

Robert Bachert  
Dietmar Vahs



# Change Management in Nonprofit- Organisationen

**eBook**  
SCHÄFFER  
POESCHEL



Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,  
vielen Dank, dass Sie dieses E-Book erworben haben. Damit Sie das Produkt optimal nutzen können, möchten wir Sie gerne auf folgende Navigationsmöglichkeiten hinweisen:

Die Verlinkungen im Text ermöglichen Ihnen eine schnelle und komfortable Handhabung des E-Books. Um eine gewünschte Textstelle aufzurufen, stehen Ihnen im Inhaltsverzeichnis und im Register als Link gekennzeichnete Kapitelüberschriften bzw. Seitenangaben zur Verfügung.

Zudem können Sie über das Adobe-Digital-Editions-Menü »Inhaltsverzeichnis« die verlinkten Überschriften direkt ansteuern.

Erfolgreiches Arbeiten wünscht Ihnen  
der Schäffer-Poeschel Verlag



---

Robert Bachert/Dietmar Vahs

# **Change Management in Nonprofit-Organisationen**

2007

Schaeffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet  
über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

e-book ISBN 978-3-9772-6190-6

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung  
außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages  
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen,  
Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[info@schaeffer-poeschel.de](mailto:info@schaeffer-poeschel.de)  
Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt  
Satz: Typomedia GmbH, Ostfildern

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

## Vorwort

Die Zeiten, in denen Nonprofit-Organisationen Konstanten der gesellschaftlichen Entwicklung waren und in denen sich alles um sie herum änderte, sie aber ihre Tätigkeiten unverändert fortgeführt haben und fortführen konnten, sind vorbei. So gibt es heute nicht nur einen hart umkämpften »Spendenmarkt«, auf dem immer mehr Nonprofit-Organisationen um das Geld der Spender – in Deutschland in den letzten Jahren jeweils ca. 2,5 Mrd. Euro – konkurrieren. Auch der Markt sozialer Dienstleistungen hat sich grundlegend verändert. Die Ursachen hierfür sind vielfältig. Sie reichen von der demographischen Entwicklung über die veränderten ökonomischen Rahmenbedingungen bis hin zu der zunehmenden Europäisierung und Globalisierung des Lebens in Deutschland. Die Einrichtungen und Dienste der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege auf diesen Märkten konkurrieren heute nicht mehr allein mit anderen deutschen spendensammelnden Organisationen oder mit Leistungsanbietern in öffentlicher Trägerschaft. An ihre Stelle sind international agierende spendensammelnde Organisationen und privat-gewerbliche, gewinnorientierte Anbieter sozialer Dienstleistungen getreten. Für Nonprofit-Organisationen gilt es, sich diesen Veränderungen zu stellen, wenn sie nicht – den Gesetzen des Marktes gehorchend – vom Markt verschwinden wollen. Es geht um die Gestaltung von Innovation und Wandel. Was müssen Nonprofit-Organisationen tun, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein? Die Antwort hierauf ist einfach und kompliziert zugleich. Sollen die sich abzeichnenden Veränderungen nicht nur passiv hingenommen werden, gilt es, die Steuerungsfähigkeit zu erhalten und strategisch zu agieren – kurzum Change Management, also »Veränderungsmanagement« ist das Gebot der Stunde.

Das vorliegende Werk »Change Management in der NPO« von Robert Bachert und Dietmar Vahs, beschreibt eingehend die Bereiche, in denen Veränderungsbedarf für Nonprofit-Organisationen besteht, wenn sie auch in Zukunft erfolgreich sein wollen. Die Autoren beschränken sich jedoch nicht darauf, potenzielle Problemfelder zu skizzieren, sondern beschreiben zugleich – im Sinne von Best-Practice – Lösungsbeispiele aus der Praxis. Sie geben dadurch Führungskräften in Nonprofit-Organisationen einen Leitfaden an die Hand, wie Veränderungsprozesse konkret gestaltet werden können. Change Management bleibt nach der Lektüre dieses Buch somit kein theoretisches Konstrukt.

Vor der Aufgabe, sich mit Fragen von Change Management zu beschäftigen, stehen jedoch nicht nur diejenigen, die Leitungsverantwortung in Nonprofit-Organisationen tragen. Vielmehr sind auch die – in aller Regel ehrenamtlich tätigen – Mitglieder der Aufsichtsgremien von Nonprofit-Organisationen aufgefordert, sich hiermit auseinanderzusetzen. Denn nur gemeinsam können Leitung und Aufsichtsgremium für die jeweilige Nonprofit-Organisation eine zukunftsfähige Unterneh-

mensstrategie entwickeln, deren Umsetzung dann wieder in die Verantwortung der Leitung, d. h. des Vorstandes, fällt.

Die Beschäftigung mit den theoretischen Grundlagen von Change Management und Beispielen erfolgreichen Unternehmenswandels im sozialen Bereich geben keine Garantie für eigenes erfolgreiches Handeln, aber sie geben den Verantwortlichen das notwendige Werkzeug in die Hand, um für die Herausforderungen gewappnet zu sein, die gegenwärtig und zukünftig auf Nonprofit-Organisationen in Deutschland zukommen.

Dr. Wolfgang Teske,  
Vizepräsident  
Diakonisches Werk der EKD e. V.

## Einführung der Autoren

Nonprofit-Organisationen (NPO's) sind in den modernen Gesellschaften ein wesentlicher wirtschaftlicher, kultureller und sozialer Faktor. Die Bandbreite des Spektrums reicht von privaten Kultureinrichtungen über Sportvereine und Feuerwehren bis hin zu Wohlfahrtsverbänden, sozialen Diensten und komplexen Konzernunternehmen mit verschiedenen Hilfebereichen. Derartige Organisationen weisen spezifische Stärken und Schwächen auf, sie sind den Besonderheiten ihrer Märkte unterworfen und sie werden mit typischen Fragen und Problemen konfrontiert. Angesichts der wachsenden Dynamik ihres Umfeldes beispielsweise durch veränderte rechtliche Rahmenbedingungen, einen steigenden Finanzierungsdruck und einer deutlich verschärften, überregionalen bzw. überstaatlichen Wettbewerbssituation müssen sich die Führungskräfte in den NPO's immer häufiger mit der Frage auseinandersetzen, wie sie ihre Unternehmen durch *Innovation und Wandel* »fit für die Zukunft« machen.

In den vergangenen Jahren ist der geplante Wandel von Unternehmen, der in der anglo-amerikanischen Literatur als »strategic change« oder »organizational change« bezeichnet wird, nicht nur zum Gegenstand von zahlreichen Veränderungsmodellen sondern auch zu einem Ansatz geworden, um Nonprofit-Organisationen auf die anstehenden Herausforderungen vorzubereiten. Nur diejenigen NPO's, denen es gelingt, ihre bisherigen Strategien, Strukturen, Prozesse und Systeme schnell und zielgerichtet an die Erfordernisse der Zukunft anzupassen, werden angesichts der veränderten Rahmenbedingungen eine Chance zur Weiterentwicklung haben.

Mit dem vorliegenden Werk möchten die beiden Autoren ein ebenso aktuelles wie für die zukünftige Entwicklung von NPO's richtungweisendes Themengebiet sowohl aus wissenschaftlicher als auch aus praktischer Sicht darstellen. Dabei werden die wichtigsten *Handlungsfelder eines erfolgreichen Change Managements* betrachtet und konkrete, d. h. für die Praxis taugliche Handlungsempfehlungen gegeben. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die hier vertretene Sichtweise: Change Management wird als ein Vorgehen verstanden, das von der systematischen Analyse der Ausgangssituation über eine zielgerichtete Planung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen und deren Umsetzung bis zur laufenden Weiterentwicklung des Unternehmens reicht. Ein besonderer Wert wird in der Darstellung auf den Umsetzungsbezug gelegt. Um diese praktische Orientierung zu verstärken, konnten namhafte Experten/-innen aus verschiedenen NPO's und deren Umfeld als Mitautoren/-innen gewonnen werden, die aufgrund ihrer konkreten Erfahrungen anhand von Beispielen aufzeigen, wie ein solcher Unternehmenswandel im betrieblichen Alltag funktionieren und was man daraus lernen kann.

Die *Zielgruppe dieses Buches* sind in erster Linie Vorstandsmitglieder, Geschäftsführungen, Führungskräfte und Mitglieder von Aufsichtsgremien von Nonprofit-Or-

ganisationen. Selbstverständlich sind aber auch alle diejenigen angesprochen, für die das Thema »Wandel und Innovation« zu einem wesentlichen Teil ihrer täglichen Arbeit geworden ist und die sich einen Überblick über die verschiedenen Handlungsfelder der Veränderung und deren Chancen und Restriktionen verschaffen möchten. Für vertiefende Einblicke finden sich am Ende eines jeden Kapitels bzw. Handlungsfeldes weiterführende Literaturhinweise. Dementsprechend gliedert sich der Inhalt in die folgenden *vier Teile*:

1. Innovation und Wandel aus Expertensicht
2. Innovation und Wandel in Nonprofit-Organisationen – Ergebnisse einer empirischen Studie
3. Handlungsfelder eines zielgerichteten Change Managements
4. Change Management in der NPO-Praxis – Handlungsempfehlungen für die Gestaltung eines zielgerichteten Unternehmenswandels

Im *ersten Teil* wird die Frage beantwortet, wo Nonprofit-Organisationen heute stehen und wohin die Entwicklung (voraussichtlich) gehen wird. Dabei geht es um eine Art »Rückblende« auf die letzten Jahre, die Analyse der heutigen Situation und die möglichen Zukunftstrends in den drei zentralen Hilfebereichen Jugend-, Alten- und Behindertenhilfe. Drei renommierte Experten/-innen legen hier ihre jeweilige Einschätzung dar. Die Aussagen der Experten/-innen folgen dabei den drei folgenden zentralen Fragestellungen:

- Wie sehen Sie die Entwicklung der letzten zehn Jahre in Ihrem Helfefeld, und wo stehen die Nonprofit-Organisationen heute?
- Wohin geht in der nächsten Dekade der Trend unter Berücksichtigung der fachlichen und der demografischen Entwicklungen?
- Was geben Sie den Sozialunternehmen helfefeldbezogen mit auf den »Weg in die Zukunft«?

Der *zweite Teil* geht der Frage nach, was Nonprofit-Organisationen tun sollten, um weiterhin erfolgreich zu sein. Hierzu wird der Handlungs- und Veränderungsbedarf für Nonprofit-Organisationen anhand einer eigens für diese Publikation durchgeführten empirischen Studie herausgearbeitet. So werden die kritischen Erfolgsfaktoren und die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Perspektive in Bezug auf die Innen- und Außensicht dargestellt sowie die Verbindung der Handlungsfelder Strategie, Struktur, Kultur und Systeme beschrieben.

Die Frage, welche Handlungsfelder des Change Managements mit welchen Instrumenten bearbeitet werden können und wie dies in der Praxis von Nonprofit-Organisationen tatsächlich geschieht, steht im Mittelpunkt des *dritten Teils*. Beginnend mit der zukunftsweisenden Frage, wie die Unternehmensziele und -strategien zweckmäßigerweise formuliert und umgesetzt werden können, werden die wichtigsten Handlungsfelder eines Change Managements für NPO mit ihren Instrumenten systematisch vorgestellt. Hierzu gehören die Anpassung der Unternehmensstrukturen und -prozesse, die Weiterentwicklung der Organisationskultur, die Optimierung der Sys-

teme des Controlling und der Informationsversorgung, die Gestaltung eines proaktiven Risikomanagements, die Vorgehensweise bei der Gestaltung von Kooperationen und Fusionen und der immer mehr an Bedeutung gewinnende Bereich der Corporate Governance. Für alle sieben Handlungsfelder werden konkrete Praxisbeispiele von erfahrenen Praktikern/-innen ausführlich beschrieben. Die Darstellung der Ausgangssituation, der Vorgehensweise im Veränderungsprozess, der Ergebnisse und vor allen Dingen der Erfahrungen («Lessons learned»), welche die NPO's mit ihren jeweiligen Veränderungsprozessen gemacht haben, gewähren interessante Einblicke in die Change-Management-Praxis. Sie ermöglichen den Leserinnen und Lesern dieses Buches damit im Sinne eines Benchmarking ein Lernen aus der Erfahrung anderer Unternehmen.

Schließlich werden im *vierten Teil* von den beiden Autoren handlungsfeldübergreifende Empfehlungen für die praktische Gestaltung der Handlungsfelder gegeben, die auf ihren Erfahrungen in der Beratung und Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen in Nonprofit-Organisationen beruhen.

Für Hinweise, die einer kontinuierlichen Verbesserung des vorliegenden Buches dienen, sind die Autoren jederzeit dankbar.

Robert Bachert

Prof. Dr. Dietmar Vahs



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Wolfgang Teske .....	V
Einführung der Autoren .....	VII
Autorenverzeichnis .....	XIX

## Teil I: Innovation und Wandel aus Expertensicht

<b>1 Innovation und Wandel in der Behindertenhilfe</b> .....	3
1.1 Ausgangslage und Trends .....	3
1.2 Fachliche Perspektiven .....	4
1.3 Sozialpolitische Perspektiven .....	5
1.4 Fachliche Antworten .....	6
<b>2 Innovation und Wandel in der Altenhilfe</b> .....	9
2.1 Die Lebenslage »Alter« – eine gesellschaftliche Aufgabe .....	9
2.1.1 Verlängerung der späten Lebenszeit .....	9
2.1.2 Demenz als Herausforderung an unser Verständnis vom Person-sein .....	9
2.1.3 Alter ist auch Abschied und Abhängigkeit .....	10
2.2 Handlungsimpulse und Antworten – Teilhabe ermöglichen und Sinn für ein langes Leben stiften .....	11
2.2.1 Unterstützung der Eigenständigkeit und Selbstbestimmung in der eigenen Wohnung .....	11
2.2.2 Familiäre Netzwerke bedürfen der professionellen Unterstützung .	12
2.2.3 Nachfrageorientierung statt Angebotsorientierung .....	12
2.2.4 Ergebnisqualität in den Mittelpunkt stellen .....	12
2.2.5 Agentur für Altersfragen und Personalentwicklung Älterer .....	13
2.2.6 Vernetzung von Angeboten .....	13
2.2.7 Veränderung der Arbeitsweise in den stationären Einrichtungen ..	13
2.2.8 Konsequenzen für das Management .....	14
<b>3 Innovation und Wandel in der Jugendhilfe</b> .....	15
3.1 Jugendhilfe im Umbruch .....	15
3.2 Von sozialstaatlicher Verantwortung zu regionalen Märkten .....	16
3.3 Professionalisierung und lokale Netzwerkarbeit .....	17
<b>4 Literatur</b> .....	19

## Teil II: Innovation und Wandel in Nonprofit-Organisationen – Ergebnisse einer empirischen Studie

<b>1 Innovation und Wandel als Herausforderung</b> .....	23
<b>2 Die Studie »Innovation und Wandel in Nonprofit- Organisationen«</b> .....	25
2.1 Untersuchungsdesign und Grunddaten der Studie .....	25
2.2 Die Situation von Nonprofit-Organisationen .....	26
2.3 Perspektiven von Nonprofit-Organisationen .....	28
2.4 Veränderungsbedarf in Nonprofit-Organisationen .....	29
<b>3 Schlussfolgerungen für ein zielgerichtetes Management des Wandels in Nonprofit-Organisationen</b> .....	32
<b>4 Literatur</b> .....	34

## Teil III: Handlungsfelder eines zielgerichteten Change Managements

<b>1 Entwicklung von Unternehmenszielen und -strategien</b> .....	37
1.1 Grundlagen der Ziel- und Strategieentwicklung .....	38
1.1.1 Ziele in der Nonprofit-Organisation .....	38
1.1.2 Definition des Strategiebegriffs .....	41
1.1.3 Arten von Strategien .....	41
1.1.4 Zusammenhang zwischen Vision, Leitbild und Strategie .....	43
1.2 Ziel- und Strategieentwicklung – Praxis und Tools .....	44
1.2.1 Diagnose der Ausgangssituation .....	45
1.2.2 Entwicklung von Strategieoptionen .....	52
1.2.3 Auswahl geeigneter Strategieoptionen .....	52
1.2.4 Geschäftsfeldstrategien .....	52
1.2.5 Leitbild .....	53
1.2.6 Umbau von Strukturen und Prozessen .....	56
1.2.7 Steuern und prüfen (Steuerungs- und Controllingssysteme) .....	57
1.3 Praxisbeispiele Diasporahaus Bietenhausen e. V. und Deutsches Rotes Kreuz (Kreisverband Bremen) .....	58
1.3.1 Entwicklung eines Zielsystems im Diasporahaus Bietenhausen e. V. .....	58
1.3.1.1 Unternehmensdaten und Darstellung des Unternehmens .....	58
1.3.1.2 Ausgangslage .....	59
1.3.1.3 Zielsetzungen des Veränderungsprozesses .....	60
1.3.1.4 Organisation und Vorgehensweise des Veränderungsprozesses .....	62
1.3.1.5 Ergebnisse des Veränderungsprozesses .....	64

---

1.3.1.6 Lessons learned.....	65
1.3.2 Strategieentwicklung im Kreisverband Bremen e. V. des Deutschen Roten Kreuzes .....	66
1.3.2.1 Unternehmensdaten und Darstellung des Unternehmens.....	66
1.3.2.2 Ausgangslage.....	67
1.3.2.3 Zielsetzungen des Veränderungsprozesses.....	67
1.3.2.4 Organisation und Vorgehensweise des Veränderungsprozesses....	68
1.3.2.5 Ergebnisse des Veränderungsprozesses.....	68
1.3.2.6 Lessons learned.....	69
1.4 Literatur .....	70
<b>2 Anpassung von Prozessen und Strukturen .....</b>	<b>72</b>
2.1 Organisation als Führungsinstrument .....	72
2.2 Grundlagen der Anpassung von Unternehmensprozessen und -strukturen .....	74
2.3 Organisationsoptimierung – Praxis und Tools .....	79
2.3.1 Vorgehensweise zur Anpassung der Unternehmensprozesse und -strukturen.....	81
2.3.1.1 Analyse des Ist-Zustandes der Prozesse und Strukturen .....	82
2.3.1.2 Identifikation organisatorischer Problembereiche .....	90
2.3.1.3 Entwicklung und Bewertung von Organisationsalternativen .....	92
2.3.1.4 Umsetzung der organisatorischen Veränderungen.....	96
2.3.1.5 Weiterentwicklung der Organisation .....	98
2.3.2 Verbindung der Struktur- und der Prozessperspektive im Rahmen eines ganzheitlichen Change Managements .....	100
2.4 Praxisbeispiele zur Anpassung von Prozessen und Strukturen .....	103
2.4.1 Praxisbeispiel BruderhausDiakonie Reutlingen.....	103
2.4.1.1 Unternehmensdaten und Darstellung des Unternehmens.....	103
2.4.1.2 Ausgangslage.....	105
2.4.1.3 Zielsetzungen des Veränderungsprozesses.....	106
2.4.1.4 Organisation und Vorgehensweise des Veränderungsprozesses....	106
2.4.1.5 Ergebnisse des Veränderungsprozesses.....	107
2.4.1.6 Lessons learned.....	111
2.4.2 Praxisbeispiel SAH Leipzig gGmbH.....	112
2.4.2.1 Unternehmensdaten und Darstellung des Unternehmens.....	112
2.4.2.2 Ausgangslage.....	113
2.4.2.3 Zielsetzung des Veränderungsprozesses.....	114
2.4.2.4 Organisation und Vorgehensweise des Veränderungsprozesses....	114
2.4.2.5 Ergebnisse des Veränderungsprozesses.....	115
2.4.2.6 Lessons learned.....	115
2.4.3 Praxisbeispiel Diakonie Stetten .....	116
2.4.3.1 Unternehmensdaten und Darstellung des Unternehmens.....	116
2.4.3.2 Ausgangslage.....	116

2.4.3.3 Zielsetzungen des Veränderungsprozesses.....	117
2.4.3.4 Organisation und Vorgehensweise des Veränderungsprozesses....	118
2.4.3.5 Ergebnisse des Veränderungsprozesses.....	119
2.4.3.6 Lessons learned.....	121
2.5 Literatur .....	122
<b>3 Weiterentwicklung der Organisationskultur .....</b>	<b>123</b>
3.1 Grundlagen der Weiterentwicklung der Organisationskultur .....	123
3.2 Vorgehensweise zur Weiterentwicklung der Organisationskultur – Praxis und Tools .....	128
3.2.1 Analyse und Diagnose des Ist-Zustands .....	130
3.2.2 Festlegung des Soll-Zustands .....	135
3.2.3 Umsetzung der Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Organisationskultur.....	139
3.3 Praxisbeispiel: Leitbildentwicklung der Fachhochschule Esslingen – Hochschule für Sozialwesen.....	142
3.3.1 Unternehmensdaten und Darstellung des Unternehmens .....	142
3.3.2 Ausgangslage .....	143
3.3.3 Zielsetzungen des Veränderungsprozesses .....	143
3.3.4 Organisation und Vorgehensweise des Veränderungsprozesses ...	144
3.3.5 Ergebnisse des Veränderungsprozesses .....	144
3.3.6 Lessons learned .....	145
3.4 Literatur .....	145
<b>4 Optimierung der Systeme Controlling und Informationsversorgung .....</b>	<b>146</b>
4.1 Einführung.....	146
4.1.1 Controlling.....	146
4.1.2 Aufgaben des Controlling .....	148
4.1.3 Das Informationsmanagement als Kernaufgabe des Controlling .....	149
4.1.4 Controlling-Definition und -Instrumente in der Praxis.....	150
4.2 Optimierung des Berichtswesens .....	152
4.2.1 Grundsätze des Berichtswesens .....	152
4.2.2 Eigenschaften und Arten von Kennzahlen .....	154
4.2.3 Schritte zur Optimierung bzw. zum Aufbau eines Berichtswesens – Praxis und Tools .....	156
4.2.3.1 Definition des Empfängerkreises.....	157
4.2.3.2 Feststellung des Informationsbedarfs .....	157
4.2.3.3 Festlegung der Inhalte des Berichtswesens.....	159
4.2.3.4 Organisation und Institutionalisierung des Berichtswesens .....	159
4.3 Optimierung des Einsatzes der EDV .....	160
4.3.1 Fünf Grundregeln für den Einsatz der EDV.....	160
4.3.2 Die Schritte von der Analyse bis zur Ausschreibung der EDV.....	165

4.4	Entwicklungsprozess des Berichtswesens mit integrierter Risikobericht- erstattung im Caritasverband für Stuttgart e. V. ....	167
4.4.1	Unternehmensdaten und Darstellung des Unternehmens .....	167
4.4.2	Ausgangslage .....	167
4.4.3	Zielsetzungen des Entwicklungsprozesses.....	168
4.4.4	Organisation und Vorgehensweise.....	168
4.4.5	Berichtaufbau für das Aufsichtsgremium .....	169
4.4.6	Ergebnisse des Veränderungsprozesses .....	169
4.4.7	Lessons learned .....	170
4.5	Literatur .....	170
<b>5</b>	<b>Einführung eines Risikomanagement-Systems .....</b>	<b>172</b>
5.1	Grundlagen des Risikomanagements .....	172
5.1.1	Definition des Begriffs »Risikomanagement«.....	172
5.1.2	Notwendigkeit eines Risikomanagements.....	177
5.1.3	Implementierungsgrad des Risikomanagements in NPO's in Deutschland .....	179
5.2	Regelkreis eines Risikomanagement-Systems – Praxis und Tools .....	180
5.2.1	Strategisches Risikomanagement .....	182
5.2.2	Risikoidentifikation und -bewertung.....	182
5.2.3	Risikoanalyse .....	184
5.2.4	Risikosteuerung und -controlling.....	185
5.2.5	Beispielhafte Umsetzung bei der Implementierung.....	186
5.3	Risikomanagement in der Praxis am Beispiel der Beschützenden Werkstätte für geistig und körperlich Behinderte e. V. ....	188
5.3.1	Unternehmensdaten und Darstellung des Unternehmens .....	188
5.3.2	Ausgangslage .....	188
5.3.3	Zielsetzungen des Veränderungsprozesses .....	188
5.3.4	Organisation und Vorgehensweise des Veränderungsprozesses ...	189
5.3.5	Ergebnisse des Veränderungsprozesses .....	191
5.3.6	Lessons learned .....	192
5.4	Risikomanagement in der Praxis am Beispiel der Stiftung Karlshöhe Ludwigsburg.....	192
5.4.1	Unternehmensdaten und Darstellung des Unternehmens .....	192
5.4.2	Ausgangslage .....	193
5.4.3	Ziele des Veränderungsprozesses .....	193
5.4.4	Organisation und Vorgehensweise des Veränderungsprozesses ...	193
5.4.5	Ergebnisse des Veränderungsprozesses .....	194
	5.4.5.1 Controlling, Internes Überwachungssystem und Frühwarnsystem .	194
	5.4.5.2 Operatives Risikomanagement .....	195
5.4.6	Lessons learned .....	199
5.5	Literatur .....	199

<b>6 Gestaltung von Unternehmenszusammenschlüssen</b> .....	200
6.1 Grundlagen der Gestaltung von Unternehmenszusammenschlüssen ....	201
6.2 Phasen von Unternehmenszusammenschlüssen – Praxis und Tools. ....	203
6.2.1 Strategie .....	203
6.2.1.1 Analyse der strategischen Ausgangslage .....	204
6.2.1.2 Strategieplanung und -bewertung .....	207
6.2.1.3 Erstellung eines Soll-Profiles möglicher Partnerunternehmen .....	211
6.2.1.4 Chancen und Risiken in der Strategie-Phase .....	212
6.2.2 Screening .....	213
6.2.3 Analyse und Bewertung (Due Dilligence) .....	218
6.2.4 Verhandlung .....	224
6.2.5 Beginn der Zusammenarbeit .....	233
6.2.6 Controlling .....	237
6.3 Praxisbeispiel Diakonische Jugendhilfe Region Heilbronn e. V. ....	241
6.3.1 Unternehmensdaten und Darstellung des Unternehmens .....	241
6.3.2 Ausgangslage .....	243
6.3.2.1 Ausgangslage aus der Sicht des Kleingartacher e. V. ....	243
6.3.2.2 Ausgangslage aus der Sicht der Jugendwerkstätten Heilbronn e. V. .	244
6.3.3 Zielsetzungen des Veränderungsprozesses .....	244
6.3.4 Organisation und Vorgehensweise des Veränderungsprozesses ...	246
6.3.5 Ergebnisse des Veränderungsprozesses .....	248
6.3.6 Lessons learned .....	249
6.4 Literatur .....	251
<b>7 Verwirklichung von Corporate Governance</b> .....	252
7.1 Theorie und Hintergrund .....	253
7.1.1 Corporate Governance als Handlungsfeld des Change Managements .....	253
7.1.2 Konstitutive Merkmale von Corporate Governance .....	254
7.1.3 Der Nutzen von Corporate Governance .....	256
7.1.4 Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen .....	256
7.2 Umsetzung von Corporate Governance in einer Nonprofit-Organisation	257
7.2.1 Gründe für die Umsetzung der Regelungen eines Corporate Governance Kodex .....	258
7.2.2 Schritte zur Umsetzung eines Corporate Governance Kodex in einem Nonprofit-Unternehmen .....	259
7.2.2.1 Analyse der Ausgangssituation .....	260
7.2.2.2 Benennung der betroffenen Bereiche .....	261
7.2.2.3 Klärung der Instrumente und Qualifizierungsangebote .....	262
7.2.2.4 Adaption/Entwicklung der Instrumente .....	263
7.2.2.5 Durchführung der Schulungen .....	266
7.2.2.6 Dokumentation der Instrumente .....	266
7.2.3 Zusammenfassung .....	266

7.3 Praxisbeispiel Diakonie.....	267
7.3.1 Unternehmensdaten und Darstellung des Unternehmens .....	267
7.3.2 Ausgangslage .....	269
7.3.3 Zielsetzungen des Veränderungsprozesses .....	269
7.3.4 Organisation und Vorgehensweise des Veränderungsprozesses ...	270
7.3.5 Ergebnisse des Veränderungsprozesses .....	270
7.3.6 Lessons learned .....	271
7.4 Literatur .....	271

## **Teil IV: Change Management in der NPO-Praxis – Handlungsempfehlungen für die Gestaltung eines erfolgreichen Unternehmenswandels**

<b>1 Perspektiven des Wandels .....</b>	<b>275</b>
<b>2 Handlungsfeldübergreifende Empfehlungen für die Gestaltung des Wandels ..</b>	<b>278</b>
2.1 Start von Veränderungsprozessen.....	278
2.2 Vorgehensweise in Veränderungsprozessen .....	284
2.2.1 Analyse- und Planungsphase – Unfreezing .....	285
2.2.2 Umsetzungsphase – Changing .....	289
2.2.3 Kontrolle und Weiterentwicklung – Refreezing.....	293
2.3 Organisation von Veränderungsprozessen .....	294
<b>3 Erfolgsfaktoren des Change Managements .....</b>	<b>300</b>
3.1 Veränderungserfolg als Ergebnis von Systematik und Kreativität .....	300
3.2 Voraussetzungen erfolgreichen Unternehmenswandels .....	302
<b>4 Literatur .....</b>	<b>304</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>305</b>



## Autorenverzeichnis

### **Robert Bachert**

Dipl.-Betriebswirt und Dipl.-Sozialpädagoge (BA), seit Ende 2001 Abteilungsleiter der Wirtschaftsberatung im Diakonischen Werk Württemberg und Geschäftsführer der ZSU GmbH (Zentrale Buchungsstelle für soziale Unternehmen), Dozent und Prüfer an verschiedenen Bildungseinrichtungen, in den Jahren 2004 und 2005 Vorsitzender des LIGA-Fachausschusses Finanzen für Baden-Württemberg, Mitglied bzw. stellvertretendes Mitglied der Schiedsstellen SGB VII, SGB XI, SGB XII und Mitglied der Pflegesatzkommissionen für Baden-Württemberg, Fachbuchautor, Aufsichtsratsvorsitzender eines sozialen Unternehmens und ehrenamtlicher Prüfer bei der Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart.

### **Prof. Dr. Dietmar Vahs**

Sudium der Volks- und Betriebswirtschaftslehre an der Eberhard-Karls-Universität Tübingen sowie an der University of Virginia, Va. (USA). Abschluss als Dipl.-Kaufmann und Dr. rer. pol., anschließend leitende Tätigkeit in einem internationalen Automobilunternehmen, seit 1993 Professor an der Hochschule Esslingen mit den Schwerpunkten Organisations-, Innovations- und Change Management, Leiter des Instituts für Change Management und Innovation (CMI), begleitend zur Lehr- und Forschungstätigkeit seit über fünfzehn Jahren Beratung und Training von Führungskräften in Profit- und Nonprofit-Unternehmen, Autor zahlreicher Veröffentlichungen zu den Themen Unternehmensorganisation, Personal- und Unternehmensführung sowie Innovationsmanagement und Change Management, Homepage: [www.cmi.hs-esslingen.de](http://www.cmi.hs-esslingen.de).

**Mitautoren** (jeweils in alphabetischer Reihenfolge)

### **Teil I:**

- **Ulrich Fellmeth**, Abteilungsleiter Jugendhilfe im Diakonischen Werk Württemberg, Vorsitzender der Kommission für Kinder und Jugendhilfe in Baden-Württemberg.
- **Andreas Leimpek-Mohler**, Geschäftsführer des Verbandes katholischer Altenhilfe in Deutschland e. V., Dipl.-Theologe, Supervisor (DGSv), EFQM-Assessor, ([www.verband-katholische-altenhilfe.de](http://www.verband-katholische-altenhilfe.de)).
- **Dr. Heidrun Metzler**, Forschungsstelle »Lebenswelten behinderter Menschen«, Universität Tübingen.

**Teil III:**

- **Lothar Bauer**, Pfarrer und Vorsitzender des Vorstandes der BruderhausDiakonie, Reutlingen.
- **Georg Blaschke**, Diakonisches Werk der EKD e. V., Referent für Verbandsentwicklung, Jurist.
- **Lothar Dürrschmidt**, Dipl.-Betriebswirt (FH), seit 2000 bei der Stiftung Karlshöhe Ludwigsburg Abteilungsleiter des Rechnungswesen und der EDV sowie Beauftragter des Vorstandes für Vergütungen und Projekte, zuvor Referent für Wirtschafts- und Pflegesatzfragen von voll- und teilstationären Altenhilfeeinrichtungen in der Wirtschaftsberatung des Diakonischen Werkes Württemberg e. V.
- **Siegfried Gruhler**, Mitglied des Vorstands des Diakonische Jugendhilfe Heilbronn e. V.
- **Rainer Hinzen**, Pfarrer, Ausbildung: 2. Th. D 1986, Grundstudium BWL an der Fernuniversität Hagen 1991–1995, Dipl.-NPO Manager 1998, VMI Fribourg, Schweiz, beruflicher Werdegang: Pfarrer in Bietigheim ab 1988, seit 1996 Vorstand der Beschützenden Werkstätte Heilbronn, 1999 bis 2003 Vorsitzender der Landesarbeitsgemeinschaft WfBM in Baden-Württemberg, seit 2002 stv. Vorsitzender des Fachverbandes Behindertenhilfe im Diakonischen Werk Württemberg.
- **Jürgen Höptner**, Dipl.-Sozialpädagoge und seit 1992 Geschäftsführer des DRK-KV Bremen, zuvor Führungsfunktionen bei der Arbeiterwohlfahrt Bremen und Abteilungsleiter bzw. stellvertretender Geschäftsführer beim DRK-KV Bremen.
- **Gerhard Jauß**, Direktor des Diasporahaus Bietenhausen e. V.
- **Peter Oberdörfer**, Dipl.-Betriebswirt (BA), Studium in der Fachrichtung Dienstleistungsmanagement für Nonprofit-Organisationen an der Berufsakademie Stuttgart, von 2004 bis 2005 Assistent des Finanzvorstands des Diakonischen Werks Württemberg, seit 2006 Berater in der ZSU (Zentrale Buchungsstelle für Soziale Unternehmen) für Corporate Governance und verantwortlich für den Bereich Controlling in der Stiftung Evangelische Altenheimat.
- **Dietmar Prexl**, Dipl. Ökonom, 1995–98 Controller in der Diakonie Stetten e. V., 1999–2000 Kaufmännischer Leiter im Berufsbildungswerk Waiblingen der Diakonie Stetten e. V., 2001–02 Kaufmännischer Geschäftsführer im Berufsbildungswerk Waiblingen der Diakonie Stetten e. V., seit Okt. 2002 Verwaltungsleiter in der Diakonie Stetten e. V.
- **Ute Schäfer**, Dipl.-Ökonomin, Geschäftsführerin der Beratungsgesellschaft für Beteiligungsverwaltung Leipzig mbH (bbvl).
- **Sabine Michel**, Diplom-Soziologin, Beraterin für Unternehmen des Sozial-, Gesundheits- und Bildungsbereiches in der Beratungsgesellschaft für Beteiligungsverwaltung Leipzig mbH (BBVL).
- **Manfred Speckert**, Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Karlsruhe (TH), von 1994 bis 2000 Referent für Wirtschaft und Statistik beim Deutschen Caritasverband e. V. in Freiburg, seit November 2001 Referent in der Abteilung Wirtschaftsberatung im Diakonischen Werk Württemberg e. V., Veröffentlichungen zu den Themen Finanzierung, Statistikkonzeptionen und Corporate Governance.

- 
- **Dr. Wolfgang Teske**, Diakonisches Werk der EKD e. V., Vizepräsident, Vorstand Wirtschaft und Verwaltung, Jurist.
  - **Dr. Jan Wittig**, studierte Rechtswissenschaften an der Universität Tübingen, 1. Staatsexamen 1986, seit 1993 Partner der Sozietät Dr. Schaudt und Kollegen in Stuttgart, verantwortet die Bereiche Gesellschafts- und Gemeinnützigkeitsrecht, Schwerpunkt: Gestaltungs- und Strukturberatung sozialwirtschaftlicher Unternehmen, Mitglied diverser Aufsichtsgremien der gewerblichen Wirtschaft und der Sozialwirtschaft.
  - **Heinz Wolf**, Dipl.-Finanzwirt (FH) und Betriebswirt (VWA), Vorstand und stellvertretender Caritasdirektor für den Caritasverband Stuttgart e. V.
  - **Eberhard Zartmann**, Leiter des Bereichs Personal und Kommunikation des Diakonische Jugendhilfe Heilbronn e. V.



---

# **Teil I**

## **Innovation und Wandel aus Expertensicht**



# 1 Innovation und Wandel in der Behindertenhilfe

Beitrag von Heidrun Metzler

## 1.1 Ausgangslage und Trends

Seit den 60er Jahren des 20. Jahrhunderts stellt die Behindertenhilfe in Deutschland einen expandierenden Dienstleistungsmarkt dar.

Die bedeutendste Finanzierungsquelle war und ist dabei bis heute die so genannte Eingliederungshilfe im BSGH bzw. im SGB XII. Während andere Leistungsarten im Bereich der Sozialhilfe, die ebenfalls der Bewältigung »besonderer Lebenslagen« dienen, durch uneinheitliche Entwicklungen gekennzeichnet sind, nahm die Zahl der Empfänger von Eingliederungshilfeleistungen kontinuierlich zu, wie eine Zusammenstellung des Statistischen Bundesamtes aus dem Jahre 2004 verdeutlicht:

Gewissermaßen »hinter« diesen Zahlen steht ein stetiger Ausbau der Einrichtungen und Dienste der Behindertenhilfe, insbesondere der Wohnstätten und der Werkstätten für behinderte Menschen (WfbM). So erhöhte sich allein zwischen 1991 und 2001 bundesweit die Zahl der Heimplätze um 55.000 oder 55 % gegenüber 1991. Die Zahl der Beschäftigten in WfbM nahm im Zeitraum von 1994 bis 2001 um ca. 36 % zu (vgl. *con\_sens*, 2001).

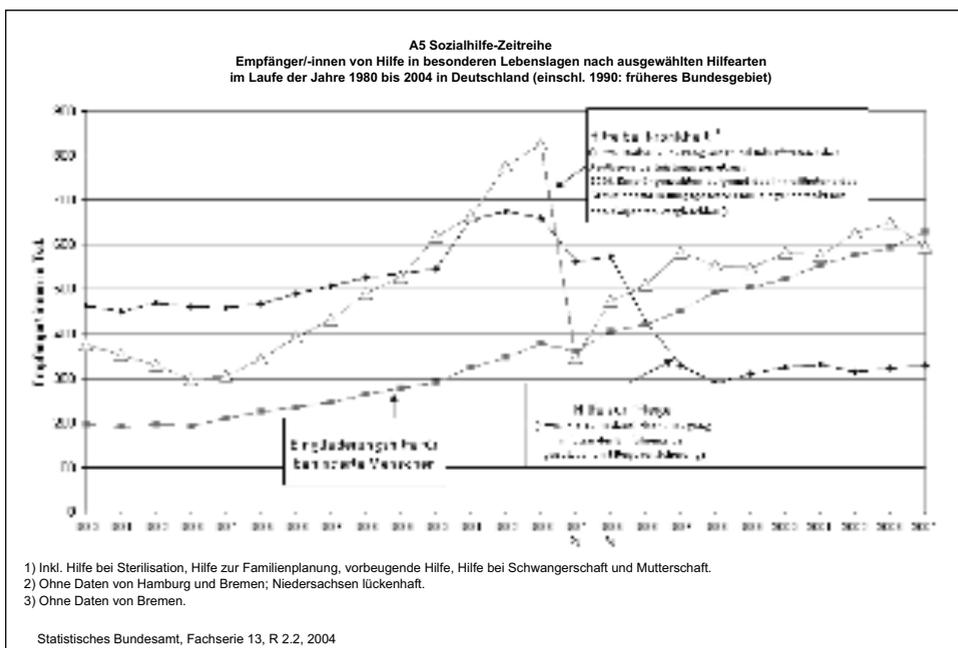


Abb. 1.1: Entwicklung der Eingliederungshilfeleistungen

Aktuelle Prognosen gehen davon aus, dass trotz dieser Steigerungsraten in den verfügbaren Angeboten noch keine Bedarfsdeckung erreicht ist. In den nächsten Jahren wird – aufgrund demographischer Entwicklungen – vielmehr mit einer weiterhin wachsenden Nachfrage gerechnet.

Der Ansatz, die künftigen quantitativen Anforderungen mit dem weiteren Ausbau der bestehenden Angebote zu bewältigen, erfährt jedoch seit geraumer Zeit deutliche Kritik, die sich zum einen auf fachliche Perspektiven und zum anderen auf sozialpolitische Argumente bezieht.

## 1.2 Fachliche Perspektiven

Bereits Ende der 60er Jahre gründete sich eine internationale Bewegung von Menschen mit Behinderung, die darauf hinwies, dass die bisherigen Hilfen auch ihren Preis hatten. Kritikpunkte waren zum Beispiel:

- Wer Unterstützung braucht, muss in Einrichtungen ziehen, die oft weit weg vom individuellen Wohn- und Lebensort liegen.
- Das gesamte Hilfesystem wird von Experten dominiert, die glauben, alleine zu wissen, was richtig und gut ist.
- Welche Hilfen es gibt, wird von Politik, Verwaltung, Verbänden verhandelt, ohne dass behinderte Menschen direkt Einfluss nehmen könnten.

Mit anderen Worten: Der Preis, der für die Hilfen zu zahlen war, bestand in gesellschaftlichem Ausschluss, Ohnmacht und Vernachlässigung persönlicher Wünsche und Lebensvorstellungen. Diese Kritik wurde vor allem von körperbehinderten Menschen geäußert. Die »Independent-living«-Bewegung, in der sie sich zusammenschlossen, sieht durch diese »Nebenwirkungen« vor allem die Grund- und Bürgerrechte von Menschen mit Behinderung eingeschränkt, zum Beispiel das Recht auf Achtung der Person oder das Recht auf Freizügigkeit. Gefordert werden dementsprechend von der Bewegung Selbstbestimmung und Unabhängigkeit. Nur weil Menschen mit Behinderung Unterstützung und Assistenz benötigen, wollen sie die Regie über ihr Leben nicht aufgeben. »Selbstbestimmung« wurde damit in den zurückliegenden Jahren zu einem zentralen Begriff, der den so genannten Paradigmenwechsel in der Behindertenhilfe markieren soll.

Die Perspektive der Selbstbestimmung wird ergänzt durch die so genannte Bürgerperspektive, die heute auch die europäische Sozialpolitik dominiert. Dieser Ansatz lehnt unterstützende Dienstleistungen keineswegs ab. Es geht in dieser Perspektive nicht darum, auf Förderung und Rehabilitation zu verzichten. Aber die Bürgerperspektive stellt die Zugehörigkeit eines Menschen zu einem politischen Gemeinwesen und zu einer sozialen Gemeinschaft in den Vordergrund. Diese Zugehörigkeit muss nicht verdient werden – z.B. durch erreichte Selbstständigkeitserfolge in der Rehabilitation. Vielmehr sind alle Menschen eines Gemeinwesens gleichsam qua Geburt zugehörig und in dieser Zugehörigkeit wandeln sich ihre Rechte und Pflichten lediglich mit dem Lebensalter.

Bürger haben in allen Industrienationen heute Zugang zu Bildung, zur Gesundheitsversorgung. Sie können Infrastrukturen z.B. in der Wohnungsversorgung, im Verkehrswesen nutzen, die Daseinsvorsorge umschließt beispielsweise auch soziale und pflegerische Dienstleistungen, Beratungsangebote und dergleichen mehr. Eine Bürgerperspektive einzunehmen, heißt daher zuerst zu fragen, inwieweit Menschen mit Behinderung diese Bereiche ebenfalls zugänglich sind. Hier finden sich noch viele Beispiele, in denen dies nicht so ist. Geläufig ist etwa das Beispiel der Verkehrsinfrastruktur oder der Wohnungsbau, bei deren Gestaltung Menschen mit Behinderung oft schlichtweg vergessen werden. Zugang ist allerdings nicht nur ein formaler Aspekt. Es reicht nicht aus, dass Dienstleistungen, Infrastruktur etc. vor Ort vorhanden sind, sie müssen vielmehr auch individuell genutzt werden können. Es sind dabei nicht nur Menschen mit Behinderung, die durch verschiedene Hürden an einem tatsächlichen Zugang gehindert werden. Vielmehr betrifft dies auch Menschen in sozial schwierigen Verhältnissen, Menschen mit einem niedrigeren Bildungsstand, arme Menschen. Zugang zu finden, kann daher heißen, dass Menschen unterstützt werden müssen, sich die allgemein vorhandenen Dienstleistungen und Infrastrukturen auch zu Nutzen zu machen.

Eine solche Bürgerperspektive setzt einen grundlegenden Wandel im Verständnis der erforderlichen Hilfen voraus: Gefragt sind nicht mehr (oder nicht mehr ausschließlich) spezialisierte Systeme der Betreuung. Vielmehr geht es darum, das gesamte Gemeinwesen auch unter dem Blickwinkel von Menschen mit Behinderung zu betrachten und ihre Bedürfnisse, Möglichkeiten und Wünsche, aber auch ihren möglichen Beitrag in der Gestaltung mit aufzugreifen. Mit anderen Worten: Es geht um Individuelles Wohnen, Leben und Arbeiten mitten in der Gemeinde, Beziehungen zu Nachbarn und Arbeitskollegen, Aufgaben, die nicht nur helfen, den Tag zu strukturieren, sondern die auch für andere bedeutsam sind.

Das Ziel der Teilhabe umfasst daher wesentlich mehr Aspekte, als einfach nur den Zugang zu dem allgemein Verfügbaren zu öffnen und zu bahnen. Vielmehr ist darüber hinaus die Organisation und Gestaltung des Zusammenlebens in der gesamten Gesellschaft erforderlich.

### 1.3 Sozialpolitische Perspektiven

Wenn man heute von einem Paradigmenwechsel sprechen möchte, dann trifft dies vor allem auf die sozialpolitische Entwicklung zu. Im Kontext der europäischen sozialpolitischen Grundsätze und Anforderungen lässt sich beobachten, dass Selbstbestimmung und Partizipation als Leitgedanken inzwischen sehr eindeutig formuliert sind. Nicht von ungefähr trägt das SGB IX den Titel: »Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen«. Auch wenn sich in den Ausführungen des SGB IX feststellen lässt, dass insbesondere der oft verwendete Begriff der Selbstbestimmung sehr schnell und sehr gravierende Einschränkungen erfährt, stellt es doch – z.B. gegenüber der Eingliederungshilfe – das Ziel der gleichberechtigten Teilhabe und das Vermeiden

von Benachteiligungen noch einmal deutlicher in den Vordergrund. Es bleibt abzuwarten, ob diese Grundgedanken auch das Handeln der einzelnen Rehabilitationsträger, insbesondere auch der Sozialhilfeträger leiten werden. Sicher zu erwarten sein wird eine prägnantere Überprüfung der Qualität der in diesem Gesetzesrahmen möglichen Leistungen. Darüber hinaus werden die Zielorientierung und die auf individuelle Bedarfslagen zugeschnittene Leistung erheblich an Bedeutung gewinnen.

Es wird – mit dem Stichwort »Subjektfinanzierung« – zugleich ein gravierender Systemwechsel eingeläutet. Insbesondere das SGB XII setzt hier gegenüber der klassischen Finanzierung der Behindertenhilfe neue Akzente. Es lässt sich in diesem Gesetzesrahmen eine weit reichende Pauschalierung von Leistungen erkennen, formuliert wird der Vorrang von Geldleistungen gegenüber Sachleistungen, zu einem zentralen Steuerungsinstrument werden in den verschiedenen Leistungsbereichen die individuellen Zielvereinbarungen. Diese Regelungen verdichten sich gewissermaßen in der Leistungsform des Persönlichen Budgets, die nun auch explizit im SGB XII aufgegriffen wird.

Als Folgen dieser sozialrechtlichen Veränderungen, insbesondere der Einführung Persönlicher Budgets, lassen sich erwarten

- eine Aufweichung des sogenannten sozialrechtlichen »Dreiecksverhältnisses«,
- die Entwicklung eines »Marktes« und
- eine stärkere Betonung der Eigenverantwortung der Leistungsempfänger.

Gleichzeitig werden die finanziellen Mittel weiter knapp bleiben. Daher wird der Grundsatz »ambulant vor stationär« unter Kostengesichtspunkten weitere Aufwertung erfahren. Mit dem Persönlichen Budget wird zudem damit zu rechnen sein, dass nicht-professionelle Dienstleistungen eine stärkere Bedeutung als heute erlangen. Dies wird die bisher schon geführte Diskussion um das mögliche Zusammenwirken fachlicher und freiwilliger Hilfe und die Abgrenzung unabweisbar professionell zu gestaltender Leistungen neu beleben.

## 1.4 Fachliche Antworten

Die fachlichen Entwicklungen in der Behindertenhilfe waren in den zurückliegenden Jahren geprägt durch das sogenannte Normalisierungsprinzip: »Ein Leben so normal wie möglich führen« galt und gilt als elementarer Weg der Integration. Dieses Prinzip führte zu einer tief greifenden Umgestaltung von Einrichtungen: Schlafsäle wurden abgebaut, neue Lebensräume (insbesondere Arbeit) erschlossen, Lebensrhythmen wurden an das gesellschaftlich Übliche angepasst etc.

Auch wenn sicher eine ganze Reihe weiterer Verbesserungen und Veränderungen festgestellt werden kann, so ist doch heute eine gewisse Ernüchterung eingetreten:

- Normalität bzw. Normalisierung blieb vor allem für Menschen mit geistiger Behinderung auf das Leben in Einrichtungen konzentriert. Dass »Normalität« eigentlich

ein Leben außerhalb von Einrichtungen erfordert, konnte nicht entsprechend umgesetzt werden.

- Mit dieser Bindung an Einrichtungen impliziert Normalisierung – provokant formuliert – sich auf ein »Durchschnittsleben«, auf ein für viele Menschen gleich gestaltetes Leben einlassen zu müssen.

Gleichzeitig ist ein Höchstmaß an Differenzierung und Spezialisierung in Konzepten und Angeboten zu beobachten, welche die jeweilige Behinderungsart zum Ausgangspunkt nimmt und – etwas überspitzt formuliert – jede neue Form einer spezifischen Behinderung bzw. jede Äußerung eines neuen Bedarfs zum Anlass eines neuen Angebots nahm. Darüber hinaus wirkten sich auf die Differenzierung auch unterschiedliche fachpolitische Entwicklungen aus: So ist zu beobachten, dass die Sozialpsychiatrie ausgelöst durch die Psychiatrieenquête einen ganz eigenen Weg nahm, oder dass die Dienste für Menschen mit Körperbehinderungen bereits recht früh die Anliegen der Selbstbestimmt-Leben-Bewegung aufnahmen und sich in Folge von Assistenzgedanken leiten ließen.

Heute wird zunehmend zur Kenntnis genommen, dass zwar vielleicht die ganz spezifischen Arbeitsweisen und Betreuungsformen unterschiedlich sind und sein müssen, dass aber zugleich eine ganze Reihe gemeinsamer Themen die unterschiedlichen Felder durchzieht: Dazu zählen Regionalisierung und Gemeindebezug der Hilfen, Ressourcenorientierung im Sinne von Beachtung und Stärkung von Selbsthilfemöglichkeiten und Leistungen des sozialen Netzes oder Individualisierung, die pauschale Versorgungen ablösen soll. Gleichzeitig wird deutlich, dass diese Fragen nicht nur innerhalb der Behindertenhilfe gemeinsam sind, sondern auch in benachbarten Feldern etwa der Jugendhilfe gestellt werden – und zum Teil bereits beantwortet sind. Dies betrifft z. B. die Frage der individuell erforderlichen und passenden Hilfen, die Frage sozialraumorientierter Infrastrukturen oder auch die Frage vernetzter Dienste, die für eine Region mit all ihren Aufgaben verantwortlich zeichnen.

Sich verändernde Bedarfe und Bedürfnisse, ein neues politisches Leitbild ebenso wie ein individuell neues Selbstverständnis und Selbstbewusstsein von Menschen mit Behinderung treffen zusammen und stellen die Behindertenhilfe vor ähnlich große Aufgaben, wie es das Normalisierungsprinzip in den 70er/80er Jahren tat. Im Zentrum der neuen Anforderungen stehen einerseits Strukturfragen, d.h. Fragen an Dienstleistungsprozesse und deren Abstimmung auf die individuellen Bedürfnisse von Menschen mit Behinderungen in ihrem jeweiligen sozialen Umfeld, andererseits neue Anforderungen an Effektivität und Effizienz von Dienstleistungen für Menschen mit Behinderung.

Aus heutiger Sicht sind für die kommenden Jahre die folgenden Entwicklungen zu erwarten:

- eine (weitere) Individualisierung von Unterstützungsleistungen (Gestaltung von »Leistungsbausteinen«), um passgenauere, auf Lebenssituationen und nicht nur auf Diagnosen abgestimmte Unterstützungssettings schaffen zu können,

- Anforderungen an Konzepte, die neue und erweiterte Zugänge zu den Bereichen der Arbeit, Bildung/Erwachsenenbildung, Freizeit und Kultur eröffnen können (»Integration«),
- eine Vernetzung bestehender Dienste (Kooperation zwischen verschiedenen Diensten, auch trägerübergreifend zur Sicherung von Regionalversorgung), um in jeder Region ein vollständiges Netz notwendiger Unterstützung erreichen zu können. Eine besondere Herausforderung wird dabei sicherlich der ländliche Raum sein,
- eine Stärkung gemeinwesenorientierter Ansätze bzw. der Verknüpfung professioneller Dienste mit bürgerschaftlichem Engagement,
- Unterstützung zur Sicherung eigener Ressourcen: Aufgabe wird es sein, nicht nur Menschen mit Behinderung zu fördern (individuumszentrierter Ansatz), sondern auch den Erhalt und Ausbau sozialer Netze zu unterstützen. Dazu gehört auch, soweit wie möglich Hilfeleistungen durch »normale Dienste« zu ermöglichen, oder – wie v. Lüpke formuliert, das Gleichnis vom barmherzigen Samariter aufgreifend – »das Gasthaus am Wege zu nutzen und zu bezahlen«.

Die Behindertenhilfe insgesamt wird in den nächsten Jahren einer prekären Situation ausgesetzt sein. Fasst man die – durchaus konträren – Anforderungen zusammen, so lautet die Entwicklungsaufgabe, eine höhere bzw. eine inhaltlich veränderte Qualität der Dienstleistungen mit eingeschränkten finanziellen Mitteln zu realisieren. Dies wird – sofern es als Aufgabe akzeptiert wird – Prozesse einer zielgerichteten Organisationsentwicklung ebenso erfordern wie neue Konzepte der Mitarbeiteraus- und -fortbildung.

## 2 Innovation und Wandel in der Altenhilfe

Beitrag von Andreas Leimpek-Mohler

### 2.1 Die Lebenslage »Alter« – eine gesellschaftliche Aufgabe

#### 2.1.1 Verlängerung der späten Lebenszeit

Der demographische Wandel zeigt, dass es für den Einzelnen eine höhere Lebenserwartung geben wird und dass es auf gesellschaftlicher Ebene zu einem Zuwachs des Anteils alter und sehr alter Menschen kommt. Aktuelle Modellrechnungen gehen von einer Entwicklung der durchschnittlichen Lebenserwartung bis zum Jahr 2050 für Männer von 79 bis 83 Jahren aus, für Frauen von einem Anstieg auf 86 bis 88 Jahre. Derzeit liegt die Lebenserwartung bei der Geburt für Männer bei 75,6 für Frauen bei 81,3 Jahren (*Wurm, S./Tesch-Römer, C. 2006 S. 329 ff*).

Für die gesamtgesellschaftliche Entwicklung und Entwicklung von Bedarfen für die Altenhilfe ist der Zuwachs in der Gruppe der Hochbetagten, also von Personen, die 80 Jahre und älter werden, interessant. Der Anteil dieser Altersgruppe in unserer Bevölkerung betrug im Jahr 2002 4,0 % und wird Vorausberechnungen zufolge bis zum Jahr 2050 mit 12,1 % dreimal so hoch sein (vgl. *Wurm, S./Tesch-Römer, C. 2006 S. 329 ff*). Der weit größere Teil der derzeitigen älteren Generation führt ein weitgehend selbstständiges Leben, aber in der Gruppe der 80- bis 85-Jährigen sind mehr als 30 %, in der Gruppe der 90- bis 95-Jährigen bereits mehr als 50 % pflegebedürftig. Und gerade dies sind die Altersgruppen, in denen ein deutlicher Anstieg der Bevölkerung erwartet wird (vgl. *Kruse, A. 2006 S. 1 ff.*). Dies bedeutet, dass »der prognostizierte demographische Wandel von hoher individueller Bedeutung (ist), denn er impliziert für viele Menschen eine lange Lebensphase des Altseins. Gesundheit und Alltagskompetenz entscheiden dabei maßgeblich über die individuelle Lebensqualität ... sowie über die Möglichkeit, eine selbstständige Lebensführung aufrechterhalten zu können« – was für immer mehr alte Menschen ein hoher Wert ist (*Wurm, S./Tesch-Römer, C. 2006 S. 329*).

Die Zahlen drücken aber auch aus, dass ein großer Anteil der älteren Bevölkerung nicht pflegebedürftig ist – deshalb ist davon auszugehen, dass es möglich ist, Pflegebedarf zu vermeiden bzw. durch aktivierende Pflege und Prävention den Pflegebedarf weiter einzuschränken.

#### 2.1.2 Demenz als Herausforderung an unser Verständnis vom Person-sein

Der Anteil der sehr alten (älter als 80 Jahre) und hochaltrigen Menschen wird bis 2020 stärker wachsen als der Anteil der Älteren in unserer Gesellschaft insgesamt. Da das Risiko an einer Demenz zu leiden, mit steigendem Lebensalter exponentiell zu-

nimmt, wird die Zahl der pflegebedürftigen Menschen deutlich ansteigen, auch wenn der Gesundheitszustand der Hochaltrigen besser wird und die Prävention durch Ernährung und Bewegung bei den »jungen Alten« greifen sollte (vgl. *Tesch-Römer, C.* 2006 S. 1 ff.).

Im Alter zeigt sich im besonderen Maße die Verletzlichkeit der menschlichen Existenz. Ein Begriff vom Menschen, der diesen als Person eindimensional definiert, wird uns angesichts dieser Tatsache nicht helfen. Mit »eindimensional« ist in diesem Zusammenhang gemeint, dass oft nur derjenige als Person bezeichnet wird, der Autonomie besitzt und zu Bewusstseinsleistungen fähig ist. Diese Definition verliert ihre integrierende Kraft, denn mit dem Alter und der »Demenz« schwindet möglicherweise beides.

In einem humanisierenden Verständnis von »Person« muss deshalb betont werden, dass der Mensch, die Person, auch Leib ist. Damit ist ausgedrückt, dass der Mensch schon als »Leib«, vor aller Bewusstheit, in Beziehung tritt, dass der Mensch das Wesen der »Unvertretbarkeit« ist, wie *Martin Heidegger* es einmal ausgedrückt hat. Dies bedeutet: »Niemand kann mich in meinem Handeln vertreten, niemand kann mir meine Sinnentwürfe abnehmen, niemand kann zu Anderen in das spezifische Verhältnis treten, in dem ich mich zu ihnen befinde.« (*Birkenstock, E./Rentsch, T.* 2005 S. 245)

Wenn wir das »Person-sein« so definieren und verstehen, dann ist der an Demenz erkrankte Mensch gar nicht in einer Ausnahmesituation, sondern in einem Entwicklungsstadium. Diese Sichtweise ist für unsere Haltung und die Motivation pflegerisch und unterstützend zu helfen entscheidend.

### 2.1.3 Alter ist auch Abschied und Abhängigkeit

Noch sind die familialen Netze zur Unterstützung bei Pflegebedürftigkeit stark. Sie und andere Unterstützungsnetze werden aber in den nächsten Jahren und Jahrzehnten schwächer werden, weil die pflegenden Kinder selbst alt sind, durch erhöhte Mobilität in unserer Gesellschaft räumlich weiter weg leben oder die Partner der Pflegebedürftigen vielfach schon verstorben sind. Ein-Personenhaushalte werden zunehmen – die Hoffnung auf Zunahme von selbst gegründeten Wohngemeinschaften Älterer und Hausgemeinschaften ist allerdings nach Einschätzung unserer Verbandsmitglieder zu optimistisch, weil diese Wohnform gegenüber konventionellen Haushalten zu selten eingeübt wurde und wird.

Schließlich tritt deutlich hervor, dass es um Abschied von diesem Leben geht. Sterbeprozesse sind zu begleiten, sterbende Menschen auf Unterstützung in dieser Phase angewiesen. Ehrenamtliche und berufliche Begleiter können im Sinne von »palliative care« und hospizlicher Arbeit helfen und dabei auch für den Sinn ihres Lebens wichtige Erfahrungen machen und dieses »Thema« dabei auch vom »gesellschaftlichen Rand« abholen, an dem es sich heute immer noch befindet.

## 2.2 Handlungsimpulse und Antworten – Teilhabe ermöglichen und Sinn für ein langes Leben stiften

»Sie hatte die langen Jahre der Knechtschaft und die kurzen Jahre der Freiheit ausgekostet und das Brot des Lebens aufgezehrt bis auf den letzten Brosamen«, schreibt *Berthold Brecht* in seiner Erzählung »Die unwürdige Greisin« und stellt ein Modell des Alterns vor, nämlich ein neues, unabhängiges Leben zu beginnen, das von der Substanz – Eigentum und Rente – des ersten Lebensteiles getragen wird, dass sich aber inhaltlich und im Beziehungsnetz unterscheidet.

In *Brechts* Erzählung ist diese Vision umgesetzt, auch wenn einige der Kinder der Greisin in seiner Erzählung deren Verhalten »unwürdig« finden. Allerdings waren es in der Erzählung nur noch zwei Jahre die ihr bis zu ihrem Tode blieben. Unsere späte Lebenszeit wird dagegen immer länger. Unsere Lebenserwartung nimmt rasch zu. Fehlen uns angesichts dieses Tempos Orientierungsmodelle für diese Lebensphase?

»Vielfach fehlt eine zusätzliche Komponente moderner Altersvorsorge, nämlich über die Lebenserhaltung hinausgehende Orientierungen und Sinnentwürfe. Poetische Ideale wie das des würdevollen weisen Greises oder der gütigen Großmutter sind in der modernen Umgestaltung der Gesellschaft und durch den Wandel der Rollenverständnisse verblasst« (*Birkenstock, E./Rentsch, T.* 2005 S. 243).

Ein solcher Sinnentwurf könnte die Teilhabe sein. Nur Teilnahme im Sinne dessen, dass die Rechte und Pflichten in einer demokratischen Gesellschaft nicht aufgegeben werden, genügt nicht. Teilhabe, wie wir sie in der sozialen Arbeit der Wohlfahrtsverbände verstehen, »...kann nur erreicht werden, wenn Altern nicht allein im Sinne einer ausreichenden Ressourcengarantie als bloße Selbsterhaltung verwaltet wird und pensionierte Menschen aus der sozialen Eingebundenheit entlassen werden. Vielmehr müssten sie weiterhin nach Maßgabe ihrer Kräfte in Strukturen wechselseitiger Verantwortung verankert bleiben« (*Birkenstock, E./Rentsch, T.* 2005 S. 243).

### 2.2.1 Unterstützung der Eigenständigkeit und Selbstbestimmung in der eigenen Wohnung

Auf dem Weg zu einer Sinnbestimmung selbstständigen Lebens in der länger werdenden Phase des Alterns braucht der alte Mensch die Sicherstellung einiger Grundvoraussetzungen. Nicht nur die Ausstattung der eigenen Wohnung wird bewusster und auf die Hilfsbedürftigkeit hin ausgerichtet sein müssen, die Inanspruchnahme von Dienstleistungen in der eigenen Wohnung wird wichtiger und vermehrt nachgefragt werden, weil das Bewusstsein für Eigenständigkeit und Selbstbestimmung bei alten Menschen zunimmt.

Einkommen und Vermögen vieler Menschen werden zudem auskömmlich sein, wie der jüngste Alterssurvey zeigt (vgl. *Tesch-Römer, C.* u. a. 2006 S. 1 ff.), sodass sozi-