staatliche Autorität (z. B. Principle-Agent- Ansatz) bzw. den begrenzten staatlichen Einfluss, führen zu einem modernen Ansatz des Steuerns und Regierens: Governance als Muster für Selbstregulierung das heißt, »unterschiedliche Konfigurationen von hierarchischer Steuerung, Markt und Wettbewerb, demokratisch repräsentativem Entscheiden, Zentralität und Dezentralisierung und verschiedenen Formen der Co-Governance, der Partizipation.«<sup>29</sup> Es findet hier eine Abkehr vom Prinzip »Fürsorge« hin zu »Führung zur Selbstführung« statt. Ein entsprechender Standard guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung (Soziale Corporate Governance) muss als Antwort auch im Nonprofit-Sektor gefunden werden.

Die meisten angebotenen Dienstleistungen in den Nonprofit-Organisationen sind Vertrauensgüter, deren Leistungsqualität erst nach deren Inanspruchnahme beurteilt werden können (z. B. Suchtberatung). Darüber hinaus gibt man den Organisationen auf Grund Ihrer Nichtgewinnerzielungsabsicht einen Vertrauensbonus. Der alleinige Verzicht auf die Distribution von Gewinnen wird im Wettbewerb um Transparenz und Professionalität zukünftig nicht ausreichen. Hier sind nun verstärkt Nachweise der Ergebnisqualität und Wirkung der eigenen Arbeit zu erbringen.

26 Vgl. Priller, E./Zimmer, A. (2000) S. 13.

27 Vgl. Evers, A. (2004), S. 12 sowie Liga der freien Wohlfahrtspflege in Hessen, 2007, S. 7: »Moderne Sozialpolitik habe sich der Wirtschaftspolitik im Sinne des Wettbewerbs unterzuordnen und dazu beizutragen, die Lohnnebenkosten zu senken, die Sozialleistungen zu kürzen, niedrigere Löhne und längere Arbeitszeiten durchzusetzen sowie die Beschäftigungsverhältnisse zu flexibilisieren.«

28 Liga der freien Wohlfahrtspflege in Hessen, 2007, S. 8: »Die Wohlfahrtsverbände sind in der Sozialwirtschaft angekommen. Dennoch ist dieser Prozess noch nicht abgeschlossen, da die Übernahme betriebswirtschaftlicher Instrumente in Teilen erfolgt (Controlling, Qualitätsmanagement, Doppik), andere Instrumente aber noch wenig genutzt werden (z. B. strategische Steuerung, Risikomanagement, Personalentwicklung, Marketing).«

29 Evers, A. (2004), S. 9.

Es existieren also kaum grundsätzliche Unterschiede zum Profitbereich wie die Nichtgewinnorientierung oder ehrenamtliche Leitungsorgane als grundlegende Unterschiede im Nonprofit-Sektor, zumal ein Gewinn von ca. drei Prozent auch hier alleine schon deswegen notwendig ist, um eine Manövriermasse zur Bestandssicherung und marktorientierten Weiterentwicklung der Nonprofit-Organisation zur Verfügung zu haben. Die betriebliche Funktion »Governance im Nonprofit-Bereich« ist somit eigenständig zu definieren. Beispielhafte spezifische Fragestellungen könnten sich damit befassen,

- welche Rolle ehrenamtliche Leitungsorgane in der Freien Wohlfahrtspflege spielen,
- an welchen Zielvorgaben sich ein hauptamtliches Nonprofit-Management orientieren und gleichzeitig messen lassen kann (muss),
- inwieweit die klassischen Verbandsstrukturen (Organisationsstrukturen) und hauptsächlich vertrauensbasierten Steuerungsmechanismen noch angemessen sind.<sup>30</sup>

Die Fragen zwei und drei werden bei dem Fallbeispiel »stiftung st. franziskus heiligenbronn« in Kapitel 5 eine wichtige Rolle spielen. Vorab wird die Entwicklung in den drei zentralen Hilfebereichen

- Behindertenhilfe,
- Altenhilfe,
- Kinder- und Jugendhilfe

aufgezeigt, die auch die Kernkompetenzen dieser Stiftung darstellen.

Folgende Fragestellungen sollen auch mögliche Zukunftstrends in diesen Bereichen aufzeigen:

- Wie stellt sich die Entwicklung in den letzten zehn Jahren im jeweiligen Helfefeld dar und wie ist die Situation heute?
- Welche Trends sind in den nächsten zehn Jahren aus fachlicher und demografischer Sicht zu erwarten?
- Wie werden sich Nonprofit-Organisationen in ihrem Helfefeld darauf einstellen?

Die Betrachtungen werden ausgehend von der Bundesebene auf Landesebene (hier: Baden-Württemberg) weiter beispielhaft heruntergebrochen, da dieses Bundesland das Einzugsgebiet der stiftung st. franziskus heiligenbronn darstellt.

## 2.1 Behindertenhilfe

Die Behindertenhilfe durchläuft seit Jahren einen Paradigmenwechsel, was das Verständnis und den Umgang mit Behinderung und behinderten Menschen anbetrifft.<sup>31</sup> Bis Mitte des vorigen Jahrhunderts stand der Fürsorgegedanke im Mittelpunkt, während sich in den letzten Jahrzehnten folgende Ansätze entwickelt haben:

30 Vgl. Hopt, K. J./von Hippel, T./Walz, R. (2005), S. 223.

31 Definition »Behinderung« (Weltgesundheitsorganisation) sowie § 2 (1), SGB IX: »Menschen sind behindert, wenn ihre körperliche Funktion, geistige Fähigkeit oder seelische Gesundheit mit hoher Wahrscheinlichkeit länger als sechs Monate von dem für das Lebensalter typischen Zustand abwei-