

## INNOVATIONEN

# Neue Angebote für neue Bedarfe

VON THOMAS EISENREICH,  
NATASCHA SASSERATH-  
ALBERTI, NATHALIE MENJE



Thomas Eisenreich ist Geschäftsbereichsleiter Ökonomie und stellvertretender Geschäftsführer beim Verband diakonischer Dienstgeber e. V.  
[www.v3d.de](http://www.v3d.de)



Dr. Natascha Sasserath-Alberti leitet das Zentrum Recht und Wirtschaft der Diakonie Deutschland sowie das Justizariat des Evangelischen Werkes für Diakonie und Entwicklung e. V.  
[www.diakonie.de](http://www.diakonie.de)



Nathalie Menje ist Referentin für Öffentlichkeitsarbeit beim Verband diakonischer Dienstgeber e. V.  
[www.v3d.de](http://www.v3d.de)

**Menschen zeitgemäß zu begleiten war schon immer ein hoher Wert in Kirche und Diakonie. Ihre Unternehmen sollten sich deshalb als Innovationsmotoren verstehen.**

Ohne die Erfindung des Buchdrucks wäre die schnelle Verbreitung der 95 Thesen Martin Luthers und die dadurch in Gang gesetzte kirchliche Erneuerungsbewegung vermutlich nicht möglich gewesen. Auch mehr als ein halbes Jahrtausend später sieht sich unsere Gesellschaft mit strukturverändernden Herausforderungen konfrontiert.

Demografischer Wandel und Digitalisierung stellen die Sozialsysteme und den Arbeitsmarkt westlicher Staaten vor neue Herausforderungen. Angesichts des verschärften Trägerwettbewerbs durch die Marktöffnung für private Anbieter sowie des Nachfrageanstiegs nach sozialen Dienstleistungen ist die Innovationsfähigkeit sozialer Unternehmen gefordert wie nie zuvor. Auch diakonische Unternehmen müssen sich zum einen als gemeinnützige, christlich geprägte Akteure im Sozialmarkt und zum anderen als zivilgesellschaftliche Verantwortungsträger auf diese Entwicklungen einstellen und passgenaue, innovative Antworten finden.

Unterstützt werden muss dieser Innovations- und Modernisierungsprozess durch die Anpassung der gesetzlichen Rahmenbedingungen und eine Öffnung der Förder- und Modernisierungsprogramme auch für gemeinnützige Sozialunternehmen.

Damit die sozialen Aufgaben auch in einem veränderten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld erfolgreich fortgeführt werden können, ist jeder einzelne Unternehmenslenkende und Mitarbeitende persönlich gefordert. Zudem müssen auch außerhalb der bisher reinen Sozialgesetzbuchlogik ergänzende Geschäftsmodelle und Finanzierungsformen entwickelt werden. So sind neben

dem klassischen Fundraising auch neue Kooperations-, Mitgliedschafts- oder Selbstzahlermodelle zu diskutieren.

## Innovationen gibt es nicht nur in San Francisco

Mag der Eine beim Begriff Innovationen zunächst nur an digitale Vernetzung im Sinne von Facebook oder an die Entwicklung autonom fahrender Autos in Kalifornien denken, muss sich dieser zwingend von der Vorstellung frei machen, dass Innovationen nur dort und in digitaler Form zu finden sind. Tatsächlich ist Innovation eine technologieunabhängige Haltung, die geprägt ist von Offenheit, Mut und Kreativität zum Anders- und Neudenken.

Seit den Anfängen der Diakonie ist es der innere Antrieb der Einrichtungen und ihrer Mitarbeitenden, Lösungen für die sozialen Bedarfe der Menschen zu finden. Sie teilen seit jeher mit den Start-ups des 21. Jahrhunderts das Anliegen, gesellschaftliche Probleme zu identifizieren, nach innovativen Lösungen zu suchen und passende Angebote zu entwickeln. Darüber hinaus ist es der Anspruch von diakonischen Sozialunternehmen als Träger des sozialen Dienstes der Kirche, sich für alle Menschen einzusetzen – unabhängig von Geschlecht, Alter, Einkommen, Herkunft und Glauben. Hier verfolgen Sozialunternehmen von Diakonie sowie von Caritas dasselbe Ziel.

Johann Hinrich Wichern, Urvater und Mitbegründer der heutigen Diakonie, bot Mitte des 19. Jahrhunderts verwahrlosten Kindern im Hamburger »Rauhen Haus« Obdach, um sie vor Armut zu bewahren und ihnen durch Ausbildungsangebote eine Perspekti-

ve zu verschaffen. Auch Friedrich von Bodelschwing erfand etwa zur selben Zeit eine Briefmarkensammelstelle, um Menschen mit Behinderung Beschäftigung und finanzielle Mittel für die Arbeit vor Ort der Bodelschwighschen Stiftungen Bethel in Bielefeld zu verschaffen.

### **Unternehmerisches diakonisches Handeln als Zeugnis einer inhärenten Problemlösungskompetenz**

Doch nicht nur im 19. Jahrhundert überzeugten diakonische Einrichtungen mit ihrer sozialen Innovationsfähigkeit. Denn diakonische Einrichtungen investieren als gemeinnützige Unternehmen die erwirtschafteten Gewinne vollständig in den sozialen Unternehmenszweck. Sie konzipieren basierend auf ihrem christlich geprägten Selbstverständnis auch nicht direkt bepreisbare Projekte, um Impulse für soziale Innovationen anzustoßen und Lösungen für alle Menschen zu finden.

Der schonende und verantwortungsvolle Umgang mit begrenzten (finanziellen) Ressourcen spielt dabei bei Investitionen jeglicher Art eine zentrale Rolle, um Angebote, Dienstleistungen und Arbeitsplätze langfristig zu sichern (vgl. Diakonie Deutschland 2016, S. 16). So sind etwa die heute hoch gelobten Wohngruppenkonzepte für Menschen

### **»Innovation braucht Mut und Kreativität zum Anders- und Neudenken«**

mit Pflege- und Assistenzbedarf von freigeinnützigen Anbietern ursprünglich als eine soziale Innovation entwickelt und mit hohem Vorfinanzierungsaufwand getestet worden. Erst später wurden diese Konzepte in die sozialpolitische Agenda aufgenommen und auch im SGB-Regelleistungskatalog der Sozialversicherungen berücksichtigt. Auch heute gibt es zahlreiche Beispiele, wie diakonische Organisationen neue Lösungen für neue Bedarfe entwickeln (vgl. Kasten »Beispiele: Partnerschaften als Weg zu sozialer Innovation«).

### **Zukunftsfähigkeit sichern durch Reformen**

Doch das Thema sozialer wie digitaler Innovationen hält für die Sozial- und Gesundheitswirtschaft nicht nur Chancen, sondern auch für den Gesetzgeber wichtige Reformbedarfe bereit.

Soziale Innovationen sind langfristig nicht mit punktuellen Modellprojekten zu erreichen, da diese keine flächendeckende Markteinführung zulassen. Sie können im Rahmen des sozialrechtli-

chen Dreiecksverhältnisses nur dann erfolgreich eingeführt werden, wenn der Kostenträger diese als vorteilhaft bewertet und finanziert und die Leistungsberechtigten das neue Angebot dauerhaft annehmen.

Außerhalb der gesetzlichen Regelfinanzierung sind soziale Innovationen hingegen nur bei Selbstzahlern möglich, da nur von diesen ein marktgerechter Preis erhoben werden kann. Menschen mit geringem Einkommen von sozialen Innovationen auf Dauer auszuschließen, ist aber auch aus dem diakonischen Selbstverständnis

heraus unmöglich. Eine flexiblere Handhabung in den Sozialgesetzbüchern ist daher notwendig, damit alle von den Vorteilen innovativer Sozialangebote profitieren können. So hat der Gesetzgeber mit dem Dritten Pflegestärkungsgesetz (PSG III) im Anspruch der Pflegeeinrichtung ausdrücklich auch eine angemessene Vergütung des Unternehmensrisikos in § 84 Abs.2 S.4 SGB XI aufgenommen. Diese soll neben dem Aspekt der Rücklagenbildung auch Innovationen ermöglichen. Der Ansatz sollte auch auf andere soziale Leistungen übertragen werden.

Das Gemeinnützigkeitsrecht ist zu Recht eine tragende Säule des Dritten

Sektors und legitimierendes Fundament des Selbstverständnisses diakonischer Einrichtungen. Für die Entwicklung und Markteinführung von neuen sozialen Ideen hingegen sind die aktuellen Regeln des Gemeinnützigkeitsrechts nur sehr eingeschränkt geeignet.

Innovationen und deren Skalierung können nicht so exakt zeitlich geplant werden, wie es das Gebot der zeitnahen Mittelverwendung fordert. Auch können keine »Innovationsrücklagen« gebildet werden. Die Aufnahme von Fremdkapital

### **»Nur eine angemessene Vergütung des Unternehmensrisikos ermöglicht auch Innovationen«**

scheitert wiederum häufig an dem nicht vorhandenen Eigenkapital zur Risikoabsicherung. Kooperationen oder neue Geschäftsmodelle sind für gemeinnützige Sozialunternehmen zudem regelmäßig nicht finanzierbar, da es in den klassischen Zweckbetriebskatalogen der Abgabenordnung keine passenden Formen für diese innovativen Ansätze gibt. So wären diese nur als (zu kostenintensive) wirtschaftliche Geschäftsbetriebe durchführbar.

Hinderlich ist darüber hinaus, dass noch zu viele staatliche Fördermöglichkeiten und Förderprogramme für Innovationen und Modernisierungsbedarf lediglich gewerblichen Unternehmen offenstehen und gemeinnützige Einrichtungen ausschließen. Dabei unterscheidet sich der erforderliche ergänzende Finanzierungsbedarf von gemeinnützigen Sozialunternehmen aufgrund von Digitalisierung oder erforderlichen baulichen Umbaumaßnahmen nicht von Social Entrepreneurs oder als förderungswürdig eingestuften gewerblich orientierten Unternehmen.

Damit gemeinnützige Sozialunternehmen im Wettbewerb mithalten können, brauchen sie ebenfalls staatlich finanzierte Modernisierungsprogramme. Diese sollten nicht an die jeweilige Rechtsform des Unternehmens, sondern generell an den Dritten Sektor oder die zu fördernde Maßnahme anknüpfen. Die SGB-Finanzierung ist auf die Aufrechterhaltung des Tagesgeschäfts, nicht aber zur Finanzierung

von digitalen und sonstigen strukturellen Modernisierungsmaßnahmen angelegt.

### Attraktive Vergütungen im Vergaberecht berücksichtigen

Doch auch an anderer Stelle ergibt sich Reformbedarf. Das Thema der Entlohnungen in der Sozialbranche wird immer wieder emotional diskutiert. Doch die Vergütungen in der Diakonie müssen sich den Vorwurf niedriger Entlohnungen keineswegs gefallen lassen, auch liegt die Tarifbindung mit rund 90 Prozent (VdDD 2017) deutlich über dem Durchschnitt der Gesamtwirtschaft. Pflegefachkräfte werden beispielsweise nach den in paritätisch besetzten Kommissionen ausgehandelten Arbeitsvertragsrichtlinien der Diakonie Deutschland (AVR DD) mit mindestens 2.826 Euro im Monat vergütet und steigen dann auf bis zu 3.272 Euro. Das Mediangehalt eines Altenpflegers lag laut dem Institut für Arbeitsmarktforschung hingegen nur bei 2.441 Euro (IAB 2015).

Diakonische Einrichtungen sind so für ihre Beschäftigten attraktive Arbeitgeber. Doch der Anteil der Betreuungsplätze privater, häufig nicht tarifgebundener Anbieter in der Pflege ist seit Mitte der 1990er Jahre stark angewachsen (GBE 2015). Bei der Angebotswertung in der Vergabe-Praxis öffentlicher Aufträge wird die Bindung an Tarifwerke dann

zu einem ernsthaften Wettbewerbsnachteil. Tarifungebundene Anbieter können höher entlohnende, tarifgebundene Konkurrenten schnell unterbieten.

Der Qualitätswettbewerb muss im Vergaberecht so gefestigt werden, dass die Tarifbindung auch tatsächlich als Qualitätsmerkmal zum Tragen kommen kann. Analog muss bei den von Sozialhilfeträgern finanzierten Leistungen gesichert werden, dass bei der Anbieterauswahl das Wirtschaftlichkeitsgebot des Sozialgesetzbuchs sowie des Haushaltsrechts nicht diejenigen benachteiligt, die aufgrund ihres angewendeten Tarifwerkes höhere Dienstleistungspreise haben. Zwar ist die Einpreisung der Tariflöhne in den Kosten- und Pflegesätzen gewährleistet, aber das Wirtschaftlichkeitsgebot der Kommunen und Sozialhilfeträger sowie die beschränkte Zahlungsbereitschaft bei Privatpersonen setzen andere Maßstäbe.

Damit gesellschaftlicher Wandel wie einst die Reformation nicht die betroffenen Akteure überrollt, müssen die freigemeinnützigen Anbieter der Wohlfahrtspflege auch selbst aktiv werden. So müssen mehr diakonische Unternehmen das zurzeit für viele noch relativ unbekannte Terrain betreten, auch Angebote jenseits der Sozialgesetzbuchlogik zu entwickeln.

Passende Rahmenbedingungen und Reformen in Politik und Sozialgesetzgebung sind dabei jedoch eine zwingend benötigte

Ergänzung. Denn der innere Antrieb diakonischer Träger, Menschen mit unterschiedlichen Unterstützungsbedarfen aktiv durch konkrete, innovative und marktfähige Angebote zu unterstützen, ist auch heute Teil des gelebten Innovationsgeistes und eine unverzichtbare Säule der sozialen Daseinsfürsorge in Deutschland. ■

### Literatur



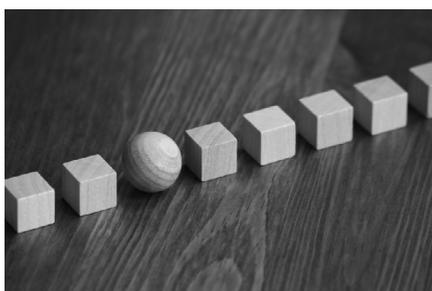
**Diakonie Deutschland** (2016): Soziales Unternehmertum in EU und Diakonie – Trends und Impulse.

**Gesundheitsberichterstattung des Bundes (GBE)** (2015): Pflegeheime und verfügbare Plätze in Pflegeheimen.

**Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)** (2015): Was man in den Pflegeberufen in Deutschland verdient.

**Verband diakonischer Dienstgeber in Deutschland (VdDD)** (2017): Herbstumfrage 2017.

## Beispiele: Partnerschaften als Weg zu sozialer Innovation



Diakonische Unternehmen profitieren von ihrem sozialen Gesamtblick. So hat die diakonische Mission Leben in Mainz jüngst den Hundeausführservice »Hunde(T)raum« als Projekt in ihr Angebot aufgenommen. Hier bieten wohnungslose Menschen an, Hunde zwischen einer und vier Stunden am Tag auszuführen. Damit hat man eine Lösung für Hundebesitzer gefunden, deren Haustiere trotz Berufstätigkeit oder anderer Verpflichtungen genügend Auslauf zu bieten. Zugleich wird den Wohnungslosen, die oftmals eine sehr innige

Verbindung zu Hunden aufbauen, eine sinnvolle Beschäftigung, der Kontakt auf Augenhöhe mit anderen Menschen und der Weg zurück in ein geregeltes Berufsleben ermöglicht.

[www.mission-leben.de/hundetraum](http://www.mission-leben.de/hundetraum)

Auch das diakonische Projekt PIKSL der In der Gemeinde leben gGmbH (IGL) verfolgt ein innovatives Ziel. So sollen hier moderne Informations- und Kommunikationstechnologie für Menschen mit geistiger Behinderung zugänglich gemacht und weiter entwickelt werden. Die interdisziplinäre Organisation hat sich zum Ziel gesetzt, digitale Barrieren abzubauen und Komplexitäten im Alltag zu verringern. Gemeinsam arbeiten hier Menschen mit und ohne Behinderung zusammen, um mit Hilfe ihrer Fähigkeiten Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Inzwischen werden die Kompetenzen von PIKSL auch von verschiedenen gewerblichen Unternehmen zur Verbesserung der Service- und Produkter-

gonomie genutzt. Das Angebot soll in den kommenden Monaten durch ein (echtes) Franchisekonzept für andere diakonische Unternehmen skaliert werden.

[www.piksl.net](http://www.piksl.net)

Doch auch in der Zusammenarbeit mit Social Start-ups wie auch mit gewerblichen Unternehmen steckt ein erhebliches Innovationspotential. Ein Beispiel hierfür ist die Zusammenarbeit der Diakonie Deutschland mit der Nachbarschaftskontaktbörse nebenan.de. Hierdurch wird ein dreifacher Gewinn erzielt: Der Plattformbetreiber zieht Expertise aus den Erfahrungen in der Quartiersarbeit der Diakonie, der Bundesverband vertieft sein technisches Know-how dank des Start-ups und die Bezugsgruppen beider profitieren so letztendlich von den zusammengeführten Erfahrungen.

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

Thomas Eisenreich, Natascha Sasserath-Alberti, Nathalie Menje