

# neue caritas

## CBP-Spezial

Analyse  
Anforderungen  
Marktordnung  
Anwaltschaft



**Caritas**  
**Behindertenhilfe**  
**und Psychiatrie**  
**Sozial und**  
**ethisch wirtschaften**

**CBP**  
**CBP**  
Caritas Behindertenhilfe  
und Psychiatrie e.V.



**Vorwort**

Thorsten Hinz

3

**Herausforderungen für soziales Wirtschaften**

Jürgen Kunze

4

**Wie unternehmerisch ist die Caritas?**

Christopher Bangert

15

**Welcher unternehmerische Weg ist der richtige?**

Markus Pflüger

19

**Anwalt und Unternehmer – (wie) geht das zusammen?**

Georg Cremer und Franz Fink

21

**Impressum**

**neue caritas CBP – Spezial**

**POLITIK PRAXIS FORSCHUNG**

Redaktion: Dr. Thorsten Hinz (verantwortlich), Frank Pinner, Corinna Tröndle, Christine Mittelbach

Kontakt: Caritas Behindertenhilfe und Psychiatrie e.V.,  
Karlstraße 40, 79104 Freiburg,  
Tel. 07 61/200-301, Fax: 07 61/200-666  
E-Mail: cbp@caritas.de, Internet: www.cbp.caritas.de

Gesamttitel: CBP-Spezial ISSN 2190-7978

Vertrieb: CBP-Geschäftsstelle Freiburg (Adresse s. oben)

Herausgeber: Caritas Behindertenhilfe und Psychiatrie e.V.

Stücktitel: CBP-Spezial Heft 3 • November 2011  
Christopher Bangert, Georg Cremer, Franz Fink, Jürgen Kunze,  
Markus Pflüger:  
Caritas Behindertenhilfe und Psychiatrie – Sozial und ethisch wirtschaften.  
Freiburg 2011  
(Schriftenreihe: CBP-Spezial – Heft 3) ISBN 978-3-9800359-1-0

Layout: Peter Blöcher, Freiburg

Titelfoto: Eike Thomsen

# Zukunftsfähig wirtschaften

SEHR GEEHRTE LESERINNEN UND LESER,

die Weiterentwicklung der fachlichen, sozialpolitischen und sozialwirtschaftlichen Hilfen zur Selbstbestimmung und Teilhabe von Menschen mit Behinderung und psychischer Erkrankung steht an neuen Wendepunkten. Das Übereinkommen der Vereinten Nationen über die Rechte von Menschen mit Behinderung, das in Deutschland seit März 2009 gültiges Recht ist, macht deutlich, dass diese Weiterentwicklung eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe ist. Die katholische Behindertenhilfe und Psychiatrie ist diesbezüglich gefordert, ihren Standort zu bestimmen und ihre Mitwirkungsoptionen zu definieren. Die Konvention stellt behinderte Menschen als Staatsbürger in den Mittelpunkt und nicht mehr als Empfänger fürsorgerischer Sozialleistungen. Die Herausforderungen ergeben sich für die Caritas auf drei Hauptebenen: der sozialen, der fachlichen und der unternehmerischen. Über letztgenannte wird in diesem CBP-Spezial diskutiert.

Die Verbindungslinien zwischen sozialstaatlichen Konzepten, sozialpolitischen Programmen, sozialer Infrastruktur, organisatorischen Rahmenbedingungen sowie wirtschaftlichen Effizienzkriterien sind aktuell im Wandel. Angemessene Lösungen für komplexer werdende soziale Notlagen und gestiegene Ansprüche an soziale Dienstleistungen fordern das soziale wirtschaftliche Handeln katholischer Behindertenhilfe und Psychiatrie in hohem Maße heraus. Für eine gelingende Zukunft der Einrichtungen und Dienste stellt sich die Frage: Wie ist das wirtschaftliche Handeln von Trägern der Einrichtungen und Dienste in der Caritas in Zukunft zu gestalten?

Dieser Frage geht das CBP-Spezial mit einem grundlegenden Beitrag von Jürgen Kunze nach,

der zur Mitgliederversammlung des CBP 2010 erstmals vorgelegt wurde und dort den Diskussionsprozess eröffnete. Kunze beschreibt neun Thesen zur Weiterentwicklung der Einrichtungen und Dienste sowie ein Analysemodell, welches er mit „Wirtschaften um der Barmherzigkeit willen“ überschreibt.

Zu diesem Beitrag haben andere Autoren eigene Repliken geschrieben: Ausgehend von Grundtexten des Deutschen Caritasverbandes legt Christopher Bangert eine differenzierte Bestandsaufnahme „unternehmerischen Handelns“ in der Caritas vor. Markus Pflüger problematisiert in seinem Statement die Einordnung dieses Handelns als „Sozialunternehmen“ in die Wirtschaftspolitik und Nationalökonomie Deutschlands und fordert diesbezüglich eine Positionierung des Fachverbandes CBP ein. Georg Cremer und Franz Fink diskutieren abschließend die Positionierung von Trägern der Behindertenhilfe zwischen Anwaltschaftlichkeit und Unternehmertum. Sie versuchen dabei die zukünftige Gestaltungsaufgabe sowohl für lokale Akteure als auch für die verbandliche Caritas deutlich zu machen.

Die Publikation möchte die Breite des bisher geführten Diskurses dokumentieren und zugleich die Diskussion anregen. Wie kann eine aktive verbandliche Vernetzungs-, Unterstützungs- und Vertretungsstruktur geformt werden, um diesen Wandel der Gesellschaft sowie der Einrichtungen und Dienste als Träger der Caritas gemeinsam gestalten zu können? Was ist das „Unternehmerische“ in der Caritas Behindertenhilfe und Psychiatrie?

Ich wünsche Ihnen durch die Lektüre einen neuen Blick auf einen aktuellen und wichtigen Diskurs.

Thorsten Hinz



**Dr. Thorsten Hinz**

Geschäftsführer Bundesverband  
Caritas Behindertenhilfe  
und Psychiatrie (CBP)  
E-Mail: thorsten.hinz@  
caritas.de

# Herausforderungen für soziales Wirtschaften

Bild: Bernhard Gathner



**Kundenorientierung dient der Stärkung von Selbstbestimmung und Teilhabe der Bewohner(innen).**

Jürgen Kunze<sup>1</sup>

„DIE SOZIALLEHRE der Kirche ist der Ansicht, dass wahrhaft menschliche Beziehungen in Freundschaft und Gemeinschaft, Solidarität und Gegenseitigkeit auch innerhalb der Wirtschaftstätigkeit und nicht nur außerhalb oder »nach« dieser gelebt werden können. Der Bereich der Wirtschaft ist weder moralisch neutral noch von seinem Wesen her unmenschlich und antisozial. Er gehört zum Tun des Menschen und muss, gerade weil er menschlich ist, nach moralischen Gesichtspunkten strukturiert und institutionalisiert werden“ Benedikt XVI. (Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, 2009, S. 56).

## Zusammenfassende Thesen

1. Viele Einrichtungen, Dienste und Träger der Behindertenhilfe sehen sich heute vor einer tiefgreifenden Übergangs- und Veränderungssituation. Rollenunsicherheiten und Existenzängste sind die Folge. In dieser Situation erwarten sie vom Bundesverband Orientierung, Interessenvertretung und Hilfestellung.
2. Der Vorstand des CBP versteht die Veränderungen als notwendige Anpassungsmaßnahmen und Herausforderungen in einer komplexen Gesellschaftssituation und als Ausdruck eines Modernisierungsprozesses der freien Wohlfahrtspflege. Als Vorstand sieht er für seine Mitglieder mehr Chancen als Risiken.
3. Grundlage der Überlegungen bildet ein neues Selbstverständnis: als kirchliches, der katholischen Soziallehre verpflichtetes Sozialunternehmen zu agieren. Dies ist die Konsens-Basis für eine wirksame Lobbyarbeit zusammen mit dem Deutschen Caritasverband.
4. Der Vorstand des CBP sieht seine Mitglieder von Anfang an in einer unternehmerischen Rolle und einem entsprechenden Selbstverständnis. Mit dem Bundessozialhilfegesetz entstand seit den 1960er Jahren ein korporatistisches<sup>2</sup> Leistungssystem, das viele große und sichtbare Erfolge für die Teilhabe von Menschen mit Behinderung gebracht hat, das aber im Verlauf der letzten Jahre zunehmend durch Kürzungen finanzieller Mittel eingeschränkt worden ist. Die CBP-Mitglieder erkennen heute deutlicher, welche Abhängigkeiten diese Form der Leistungssystematik mit sich gebracht hat.
5. Wettbewerb zu fairen Marktbedingungen bietet Chancen, fachlich gute soziale Dienstleistungen zu erbringen und neue Formen sozialer Hilfe zu entwickeln. Durch den aktuellen Mix aus Regulierung und Wettbewerb werden Mitgliedseinrichtungen verunsichert und in ihrer Existenz gefährdet. Pure Ökonomisierung der Sozialarbeit dient in erster Linie der Kostenbegrenzung.
6. Das im CBP als Basis angelegte christliche Menschenbild und Wertesystem bleibt auch in Zukunft die Grundlage, Selbstbestimmung und Autonomie für Menschen mit Behinderung zu fördern. Unternehmerisch verstanden bedeutet dies: Kundenorientierung, Umbau und Übergang sind daraufhin zu konzipieren, zu planen und zu finanzieren. Dazu brauchen die Mitgliedseinrichtungen im CBP die Unterstützung der Gemeinschaft aller Bürger(innen).

7. Ethisch verantwortliches Wirtschaften mit allen Beteiligten als Stakeholder ist die angemessene Form, den Übergang zu bewältigen und die Zukunft zu gestalten. Diese Auffassung ist mit der Lehre der Kirche vereinbar.

8. Die Analyse zeigt, dass die Verknüpfung von Aufgabe und wirtschaftlichem Handeln in einer wirksamen und kompetenten Unternehmensorganisation neue und weite Handlungsperspektiven bietet.

9. Für die kirchlichen Sozialunternehmen ergeben sich hieraus drei Handlungsfelder:

- die ethisch-theologische Fundierung (ethisches Handeln im und als Unternehmen);
- die Gestaltung der verschiedenen Politikfelder (zum Beispiel Dienstleistungspolitik, aber auch Marktordnungspolitik);
- die Gestaltung von Fachlichkeit und Organisation (Konzepte, Prozesse, Qualitäten).

Der CBP arbeitet in diesen Feldern als Verband mit den Ressourcen, die ihm die Mitglieder dafür zur Verfügung stellen.

## Einführung

Unter den Mitgliedern des CBP gibt es gegenwärtig keinen einheitlich gebrauchten und verstandenen Unternehmensbegriff. Teilweise wird der Begriff „Unternehmen“ abgelehnt. Die Mitglieder verstehen sich beispielsweise als Träger, Institution, kirchliche Organisation, karitative Organisation oder Dienst. Das kann damit zusammenhängen, dass sie je nach Größe, Aufgabenzuschnitt, Mitarbeiterzahl und Umsatz in unterschiedlichen Kontexten agieren müssen. Andere verstehen sich sehr bewusst als Sozialunternehmer. Nachfolgend wird ein Unternehmensbegriff vorgestellt, der die Möglichkeit wirtschaftlicher Verantwortung als Gestaltungsprinzip und Chance für soziale Träger versteht, verquickt mit dem Ziel, eine an christlichen Werten ausgerichtete Organisationsform zu entwickeln – ein kirchliches Sozialunternehmen, das sich im Spannungsfeld gesellschaftlicher Gruppen (Nutzer(innen), Bürger(innen), Wirtschaft, Kirche, privater Sektor) bemüht, seine unternehmerischen Ziele mit ethischen Maßstäben zu gestalten und auszuhandeln.

Der Text geht von der These aus, dass diese „unternehmerische“ Sicht in der Tradition der Mitglieder des CBP im Kern immer angelegt war, aber im Laufe der Zeit mal in Richtung Wertorientierung (zum Beispiel „Fachlichkeit“) mal durch äußere Zwänge in Richtung Ökonomieorientierung verzerrt wurde. Es gilt dieses Selbstverständnis neu zu entdecken, zu verstehen und im Diskurs des CBP zu verankern. Ein klares Selbstverständnis ermöglicht, sich zu den sich stets verändernden Rahmenbedingungen zu verhalten, notwendige Veränderungen zu befördern und den Bedarf an kollegialer und verbandlicher Unterstützung zu benennen. Damit geht es letztlich auch um die Klärung und Zuspitzung des Begriffs „Unternehmensfachverband“.

Die gründliche Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle, aber auch mit der Entwicklung der Träger und Unternehmen in den zurückliegenden Jahren ist notwendig geworden, da sich verändernde Rahmenbedingungen viele Mitglieder verunsichern. Wirksame Vertretungsmacht des Verbandes setzt Einigkeit voraus, die dann Verunsicherung überwinden kann.

Tiefgreifende Änderungen im Sozialstaatsverständnis, der sogenannte Paradigmenwechsel seit Mitte der 1990er Jahre (Einführung der Pflegeversicherung, Wegfall der Vorrangstellung der freien Wohlfahrtspflege), haben Auswirkungen auf das Selbstverständnis vieler Träger. Wettbewerbsorientierung wird von einigen als Entwertung des caritativen Handelns verstanden. Für sie war bislang die caritative Aufgabe verbunden mit der Wertorientierung von größter, die Organisationsform demgegenüber von untergeordneter Bedeutung. Ökonomische Zusammenhänge waren gegenüber der gesellschaftlichen Einbindung (Subsidiarität mit korporatistischen Strukturen) ebenfalls untergeordnet: Für Kosten und Preise gab es einen politischen Primat.

Viele Mitglieder sahen sich infolge gedeckelter Pflegesätze plötzlich wirtschaftlichem Druck ausgesetzt und fanden sich im Wettbewerb wieder, weil plötzlich Konkurrenz zugelassen wurde. Die gewohnte finanzielle Unterstützung des Staates als Teil eines sich bildenden Sozialmarktes ging mehr und mehr zurück. Für andere Mitglieder war diese Veränderung aufgrund der Größe und/oder Aufgabenstruktur kaum oder wenig spürbar. Im Verband wurden die Unterschiede zwischen den Trägern größer, vor allem auch was die Herausforderung durch die Ökonomie für die eigene Organisation und deren Weiterentwicklung anging.

Ein gesellschaftlicher und/oder politischer Diskurs über diese Veränderung oder ein Diskussionsprozess der bisherigen (Leistungs-)Partner hat nicht oder nur marginal stattgefunden. Auch innerhalb der Caritas haben nur Einzelne das Thema aufgegriffen. Teilweise wurde die Diskussion im Kontext von Pflegesatzverhandlungen geführt, die zunehmend dadurch gekennzeichnet sind, dass die alte korporatistische Diskussion über Qualitäten (Personalschlüssel, Gruppengrößen, Therapieformen, Berufsgruppen, Konzepte etc.) nicht mehr stattfindet und stattdessen über Preise und Mengen verhandelt wird. Das Verhandlungsklima hat sich verschlechtert. An Stelle des Diskurses treten immer öfter Schiedsstellenverfahren beziehungsweise Gerichtsentscheidungen. Zusätzliche Unruhe und das Infragestellen von Kompetenzen sind durch die sogenannten Förderalismusreformen von 2006 und 2009 und die sich dadurch verschiebenden Verantwortungsbereiche aufgetreten.

Die Politik hat mit der Ökonomisierung der Sozialarbeit – zur Begrenzung steigender Sozialausgaben – zwei Problemfelder zugleich angepackt: Sie kombiniert Sparmaßnahmen mit einer Aktivierung einer unternehmerischen Dynamik und legi-

timiert sie zugleich dadurch. Die Soziologie versteht diesen Prozess als Modernisierung des deutschen Wohlfahrtsstaates, die sich aus den Anforderungen nach dem Fall der Mauer und der Globalisierung ergibt.

Für viele Träger ergibt sich ein Orientierungsproblem: Wie können sie ihrer bisherigen Rolle und Verantwortung, also Fachkompetenz im subsidiären Rahmen, gerecht werden, ohne wirtschaftlich auf der Strecke zu bleiben, und vermeiden, dass ihnen ausschließlich über die ökonomische Funktion das Etikett „Unternehmen“ aufgeklebt wird? Andere sehen in der ausdrücklichen Berücksichtigung der ökonomischen Seite die Chance, die eigene betriebswirtschaftliche Kompetenz zusätzlich zur fachlichen ins Spiel zu bringen und mit dieser „marktwirtschaftlichen“ Lösung ihre Angebote zu stabilisieren, diesen gesellschaftliche Anerkennung zu verschaffen und als Unternehmen weiter zu existieren.

#### Einige Fragestellungen für soziale Unternehmen:

- Gibt es grundsätzliche Widersprüche in Organisationsform und Selbstverständnis als Unternehmen, die ein Tätigwerden im Sinne christlicher Caritas unmöglich machen?
- Wie muss christlich geprägtes und orientiertes Wirtschaften ausgestaltet werden, damit die Interessen des Unternehmens, seine dauerhafte Sicherung, die Sicherung der Arbeitsplätze und eine qualitative, menschengerechte Pflege, Versorgung und soziale Teilhabe-Dienstleistung verknüpft werden können?
- Welche Bedingungen und Sachverhalte wirken wie Ausschlusskriterien? Welche Rahmenbedingungen sind für die Beschäftigung von Mitarbeiter(inne)n, für den Umgang mit Kapital, für die Zukunfts- und Risikoabsicherung erforderlich beziehungsweise nicht mehr zulässig?
- In welchem Spannungsverhältnis stehen christliche Grundwerte und modernes soziales Wirtschaften und wo liegen die Grenzen für beide Seiten?
- Was ist unter Wettbewerb zu verstehen und wie wird mit den widersprüchlichen Anforderungen aller Beteiligten im Alltag umgegangen?

Für den Deutschen Caritasverband ist die Beschreibung einer künftigen Trägerrolle komplex, da das gesamte Umfeld von kirchlichem Selbstverständnis, Verhältnis Staat-Kirche und Sozialstandards tangiert wird. Das kommt unter anderem in dem Papier „Leitlinien für unternehmerisches Handeln in der Caritas“ (Leitlinien 2008) zum Ausdruck. Der CBP als Unternehmensfachverband kann sich aber auf die Sicht der unmittelbaren Interessen seiner Mitglieder beschränken. Klar ist dabei, dass Mitglieder des CBP mehr als nur Unternehmen im klassischen Sinn sind. Sie bleiben Teil der Kirche. Sie sind nicht nur Dienstleister, sondern auch Sinn- und Solidaritätstifter. Ethisch begründetes Wirtschaften wird hier als Chance gesehen, den ursprünglichen Auftrag unter den aktuellen Rahmenbedingun-

gen als Unternehmen eigener Art und in einer „intermediären“ Weise erfolgreich umzusetzen.

## 1. Historische Wurzeln: fürsorgliches Handeln in „unternehmerischer“ Gestalt

Mit der Industrialisierung im 19. Jahrhundert gingen in Deutschland gravierende Änderungen der Sozialstrukturen einher. Die Familien- und ländlichen Lebensverbände lösten sich auf, in den Städten entstanden industrielle Proletariate. Einzelne christliche Persönlichkeiten (Männer und Frauen), häufig aus dem Umfeld der Ordensgemeinschaften, gründeten soziale Werke und reagierten damit auf die Not, die sie sahen. Dabei stellten sie sich von Anfang an der Tatsache, dass sie mit massenhaftem Elend konfrontiert waren und mehr als nur direkte, persönliche Lebenshilfe leisten wollten. Sie stehen damit in einer kirchlichen Tradition, zur Verwirklichung christlicher Nächstenliebe immer Mittel und Wege zu finden, auf bestehende Not zu reagieren. Dies ist für das Christentum insgesamt konstitutiv (Haslinger, 2009, S. 70). Sie bedienten sich der Formen beziehungsweise der „Wirtschaftsmodelle“, die sie vorfanden: Genossenschaften, Stiftungen und Vereine, Lebensgemeinschaften. Sie finanzierten diese Arbeit durch weitgehende Selbstversorgung und eigene Produktionsbetriebe wie Brauereien, Paramentenstickereien oder durch Betteln beziehungsweise Kollekte und Stiftungen. Jede soziale Initiative hatte das Grundproblem jeglicher Leistungserstellung selbst zu lösen, nämlich die richtigen Ressourcen in einen sinnvollen Organisationszusammenhang zu bringen (Zacher, 2009, S. 7). Das ist bereits ein einfacher Unternehmensbegriff. Kaum war ein solches Werk gegründet, mussten sich die Protagonisten mit Steuerungsfragen (Zacher, ebd.), aber auch mit ihrem Umfeld und dem Charakter der von ihnen erbrachten „Leistungen“ befassen. Dabei treten die wirtschaftlichen Grundmodelle wie beispielweise Plan oder Wettbewerb nie in Reinkultur auf und gewinnen je nach Rahmenbedingungen und bestehender Realität an Komplexität. Eine bedeutende Rolle spielt die Obrigkeit (Staat, Kirche), die letztlich für die wirksame Anwendung der geltenden Wirtschaftsprinzipien oder Elemente garantieren muss (Geldwirtschaft, Marktordnung).

Die spezifische Idee der Gründer und Gründerinnen liegt in der Verbindung der besonderen Art der Güter und ihrer Einbindung in eine „Produktion“ sozialer Dienstleistungen, deren Kosten sie „erwirtschafteten“ und für die im Laufe der Zeit die Solidargemeinschaften und der Staat garantierten. Insoweit hat sich die ursprüngliche Motivation, christliche Barmherzigkeit zu üben, sehr erfolgreich in den gesellschaftlichen Sozialnormen manifestiert und quasi säkularisiert.

Kritisch muss im Rückblick gesehen werden, dass der sich herausbildende Sozialstaat große Anteile der ursprünglich christlichen Motive übernommen, in ein korporatistisches Ordnungssystem eingebracht, Finanzierungsmodelle entwickelt und

abgesichert (Sozialversicherungen, Sozialgesetzgebung) hat. Aus heutiger unternehmerischer Sicht war dieses Modell für die Träger riskant, denn die Finanzierung aus öffentlichen Mitteln schuf Abhängigkeit und hat dadurch auch „unternehmerisches Denken“ eingeschränkt. Diese Entwicklung der letzten 150 Jahre nachzuzeichnen, würde den Rahmen des vorliegenden Textes sprengen. Wichtig bleibt aber, dass die Einbindung damaliger sozialer Geschäftsmodelle in die Wohlfahrtspflege die ökonomische Kompetenz derselben nicht gefördert hat. Der für die heutige Situation entscheidende Schritt erfolgte in den 1990er Jahren. Prägend für die Neuausrichtung waren der seither herrschende Primat der Ökonomie und ein verändertes Verständnis der Rolle des Staates – weg vom Fürsorge-, hin zum ermöglichenden Staat. Das Staatsverständnis entspricht dabei durchaus dem Lebensgefühl der Bürger(innen) in Form von Autonomie und Individualität als Recht. Es ignoriert aber die andere Seite, die Notwendigkeit von bürgerschaftlichem Engagement und von Solidarität. Das erklärt den Sprachgebrauch mancher Träger, die den ökonomischen Fokus überdeutlich sehen („Ökonomismus“), der sie gleichsam von ihren „eigentlichen Aufgaben“ ablenkt.

## 2. Besonderheiten des deutschen Wohlfahrtswesens und die Verknüpfung mit kirchlichen Strukturen

Fürsorgliche Versorgungsstrukturen und ein Dreiecksverhältnis zwischen Kostenträger/Staat/Sozialkassen, Versicherten/Leistungsempfänger und Leistungserbringer/Leistungsanbieter sind das Grundmuster der gesetzlichen Sozialleistungen in der Bundesrepublik Deutschland. Der Gesetzgeber regelt auf der einen Achse des Dreiecksverhältnisses die Leistungsansprüche und Erwartungen der Hilfesuchenden und auf der anderen Seite bezahlt er beziehungsweise ersetzt er den Trägern die verauslagten Kosten. Auf der dritten Seite schließlich nimmt der Hilfesuchende beziehungsweise Leistungsempfänger die staatlichen Leistungen als Sachleistung, erbracht durch den Leistungserbringer, entgegen. Die Spielregeln für diese Leistungserbringung, die Qualitäten und näheren Umstände sind wiederum vom Gesetzgeber normiert. Dieses Grundmuster gilt bis heute und setzt damit übliche Mechanismen zwischen Leistungserbringer und Leistungsnachfrager außer Kraft. Dieses System lässt es nur sehr eingeschränkt zu, dass die Systemmängel zwischen den ursächlich Betroffenen verhandelt werden und im „Markt“ unmittelbar Abhilfe erfahren. Es führt dazu, dass Leistungsanbieter für Leistungsmängel haftbar gemacht werden, die sie nicht zu vertreten haben. Abhilfe könnten beispielsweise Persönliche Budgets schaffen, die aber weder von den Kostenträgern noch von den Leistungsanbietern – häufig aus Komplexitäts- und Anforderungsgründen – forciert werden. Kaufkraft in der Hand des Nutzers könnte jedoch das ganze System neu konstituieren.

In den Anfangsjahren der Bundesrepublik Deutschland hat dieses Wohlfahrtsarrangement im Kontext weiterer garantierter Grund- und Teilhaberechte nach den Erfahrungen der Weltkriege allgemeine Zustimmung gefunden. Die kirchlichen Träger haben sich gegen ihre ursprünglichen Handlungsansätze auf die korporatistische Finanzierungsform eingelassen, die staatliche Finanzierung (beispielsweise besonders im Kontext des Bundessozialhilfegesetzes 1960) zum Teil als Erfolg ihrer eigenen Bemühungen um mehr gesellschaftliche Solidarität gewertet. Die Einschränkungen der eigenen Handlungsfreiheit, der sprichwörtliche „goldene Zügel“, wurde in Kauf genommen. Die Leistungsausweitung wäre ohne die sicheren Einnahmestrukturen der öffentlichen Hand nicht denkbar gewesen.

Die Fachlichkeit und die Betreuungskonzepte haben sich dabei außerhalb der ökonomischen Betrachtung meist aus Ideen entwickelt, die aus anderen Kontexten entstanden sind (Heim- und Institutionenkritik, Normalisierung, Integration, Inklusion, zum Teil auch aus den Fachwissenschaften). Im ursprünglichen sogenannten Selbstkostendeckungsverfahren waren Leistungserbringer und Kostenträger bezüglich der Konzepte und Leistungsinhalte noch weitgehend einig. Wirtschaftlich erfolgreich waren die Träger, die zusätzliche Leistungen fachlich gut und sozialetisch begründeten. Der Kostenträger honorierte die Fachkompetenz. Unternehmerische Ansätze hingegen, um die zusätzlichen Leistungen auch zu erwirtschaften, wurden kaum entwickelt. Die subsidiäre Leistungserbringung und solidarische Finanzierung wurde allgemein als angemessen für die Finanzierung sozialer Notlagen angesehen. Das führte zu einer Unterbewertung betriebswirtschaftlicher Kompetenz, teilweise zu fachlichem Anspruchsdenken und wirkte sich so auf die allgemeine Kostenentwicklung der Wohlfahrtsproduktion aus. Soziale Dienstleistungen sind personalintensiv und bilden einen großen Kostenblock. Rationalisierungsmöglichkeiten wurden bestritten und alternative „Wohlfahrtsproduktion“ war nicht populär und auch nicht nötig. Neben freigemeinnützigen und kommunalen Anbietern gab es nur wenige gewerbliche, deren Praxis ein alternatives Modell hätte abgeben können. Auch bei der Tarifgestaltung wirkte sich dieses Selbstverständnis aus und hat zu einem einheitlich relativ hohen Tarifniveau des öffentlichen Dienstes geführt, vor allem in den unteren Lohngruppen beziehungsweise bei Geringqualifizierten. Dies wurde zum Problem, als die Arbeitsmärkte sich zunehmend globalisiert haben und zunächst in den globalisierten Dienstleistungsbereichen erheblicher Druck auf das Personalkostenniveau entstand.

Nach stürmischem Wachstum vieler Träger und entsprechendem Anwachsen der Budgets haben Politik und öffentliche Hand seit den 70er Jahren in verschiedenen Etappen Versuche unternommen, das Kostenwachstum in dem Bereich wieder einzugrenzen, der vor allem die kommunalen Haushalte strapaziert hat und als arbeitsmarktpolitisch kontraproduktiv galt. Dies wurde durch Deckelungen der Entgeltsätze beziehungsweise

Qualitätsbegrenzungen kombiniert mit sogenannten Planungs- und Kontrollverfahren umgesetzt. Einschneidend waren die Einführung prospektiver Entgeltsätze sowie die Überprüfung der Wirtschaftlichkeit. Die Träger ihrerseits haben dies mit mehr oder weniger wirksamen Rationalisierungsmaßnahmen kompensiert. Das führte zu Qualitätseinbußen, aber auch zu Qualitätsentwicklungen.

Im Kontext der älter werdenden Generation, der Massenarbeitslosigkeit und schließlich der deutschen Einheit sind die Sozialkosten in einem Umfang angewachsen, der entsprechende gesellschaftliche Gegenkräfte aktiviert hat. Lösungen, den Kostenanstieg zu begrenzen, ohne jedoch negative gesellschaftliche Prozesse zu induzieren, wurden gesucht. Dabei „half“ das Dreiecksverhältnis: Träger wurden bürokratischen Prüfverfahren und Preisdiktaten unterworfen, ohne dass es den Nutzer(inne)n bewusst wurde. Insbesondere sollten Markt und Wettbewerb helfen, die sozialwirtschaftlichen Dienstleistungen preiswerter zu erbringen.

Dies bedeutet für die Träger und Unternehmen, dass sie heute einem höheren Rationalisierungsdruck und einem geringeren Verständnis ihrer Partner gegenüberstehen. Es wird ihnen unwirtschaftliches Handeln unterstellt. Fachliche Konzepte werden bei Pflegesatzverhandlungen kaum noch diskutiert. Teilweise halten die Kostenträger nur noch Controller und keine sozialpädagogischen Fachkräfte als Gesprächspartner vor.

### 3. Die Übertragung des ökonomischen Paradigmas auf die Sozialwirtschaft

Mit der Einführung der Pflegeversicherung 1995 haben sich mehrere Parameter bisheriger Wohlfahrtsproduktion grundlegend verändert. Besonders einschneidend war für die freie Wohlfahrtspflege der Verlust ihres Vorrangs durch die Zulassung gewerblicher Konkurrenz. Wettbewerb, der hier entstanden ist, bedeutet aber nicht ein freies Aushandeln gemäß Angebot und Nachfrage. Neben freien Elementen, wie zum Beispiel freie Annahme der Leistung eines Pflegeheimes zu einem Preis, existieren staatlich regulierte Vorgaben wie Personalschlüssel und Investitionszuschüsse weiter.

Festzuhalten ist, dass die Politik für dieses neue Staatsverständnis sich im Kontext des Endes der planwirtschaftlichen Volkswirtschaften entwickelt hat (weiter ausgeprägt in der sogenannten Agenda 2010 in der Nachfolge des Schröder-Blair-Papiers 1999). Dabei wurde keine durchgängige Wirtschaftstheorie für den Sozialbereich entwickelt, sondern mit unterschiedlichen Instrumenten gearbeitet. Insbesondere wurde der Wettbewerb als Mittel mal mehr und mal weniger mit den überkommenen Steuerungsinstrumenten kombiniert. Lessenich spricht diesbezüglich von „dynamischem Immobilismus“ (nach Backhaus-Maul, 2009, S. 68). Wettbewerb löst eben nicht per se die Finanzierungs- und Allokationsprobleme – gerade auch nicht in den hochsensiblen sozialen Arbeitsfeldern. Wettbewerb ohne

ethische Komponente auch als Teil des politischen Konsenses zerstört die sozialen Strukturen, für die die Unternehmen stehen.

Parallel dazu hat sich die Wirtschaft immer stärker auf Wachstum, hohe Renditen und kurzfristige Gewinne hin ausgerichtet und dieses ökonomische Prinzip auch auf die Sozialeinrichtungen übertragen. Die politische Rezeption des Wettbewerbsgedankens beruhte nicht auf einer ausführlichen politischen Diskussion sowie einer volkswirtschaftlichen Gesamtbetrachtung, sondern auf einer betriebswirtschaftlichen Engführung. Ein gängiges Denkmuster war damals das Outsourcen, also das Verlagern von Produktionen in kostengünstigere Umfelder oder Länder. Ein Prozess, der sich in der Realwirtschaft inzwischen vielfach umgekehrt hat.

Je nach Standort waren Träger gezwungen, sich der Konkurrenz zu stellen und in höherem Umfang Eigenmittel einzusetzen. Sie mussten mit Wachstums- und verschärften Rationalisierungsbestrebungen antworten. Die Höhe der Personalkosten, insbesondere für gering qualifizierte Mitarbeiter(innen), stand dabei vorrangig im Zentrum des Interesses. Hieraus ergaben sich Strukturveränderungen wie Ausgliederungen sowie verschiedene Formen der Tarifflicht, die heute zu einem teilweise um über 30 Prozent niedrigeren Lohnniveau innerhalb der freien Wohlfahrtspflege geführt haben. Damit kam das Preisniveau sozialer Dienstleistungen insgesamt unter Druck.<sup>3</sup>

Dies hat die Trägerlandschaft zum Teil erheblich in Bewegung gebracht. Es entstanden beispielsweise durch Fusionen größere Trägergebilde. Manchmal wurde aber auch nur die Vorstellungswelt „Ökonomie und Management“ in die jeweils eigene Begrifflichkeit übernommen. Gleichzeitig hat sich die Zahl der gewerblichen Unternehmen, die im Sozialbereich in erster Linie Gewinnerzielungsabsichten umsetzen, erheblich vermehrt. Damit ist Konkurrenz für die klassischen Wohlfahrtsunternehmen entstanden, die in dieser Situation nur zögerlich den Paradigmenwechsel nachvollzogen hatten. Bei manchem Träger hat dies zu erheblichen Existenzängsten geführt.

Kirchliche Sozialunternehmen sind von dieser Entwicklung dahingehend betroffen, dass ihre Glaubwürdigkeit infrage gestellt wird, wenn sie die aufgehende Schere zwischen eigenem Anspruch und erwirtschafteten Ressourcen nicht mehr schließen können. Deshalb müssen sie aus der Doppelbindung zwischen Wohlfahrtsinstitution und sozialem Unternehmen ausbrechen, um Wirtschaften und ethisches Handeln neu auszutariieren.

### 4. Wirtschaft und Werte

Wirtschaften und unternehmerisches Handeln hat nichts mit Heldentum (Jäger, 2008, S. 31) zu tun. Wirtschaften bedeutet nichts anderes als planvolles Handeln, um menschliche Bedarfe mit Gütern oder Dienstleistungen zu versorgen. Kaplan Adolf Aich, Gründer der Stiftung Liebenau, hatte beispielsweise zu



Beginn seiner „Anstaltsgründung“ 1866 einen „Projectplan“ aufgestellt, der an einen Businessplan heutigen Zuschnitts erinnert (VKELG, o.J., S. 391). Soziale Unternehmen unterscheiden sich vor allem dadurch, dass sie neben Dienstleistungen und Gütern „Sinn“, also auch moralische Güter, produzieren. Ökonomie und Unternehmertum sind für kirchliche Sozialunternehmen nicht deshalb abzulehnen, weil Ökonomie sich heute vielfach kurzfristig ergebnisorientiert zeigt, Qualität oft nur als Werbeaussage existiert und schlechte Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten geboten werden. Vielmehr geht es darum, Formen zu finden, die die Verbindung von Wirtschaft und Werten ermöglichen. Soziale Dienstleistungen auf Märkten anzubieten, erfordert entsprechende Maßnahmen.

Die Wirtschaftswissenschaften gehen davon aus, dass Regulierungen der (Teil-)Märkte unvermeidbar und regelmäßig gegeben sind. Das gilt eben auch für Sozialmärkte, deren besondere Güterproduktion dennoch Marktmechanismen hat. Es ist letztlich nicht möglich, außerhalb von Märkten zu produzieren.

Der CBP muss deshalb nicht die Frage „Wettbewerb in der Sozialwirtschaft ja oder nein?“ beantworten, sondern verdeutlichen, wie viel Wettbewerb bei welchen Gütern und Leistungen vertretbar ist, welche Marktordnung und welche Marktpolitik notwendig sind, um den spezifischen Sinn sozialer (Dienst-)Leistungsproduktion in der Behindertenhilfe und Psychiatrie zu erhalten. Zu fragen ist auch, wie die Widersprüche zwischen den unterschiedlichen Ansprüchen aller Beteiligten im Sinne von Stakeholdern ausgeglichen werden können.

Der CBP muss klarmachen, wie die Besonderheiten sozialer Dienstleistungsproduktion im Kontext der gesamten Transaktionskosten, also der Umfeldkosten sozialer Produktion, der Kosten für die Marktteilnahme und der Regiekosten, aufgebracht und einbezogen werden müssen. Dies wird aktuell von den Kostenträgern häufig ausgeblendet (Zacher in DV Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit 3/2009). So reicht es beispielsweise nicht aus, Betreuungskosten im stationären Umfeld mit solchen in einem ambulanten Feld zu vergleichen und dabei die infrastrukturellen Kosten für das ambulante Feld auszublenken.

Soziale Träger sind Unternehmen, die gemeinsam sagen müssen, welche „Produkte“ besser unter den Bedingungen eines freien oder eines regulierten Marktes produziert werden (Zacher, ebd., S. 10 ff.).

## 5. Kirchliche Sozialwirtschaft ist (wieder) in der Wirtschaft angekommen

Für kirchlich geprägte Sozialunternehmen stellt sich die Frage, wie sie sich in dieser Situation verhalten und wie sie diese bewerten sollen. Die Entwicklung hat zu Polarisierungen geführt. Befürworter einer Öffnung hin zu mehr Wettbewerb und Unternehmertum stehen Trägern gegenüber, die in dieser Entwicklung die Gefahr der Selbstaufgabe der eigenen Sendung sehen. Nach-

folgend versucht der CBP über ein Erklärungsmodell in der Konfliktfrage Entscheidungshilfen anzubieten. Dabei darf es nicht bei dem möglichen Missverständnis bleiben, dass sich Wirtschaften und Barmherzigkeit grundsätzlich nicht miteinander vertragen. Kurzschlüssig wäre es, ökonomisch sinnvolles Handeln deshalb abzulehnen, weil der aktuelle Managementjargon und Zeitgeist anthropologische Sensibilität vermissen lassen, also wenn beispielsweise ein Mensch mit Behinderung als „Kunde“ bezeichnet wird.

Der eigentliche Sendungsauftrag und das Selbstverständnis als Kirche sind im Sinne einer ersten Grundaufgabe unverändert die Hilfe für notleidende Menschen, die Verwirklichung christlicher Caritas und das Ausüben christlicher Barmherzigkeit. Diese Grundaufgabe können Träger aber unter den heutigen Rahmenbedingungen überwiegend nur als soziale Unternehmen umsetzen. Sie kehren damit zu ihren Wurzeln zurück, die sie jedoch den aktuellen Gegebenheiten, den heutigen Erfahrungen und Anforderungen anpassen müssen.

Handlungsoptionen der Unternehmen und damit Aufgaben für den CBP ergeben sich direkt aus dem Analysemodell.

Was wir als CBP tun müssen:

- ethisch-theologische Fundierung des unternehmerischen Handelns
  - Fehlentwicklungen beanstanden
  - ethisches Handeln im Unternehmen fördern
- Gestaltung des Wirtschaftsmodells und der Politikfelder
  - eintreten für gute Rahmenbedingungen des Wirtschaftens
  - gesetzliche Regelungen und Verordnungen
- Ausgestaltung der Fachlichkeit und Entwicklung der Organisation
  - Förderung der Qualität und Fachlichkeit
  - Förderung effektiver Unternehmensführung

## 6. Wirtschaften um der Barmherzigkeit willen – ein Analysemodell

Im vorliegenden Text wird die Auffassung vertreten, dass es für das diakonische Handeln der Träger in der Kirche und damit auch im CBP mehrere Ebenen zu unterscheiden gilt. Grundlegend ist die theologisch-ethische Fundierung, die sich aus dem Evangelium herleitet (vgl. zum Beispiel Gerichtsrede Mt 25,31–46). Das haben die Gründer und Gründerinnen (siehe Kasten oben) aufgegriffen. Die zur Umsetzung erforderliche Organisationsform, die Wirtschaft, steht zwar in einem Spannungsverhältnis zu dieser Grundlegung, arbeitet aber auf einer anderen Ebene. Die konkreten Maßnahmen der Ausgestaltung dieses Unternehmens sind ausschließlich der Sachlogik dieser Ebene zuzuordnen. Alle Ebenen müssen der ethischen Grundausrichtung standhalten. →

Die grundlegende Motivation für eine kirchlich orientierte soziale Dienstleistung entspringt der christlichen Nächstenliebe, die nicht nur im Akt der helfenden Zuwendung aus der Situation heraus besteht, sondern die zu planvollem und organisiertem Handeln führt, wie die verschiedenen, aus diesem Kontext heraus entwickelten sozialen Hilfswerke seit Anbeginn aufge-

Handlungsebene	Prozesse/Organisation
Modellebene	Wirtschaftsmodell (wie wir arbeiten wollen)
Basis theologisch-ethische Fundierung	erste Grundaufgabe des Unternehmens

Rahmenbedingungen

zeigt haben. Organisierte Nächstenliebe verfolgt die Grundaufgabe mit den Mitteln, Instrumenten und Organisationsformen, die im jeweiligen gesellschaftlichen und kirchlichen Kontext möglich sind. Ein kirchliches Unternehmen ist in diesem Sinne eines, das diese Kernaufgabe mit einer Wirtschaftsorganisation verbindet. Die spezifische Sinnstiftung schließt eine unternehmerische Logik gerade nicht aus, sondern bestimmt sie daraufhin erst. Benedikt XVI. schreibt in seiner Enzyklika Caritas in veritate: „Darüber hinaus ist es nötig, dass Räume für wirtschaftliche Tätigkeiten geschaffen werden, die von Trägern durchgeführt werden, die ihr Handeln aus freiem Entschluss nach Prinzipien ausrichten, die sich vom reinen Profitstreben unterscheiden, die aber dennoch weiter wirtschaftliche Werte hervorbringen wollen. Die vielen Ausdrucksformen der Wirtschaft, die aus konfessionellen und nicht konfessionellen Initiativen hervorgegangen sind, zeigen, dass das eine konkrete Möglichkeit ist“ (Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, 2009, S. 57). Das kirchliche Unternehmen muss deshalb hinsichtlich seiner Produkte und Produktionsbedingungen mit den bestehenden Rahmenbedingungen (s. Grafik oben) umgehen und sich auf diese einstellen beziehungsweise von Staat und Gesellschaft einfordern. Dazu gehört auch, die Gesamtheit der Hilfebedürftigen im Blick zu behalten und nicht nur die „eigenen Kunden“ zu sehen, sowie auch ausdrücklich ein Recht auf Sicherung des Unternehmens in seinem Bestand sowie auf die Erzielung von Gewinn. Dieser ist als Mittel zur Humanisierung des Marktes und der Gesellschaft zu sehen (Enzyklika Caritas in veritate – Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, 2009, S. 74).

Sozialarbeit früherer Jahrzehnte wollte sich idealtypisch überflüssig machen, weil jede Hilfe letzten Endes auf Selbsthilfe und Emanzipation des Hilfesuchenden zielte. Für ein kirchliches Unternehmen gilt dies weiterhin. Es realisiert sich einerseits über eine stets weiterentwickelte Qualität, Flexibilität der Leis-

tungen und über das Eingehen auf „Kundenbedürfnisse“. Andererseits verwirklicht es sich auch – im Wettbewerb –, indem es die eigene Existenz und auch die Arbeitsplätze zu angemessenen Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter(innen) sichert und als Unternehmen erfolgreich ist. In diesem Sinne ist ein Ausscheiden vom Markt oder – in abgeschwächter Form – eine Teilaufgabe oder ein Geschäftsfeldwechsel kein ökonomischer Misserfolg, sondern unter Umständen eine folgerichtige Entscheidung. In einer gesamtwirtschaftlichen Betrachtung ist damit das kirchliche Unternehmen zur Existenzsicherung verpflichtet und muss sich auch dem Wettbewerb und der Konkurrenz stellen. Das kirchliche Unternehmen unterliegt allen Marktbedingungen und kann deshalb auch aus dem Markt ausscheiden, wird sich aber zu Recht um Dauer und Bestand bemühen. Als soziales Unternehmen zu handeln bedeutet auch, (kalkulierte) Risiken anzunehmen und Chancen zu nutzen, um den besonderen Zweck zu erfüllen. Für diese Risikobereitschaft braucht es unter anderem auch geeignete Marktbedingungen, um erfolgreich sein zu können.

Die sozialanwaltschaftliche Verantwortung haben Kirche und Caritas gemeinsam. Der einzelne Träger kann dies nur in der Solidarität aller Träger erfüllen. Entsprechend ist eine neue Rollenverteilung zwischen Spitzenverband und Trägern nötig, um einerseits die Sozialanwaltschaft wirksam umzusetzen und um andererseits den Unternehmen ein sinnvolles und auf ihren Zweck hin ausgerichtetes Wachstum zu ermöglichen. Neben der Form der unternehmerischen „Notwahrnehmung“ können und müssen Kirche und Caritas auch andere Formen anbieten und vertreten, die einer anderen Sachlogik folgen, beispielsweise Hilfenetzwerk, Nachbarschaftshilfe, Notaufnahme. Auch Mischformen und das Agieren der karitativen Unternehmen im Sozialraum bieten zusätzliche Chancen für eigenständige Wirtschaftsformen. „Die exklusive Kombination Markt-Staat zersetzt den Gemeinschaftssinn. Die Formen solidarischen Wirtschaftslebens hingegen, die ihren fruchtbarsten Boden im Bereich der Zivilgesellschaft finden, ohne sich auf diese zu beschränken, schaffen Solidarität. Es gibt keinen Markt der Unentgeltlichkeit, und eine Haltung der Unentgeltlichkeit kann nicht per Gesetz verordnet werden. Dennoch brauchen sowohl der Markt als auch die Politik Menschen, die zur Hingabe aneinander bereit sind“ (Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, 2009, S. 59).

Dieses Zusammenwirken verschiedener sozialer Unternehmen in ihrem gesellschaftlichen und sozialen Umfeld bietet Chancen, die sich aus der Natur der Aufgabe und der derzeitigen Situation des Sozialstaates ergeben.

Dieses Zusammenwirken verschiedener sozialer Unternehmen in ihrem gesellschaftlichen und sozialen Umfeld bietet Chancen, die sich aus der Natur der Aufgabe und der derzeitigen Situation des Sozialstaates ergeben.

## 7. Erste Grundaufgabe: theologisch-ethische Fundierung

Hauptaufgabe und Unternehmenszweck ist die Tätigkeit für Menschen in Not. Diese Menschen sind gleichzeitig „Stakehol-

der“ des Unternehmens. Grundlagen und Selbstverständnis des Trägers kommen im Leitbild zum Ausdruck, seine spezifische Aufgabenstellung und Tradition sind dort hinterlegt. Auf dieser Leitbildebene nimmt das Unternehmen ethische Anforderungen auf, stellt sich rechtlichen und moralischen Anforderungen wie zum Beispiel der UN-Behindertenrechtskonvention und der katholischen Soziallehre und prägt seine Gestaltungsprinzipien aus, beispielsweise Teilhabe und Gerechtigkeit. Hier liegen auch die Positionen im kirchlich-theologischen Dialog begründet, von hier geht die konkrete geistlich-spirituelle Praxis aus. Papst Benedikt XVI. formuliert: „Zugleich wächst aber auch das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer weitreichenden ‚sozialen Verantwortung‘ des Unternehmens. Auch wenn nicht alle ethischen Konzepte, die heute die Debatte über die soziale Verantwortung des Unternehmens bestimmen, aus der Sicht der Soziallehre der Kirche annehmbar sind, so ist es doch eine Tatsache, dass sich eine Grundüberzeugung ausbreitet, nach der die Führung des Unternehmens nicht allein auf die Interessen der Eigentümer achten darf, sondern auch auf die von allen anderen Personenkategorien eingehen muss, die zum Leben des Unternehmens beitragen: die Arbeitnehmer, die Kunden, die Zulieferer der verschiedenen Produktionselemente, die entsprechende Gemeinde“ (Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, 2009, S. 60 f.). Papst Benedikt XVI. stellt in seiner hier mehrfach zitierten Enzyklika nicht nur Unternehmen generell, sondern auch solche der Sozialwirtschaft in diesen Kontext.

## 8. Wirtschaftsmodell kirchlicher Sozialwerke: Antwort auf Herausforderungen und Einfluss auf Rahmenbedingungen

Ein soziales Unternehmen ist „sachzielorientiert“ (Schulz-Nieswandt, 2009, S. 87), ein kirchliches Unternehmen muss sich primär an seiner diakonisch-caritativen Aufgabe orientieren (Haslinger 2009, S. 22). Daher muss es nicht nur seine Prozesse, seine Organisation, seine Produkte und Konzepte gestalten, sondern muss auch in verschiedenen Feldern politisch aktiv werden, um die Rahmenbedingungen seiner Arbeit in ihrer Komplexität zu beeinflussen. Unternehmerisches Handeln hilft, die aktuellen Herausforderungen durch eine eindeutige Strategie und ein klares Selbstverständnis, das auch die Grundlinien der politischen Lobbyarbeit skizziert, zu bestehen. Die Vielfalt der Politikfelder spiegelt die Komplexität wider: sich nur auf ein oder zwei Felder zu beschränken, führt nicht zum Erfolg.

### 8.1. Dienstleistungs- und Produktpolitik

Entscheidend für die Erfüllung der Kernaufgabe ebenso wie für den ökonomischen Erfolg ist die Ausgestaltung der Produkte und Dienstleistungen. Hier sind fachliche und konzeptionelle Kompetenzen zu bündeln. Kundenorientierung – ein wesentlicher Kernfokus in der Zukunft – bietet nicht nur die Möglich-

keit, die Effektivität zu steigern, sondern auch Teilhabe und Partizipation zu entwickeln. Hier setzt auch Qualität und Verbraucherschutz an. Geeignete Formen der öffentlichen Bewertung der Qualität verbessern die Markttransparenz und geben den Kunden Orientierung. Die gegenwärtige Fachdiskussion über Unterstützung von Inklusion, verbunden mit einem Umbau des bestehenden Hilfesystems oder dem Festhalten an fürsorglichen Sonderwelten mit mehr oder weniger inkludierenden Elementen, ist keine Frage, die die Ökonomie entscheidend beeinflusst. Es ist eine Frage der Produktgestaltung und -qualität. Schlüsselgrößen sind Kundennutzen und Wettbewerbsfähigkeit (Maurer, 2009, S. 1). Die „richtigen“ Produkte zu haben, setzt eine genaue Kenntnis des „Kunden“ und seiner Bedürfnisse voraus. Die Herausforderung, neue Hilfeformen mit finanziell stark unter Druck stehenden (kommunalen) Kostenträgern entwickeln zu müssen, unterstreicht die Notwendigkeit zur Innovation.

### 8.2. Marktordnungspolitik

Der Charakter der Sozialwirtschaftsprodukte zeigt, dass das „Grundmodell“ des Wirtschaftens in Teilbereichen oder Branchen reguliert werden muss, damit einzelne Marktteilnehmer nicht überfordert werden. Träger und Verbände müssen die Spezifika der Sozialwirtschaft vertreten. Wenn Wettbewerb zu mehr und preisgünstigeren Leistungen führen soll, müssen die anderen Steuerungslogiken des Staates zurückgeführt und die Wettbewerbsfähigkeit der sozialen und kirchlichen Unternehmen gefördert werden. Ziel der Marktordnungspolitik muss es sein, dass die Leistungen ausreichend und angemessen sind und die ethischen Standards im Hinblick auf Teilhabe und Selbstbestimmung der Nutzer(innen) erfüllt werden. Eine Fortsetzung der Politik der Öffnung der Sozialmärkte einerseits und die Weiterführung hoheitlicher Kontrolle andererseits widersprechen sich und müssen neu gefasst werden. Sinnvolle Vorgaben für Qualität und Wirkung Sozialer Arbeit sind berechtigt. Die heutigen Qualitätsverfahren eignen sich dafür nicht.

### 8.3. Finanzpolitik

Steuern Eingriffe des Staates müssen ebenso wie auskömmliche Refinanzierungsmodelle dafür sorgen, dass auch die weniger „attraktiven“, aber gesellschaftlich notwendigen Produkte, Standorte und Maßnahmen finanziert werden können. Solche Eingriffe sind üblich und relativieren das Marktmodell nicht wie am Beispiel von Agrarsubventionen und Subventionen für erneuerbare Energien deutlich wird. Staatliche Finanzierungsregelungen müssen so gestaltet sein, dass die Träger fachlich und ökonomisch kompetent handeln können. Sofern staatliche Subventionen für Investitionen fließen, müssen diese ökonomisch sachgerecht bereitgestellt werden oder auf dem Wege klassischer Finanzierung über den Kapitalmarkt und Eigenmittelverzinsung ermöglicht werden. →

#### 8.4. Personal- und Tarifpolitik

Geeignete Mitarbeiter(innen) zu gewinnen und Fach- und Führungskräfte zu pflegen sind selbstverständliche und entscheidende Pflichten für jede Institution und jedes Unternehmen. Daraus ergeben sich bestimmte bildungs-, arbeitsmarktpolitische und betriebsorganisatorische Aufgaben wie das Human Resource Management. Für soziale Unternehmen ist der Umgang mit Menschen, das Sicherstellen von fairen Arbeits- und Kommunikationsbedingungen eine Grundanforderung, um Ziele und Praxis stimmig zu halten. Mitwirkung und Mitbestimmung müssen für Kund(inn)en und Mitarbeiter(innen) in gleicher Weise gelten. Die gemeinsame Verantwortung von Arbeitgeber und Arbeitnehmer besteht auch für die angemessene Entlohnung, nach innen im Sinne der Unternehmenskultur und nach außen im Sinne gesellschaftlicher Akzeptanz.

Der Dritte Weg als angemessene Form für die Caritas, gemeinsam einen gerechten Lohn für die geleistete Arbeit zu finden, wurde in letzter Zeit infrage gestellt. Dies zeigen die aktuellen Debatten um die Zukunft der Richtlinien für Arbeitsverträge in den Einrichtungen des Deutschen Caritasverbandes (AVR). Das Infragestellen resultiert nicht aus dem Wirtschaftsmodell, sondern aus der Globalisierung der Arbeitsmärkte und dem staatlich induzierten Wettbewerb beziehungsweise Kostendruck im Kontext einer verringerten Sozialleistungsquote. Es zeigt sich jetzt als Versäumnis der Vergangenheit, dass die im Dritten Weg angelegte Partnerschaft zwischen Dienstgebern und Dienstnehmern nicht gepflegt und gestaltet wurde. Die Fluchtbewegungen aus dem ehemaligen Bundesangestelltentarif (BAT) und seinen Ablegern auch im Bereich der Diakonie erhöhen jetzt den Druck auf den Dritten Weg und die Vergütungssystematik der Caritas. Dennoch bietet der Dritte Weg in dem Maße eine Chance einer fairen Tarifpolitik für die Mitarbeiter(innen), indem ein Interessensausgleich zwischen den verschiedenen Anspruchsnehmern (Mitarbeiter(inne)n, Unternehmen, Nutzer(inne)n, Gesellschaft) angestrebt wird. Dabei geht es auch um Stimmigkeit und Glaubwürdigkeit: Die Anforderungen der Soziallehre müssen im eigenen Unternehmen selbstverständlich zuerst gelten!

Zur Personalpolitik gehört auch die Personalgewinnung, die unter demografischer Perspektive anspruchsvoll ist. Ältere Mitarbeiter(innen) und Migrant(inn)en sind dabei ebenso in den Blick zu nehmen wie Ehrenamtliche und freiwillig Engagierte.

#### 8.5. Qualitätspolitik

Die spezifische „Caritasqualität“ wird einerseits als denkbare Messlatte für die Integration von christlicher Wertorientierung, Kunden- beziehungsweise Nutzerbedürfnissen und konkreter Güte der geleisteten Hilfen postuliert, das sogenannte „christliche Profil“. Andererseits sind die üblichen Qualitätssicherungssysteme zwar inzwischen meist vorhanden, aber inhaltsleer (Haslinger, 2009, S. 304). Die eigentliche Pointe einer „unter-

nehmerischen Caritas“ besteht darin, die oben genannte bipolare Natur der „Nächstenliebe durch Unternehmen“ konkret erfahrbar zu machen, wie es in den Anfängen spürbar war. Dies impliziert auch die Erkenntnis, dass dazu die Gemeinde und die Mitgläubenden aufgefordert und nötig sind, das Qualitätsversprechen der kirchlichen Anbieter (mit-)einzulösen. Um sie müssen die Unternehmen im Sinne einer unternehmerischen Sozialraumarbeit konsequent werben.

#### 8.6. Standortpolitik und Netzwerkarbeit

Kirchliche Unternehmen sind für die Menschen da, deshalb müssen sie auch die Nähe zum Menschen und zum Sozialraum haben und gestalten. Das bedeutet nicht nur im Marketing auf das Umfeld einzugehen, sondern auch die Umwelt als Ressource zu begreifen und Formen sozialen Umgangs zu ermöglichen, die per se „helfend“ im Sinne einer „enabling community“ sind und dem Sozialen verpflichtet bleiben. Lücken im System und Menschen, die durch alle Maschen fallen, muss die Caritas als wesentliche Orientierung im Blick behalten. Entsprechend muss das Caritas-Motto „Not sehen und handeln!“ ernst genommen und gelebt werden. Kirchengemeinden und andere kirchliche und soziale Netzwerke sind für die Gestaltung künftiger Hilfesysteme entscheidend. Hier haben die Caritas und die CBP-Träger einen unschätzbaren Vorteil, den sie viel stärker nutzen müssen. Hier treffen Hilfemix-Konzepte, Überlegungen zur Sozialraumorientierung und der Stakeholder-Ansatz zusammen.

### 9. Handlungsebene Prozesse, Fachlichkeit und Organisation

Auf dieser Ebene sind die Sachlogiken der Organisation an sich angesiedelt. Ressourcenmanagement und Organisationsaufbau sind sachgerecht zu regeln und in Prozessen niederzulegen. Die Kernprozesse des Unternehmens sichern die fachlichen und personellen Abläufe. Sie sind jeweils der Kontrolle durch die „erste Grundaufgabe“ unterworfen. Ihre Gestaltungsmöglichkeiten werden durch die Rahmenbedingungen, denen das eigene Wirtschaftsmodell jeweils unterliegt, beeinflusst.

### 10. Unternehmerisches Handeln und die UN-Behindertenrechtskonvention

Die UN-Konvention und die Frage nach der Rolle der Sozialunternehmen wird aktuell infolge der „Konversionsinitiative“ etlicher kirchlicher Träger in Baden-Württemberg<sup>4</sup> aufgegriffen. Auch Rohrman und Schädler von der Universität Siegen greifen dieses aktuelle Thema der Umwandlung auf. Abgesehen vom Titel ihres Beitrags: „Schwerter zu Pflugscharen? Zur Konversion von Großeinrichtungen für Menschen mit Behinderungen im Zusammenhang der Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention“ (Rohrman/Schädler, 2011), welcher nur als Polemik verstanden werden kann. Dort wird die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit von Trägern bestritten. Die Großträger

seien unbelehrbare Dinosaurier und dies vor allem auch deshalb, weil sie sich dem ökonomischen Paradigma unterworfen hätten. Kern der Kritik ist: „In ihrem eigenen Selbstverständnis haben sie sich dem manageristischen Mainstream folgend seit den 1990er Jahren zu Sozialunternehmen entwickelt, die der Logik von Unternehmen entsprechend auf Expansion angelegt sind“ (Rohrman/Schädler, 2011, S. 2). Dem soll hier widersprochen werden.

Die Auseinandersetzung mit den anderen Argumentationslinien wie frühzeitige Bereitschaft für ein neues „Geschäftsmodell“ [in meinen Worten, Verf.], Aktivierung gesellschaftlicher Inklusionsbereitschaften, ökonomische Sachfragen (Finanzierung und Refinanzierung, Umgang mit Immobilien), Marktbedingungen und Förderrecht, Risikoabsicherung im gegenwärtigen Entgeltmodell, Organisation von gemeinschaftlichen und/oder solidarischen Lebensformen versus Individualität und Vereinsamung, faktische Tragfähigkeit gesellschaftlicher Leit- und Idealbilder würde diesen Rahmen sprengen. Allemaal bestritten wird jedoch die mangelnde Bereitschaft der Träger im CBP, ein völlig neues System herbeizuführen, das den Ansprüchen der UN-Konvention als sozialem Leitbild entspricht. Insofern werden wir die Argumente aufgreifen.

Kreuzer formuliert noch drastischer: „In den vergangenen 20 Jahren haben sich die Anbieter pädagogischer Hilfen auf staatliche Vorgaben hin in kapitalistische Musterbetriebe umgewandelt. Auch wenn die „gemeinnützigen GmbHs“ formal keine Gewinne ausweisen dürfen, unterscheiden sie sich kaum von den echten Shareholder-Value-Größen an der Börse. Nichts ist wichtiger, als Umsätze zu steigern, Kapazitäten auszulasten, neue Märkte zu erschließen, Konkurrenten zu verdrängen und immer mehr Behinderte, die im neoliberalen Neusprech als „Kunden“ oder „Nutzer“ bezeichnet werden, für den geschlossenen Wertungskreislauf von der Frühförderung bis zur Werkstatt, vom Behindertenheim bis hin zu den ambulanten Diensten und der anschließenden Pflege zu akquirieren. Die gesamte Branche lebt von der Exklusion.“ (Kreuzer, 2011, S. 12)

Mit diesem Vorwurf muss sich der Unternehmensfachverband CBP auseinandersetzen und prüfen, ob der verbandliche Weg eines besonderen Verständnisses von „sozialem Wirtschaften“ seine Berechtigung hat. Im vorliegenden Analysemodell wird eine ethische Ausrichtung jedes Unternehmens postuliert, umso mehr muss dies für ein kirchliches Sozialunternehmen gelten. Ethische Ausrichtung bedeutet auch Anwaltschaft. Das Produkt und die Dienstleistung muss dem Kunden dienen, darf ihn nicht schädigen, nicht übervorteilen. Man stelle sich vor, die Atomwirtschaft hätte nicht nur die CO<sub>2</sub>-Bilanz und die guten Gewinne im Blick gehabt, sondern auch das Restrisiko. Wir hätten einen anderen Energiediskurs gehabt, ohne Tschernobyl und Fukushima.

Klar ist aber auch, ein Unternehmen kann seine Probleme nur lösen und Aufgaben gut erledigen, zum Beispiel einen guten,

niederschweligen und wahlfreien Zugang zum professionellen Hilfesystem anbieten, wenn es dazu geeignete Rahmenbedingungen hat. Allein die Immobilien, die heute bei vielen Trägern die Bilanzsumme groß erscheinen lassen, sind kein nutzbares Kapital. Sie sind vielfach eine Last, die abzuwerfen noch keine einzige Zukunftsfrage der Inklusion klärt. Wenn es aber gelingt, diesen Immobilienbesitz tatsächlich im sinnvollen Umfang zu verwerten, könnte das Erlöste Geld den Menschen in neuen Angeboten wieder zugutekommen. Unterdessen muss aber eine alternative Versorgungsstruktur aufgebaut werden. Dies können Unternehmen voraussichtlich am effektivsten verwirklichen, wenn übliche, aber ethisch gesteuerte Marktinstrumente bis hin zur Finanzierung über die Börse erlaubt werden. Innovation über bürokratische Regelwerke zu induzieren, hat noch selten funktioniert. Klar bleibt aber auch: Sozialräumliche Lösungen sind angesagt. Das heißt, gesellschaftliche Akteure müssen ins Spiel kommen und Unternehmen, also bisherige Träger, müssen sich in neue Rollen finden. Ihre künftige Einnahmegrundlage ist dieses noch zu entwickelnde Know-how im Sozialraum, ein Mischmodell von professionellem und nicht professionellem Hilfesystem, Selbsthilfe und Alltagsorganisation. Auch der Staat muss dabei steuernd und unterstützend mitwirken. Sozialräumliche Inklusion ist nicht zum Selbstkostenpreis zu haben.

Die spannende Frage lautet, wie wird aus einem Unternehmen, das für sich wirtschaftet, ein Partner im Sozialraum, der Know-how und Kompetenz einbringt, auf die mit Kaufkraft ausgestatteten „Kunden“ (Persönliches Budget) hört und ihnen ein bedarfsgerechtes und gewünschtes Angebot macht, das mit einem marktgerechten Preis bezahlt wird. Der Preis sollte dem Unternehmen erlauben, auch grundlegende Veränderungen in den Bedürfnissen zu realisieren.

Auf jeden Fall geht es um ein solches Modernisierungsprogramm, dem sich die Mitglieder des CBP derzeit unterziehen. Dabei gibt es wie bei jeder Innovation „early adopters“ und solche, die sich in größeren Zeiträumen umstellen. Wenn die Gesellschaft und die Politik ihnen genug Zeit lassen und entsprechende Randbedingungen anbieten, können sie eine Modernisierung realisieren ohne über Gebühr zusätzliche öffentliche Mittel zu benötigen.

## 11. Selbstverständnis des CBP – Einladung, die Sicht zu verändern

Der CBP ist als Unternehmensfachverband ein Zusammenschluss von Unternehmen mit gleichen oder ähnlichen Ausrichtungen aus dem Bereich der Behindertenhilfe und Psychiatrie. Ihre Wirtschaftsmodelle und Prozesse sind darauf ausgerichtet, die Grundaufgaben unter den Bedingungen einer christlichen Unternehmensethik unter dem Dach des Deutschen Caritasverbandes zu erfüllen. Seine Aufgabe besteht darin, im Zusammenwirken der Träger untereinander, mit den (Caritas-)Verbänden und den Bischöfen die Zukunft christlich motivierter

Sozialarbeit als Ausdruck gelebter Kirche zu verwirklichen, weiterzuentwickeln und zu erhalten. Dabei ist der Gedanke des Wettbewerbs der guten Ideen im Lichte der Botschaft Jesu zu verstehen. Eine Kernaufgabe des CBP ist es, die politischen Rahmenbedingungen so mitzugestalten, dass die Verbindung von Wirtschaften und christlicher Nächstenliebe in den Feldern der Behindertenhilfe und Psychiatrie möglich wird und die spezifische Gestalt kirchlicher Sozialunternehmen erhalten bleiben kann.

Zu den Aufgaben des CBP gehört, fachlich die Einrichtungen zu unterstützen. Unternehmerisch vertritt der CBP den Gedanken des Wettbewerbs und der sozialen Partizipation. Christlich tritt der CBP bedingungslos für die Rechte und Freiheiten bedrohter, psychisch kranker und behinderter Menschen ein.

Wir stehen mitten in einem großen Umbauprozess und vor großen Herausforderungen. Diese sind mit einem „Weiter so“ nicht zu bewältigen. Mit einem sozialunternehmerischen Profil werden wir unsere Traditionen bewahren und neue Wege gehen können.

#### Literatur

- BACKHAUS-MAUL, Holger: Akteure in der Sozialwirtschaft: institutionalisierte Routinen und neue Gestaltungsspielräume. In: *Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit* 40 (3), 2009, S. 62ff.
- DAHME, Heinz-Jürgen; WOHLFAHRT, Norbert: Zwischen Wettbewerb und Inklusionsauftrag: Herausforderungen für Träger und Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege. Fünf Thesen. Fachvortrag zur Mitgliederversammlung des CBP am 5. November 2009 in Würzburg. Download [www.cbp.caritas.de/53613.asp](http://www.cbp.caritas.de/53613.asp) (letzter Download 26. Juli 2011).
- HASLINGER, Herbert: *Diakonie – Grundlagen für die soziale Arbeit der Kirche*. Paderborn/München/Wien/Zürich, 2009.
- JÄGER, Urs: *Gutes U[u]nternehmen – Entrepreneurship als Managementaufgabe*. Dokumentation Symposium der Stiftung Haus Lindenhof, 15. April 2008, Eigenverlag, 2008.
- KREUZER, Rainer: *Geldgierige Wohlfahrt – Die gesamte Branche lebt von der Exklusion – Ein Kommentar*. In: *taz – Die Tageszeitung*, 15. Juli 2011, S. 12. Download auf: <http://taz.de/1/debatte/kommentar/artikel/1/geldgierige-wohlfahrt/> (letzter Download 26. Juli 2011).
- Leitlinien für unternehmerisches Handeln der Caritas – Beschluss der 6. Delegiertenversammlung des DCV in Essen, den 16. Oktober 2008. In: *neue caritas* Heft 20/2008, S. 31–39.
- MAURER, Alfons: *Dienstleistungspolitik Matrix Feld 1 1, Arbeitspapier Caritasverband der Diözese Rottenburg/Stuttgart*, o.J.
- ROHRMANN, Albrecht; SCHÄDLER, Johannes: *Schwerter zu Pflugscharen? Zur Konversion von Großeinrichtungen für Menschen mit Behinderungen im Zusammenhang der Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention*. In: *BHP 50* (2011) 3 – Vorab veröffentlicht im Internet auf: [www.uni-siegen.de/zpe/aktuelles/bhp\\_rohrmann\\_schaedler\\_3-2011.pdf](http://www.uni-siegen.de/zpe/aktuelles/bhp_rohrmann_schaedler_3-2011.pdf) (letzter Download 21. Juli 2011).
- SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSKONFERENZ (Hrsg): *Enzyklika Caritas in veritate von Papst Benedikt XVI. an die Bischöfe, an die Priester und*

*Diakone, an die Personen gottgeweihten Lebens, an die christgläubigen Laien und an alle Menschen guten Willens über die ganzheitliche Entwicklung des Menschen in der Liebe und in der Wahrheit*. Bonn, 2009 (Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls Nr. 186).

SCHULZ-NIESWANDT, Frank: *Perspektiven der Sozialwirtschaft. Eine multidisziplinäre Deutung des normativ-rechtlich-ökonomischen Regimewechsels*. In: *Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit* 40, 2009 (3), S. 86–102.

SCHRÖDER, Gerhard; BLAIR, Tony: *Der Weg nach vorne für Europas Sozialdemokraten – Ein Vorschlag von Gerhard Schröder und Tony Blair*. London, 8. Juni 1999. Download [www.glasnost.de/pol/schroeder-blair.html](http://www.glasnost.de/pol/schroeder-blair.html) (letzter Download 26. Juli 2011).

(VKELG) VERBAND KATHOLISCHE EINRICHTUNGEN FÜR LERN- UND GEISTIGBEHINDERTE E. V. (Hrsg.): *Ein Jahrhundert der Sorge um Geistig behinderte Menschen*. Band 1. Franz VK: *Die Zeit der Gründungen des 19. Jahrhunderts*. Freiburg, o.J.

ZACHER, Johannes: *Wirtschaftsordnungen für die Sozialwirtschaft*. In: *Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit*, Berlin, 40 (3), 2009, S. 4 ff.

#### Anmerkungen

1. Jürgen Kunze ist Hauptautor des vorliegenden Textes. Als Koautoren haben mitgewirkt: Elisabeth Kludas, Johannes Magin und Thorsten Hinz. Alle vier Genannten sind Mitglieder des Vorstandes im Bundesfachverband Caritas Behindertenhilfe und Psychiatrie.
2. Korporatismus ist ein politisch-wissenschaftlicher Begriff, der bestimmte Formen der Beteiligung gesellschaftlicher Gruppen an politischen Entscheidungsprozessen beschreibt. (SCHUBERT, Klaus; KLEIN, Martina: *Das Politiklexikon*. Bonn, 2006.)
3. Vgl. Tarifpolitische Überlegungen unter Kap. 8.4. Es wäre wünschenswert, wenn die Tarifpolitik der Verbände insgesamt besser abgestimmt werden könnte, um dadurch das Preis-Leistungsgefüge und gesellschaftliche Bedarfsgefüge adäquat und politisch wirksamer abzubilden.
4. Vgl. Umwandlung von Komplexstandorten zu inkludierten Quartieren – Aufruf zu einer Landesinitiative im Sinne der UN-Konvention über die Rechte der Menschen mit Behinderungen. [www.lichtenstern.de/uploads/media/Aufruf\\_Landesinitiative.pdf](http://www.lichtenstern.de/uploads/media/Aufruf_Landesinitiative.pdf) (letzter Download 21. Juli 2011).



#### Jürgen Kunze

Vorstandsmitglied der Caritas Behindertenhilfe und Psychiatrie; Direktor der Stiftung Haus Lindenhof, Schwäbisch Gmünd  
E-Mail: [juergen.kunze@haus-lindenhof.de](mailto:juergen.kunze@haus-lindenhof.de)

# Wie unternehmerisch ist die Caritas?

Christopher Bangert

DER CBP VERSTEHT SICH bewusst als Unternehmensfachverband und ist damit bisher der einzige Fachverband der Caritas, der sich und seine Mitglieder als Unternehmen versteht und sich damit unternehmerisches Handeln auf die Fahnen schreibt. Es wäre wünschenswert, wenn andere Einrichtungsfachverbände der Caritas diesem Beispiel folgen würden. Damit würden sie den unternehmerischen Anforderungen, mit denen ihre Mitglieder konfrontiert sind, gerecht. Steht der CBP mit diesem Selbstverständnis alleine da? Beziehen kann sich der CBP auf eine Aussage im Leitbild des Deutschen Caritasverbandes aus dem Jahr 1997. Dort steht im Abschnitt IV. „Leistungsprofil“, dass der Deutsche Caritasverband unternehmerisch arbeitet und sein Handeln als soziales Dienstleistungsunternehmen von seinen Zielen und Aufgaben bestimmt ist. Dieses Selbstverständnis richtet sich an alle Mitglieder des Deutschen Caritasverbandes auf allen Verbandsebenen sowie in allen Regionen und Fachbereichen und dient diesen als Orientierung und Richtschnur. Der Begriff „Unternehmen“ oder „unternehmerisch Handeln“ war damals jedoch mit starken Vorbehalten behaftet und wurde teilweise mit der Überbetonung der Dienstleister- und Einrichtungsrolle und der zumindest teilweisen Abkehr von der Rolle als Anwalt und Solidaritätsstifter assoziiert. Es wurde eine Spannung zwischen dem unternehmerischen Anspruch und dem caritativen Anspruch gesehen, die in der folgenden Frage gipfelte: „Sind wir nicht mehr Caritas, wenn wir unternehmerisch handeln?“ Auch fühlten sich zu diesem Zeitpunkt die Unternehmensvertreter(innen) der Caritas, womit vor allem die größeren überdiözesan tätigen Rechtsträger gemeint waren, vom Verband nicht ausreichend mit ihren Anliegen vertreten. Im Fokus standen hier allerdings eher die wirtschaftlichen Interessen der Rechtsträger, die sich aus der Notwendigkeit der zunehmenden Marktorientierung ergaben (Kloos, 2007, S. 8 f.). Im Raum schwebte damals die Forderung nach einem eigenständigen Unternehmensverband der Caritas, was faktisch zu einer Spaltung in den Bereich der nicht marktfähigen Dienstleistungen (Caritas I) und der marktfähigen Dienstleistungen (Caritas II) geführt hätte. Der Deutsche Caritasverband baute in der Folge Strukturen auf, um die Unternehmen der Caritas mit ihren Anliegen besser im Verband zu integrieren. Diese Bemühungen gipfelten vorläufig in der Verankerung des Geschäftsfeldes „Unternehmerische Belange“ beim DCV-Vorstand und der trägerrelevanten sowie ökonomischen Fragestellungen in einer der vier Kommissionen der Delegiertenversammlung des Deutschen Caritasverbandes, der Kommission Ökonomie in der Cari-



Bild: Klemens Bögner

**Um „oben zu bleiben“, braucht es Unterstützung. Dies gilt auch für Unternehmen.**

tas. Die Unzufriedenheit mit den Arbeitsvertragsrichtlinien in der Caritas (AVR) hat die zentrifugalen Kräfte in Richtung eines eigenständigen Dienstgeberverbandes im Jahr 2010 nochmals geweckt und erneut gezeigt, dass die Tarifproblematik den Hauptkritikpunkt darstellt. An diesem Konflikt wurde deutlich, dass die Diözesan-Caritasverbände und die Fachverbände das Thema „Unternehmerische Belange der Caritas“ noch stärker besetzen müssen. Dazu gehört auch eine koordinierende Funktion bei der Festlegung der tarifpolitischen Strategie der Dienstgeber.

Der CBP hat sich bereits frühzeitig zur Unternehmensrolle bekannt. Um die notwendige Identitätsstiftung im Verband zu entfalten, muss dieses Selbstverständnis als Unternehmensfachverband ausführlich beschrieben und müssen Wege aufgezeigt werden, wie es eingelöst werden kann. Mit dem vorliegenden Positionspapier „Sozial und ethisch wirtschaften“ ist dies gelungen. Ausgehend von den Wurzeln der caritativen Arbeit in der Behindertenhilfe und Psychiatrie wird eine Standortbestimmung vorgenommen, ein Unternehmensselbstverständnis formuliert und vor allem gesagt, was der CBP als Verband und was

seine Mitglieder tun müssen, um als kirchliches, der katholischen Soziallehre verpflichtetes Sozialunternehmen glaubhaft agieren zu können. Das Positionspapier nimmt auch ausdrücklich Bezug auf die Leitlinien für unternehmerisches Handeln in der Caritas, die im Herbst 2008 von der Delegiertenversammlung des Deutschen Caritasverbandes verabschiedet worden sind (Leitlinien 2008, s. neue caritas Heft 20/2008).

### **Inhalt der Leitlinien für unternehmerisches Handeln in der Caritas**

Die Leitlinien für unternehmerisches Handeln in der Caritas beschreiben das gemeinsame Unternehmensverständnis der Caritas und bieten somit eine Orientierung für den Verband und seine Unternehmen. Folgende Fragen waren dabei leitend:

#### **Welches verbandliche und kirchliche Selbstverständnis haben Unternehmen der Caritas?**

Die Unternehmen der Caritas sind Teil der Kirche! Sie erfüllen eine Grundfunktion der Kirche und sind damit kirchlich „verortet“. Die verbandliche Caritas und damit auch die Unternehmen der Caritas verstehen sich in dem je eigenen Zusammenhang als Dienstleister, Solidaritätsstifter und Anwalt. Die Unternehmen sind nicht der Erfüllungsgehilfe des Staates, der Kommunen oder weiterer Sozialleistungsträger. Sie sind Mitgestalter und Partner in diesem Sozialstaat und auch ein Garant für ein soziales und menschliches Miteinander.

#### **Wie müssen sich die Unternehmen aufstellen, damit sie ihren kirchlichen Auftrag nachhaltig erfüllen können?**

Die Unternehmen der Caritas sind den Prinzipien unternehmerischen Handelns wie Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit und der Transparenz verpflichtet. Für ihre Existenzsicherung und Weiterentwicklung ist ein ökonomisches und marktgerechtes Verhalten erforderlich. Benchmarking ist hier der Grundsatz für eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung, wie sie mit dem Deutschen Corporate Governance Kodex entwickelt worden sind. Die katholische Kirche hat sich mit ihren sozialen Diensten und Einrichtungen und damit mit ihrer Caritas diesen Grundsätzen verpflichtet (Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, 2007).

#### **Welche verbandlichen Anforderungen müssen an ein Caritas-Unternehmen gestellt werden?**

Die Anforderungen leiten sich vor allem aus den Qualitätsansprüchen ab, welche die Caritas an die Mitarbeiter- und Klientenorientierung stellt. Dazu gehören die Umsetzung des ethischen Anspruchs der selbstbestimmten Teilhabe und die Verwirklichung einer lebendigen Dienstgemeinschaft, die von gegenseitigem Respekt, Vertrauen, Achtsamkeit und wechselseitiger Solidar- und Lernbereitschaft sowie von Partizipation und Transparenz getragen ist. Es wird aber auch eine aktive und

ethisch verantwortliche Beteiligung am Wettbewerb sozialer Dienste und die Öffnung für andere Kulturen gefordert. Personalpolitisch wird verlangt, dass Unternehmen der Caritas ihre Führungspositionen mit Persönlichkeiten besetzen, die das katholische Profil der Unternehmen glaubhaft darstellen können und für ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern in Führungspositionen sorgen.

Die Leitlinien wählen bewusst einen sehr weiten Unternehmensbegriff, so dass es nur wenige Rechtsträger in der Caritas geben dürfte, die nicht darunterfallen. Sobald ein Rechtsträger der Caritas bei der Verwirklichung seines gemeinwohlorientierten, kirchlichen Auftrages unter Marktbedingungen agiert und dabei Risiken eingeht, wird er als Unternehmen betrachtet. Selbst eine Beratungsstelle, die einen fest vereinbarten jährlichen Zuschuss von Kirche und/oder Staat erhält, lebt mit dem Risiko, dass sie nicht mehr in dem geforderten Maße nachgefragt und damit infrage gestellt wird oder die Finanzierung aufgrund externer Risiken ins Wackeln kommt.

Die Verabschiedung der Leitlinien hat gezeigt, dass der Verband in den letzten Jahren eine eindrucksvolle Entwicklung in Richtung eines positiven Unternehmensverständnisses gemacht hat. Christliches Handeln und unternehmerisches Handeln sind keine sich beißenden Gegensätze und kein Gegenstand ideologischer Glaubenskämpfe mehr, sondern es ist ein gewisser Pragmatismus eingekehrt: Unternehmerisches Handeln ist erforderlich, um den christlichen Auftrag dauerhaft einlösen und sich mit den eigenen Angeboten, Strukturen und Prozessen an neue Herausforderungen im Sinne einer lernenden Organisation anpassen zu können. Entscheidend ist dabei nicht, darauf abzuheben, was uns von anderen Anbietern oder Wohlfahrtsverbänden unterscheidet, sondern was uns als Caritas verbindet und dadurch glaubwürdig und stark macht.

### **Umsetzung der Leitlinien**

Eine Herausforderung ist auch, die Unternehmensleitlinien umzusetzen. Teilweise spiegeln die Leitlinien Realitäten wider, die im Verband inzwischen fast zur Selbstverständlichkeit geworden sind, zum Beispiel die Anwendung des betriebswirtschaftlichen Basis-Instrumentariums. In vielen Dingen werden jedoch Ansprüche formuliert, die die Dienste und Einrichtungen entweder noch nicht erreicht haben, beispielsweise die interkulturelle Öffnung, oder für die eine kontinuierliche Reflexion und Weiterentwicklung erforderlich ist, wie die Verwirklichung des Qualitätsanspruchs der Caritas. Wie weit die Caritas teilweise von ihren selbst gesteckten Ansprüchen entfernt ist, zeigt beispielsweise die empirische Erkenntnis, dass ein relativ hoher Anteil von Caritas-Einrichtungen noch kein systematisches Beschwerdemanagement einsetzt.

Die Unternehmensleitlinien spannen einen weiten Bogen, der von der spirituellen Begleitung der Mitarbeiter(innen) bis zur Anforderung eines offensiven Handelns im Wettbewerb



reicht. Für die Umsetzung der Leitlinien gibt es grundsätzlich zwei Stränge:

(I) Die Leitlinien verstehen sich nicht als Gleichmacher sondern als Orientierungsgeber für die Unternehmen der Caritas. Orientierung bedeutet Hilfestellung und gibt Sicherheit für das eigene Handeln. Deshalb sollte das Unternehmensverständnis so weit wie möglich in der Caritas vergemeinschaftet werden und bei den Unternehmen vor Ort ankommen. Dafür ist eine kontinuierliche Bewusstseinsbildung für die Leitlinien und ihre Inhalte erforderlich. Wenn Unternehmen die Leitlinien kennen und (hoffentlich) als Orientierung auch schätzen, können die Leitlinien in die strategische Entwicklung der Unternehmen und auch in ihre Leitbildprozesse eingebracht werden. Gelingt dies, so könnte ein Beitrag geleistet werden, die aus vielen selbstständigen Unternehmen und Verbänden bestehende „Flotte Caritas“ hinsichtlich der Frage, was unternehmerisches Handeln für die Caritas bedeutet, etwas „auf Kurs“ zu bringen. Dies schafft Glaubwürdigkeit und Vertrauen und stärkt die Unternehmen und ihren Verband gegenüber ihren internen und externen Interessengruppen wie beispielsweise der Politik und den Kostenträgern. Kritische Anfragen von Politik und Kirche, ob eine marktorientierte Caritas noch mit den Grundsätzen eines kirchlichen Wohlfahrtsverbandes vereinbar ist, zeigen, wie wichtig eine gemeinsame unternehmerische Orientierung ist.

(II) Der zweite Umsetzungsstrang setzt auf die verbandlichen Strukturen. Wichtige Multiplikatoren für die Inhalte der Unternehmensleitlinien sind die Diözesan-Caritasverbände und Fachverbände des DCV, die das unternehmerische Selbstverständnis der Caritas zum Gegenstand ihrer verbandlichen Arbeit machen können. Dazu gehört die Bewusstseinsbildung unterstützend für den Umsetzungsstrang (I), aber auch die konkrete Umsetzung der Leitlinien im eigenen Verbandsbereich.

Der Deutsche Caritasverband hat die Verabschiedung der Leitlinien im Jahr 2008 mit Umsetzungsschwerpunkten verknüpft. Konkret sind dies folgende Themen:

- Verankerung effektiver Aufsichtsstrukturen bei den Rechtsträgern der Caritas und Verbesserung der Transparenz nach außen (Umsetzung durch den Vorstand des DCV);
- strukturelle Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den verbandlichen Gremien (Umsetzung durch den Vorstand des DCV. Hinweis: seit 2008 finden regelmäßig Abstimmungsgespräche zwischen dem Vorstand des DCV und der Bundesarbeitsgemeinschaft der Mitarbeitervertretungen im Bereich der Deutschen Bischofskonferenz (BAG-MAV) statt);
- Erarbeitung anwaltschaftlicher Perspektiven unternehmerischen Handelns (Umsetzung durch die Kommission Ökonomie in der Caritas der Delegiertenversammlung des DCV);
- Konkretisierung des Anspruches, der mit der Dienstgemeinschaft verknüpft wird (Umsetzung durch die Kommission Profil der Caritas der Delegiertenversammlung des DCV, s. neue caritas Heft 1/2011);

- Konkretisierung der Frage, welche Anforderungen an die Gewinnerzielung von Caritas-Unternehmen aus verbandlicher Sicht gestellt werden sollten. Dazu wurden Eckpunkte durch die Kommission Ökonomie in der Caritas erarbeitet und letztlich durch den Caritasrat des Deutschen Caritasverbandes verabschiedet (Gewährleistung der wirtschaftlichen Handlungsfähigkeit, 2011, s. neue caritas Heft 10/2011);

- Intensivierung der theologisch-ethischen Reflexion in den Unternehmen der Caritas (Umsetzung durch den Vorstand des DCV).

Ergänzt wurde dies später um folgende Themen:

- Förderung familienfreundlicher Arbeitsstrukturen in der Caritas (Umsetzung durch den Vorstand des DCV);
- Anhebung des Anteils von Frauen in Führungspositionen der Caritas (Umsetzung durch die Kommission Ökonomie der Caritas der Delegiertenversammlung des DCV; s. neue caritas Heft 19/2011, S. 5);
- Stärkung der Personalpolitik der Unternehmen und des Verbandes (Umsetzung durch Vorstand des DCV);
- Förderung der sozialräumlichen Arbeit der Caritas (Vorstand des DCV; s. neue caritas Heft 8/2011).

## Grenzen der Leitlinien

Die Leitlinien stoßen auch an Grenzen. Aufgrund der Vielfalt der Träger und Arbeitsbereiche in der Caritas, die teilweise mit ganz unterschiedlichen Rahmenbedingungen, Anforderungen und Strukturen konfrontiert sind, mangelt es den Leitlinien an einer ausreichenden Konkretisierung der gestellten Anforderungen. Deshalb wurde die Verabschiedung mit dem ausdrücklichen Aufruf verknüpft, den Inhalt der Leitlinien in den einzelnen Arbeitsbereichen der Caritas zu reflektieren und Konsequenzen für das eigene Selbstverständnis und Handeln zu ziehen.

Besonders deutlich wird die Grenze der Leitlinien bei der Formulierung des anwaltschaftlichen Auftrages der Unternehmen. Dazu heißt es in den Leitlinien:

„Der anwaltschaftliche Auftrag der Caritas verwirklicht sich auch in ihren Einrichtungen und Diensten. Sie beziehen den hilfebedürftigen Menschen aktiv in die Dienstleistungserbringung ein, treten auch aktiv für seine sozialen Rechte ein und halten aus anwaltschaftlicher Motivation auch Angebote vor, die sich wirtschaftlich von alleine nicht tragen. Diese Angebote werden mit eigenen Mitteln (beispielsweise Spenden, Stiftungsmitteln, Kirchensteuern, Überschüsse aus freien Mitteln) getragen.“ (Leitlinien 2008, S. 34)

Das Verständnis darüber, was mit anwaltschaftlichem Handeln der Unternehmen genau gemeint ist, geht weit auseinander. Für manche Unternehmensvertreter ist die Erbringung einer sozialen Dienstleistung schon per se anwaltschaftlich, für andere ist dies ein Pflichtprogramm, das um konkrete Ziele und Maßnahmen zur Gestaltung des anwaltschaftlichen Auftrages ergänzt werden muss, zum Beispiel aktives Social Monitoring im

eigenen Einflussbereich, bewusste Öffnung für benachteiligte Klientengruppen. Unterschiedlich ist auch die Vorgehensweise im Konfliktfall: Anwaltschaftliches Handeln der Einrichtungen und Dienste kann in Konflikt mit der Existenzsicherung der Einrichtungen und Dienste treten, da sich immer die Frage der Finanzierbarkeit von anwaltschaftlichem Handeln stellt. Im Konfliktfall ist die Suche nach tragfähigen Lösungen erforderlich, mit denen alle Beteiligten (Unternehmen, Mitarbeiter, Klient, Kostenträger, Angehörige) leben können. Die Bereitschaft und auch die Möglichkeiten, sich hier zu engagieren, sind in einem unterschiedlichen Maße bei den Unternehmensverantwortlichen der Caritas vorhanden und nicht selten wird das Einrichtungsinteresse überwiegen. Streng genommen ist der anwaltschaftliche Auftrag der Caritas der Kompass und die Berechtigung für das eigene Handeln. „Erledigt“ sich ein anwaltschaftlicher Auftrag und werden gar gewisse Einrichtungen „überflüssig“, müssten im Interesse der hilfebedürftigen Menschen die Ressourcen des Unternehmens anwaltschaftlich sinnvoll verwendet werden. Damit leistet die Caritas auch einen Beitrag für ethisch verantwortliches Handeln im Wettbewerb sozialer Dienste: Überspitzt formuliert, jagt sie nicht jeder Gewinnerzielungsmöglichkeit hinterher, sondern achtet streng auf den Kompass „Anwaltschaftlichkeit“. Unternehmensverantwortliche sehen die Situation teilweise anders: Das starre Refinanzierungskorsett, das von den Kostenträgern vorgegeben wird, macht es unmöglich, bestehende Einrichtungen aufrechtzuerhalten und den anwaltschaftlichen Auftrag glaubhaft einzulösen. Dies ist ein Ringen, bei dem die verbandlichen Möglichkeiten bisher noch nicht ausgereizt worden sind: Nur wenn es gelingt, die Transparenz untereinander zu steigern, das interne Verbesserungspotenzial mittels Benchmarking besser zu nutzen und als Verband auf konzertierte Weise aufzutreten, hat der Verband eine Chance, die Verhandlungsmacht gegenüber den Kostenträgern zu erhöhen. Zu fragen ist auch, ob die eher auf Intransparenz und Misstrauen setzende Verhandlungsstrategie auf Dauer sinnvoll ist oder durch eine vertrauensschaffende Transparenzoffensive abgelöst werden sollte (siehe unten).

Die hier skizzierte Grenze ist aber gleichzeitig auch eine Chance, da sie die positive Vielfalt der Caritas-Arbeit deutlich macht. So wird der ethische Qualitätsanspruch der selbstbestimmten Teilhabe ausgehend von einem gemeinsamen Verständnis auf unterschiedliche Weise in den einzelnen Arbeitsbereichen umgesetzt. Ein gewisser Mindeststandard (siehe Beschwerdemanagement) sollte jedoch bei aller Vielfalt erfüllt sein.

Die Frage, wie transparent ein Caritas-Unternehmen nach außen sein soll und beispielsweise jährlich einen Jahresabschluss und einen Leistungsbericht veröffentlicht, sorgt für sehr unterschiedliche Reaktionen im Verband. Sie haben viel mit dem eigenen Erfahrungshintergrund aber auch mit Vorurteilen zu tun. Die einen verbinden Transparenz mit unternehmensschädigendem Verhalten, da damit in das „offene Messer“ der Kostenträ-

ger gelaufen wird. Die anderen sehen darin eine Chance, sich mehr Vertrauen bei den relevanten Interessengruppen und damit letztlich einen Vorteil zu verschaffen. Der Vorstand des DCV hat im Herbst 2010 gemeinsam mit dem Vorstand des Diakonischen Werks der EKD Transparenzstandards verabschiedet und damit aufgezeigt, wohin die Reise gehen sollte. Auch bei diesem Thema ist eine vielfältige konkrete Ausgestaltung möglich und gewollt. Die Caritas-Unternehmen sollten aus Gründen der eigenen Glaubwürdigkeit und Wettbewerbsfähigkeit mittelfristig einen Mindeststandard erfüllen, der die Veröffentlichung von Struktur-, Leistungs- und Wirtschaftsdaten sowie eine Spendenberichterstattung einschließt.

## Fazit

Entscheidend wird sein, die verbandliche Diskussion zum unternehmerischen Selbstverständnis und dessen Umsetzung am Leben zu erhalten (etwa im Rahmen der Rechtsträgertagung des Deutschen Caritasverbandes) und die Leitlinien bei Bedarf weiterzuentwickeln. Dies sollte auf Basis bestehender Umsetzungserfahrungen erfolgen. Das vom CBP entwickelte Analysemodell bestehend aus „Ethisch-theologischer Fundierung des unternehmerischen Handelns“, „Gestaltung des Wirtschaftsmodells und der Politikfelder“ und „Ausgestaltung der Fachlichkeit und Entwicklung der Organisation“ kann hier eine gute Hilfe sein.

## Literatur

DEUTSCHER CARITASVERBAND – CARITASRAT: *Gewährleistung der wirtschaftlichen Handlungsfähigkeit – Eckpunkte zur Angemessenheit der Überschusserzielung und Überschussverwendung*. 22. März 2011. In: *neue caritas* Heft 10/2011, S. 30–31.

KLOOS, Basina: *Große Träger machen mobil*. In: *neue caritas* Heft 7/2007, S. 8–11.

*Leitlinien für unternehmerisches Handeln der Caritas (2008) – Beschluss der 6. Delegiertenversammlung des DCV in Essen, den 16. Oktober 2008*. In: *neue caritas* Heft 20/2008, S. 31–39.

SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSKONFERENZ (Hrsg.): *Soziale Einrichtungen in katholischer Trägerschaft und wirtschaftliche Aufsicht. Eine Handreichung des Verbandes der Diözesen Deutschlands und der Kommission für caritative Fragen der Deutschen Bischofskonferenz*. 2. Auflage. Bonn, 2007 (Arbeitshilfen 182).

*Leitbild des Deutschen Caritasverbandes*. Herausgegeben vom Deutschen Caritasverband. Freiburg 1997.



**Dr. Christopher Bangert**

Leiter der Stabsstelle Sozialwirtschaft  
beim DCV in Freiburg  
E-Mail: christopher.bangert@caritas.de

# Welcher unternehmerische Weg ist der richtige?



Bild: Astrid Hermesmeier

**Auch für Unternehmen der Caritas heißt es: diskutieren und Position beziehen.**

## Markus Pflüger

DIE HÄUFIG UNAUSGESPROCHENEN Prämissen der Befürworter einer marktwirtschaftlichen Lösung der Probleme unserer sozialstaatlichen Versorgungssysteme lauten:

- Markt und Wettbewerb sind grundsätzlich funktionierende Aushandlungssysteme, die für die Teilnehmer zu guten Ergebnissen führen.
- Markt und Wettbewerb sind begrifflich nicht voneinander zu trennen. Wettbewerb findet auf Märkten statt und Markt definiert sich im Wettbewerb.
- Organisationen, die außerhalb von Marktsystemen oder Wettbewerbssystemen agieren, sind nicht in der Lage, wirtschaftlich nach dem Minimalprinzip zu handeln. Sie sind zumindest in ihrer Zielerreichung suboptimal.
- Markt und Wettbewerb sind grundsätzlich durch entsprechende Ordnungssysteme und Vorgaben so regelbar, dass Schaden von Marktteilnehmern abgewendet wird.
- Das sozialrechtliche Dreiecksverhältnis führt letztlich zu unbefriedigenden bis schädlichen Ergebnissen für den Leis-

tungsempfänger, da es kein echtes Wettbewerbs- und Marktgeschehen ermöglicht.

- Leistungsgewährung in Geldform führt zu einem höheren Selbstbestimmungsgrad beim Hilfeempfänger als Leistungsgewährung in Sachform. Somit führt eine Geldleistung immer zu einer besseren Ergebnisqualität.
- Die Infragestellung von Markt beziehungsweise Wettbewerb stellt eine längst überholte Position dar. Letztlich hat die Vergangenheit die Überlegenheit der marktwirtschaftlichen Systeme bewiesen.
- Es gibt eine „freie“ Marktwirtschaft.

Ein Unternehmensverband, der sich in der Bundesrepublik positioniert, muss in seinen Leitlinien auch sein wirtschaftspolitisches Credo zum Ausdruck bringen. Er kann sich natürlich dem oben angedeuteten Thesengebäude anschließen und damit wohl im Strom der anderen Unternehmensverbände mitschwimmen. Muss angesichts der wirtschaftlichen Verwerfungen der jüngsten Zeit nicht dringend nach neuen Antworten gesucht werden? Ist ein katholischer Unternehmensverband nicht gezwungen, nach alternativen Denkmustern zu suchen, insofern die Sozialzyklen von „Rerum novarum“ (1891) bis „Centesimus annus“ (1991) sorgfältig studiert wurden?

Im Folgenden werden zwei Pole der wirtschaftspolitischen Diskussion der jüngeren Vergangenheit in knapper Form dargestellt. Das herrschende volkswirtschaftliche beziehungsweise national-ökonomische Paradigma der vergangenen Jahre lässt sich grob vereinfacht wie folgt beschreiben. Ein Wirtschaftssystem funktioniert dann optimal für alle Beteiligten, wenn folgende Bedingungen gewährleistet werden:

- weitestgehende Deregulierung,
- Freihandel,
- Entlastung der Unternehmer bei Steuern und Abgaben
- niedriges Lohnniveau.

Die aktuell andauernde Finanzkrise führt dazu, dass genau dieses Paradigma vermehrt infrage gestellt wird. Vor allem wird die Infragestellung immer öffentlicher, da inzwischen auch Medien, denen eine Nähe zu diesem alten Paradigma zugeschrieben wird, die Diskussion aufnehmen und publizieren. Dies geht so weit, dass den Wirtschaftswissenschaften von durchaus anerkannten Fachleuten der Status der Wissenschaft abgesprochen wird, da es ihnen nahezu völlig an ausreichender Prognosequalität fehle.

Das oben zitierte sogenannte angebotsorientierte wirtschaftspolitische Paradigma steht aber nicht allein in der Welt. Daneben steht vor allem, wenn auch in den vergangenen Jahren etwas im Schatten, das nachfrageorientierte Paradigma. Ein wesentlicher Aspekt des nachfrageorientierten wirtschaftspolitischen Paradigmas ist, dass es zwingend notwendig ist, die Kaufkraft der Konsumenten auf einem maximal möglichen, der Produktivität entsprechenden Niveau zu halten. Nur dies garantiert ein nachhaltiges Gleichgewicht für Markt oder marktähnlich strukturierte Systeme. Dies gilt insbesondere für zusammenwachsende Wirtschaftsräume, die politisch aber noch in Nationalstaaten unterteilt sind, wie etwa die Eurozone.

Die politisch bewusst angestrebte und mittlerweile erreichte Schaffung eines erweiterten Niedriglohnsektors läuft diesem Paradigma zuwider. Die jüngste Hartz-IV-Diskussion ist insbesondere eine Diskussion um den Erhalt und Ausbau eines Niedriglohnsektors. Dieser hat natürlich auch deutliche Auswirkungen auf das Lohngefüge im Sozialbereich. Nicht zuletzt versucht die öffentliche Hand durch massiven Lohndruck, insbesondere auf wenig qualifizierte Arbeitnehmer(innen), die ausufernden Haushalte in den Griff zu bekommen.

## *„Ein Unternehmensverband muss eine klare volkswirtschaftliche Position beziehen“*

Ein Unternehmensverband muss eine klare nationalökonomische beziehungsweise volkswirtschaftliche Position beziehen. Es stellt sich die Frage, welches Paradigma ein katholischer Unternehmensverband in seinen Leitlinien proklamiert. Im Falle des Bundesfachverbandes Caritas Behindertenhilfe und Psychiatrie ist dabei neben der Wertorientierung von besonderer Bedeutung, dass er die Lohnfindung abgekoppelt vom Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) auf dem sogenannten Dritten Weg erreichen will. Ob dies mit einer Position vereinbar ist, die Mindestlöhne und eine erwerbsarbeitsunabhängige Grundsicherung grundsätzlich verhindern will, wie dies an prominenter Stelle im Namen des Deutschen Caritasverbandes tatsächlich vertreten wird, kann man durchaus bezweifeln.

Eine andere Frage ist, ob Markt als Regelmechanismus für die Systeme zur Absicherung existenzieller Risiken der Bürger(innen) einer Gesellschaft wirklich tauglich ist. Eine Frage, der seit langem der Charakter der Häresie angeheftet wird, die aber nicht nur angesichts des massenhaften Zusammenbruchs individueller Altersversorgungen durch die Finanzkrise in den USA absolute Berechtigung hat. Wir sehen doch beispielsweise

im Bereich des Gesundheitswesens permanentes Marktversagen. Man vergleiche etwa die Hygienesituation holländischer und deutscher Krankenhäuser. Der aktuelle politische Ordnungsversuch an dieser Stelle kann nur als hektisches Flickwerk bezeichnet werden. Ähnliche Probleme sind in der stationären Altenhilfe zu beobachten.

Die These ist durchaus gerechtfertigt, die besagt, dass ordnungspolitische Gestaltung grundsätzlich dem Marktversagen hinterherläuft. Im Bereich der existenziellen Vorsorge ist Marktversagen aber zumindest für den individuell betroffenen Menschen der GAU. In Bereichen wie Gesundheit und Altersversorgung kann ein sozialer Staat nicht warten, bis das Kind in den Brunnen gefallen ist. Man darf nicht darauf hoffen, dass sporadische Kontrollen schon das Gammelfleisch finden werden. Aber genau diese Abfolge ist typisch für die gut gemeinte Ordnungspolitik auf sogenannten freien Märkten. Erst wenn der Schaden entstanden ist, wird neu geordnet.

Der kurze Problemaufriss zeigt, wie wichtig es ist, sich als Unternehmensverband den angedeuteten Fragen zu stellen und Position zu beziehen. Es ist unverzichtbar, dass der CBP, so wie alle bekannten Unternehmensverbände, eine eindeutige und damit wertende Aussage zur bevorzugten Wirtschaftspolitik und Nationalökonomie vornimmt. Der CBP kann und muss dies leisten. Dabei geht es aber nicht um die Bewahrung und Interpretation von Dogmen, sondern um eine politische Meinungsbildung. Diese kann nur partizipativ und damit „bottom-up“ erfolgen. Nur so trägt ein solcher Prozess zur notwendigen Identifikation der Mitgliedsunternehmen und deren Mitarbeiter(innen) mit dem Verband bei. Es müssen viele mit im Boot sitzen, damit ausreichend kräftig und notfalls auch gegen den Strom gerudert werden kann!



**Markus Pflüger**

Vorsitzender des Fachbeirats Lern- und geistige Behinderung der Caritas Behindertenhilfe und Psychiatrie; Leiter des Caritas-Zentrum St. Vinzenz, Ingolstadt  
E-Mail: markus.pflueger@caritas-eichstaett.de

# Anwalt und Unternehmer – (wie) geht das zusammen?

Georg Cremer, Franz Fink

VON GEWERBLICHEN UNTERNEHMEN erwarten wir, dass sie Waren und Dienstleistungen am Markt anbieten, die den Bedarfen ihrer Kunden entsprechen. Wenn diese Produkte Käufer und Dritte nicht schädigen, wenn die Unternehmen im Produktionsprozess die Umwelt schonen, für gute Arbeitsbedingungen sorgen, junge Menschen ausbilden und auch bereit sind, Menschen mit Behinderung zu beschäftigen, dann handeln sie auch gesellschaftlich verantwortlich. Niemand aber würde von gewerblichen Unternehmen verlangen, neben ihrer unternehmerischen Rolle auch Anwalt zu sein.

Bei der Caritas ist dies anders. Sie will Anwalt für Menschen sein, die Hilfe suchen; dabei fühlt sie sich Menschen, die in ihrer selbstbestimmten Teilhabe in der Gesellschaft benachteiligt sind, in besonderer Weise verpflichtet. Zudem hat sie den Anspruch, die Solidarität der Menschen in der Gesellschaft zu fördern. Das Subsidiaritätsprinzip verpflichtet die Caritas zudem, den Menschen zu helfen, sich selbst zu helfen, statt ihnen möglichst schnell eine Dienstleistung anzubieten.

Gleichzeitig sind die Träger der Dienste und Einrichtungen der Caritas Anbieter, die wie jedes Unternehmen ihre Existenz behaupten wollen. Arbeitsplätze sind zu erhalten, finanzielle Verpflichtungen zu erfüllen, in die Zukunft ist zu investieren.

Die Caritas als Wohlfahrtsverband muss all diese Interessen unter einen Hut bringen. Darum kann der Deutsche Caritasverband nicht nur die wirtschaftlichen Interessen der Dienste und Einrichtungen im Blick haben. Und auch nicht vorrangig aus Gründen eines erfolgreichen Marketings ist die „Kundenorientierung“ die erste Leitlinie. Caritas-Unternehmen müssen dem Anspruch genügen, das anzubieten, was den hilfe- und unterstützungsbedürftigen Menschen nutzt.

Nicht immer sind diese drei Motive, Anwalt zu sein für Menschen am Rande, Solidarität zu stiften und Interessen der Dienste und Einrichtungen zu vertreten, konfliktfrei miteinander zu vereinbaren. Nicht alles, was für die Leistungsanbieter gut ist, ist fraglos für die hilfe- und unterstützungsbedürftigen Menschen gut. Bei gewerblichen Unternehmen beruht der Markterfolg teilweise auf Überredung, wenn beispielsweise ein Schokoriegel damit angepriesen wird, die Knochenstruktur aufzubauen oder die Glückshormone zu vermehren – wobei zur erfolgreichen



Bild: Eike Thomsen

**Unternehmerisch handeln bedeutet auch, die Hilfe anzubieten, die Menschen nachfragen – beispielsweise über das Persönliche Budget.**

Überredung immer zwei gehören. Auch gemeinnützige Unternehmen sind nicht vor der Gefahr gefeit, genau das für gesund, nutzerorientiert oder fachlich geboten zu halten, was den Bestand des Unternehmens zu sichern scheint. „Kundenorientierung“ der Caritas-Unternehmen muss versuchen, dieser Gefahr zu widerstehen. Das biblische Vorbild kann hier Orientierung geben: „Was willst du, dass ich dir tue?“, fragt Jesus den blinden Bartimäus (Mk 10, 46–52), bevor er ihm das gibt, was er möchte.

In moderner Form wird in der Psychiatrie schon seit fast zwanzig Jahren und in der Behindertenhilfe nun auch seit einigen Jahren dieses Thema unter anderem unter dem Begriff „Personenorientierung“ diskutiert: Unter dem sozialrechtlichen Dreiecksverhältnis haben Leistungsträger als Beauftragte der Staates und die Leistungserbringer für den Dritten in diesem Dreieck, nämlich den Unterstützungs- und Hilfebedürftigen, ausgehan-

delt, welche Hilfeform oder Assistenzform für ihn gut ist. Lange Zeit konnte in der Behindertenhilfe und Psychiatrie zum Beispiel fast nur zwischen dem Wohnen bei den Angehörigen und dem stationären Wohnheim gewählt werden. Nicht nur unsere Dienste und Einrichtungen, sondern auch die Behörden (Leistungsträger) haben nicht wirklich gefragt: „Was wollen Sie, dass wir für Sie tun?“

Damit diese Personorientierung nicht allein dem heimlichen oder auch offenen Spardruck der Sozialhilfeträger dient, müssen die Leistungszusagen für Menschen mit Behinderung im politischen Konsens erhalten werden und es braucht die spürbare Marktmacht, in diesem Fall der Menschen mit Behinderung oder mit psychischen Erkrankungen. Ihre Wahlentscheidung muss nicht nur im Mittelpunkt stehen, sondern sie muss mit Kaufkraft verbunden sein. Das ist die Position des Deutschen Caritasverbandes: In erster Linie von der Wahlentscheidung der unterstützungs- und hilfebedürftigen Menschen und damit von seinen Interessen muss es abhängen, ob das Angebot des Unternehmens genutzt wird und ob das Unternehmen weiter Bestand hat. So kommen die Interessen der unterstützungs- und hilfebedürftigen Menschen und die unserer Dienste und Einrichtungen möglichst nahe zueinander.

## *„Keine Angebote aufrechterhalten, die durch bürgerschaftliches Engagement ersetzt werden können“*

Damit das gelingt, muss der Deutsche Caritasverband seine Lobbyarbeit dafür einsetzen, dass auch in diesem Feld ein wohlgeordneter Markt vorhanden ist. Zu häufig erleben wir noch, dass gerade nicht die Menschen, die einen Anspruch auf Unterstützung und Hilfe haben, als Kunden mit Wahlentscheidung ausgestattet sind, sondern dass sich der Leistungsträger als Kunde sieht. Er kauft fürsorglich und paternalistisch für den unterstützungs- und hilfebedürftigen Menschen die Leistung beim Leistungserbringer ein und reicht sie dann großzügig weiter. Die Ausschreibungspraxis der Bundesagentur für Arbeit bei den Maßnahmen der Integrationsfachdienste ist ein Beispiel dafür: Angeblich soll hier Wettbewerb zwischen den Leistungserbringern eingeführt werden. Heraus kommt oft eine monopolähnliche Machtstellung des ausgewählten Maßnahmeträgers. Für den Menschen mit Behinderung, der einen Anspruch auf eine Förderung hat, gibt es keine Wahlentscheidung mehr.

Der Wettbewerb als wesentlicher Faktor, der dem Ausgleich zwischen den Interessen der unterstützungs- und hilfebedürfti-

gen Menschen und denen der Caritas-Unternehmen dient, muss von der Caritas aktiv eingefordert und mitgestaltet werden. Die eigentlichen Kunden, nämlich die unterstützungs- und hilfebedürftigen Menschen, müssen Macht bekommen. Das sozialrechtliche Dreieckverhältnis muss so ausgestaltet werden, dass es transparent umgesetzt wird und der unterstützungs- und hilfebedürftige Mensch der Hauptakteur in diesem Dreieck ist.

Um ein Beispiel zu nennen: In der derzeitigen Diskussion um die Weiterentwicklung der Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderung bedeutet das, dass bei der Bedarfsfeststellung und bei der Entscheidung, welche Leistung sich aus diesem Bedarf ergeben soll, der Mensch mit Behinderung und/oder seine rechtliche Vertretung die vorrangige Steuerungsfunktion haben muss. Auch in dieser Diskussion ist in den vergangenen zwei Jahren deutlich geworden, dass der Sozialhilfeträger sehr schnell dazu neigt, diesen Allokationsprozess zu dominieren. Er schließt aus der gesetzlich zugewiesenen Gesamtverantwortung schnell auf die Durchführungsverantwortung.

Die Caritas setzt sich dafür ein, dass die Bedarfsermittlung und -feststellung sowie die Leistungsbewilligung in einem Verfahren ablaufen muss, bei dem der Mensch mit Behinderung selbstverständlich beteiligt ist, das transparent, nachvollziehbar und dadurch überprüfbar und nach einheitlichen Kriterien gestaltet ist. Die Qualität des Verwaltungshandelns ist datenbasiert zu prüfen, die Angaben über die Zahl der Bewilligungsverfahren, deren Ergebnis, die Zahl der Widersprüche und deren Ergebnis zu veröffentlichen. Eine Ombudsstelle ist einzurichten, die in der Praxis die Verfahren beobachten und schon vor einem möglichen Widerspruchsverfahren eingreifen kann. Damit Menschen mit Behinderung auch wirklich ihr Wahlrecht ausüben können, sind dafür erforderliche Beratungs- und Unterstützungsleistungen in den Katalog der Teilhabeleistungen aufzunehmen.

Eine weitere Stärkung der Stellung der unterstützungs- und hilfebedürftigen Menschen ist das Persönliche Budget: Der Nutzer der Angebote wird mit Kaufkraft ausgestattet und kann seine Unterstützungs- und Hilfeleistung nachfragen. Wenn dadurch beispielsweise Menschen mit Behinderung mehr niederschwellige Angebote nachfragen, mehr ihre familiären Netze einspannen oder Unterstützung im Sozialraum suchen, kann die Nachfrage für bestimmte Angebote der Caritas-Träger zurückgehen. In solchen Fällen gilt es einerseits unternehmerisch zu handeln: Wir müssen bereit sein, die Hilfe anzubieten, die die Menschen nachfragen. Und andererseits haben wir uns an unsere Funktion des Solidaritätstiftens zu erinnern. Wir sind nicht dafür da, Angebote aufrechtzuerhalten, die ersetzt werden können, wenn bürgerschaftliches Engagement und niederschwellige Unterstützung im Sozialraum möglich werden. Ganz im Gegenteil haben wir solche Entwicklungen zu befördern.

Bei dieser Form der Marktorientierung, die auf Stärkung der Nutzer(innen) der Angebote setzt, wird schnell kritisiert, dass ein

offener Markt für viele unterstützungs- und hilfebedürftige Menschen gar nicht möglich sei. In der Behindertenhilfe und Psychiatrie – so ist zu hören – könne das für die relativ selbstständigen Menschen gelten. Vergessen würden dabei immer die wirklich schwerbehinderten Menschen. Es gibt sicherlich auch in anderen Feldern, zum Beispiel bei Kindern und Jugendlichen, das Problem, für eine Wahlentscheidung so befähigt zu sein, dass diese die Angebote beeinflussen kann. Auch Angehörige sind nicht immer in der Lage, eine dafür erforderliche Treuhänderfunktion zu übernehmen. Aber erstens sollte man nicht unterschätzen, dass beispielsweise auch geistig behinderte Menschen mit der entsprechenden Assistenz viel mehr entscheiden können als manche Experten in den vergangenen Jahren behauptet haben. Und zweitens haben wir in Deutschland mit dem Betreuungsrecht eine Regelung, die genau diese „Treuhänderfunktion“ übernehmen sollte. Dass das in der Praxis noch nicht funktioniert, spricht nur dafür, dass wir rechtliche Betreuer(innen) in die Lage versetzen müssen, diese Funktion auszuüben.

Vergessen wir schließlich nicht, dass zum Unternehmen auch das unternehmerische Risiko gehört. Wettbewerb kann auch unangenehme Folgen haben. Darum gibt es auch in der Caritas Vorbehalte. Bei genauer Betrachtung sind die Argumente gegen den Wettbewerb eher Argumente gegen eine nicht an den Interessen der Nutzer orientierte Ausgestaltung der Angebote oder gegen die Praxis der Kostenträger, immer nur dann Wettbewerb zu fordern, wenn sie Kosteneinsparungen vermuten. Gegen diese Entwicklungen muss sich unser politisches Lobbying richten. Selbstverständlich muss sich der Deutsche Caritasverband auch für angemessene Vergütungen und Kostensätze für bestimmte Leistungen und politisch für die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen einsetzen. Das Lobbyingkonzept des Vorstandes des Deutschen Caritasverbandes vermeidet bewusst die ständige mediale und lautstarke Zuspitzung. Wir sind der Meinung, dass auf Dauer derjenige gehört wird, der Vorschläge und Lösungen für Probleme anzubieten hat.

Damit sich Dienste und Einrichtungen der Caritas – wie es im CBP weitgehend verbandlicher Konsens ist – unternehmerisch betätigen können, ist ein wohlgeordneter Markt erforderlich. Ein Markt sozialer Dienstleistungen ist dann gut geordnet, wenn unterstützungs- und hilfebedürftige Menschen Macht haben, durch ihre Wahlentscheidungen ihre Interessen wirksam zu vertreten, und wenn Leistungserbringer qualitativ gute Hilfe nachhaltig anbieten können. Die Spannung zwischen Anwaltschaftlichkeit und unternehmerischen Interessen löst sich auch dann nicht in Wohlgefallen auf. In gut geordneten Märkten können aber sowohl der Verband als auch die Unternehmen der Caritas besser damit umgehen.



**Prof. Dr. Georg Cremer**

Generalsekretär des DCV in Freiburg  
E-Mail: georg.cremer@caritas.de



**Dr. Franz Fink**

Leiter des Referats Altenhilfe, Behindertenhilfe und Gesundheitsförderung beim DCV in Freiburg  
E-Mail: franz.fink@caritas.de

**neue caritas**  
LESERSERVICE

**Sofort wissen, was wichtig ist: die NEWSLETTER der neuen caritas**



**Unser online-Service für Abonnenten:**

- aktuell
- themenspezifisch
- kostenlos



**Wählen Sie Ihren Newsletter aus folgenden Fachbereichen:**

- Caritas als Unternehmen
- Familie und Generationen
- Theologie und Ethik

**Melden Sie sich an bei:**  
zeitschriftenvertrieb@caritas.de

# Kennen Sie unsere Produktfamilie?

Alles, was Sie als Sozialprofi interessiert – aktuell, regelmäßig, fundiert.



- 1** neue caritas  
Die Fachzeitschrift für Soziales  
mit Themen aus Politik, Praxis  
und Forschung, 14-täglich



- 2** neue caritas Infos  
Regelmäßige Veröffentlichungen  
aus den Fachverbänden als  
Beilage in der neuen caritas



- 3** neue caritas Newsletter  
Der Online-Leserservice für  
Abonnenten zu tagesaktuellen  
Fragen



- 4** neue caritas Basics  
Praxisorientierte Arbeitshilfe im  
Taschenbuchformat in Kooperation  
mit dem Lambertus-Verlag



- 5** neue caritas Jahrbuch  
Der Überblick über die bundesweite  
Verbandsarbeit mit umfangreichem  
Adressverzeichnis

## Greifen Sie zu!

BLEIBEN SIE MIT DEN PRODUKTEN  
DER NEUEN CARITAS FAMILIE  
IMMER AUF DEM NEUESTEN STAND.

Weitere Informationen finden Sie unter:

[www.neue-caritas.de](http://www.neue-caritas.de)

☎ Telefon: 0761/200-420

☎ Fax: 0761/200-509

✉ E-Mail: [zeitschriftenvertrieb@caritas.de](mailto:zeitschriftenvertrieb@caritas.de)

🌐 [www.neue-caritas.de](http://www.neue-caritas.de)

🌐 [www.lambertus.de](http://www.lambertus.de)