

# Das Selbstverständnis der Diakonie im Kontext ihres unternehmerischen Handelns\*

*Tobias Staib*

Die Werteorientierung der Diakonie ist seit jeher eine der fundamentalen Fragen, denen sich die Diakoniewissenschaft immer wieder stellen muss. In jüngerer Zeit wird diese Frage vermehrt vor dem Hintergrund der zunehmenden Wettbewerbsorientierung gestellt. Immer wieder ist es die Frage, ob diakonisches Selbstverständnis und Wettbewerbsorientierung sich nicht eigentlich ausschließen, ob die Orientierung an institutionellen Unternehmensinteressen und die Orientierung am diakonischen Auftrag, der immer die unmittelbare Not des Nächsten im Blick hat, überhaupt vereinbar sind.

Diese Frage stellt sich vor dem Hintergrund der europäischen Initiativen zur Förderung unternehmerischen Handelns, wie sie in der „Initiative für soziales Unternehmertum“<sup>1</sup> der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2011 skizziert ist, noch einmal verschärft. Im Folgenden wird zunächst der Frage der Werteorientierung der Diakonie nachgegangen und die Konsequenzen für die institutionalisierte Diakonie beleuchtet, bevor dieses Selbstverständnis im Verhältnis zur wettbewerblichen Ordnung des Sozialmarktes in den Blick genommen wird. Nach einer Bestandsaufnahme der Lage der Diakonie auf dem heutigen Sozialmarkt werden schließlich die von der Europäischen Kommission geplanten Initiativen in ihren Auswirkungen auf die deutsche Diakonie bewertet.

## 1. Das Selbstverständnis der Diakonie<sup>2</sup>

Theodor Strohm hat vorgeschlagen, diakonisches Handeln in folgende Kriterien und Motive zu fassen:<sup>3</sup> Diakonische Motive sind zum einen die Gottesliebe, die zur Nächstenliebe befähigt

---

\* Dieser Beitrag beruht auf einem Redemanuskript für die Fachtagung „Diakonische Unternehmen und der europäische ‚Sozialmarkt‘: Werte – Wirkung – Wettbewerb“ der Diakonie Deutschland am 21. September 2015 in Berlin.

<sup>1</sup> Vgl. Europäische Kommission, Initiative für soziales Unternehmertum. Schaffung eines „Ökosystems“ zur Förderung der Sozialunternehmen als Schlüsselakteure der Sozialwirtschaft und der sozialen Innovation (KOM (2011) 682 endgültig), <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2011/DE/1-2011-682-DE-F1-1.Pdf> (abgerufen am 16.11.2015).

<sup>2</sup> Siehe hierzu ausführlich Tobias Staib, Diakonisches Hilfehandeln als Vertrauensbeziehung. Eine institutionenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung diakonischer Finanzierungsstrukturen (Veröffentlichungen des Diakoniewissenschaftlichen Instituts an der Universität Heidelberg 51), Leipzig 2013, 20-85.

<sup>3</sup> Vgl. Theodor Strohm, Diakonie – biblisch-theologische Grundlagen und Orientierungen, in: Volker

und dazu befreit, ohne Rechtfertigungsdruck die sich konkret ergebenden Möglichkeiten menschlichen Lebens zu nutzen. Der Mensch hat die Möglichkeit, am Aufbau des Reiches Gottes mitzuwirken, aber er kann und muss dieses nicht verwirklichen. Diakonisches Handeln entscheidet sich daher im Vollzug, nicht an bestimmten Orten. Zum anderen impliziert dieser Sachverhalt einen eschatologischen Vorbehalt, der die Vorläufigkeit menschlichen Handelns vor Augen führt. Dies jedoch beinhaltet auch eine eschatologische Ermutigung, denn der Mensch ist dazu aufgerufen und ermutigt, an der gottebenbildlichen Menschlichkeit teilzuhaben, die in Jesus Christus grundlegend erschienen ist. Kriterien für diakonisches Handeln sind Solidarität und Verantwortung für Mitmenschen, die Berufung des Menschen zu Freiheit und Mündigkeit, der Dienst am Menschen und nicht die Herrschaft über ihn, der Einsatz für das Recht im Sinne der Hilfe für Schwache und Schutzbedürftige. Das zentrale Kriterium ist jedoch immer die Liebe.

Das diakonische Selbstverständnis lässt sich daher wie folgt auf den Punkt bringen: „Menschen lassen sich aus der konkreten Begegnung mit Menschen zu Hilfe motivieren. In diakonischer Perspektive ist diese Nächstenliebe ein durch Gottesliebe ermöglichter Akt, indem beide Akteure zugleich Gebende und Empfangende sind.“<sup>4</sup>

Diakonie will also ihrem Selbstverständnis nach helfende Begegnungen zwischen Menschen ermöglichen. In diesen Begegnungen gehen Menschen auf die konkrete Not, die Ihnen vom Nächsten entgegen kommt, ein und lassen sich aus dieser Begegnung heraus zu Hilfe motivieren. Diakonie geschieht dort, wo Menschen einander diakonisch begegnen. Nicht alle diese Erwartungen sind explizierbar, vieles bleibt implizit. Es handelt sich dabei um Vertrauensbeziehungen. Dieses Selbstverständnis ist nicht an irgendeine institutionellen Voraussetzungen gebunden.

Dass diakonische Dienstleistungen Vertrauensbeziehungen sind, soll im Folgenden näher erläutert werden. Auf die Leistungserstellung zwischen den Professionellen und den Adressaten diakonischer Dienstleistungen angewendet zeigt sich, dass der Adressat trotz theoretisch denkbarer Überwachungsmechanismen ein hohes Maß an Vertrauen platzieren muss, insbesondere dann, wenn er wenigstens partiell unmündig ist. Zugleich ist die Besonderheit der Leistungserstellung bei sozialen Dienstleistungen darin zu sehen, dass der Adressat selbst bei der Leistungserstellung mitwirken muss. Dieses wechselseitige Geschehen lebt also davon, dass sich die handelnden Akteure vertrauensvoll aufeinander einlassen. Vor diesem Hintergrund gewinnen Aspekte wie das Professionsverständnis oder die intrinsische Motivation der Beteiligten eine besondere Bedeutung. Das gleiche gilt für den zentralen Normen- und Wertebezug der Organisation, innerhalb derer sich die Leistungserstellung vollzieht, der über

---

Herrmann/Martin Horstmann (Hg.), Studienbuch Diakonie 1. Biblische, historische und theologische Zugänge zur Diakonie, Neukirchen-Vluyn 2006, 15-25.

<sup>4</sup> Staib, Diakonisches Hilfehandeln, 432.

die Professionellen als Zugangspunkte im Sinne Anthony Giddens' stets vorgelebt und vermittelt werden muss.<sup>5</sup> Hier zeigt sich in einem besonderen Maße der Vertrauenscharakter diakonischer Dienstleistungen, da hier der implizite Charakter nicht allein darin deutlich wird, wie eine soziale Dienstleistung an sich entsteht, sondern da der Vertrauenscharakter das gesamte diakonische, religiös fundierte Selbstverständnis umfasst.

Vertrauen ist in theologischer Perspektive ein Phänomen, das der menschlichen Machbarkeit letztlich entzogen ist und bei dem die affektive Disposition und der Erfahrungshintergrund der Vertrauensgeber eine entscheidende Rolle spielen. Vertrauen wird insbesondere von Knud E. Løgstrup als ein natürliches Daseinsphänomen menschlichen Lebens beschrieben, von dem eine ethische Forderung auf Entsprechung ausgehe. Diese souveräne Daseinsäußerung menschlichen Lebens ist aus theologischer Perspektive gerade kein rationaler Akt, wenngleich rationale Überlegungen hinzukommen können. Zudem kann ein Mensch entgegen seinem natürlichen Impuls auch kein Vertrauen platzieren.<sup>6</sup> Eilert Herms betont, dass Vertrauen theologisch interpretiert wesentlich von grundsätzlichen, in Gott gründenden Verlässlichkeitserfahrungen her möglich wird, die einen dem Menschen unverfügbar bleibenden affektiven Vertrauensimpuls verstärken.<sup>7</sup> Dieser natürliche Vertrauensimpuls gehört für Ingolf U. Dalferth zu einem menschlich gelebten Leben hinzu, der jedoch erst durch das vorgängige Entgegenkommen Gottes her möglich wird. Dabei wird die Möglichkeit von enttäuschem Vertrauen vor dem Hintergrund des christlichen Sündenverständnisses stets mit zu denken sein. Aber gerade vor dem Hintergrund des Vergebungsgeschehens Gottes durch Christus können Christen Vertrauen auch und gerade im Angesicht der Sünde wagen. Gelingendes Vertrauen ist letztlich aber immer der Einbruch göttlicher Realität, ein Stück des Reiches Gottes im Hier und Jetzt des diesseitigen Lebens.<sup>8</sup>

## 2. Konsequenzen des diakonischen Selbstverständnisses für das institutionelle Gebilde diakonischer Unternehmen und Verbände

Das Management diakonischer Unternehmen hat im Wesentlichen die Aufgabe, die Rahmenbedingungen der Arbeit so zu gestalten, dass diese dem Charakter diakonischer

---

<sup>5</sup> Vgl. Anthony Giddens, *Konsequenzen der Moderne*, übers. v. Joachim Schulte, Frankfurt a.M. 1995, sowie Staib, *Diakonisches Hilfehandeln*, 153f.

<sup>6</sup> Vgl. Knud E. Løgstrup, *Die ethische Forderung*, Tübingen 1959, 7.

<sup>7</sup> Vgl. Eilert Herms, *Vertrauen*, in: Ders., *Zusammenleben im Widerstreit der Weltanschauungen. Beiträge zur Sozialethik*, Tübingen 2007, 155-168.

<sup>8</sup> Vgl. Ingolf U. Dalferth, *Vertrauen ist menschlich*, in: Institut für Hermeneutik und Religionsphilosophie, Theologische Fakultät Universität Zürich (Hg.), *Vertrauen verstehen (Hermeneutische Blätter 1/2 [2010])*, 142-157.

Leistungserstellung, wie soeben beschrieben, gerecht werden.<sup>9</sup> Die Diakonie in ihren Unternehmen und Verbänden hat daher zunächst einmal dafür zu sorgen, dass das skizzierte Selbstverständnis Raum zur Verwirklichung erhält. Hier spielt insbesondere die Mitarbeiterauswahl und die Beachtung der intrinsischen Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine entscheidende Rolle: Sie ist mitentscheidend dafür, was in der konkreten Hilfesituation geschieht. Wird Hilfe nach Schema F geleistet? Oder schaut ein Mitarbeiter auf seinen Klienten als Nächsten, auf das konkrete Bedürfnis, das ihm entgegen kommt? Ein diakonisches Unternehmen wirkt diakonisch immer nur über die Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Zugespitzt gesagt: Es gibt unter dem Dach der Diakonie diakonische und nicht-diakonische Leistungen, entscheidend dafür ist die konkrete Begegnung zweier Individuen. Mit Eberhard Hauschildt gesprochen ist Diakonie nicht zuletzt in hohem Maße auch ein Interpretationsbegriff:<sup>10</sup> Hilfesgeschehen kann als diakonisch gedeutet werden, kann aber gleichzeitig von anderen anders gedeutet werden. Für das System diakonischer Unternehmen sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Zugangspunkte im Sinne Anthony Giddens und damit zentral mitverantwortlich für die Frage, wie das Hilfesgeschehen in einem diakonischen Unternehmen interpretiert wird.

Das diakonische Profil muss Gegenstand von Kommunikations- und Vermittlungsprozessen innerhalb der Organisationen sein, es muss sich in den operativen Prozessen niederschlagen.<sup>11</sup> Die Unternehmenswerte müssen letztlich im Sinne von Leadership, also Führung nicht im rein funktionalen Sinne, sondern vermittelt durch die Persönlichkeit der Führungskraft, vorgelebt werden.<sup>12</sup> Gleich wie diese Werte gefunden werden, ob von oben vorgegeben oder von unten in diskursiven Prozessen ausgehandelt, sie müssen letztlich von der Unternehmensleitung mitgetragen und verantwortet werden. Entscheidend ist die Entsprechung von Organisationsidentität und individuellem Handeln.<sup>13</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. Staib, *Diakonisches Hilfehandeln*, 435.

<sup>10</sup> Vgl. Eberhard Hauschildt, *Anschlussfähigkeit und Proprium von ‚Diakonie‘*. Zwischen Fachlichkeit, Ethik und Theologie, in: *Glaube und Lernen* 29,1 (2014), 44-62: 45.

<sup>11</sup> Siehe beispielsweise kürzlich den Vorschlag von Ulf Liedke, *Profil als Prozess*. Grundzüge eines diakonischen Profildialogs, in: *Pastoraltheologie. Monatsschrift für Wissenschaft und Praxis in Kirche und Gesellschaft* 104,1 (2015), 3-20, der einen diakonischen Profildialog als Prozess vorgeschlagen hat. Siehe hierzu außerdem den Prozess zur Kulturentwicklung der Paul Gerhardt Diakonie in den Jahren 2009 bis 2013, vgl. Rainer Wettreck/Veronika Drews-Galle, *Diakonie als Vertrauensmarke gestalten*. Zur strategischen Notwendigkeit integraler Kulturentwicklung diakonischer Unternehmen, in: *Praktische Theologie. Zeitschrift für Praxis in Kirche, Gesellschaft und Kultur* 48,4 (2013), 236-251.

<sup>12</sup> Vgl. zum Begriff des Leadership den Sammelband Johannes Eurich/Alexander Brink (Hg.), *Leadership in sozialen Organisationen (Soziale Investitionen)*, Wiesbaden 2009.

<sup>13</sup> Siehe jüngst u.a. auch Michael Nauerth, *Bunte Koalition statt Glaubensgemeinschaft*. Reflexionen zur Identität diakonischer Organisationen, in: *Praktische Theologie. Zeitschrift für Praxis in Kirche, Gesellschaft und Kultur* 48,4 (2013), 169-174, der erneut darauf verweist, dass die Organisationsidentität durchaus diakonisch sein kann, selbst wenn nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Glaubensbasis, die damit verbunden ist, teilen. Allerdings darf das individuelle Handeln der Mitarbeiter nicht dieser Wertebasis widersprechen.

### 3. Der Wandel im sozialrechtlichen Dreiecksverhältnis von einem „korporatistischen zu einem wettbewerblichen Modell“<sup>14</sup>

Grundsätzlich ist die Wettbewerbsorientierung aufgrund des skizzierten Selbstverständnisses zu begrüßen. „Der Wettbewerb ist zwingende Konsequenz garantierter Wahlrechte.“<sup>15</sup> Auch wenn die Frage der Organisation eines Hilfesystems keine grundlegende Wertefrage ist, so ist doch zu konstatieren, dass der Wettbewerb dem skizzierten Hilfeverständnis in keiner Weise widerspricht. Im Gegenteil: Durch den Wettbewerb unterschiedlicher Anbieter hat der Kunde zunächst einmal die Wahl, die ihm gesetzlich auch zugestanden wird, das sogenannte Wunsch- und Wahlrecht. Marktzugangsbarrieren wie beispielsweise informelle Absprachen oder Investitionskostenförderung, die insbesondere im Bereich der Eingliederungshilfe noch immer deutlich spürbar sind, sind vor diesem Hintergrund klar abzulehnen. Ebenso kritisch sind Vergabeverfahren zu sehen, die als eine gesteuerte Bedarfsplanung der Politik bewertet werden müssen.<sup>16</sup>

Jedoch gibt es auch diverse Probleme, mit denen im sozialen Dienstleistungssektor umzugehen ist, wenn eine verstärkt wettbewerbliche Logik zugrunde gelegt wird. Zu nennen ist hier zunächst die Tatsache, dass der Markt sozialer Dienstleistungen in Deutschland und anderswo ein unvollkommener Markt ist. Ein illustrierendes Kennzeichen dieser Feststellung ist beispielsweise die eingeschränkte Konsumentensouveränität: Es ist häufig nicht der Adressat diakonischer Leistungen selbst, der per definitionem ein freies Wunsch- und Wahlrecht hat, der über die Wahl eines Anbieters entscheidet, sondern oftmals tun dies Dritte, etwa Angehörige oder gesetzliche Betreuer, die die Leistungen nicht unmittelbar erleben. Hinzu kommt das Problem der Koproduktion: Anders als bei gegenständlichen Gütern wie beispielsweise Automobilen oder Fernsehern handelt es sich auf dem Markt sozialer Dienstleistungen nie um eine eindimensionale Leistungserstellung. Vielmehr handelt es sich um eine Koproduktion von Professionellen und Adressaten der Leistung. Das Beispiel der Bildung mag dies illustrieren: Das „Produkt“ Bildung kann nicht einfach vom Lehrer auf den Schüler übertragen werden, vielmehr handelt es sich um ein Beziehungsgeschehen, in dem beide Seiten zugleich Lernende und Lehrende sind. Das Ergebnis des Beziehungsgeschehens hängt wesentlich von der Mithilfe des Schülers ab. Dies wiederum zeigt, dass es für eine qualitative Beurteilung dieser „Güter“ eine Betrachtung des Beziehungsgeschehens zwischen Adressaten und Professionellen braucht.

<sup>14</sup> Georg Cremer/Nils Goldschmidt/Sven Höfer, *Soziale Dienstleistungen. Ökonomie, Recht, Politik*, Tübingen 2013, 115ff.

<sup>15</sup> Georg Cremer, *Dilemmata von Wohlfahrtsverbänden im Wettbewerb*, in: Dorothea Greiling/Markus Gmür/Ludwig Theuvsen (Hg.), *Ressourcenmobilisierung durch Nonprofit-Organisationen. Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele*, Linz 2015, 25-38: 29.

<sup>16</sup> Vgl. a.a.O., 30.

Zugespißt gesagt: Für ein gutes Ergebnis braucht es die Mitwirkung des Adressaten. Diese lässt sich aber nicht im Wettbewerb abbilden.<sup>17</sup>

Ein weiteres Problem besteht in der Gemeinnützigkeit gemäß §§ 51-68 Abgabenordnung: Sie gewährt den gemeinnützigen Unternehmen zwar allerhand Vorteile, vor allem im steuerlichen Bereich, zugleich ist damit aber auch ein Gewinnausschüttungsverbot verbunden. Dies wiederum erschwert den Zugang gemeinnütziger Unternehmen zu privatem Kapital, das auf eine finanzielle Rendite hin ausgerichtet ist. Dieses Problem ist erklärtermaßen eine der zentralen Fragestellungen, die die Europäische Kommission laut ihrer Mitteilung zur „Initiative für soziales Unternehmertum“ von 2011 angehen will. Soziale Unternehmen sind hier so definiert, dass ihre „Gewinne größtenteils wieder investiert werden“<sup>18</sup> – und damit eben nicht vollständig wieder investiert werden müssen, wie es das Gewinnausschüttungsverbot des deutschen Gemeinnützigkeitsrechts vorsieht. Schließlich liegt ein Problem in der Trennung von Leistungsempfänger und Geldgeber. Der Kunde, bei dem die Leistung ankommt, ist häufig nicht identisch mit demjenigen, der für diese Leistungen bezahlt. Das erschwert eine wettbewerbliche Preisbildung für diakonisches Hilfehandeln als eine ganzheitliche Leistung – stattdessen werden quantitativ abbildbare und überprüfbare Kriterien zur Vergütung herangezogen. Hinzu kommt die starke Abhängigkeit von häufig nur einem einzigen Geldgeber. Das ist dem Wesen nach ein Nachfrage-Monopol – auf einem Markt, an dem sich Qualität durchsetzen soll, ist dies nicht förderlich.

#### 4. Deutsche Diakonie im Wettbewerb heute

Die Diakonie hat im Wesentlichen zwei Kernfunktionen: Hilfe vor Ort und eine anwaltschaftliche Funktion.<sup>19</sup> Der Wettbewerb ist nun insbesondere für die Funktion, Hilfe vor Ort zu leisten, nicht negativ. Es handelt sich zunächst einmal lediglich um eine neue Steuerungslogik. Unter Druck gerät durch die wettbewerbliche Ordnung hingegen die anwaltschaftliche Funktion der Diakonie. Der Grund hierfür ist vor allem die Schwierigkeit, sich als Marktteilnehmer mit seinem institutionellen Eigeninteresse zu positionieren und zugleich die Interessen der eigenen Kunden anwaltschaftlich zu vertreten.<sup>20</sup> Die anwaltschaftliche Funktion ist jedoch zugleich unerlässlich: Die Anwaltschaft für sozial

---

<sup>17</sup> Vgl. hierzu ausführlich Staib, *Diakonisches Hilfehandeln*, 172ff.

<sup>18</sup> Europäische Kommission, *Initiative für soziales Unternehmertum*, 2.

<sup>19</sup> Vgl. Staib, *Diakonisches Hilfehandeln*, 79-82.

<sup>20</sup> Vgl. dazu auch den grundlegenden Aufsatz von Johannes Eurich, *Nächstenliebe als berechenbare Dienstleistung. Konsequenzen der neuen Wohlfahrtspolitik für das theologische Selbstverständnis und die Restrukturierung der Diakonie*, in: Ders./Wolfgang Maaser (Hg.), *Diakonie in der Sozialökonomie. Studien zu Folgen der neuen Wohlfahrtspolitik* (Veröffentlichungen des Diakoniewissenschaftlichen Instituts an der Universität Heidelberg 47), Leipzig 2013, 75-99.

benachteiligte Gruppen ist durch den Wettbewerb aufgrund des unvollkommenen Marktes nicht ausreichend sichergestellt.

In diesem Kontext hat sich in den vergangenen Jahren eine interessante Diskussion entwickelt, wie diese unterschiedlichen Funktionen der Diakonie miteinander vermittelt werden können. Vorgeschlagen wurde in diesem Zusammenhang beispielsweise die Trennung der Interessensvertretung: während die diakonischen Unternehmen sich auf ihre unternehmerischen Interessen in der Leistungserbringung im sozialstaatlichen Regelsystem konzentrieren würde, könnten sich die diakonischen Verbände auf die Wahrnehmung der anwaltschaftlichen Interessenvertretung fokussieren.<sup>21</sup> Auf die Probleme dieses Modells hat jedoch zurecht Matthias Möhring-Hesse hingewiesen: Solange die Finanzierung der Verbände in diesem Modell weiterhin über die mächtigen diakonischen Unternehmen läuft, ist die versteckte institutionelle Interessenwahrnehmung sehr wahrscheinlich, die Trennung also nur eine scheinbare. Und zum anderen hängt beides – anwaltschaftliche Vertretung und Leistungserbringung sachlich untrennbar zusammen, wie sonst sollen tatsächlich existierende Bedarfe und Notlagen identifiziert werden?<sup>22</sup> Johannes Eurich schlägt daher stattdessen vor, das Verhältnis der beiden Funktionen von Diakonie eher kontextgesteuert zu gestalten: Der Verband nimmt in diesem Modell die Aufgabe von Wissensmanagement für die Einrichtungen wahr: hier wird professionelles Sozialmonitoring betrieben und die sozialpolitischen Entwicklungen beobachtet, mitgestaltet und für die Einrichtungen aufbereitet. Mit diesen übergreifenden Erkenntnissen müssen die Erfahrungen der Träger vor Ort korreliert werden, hier werden soziale Notlagen oftmals zuerst sichtbar und hier finden sich auch am schnellsten innovative Lösungen. Eine dergestalt ausgeformte, von einer doppelten Bestandsaufnahme geprägte Sozialanwaltschaft wäre in der Lage, systematisch auf neu auftretende Bedarfslagen zu reagieren und diese strategisch zu verfolgen.<sup>23</sup> Die Interessensgegensätze zwischen dem institutionellen Interesse der Diakonie als Teilnehmer am Sozialmarkt und des Sozialanwalts Diakonie sind damit zwar nicht aufgelöst, aber doch so miteinander vermittelt, dass die Anwaltschaft ihren dezidierten Ort und ihre sichtbare Wahrnehmung erhalten.

Die Kernherausforderung ist jedoch die Finanzierung diakonischer Arbeit. Diese muss dem impliziten Charakter der diakonischen Leistungserstellung Rechnung tragen. Die stark

---

<sup>21</sup> Vgl. für den Bereich der Caritas Hejo Manderscheid, Modernisierungsstrategien und Organisationsentwicklung innerhalb der verbandlichen Caritas, in: Ders./Joachim Hake (Hg.), *Wie viel Caritas braucht die Kirche? – wie viel Kirche braucht die Caritas?*, Stuttgart 2006, 45-79: 68-72. Vgl. für den diakonischen Bereich auch die Ausführungen von Johannes Eurich, *Diakonie als Partner und Anwalt sozial benachteiligter Menschen*, in: Ders./Wolfgang Maaser (Hg.), *Diakonie in der Sozialökonomie. Studien zu Folgen der neuen Wohlfahrtspolitik* (Veröffentlichungen des Diakoniewissenschaftlichen Instituts an der Universität Heidelberg 47), Leipzig 2013, 122-139: 129-132.

<sup>22</sup> Vgl. Matthias Möhring-Hesse, *Diakonische Inklusion. Die Option für die Armen unter den Bedingungen des aktivierenden Sozialstaats*, in: *Ethik und Gesellschaft* 1 (2007), 7.

<sup>23</sup> Vgl. Eurich, *Diakonie als Partner und Anwalt*, 138f.

regulierten Finanzierungsmöglichkeiten in Deutschland schaffen eine faktische Abhängigkeit von diesen Finanzgebern mit allen Konsequenzen. Das Kernproblem dabei ist, dass sich die auf Spontanität setzende Arbeit, wie sie im diakonischen Selbstverständnis konstitutiv ist, nicht mit den prospektiv verhandelten Vergütungssätzen verträgt und zudem nur bedingt Kontrollen der Leistungserbringung zulässt.

Alternative Finanzierungsformen zu den Leistungsentgelten und Zuschüssen sind vor diesem Hintergrund von hoher Bedeutung, da sie der vorwiegend implizit geprägten Leistungserstellung der Diakonie besser entsprechen. Interessant sind in diesem Zusammenhang insbesondere Finanzierungsformen oder -mechanismen mit stark implizitem Charakter:<sup>24</sup>

- Spenden und Erbschaften (insbesondere zweckungebundene)
- Sponsoring
- Selbstzahlungen
- Bußgelder
- Venture Philantrophy
- Social Impact Bonds
- Erwirtschaftung von Eigenmitteln
- Sozialbörsen, Recoverable Grant und Wandelspende

Über die freie Wahl der Konsumentinnen und Konsumenten am Markt müsste die höhere Qualität der Diakonie, sofern sie nachgefragt ist, sich an einem vollkommenen Markt über höhere Preise abbilden. Die Finanzierung für diese Dienstleistungen müsste sich dann entsprechend einwerben lassen, solange es gelingt, die höhere Qualität herauszustreichen und diese nachgefragt wird. Allerdings sind dabei insbesondere zwei Problemstellungen zu beachten: Zum einen müsste eine höhere Qualität für den Kunden oder einen Geldgeber messbar nachzuweisen sein. Damit wäre zugleich eine Abbildung von qualitativen und nicht nur quantitativen Ergebnissen diakonischen Handelns gegeben. In diesem Zusammenhang stellt sich jedoch das große Problem der Wirkungsmessung sozialer Dienstleistungen. Es stellt sich dann die Frage, ob es bereits adäquate Instrumente zu einer Wirkungsmessung im diakonischen Bereich gibt.

Zum anderen verhindert das deutsche Gemeinnützigkeitsrecht weitgehend die Ausschüttung finanzieller Renditen: Die Öffnung für Privatkapital, wie von der Europäischen Kommission offenbar forciert, hätte wie beschrieben vor dem Hintergrund der stärkeren Beachtung impliziter Vertragselemente in der diakonischen Leistungserstellung manchen Vorteil. Bei manchen Finanzierungsformen steht dem jedoch das deutsche Gemeinnützigkeitsrecht mit seinem weitgehenden Gewinnausschüttungsverbot entgegen. Zugespitzt kann man daher sagen,

---

<sup>24</sup> Vgl. Staib, *Diakonisches Hilfehandeln*, 283ff.

dass es bei der Finanzierung sozialer Dienstleistungen ein zweifaches Renditeproblem gibt: Will man die Finanzierung sozialer Dienstleistungen über finanzielle Renditen attraktiv machen, so steht dem das deutsche Gemeinnützigkeitsrecht im Wege. Will man hingegen Investoren mittels sozialer Rendite zur Investition in soziale Zwecke ermutigen, so steht dem das Problem adäquater Methoden zur Wirkungsmessung entgegen.

## 5. Bewertung der Schlüsselmaßnahmen der EU-Kommission im Rahmen ihrer „Initiative für soziales Unternehmertum“<sup>25</sup>

Die Wettbewerbsorientierung ist im Grunde positiv zu bewerten. Wie dargestellt handelt es sich dabei zunächst lediglich um eine neue Steuerungslogik, die Vor- und Nachteile hat, bei Abwägung aller Argumente aber keinesfalls negativ zu beurteilen ist.

Ein Problem ist m.E. jedoch die Refinanzierung sozialer Leistungen. Die deutschen Sozialunternehmen sind es gewohnt, dass ein stark modellierter Sozialstaat im Rahmen seiner sozialrechtlichen Verpflichtungen nicht nur ein Existenzminimum sicherstellt, um Teilhabe am gesellschaftlichen Leben sicherzustellen, sondern im Rahmen der Menschenwürde einen sozialen Ausgleich schafft. Es geht in Deutschland bisher um die Verwirklichung sozialer Gerechtigkeit (SGB I, § 1). Die EU hingegen hat eher eine Tendenz hin zu einem Grundversorgungsmodell.

Für die Diakonie stellt sich daher die zentrale Herausforderung, woher zusätzliche Mittel zur Verwirklichung diakonischer Leistungen kommen können, wenn die Leistungen, die die Diakonie ihrem Selbstverständnis nach erbringen will, nach dem althergebrachten sozialstaatlichen Refinanzierungsmodell nicht mehr oder nicht mehr ausreichend zu finanzieren sind. Denn die umgekehrte Frage, ob Diakonie schlicht ihr Leistungsniveau an das sozialstaatlich refinanzierbare Leistungsniveau anpassen müsste, um die Frage der Refinanzierung zu lösen, ist nicht mit dem diakonischen Selbstverständnis in Einklang zu bringen.

„Diakonie darf keine Leistungen erbringen, die aufgrund mangelhafter Refinanzierung ihrem Selbstverständnis widersprechen. Sie riskiert sonst ihre Glaubwürdigkeit. Sie hat alle ihre Kräfte zu mobilisieren, um in diesem Fall auf diese Situation hinzuweisen und für eine Veränderung zu kämpfen – sei es für verbesserte sozialstaatliche Rahmenbedingungen oder für eine Finanzierungsmöglichkeit abseits des Sozialstaates.“<sup>26</sup>

Wenn es gelingt, dieses Selbstverständnis am Markt zu kommunizieren und zu verdeutlichen, und wenn diese impliziten Vertragsinhalte auch in den

<sup>25</sup> Vgl. Europäische Kommission, Initiative für soziales Unternehmertum, 6-12.

<sup>26</sup> Staib, Diakonisches Hilfehandeln, 440.

Finanzierungsbeziehungen betont und gelebt werden, kann eine größere Marktorientierung auch helfen, sich unabhängiger von der sozialstaatlichen Refinanzierung über Leistungsentgelte zu machen und verstärkt Leistungen nach dem eigenen Selbstverständnis zu erbringen.