
Fragen und Antworten im Kontext föderaler Organisationen. Chancen und Lösungsansätze in den Spannungsfeldern der föderal organisierten Wohlfahrtspflege

Stephan Grohs

1 Einleitung

Die etablierten föderalen Organisationen im Sozialbereich, also vor allem die Wohlfahrtsverbände und die mit ihnen verbundenen Organisationen, stellen ein Organisationsmodell sozialer Angebote und Dienstleistungen dar, das für viele Beobachter überkommen erscheint. Neue Konkurrenz erwächst „von unten“ durch neue Initiativen und „Social Entrepreneurs“, „von oben“ durch Großunternehmen (insb. in Gesundheit und Pflege) und Franchisekonzepte (siehe den Beitrag von Flor in diesem Band): Sie sind also gleichzeitig von sozialer Innovation und Skalierung herausgefordert. Föderale Organisationen stehen zwischen diesen beiden Polen. Im Idealfall können Sie das Innovationspotential kleiner Initiativen mit dem Skalierungspotential der zentralisierten Konkurrenten verbinden. Die Realität sieht freilich häufig ganz anders aus: Das zähe Beharrungsvermögen der lokalen Einrichtungen paart sich mit trägen Verbandsstrukturen, die Entscheidungen schwierig und die Kommunikation mühsam machen.

Föderale Organisationen sind also – wie der Föderalismus allgemein – umstritten. Viele mögliche Vor- und Nachteile der föderalen Staatsorganisation können auch für diese geltend gemacht werden. Einerseits wird dem Föderalismus

S. Grohs (✉)
Speyer, Deutschland
E-Mail: grohs@uni-speyer.de

nachgesagt, er sei intransparent und neige zu ineffizienten Entscheidungsverfahren bis hin zu Entscheidungsblockaden. Andererseits sei er aber auch eine mögliche Quelle von Innovation, Effizienzgewinnen durch Kooperation und ein Garant der Wahrung regionaler Eigenheiten (vgl. Benz 2002; Kropp 2010). Wie häufig bei solch unterschiedlichen Bewertungen sind diese jedoch nicht zwingend Folgen „des Föderalismus an sich“, sondern Konsequenzen der jeweiligen konkreten institutionellen Ausgestaltung (vgl. Treisman 2007).

Gleiches gilt für föderale Organisationen der Sozialwirtschaft: Wie sie mit den gegenwärtigen Herausforderungen umgehen können und wie sie sich dabei im Vergleich mit Herausforderern „von oben“ wie „unten“ schlagen, kann nur mit Blick auf die Mechanismen verstanden werden, mit denen die föderale Zusammenarbeit organisiert wird. Dies gilt gleichermaßen für Fragen der Entscheidungsfindung, der Finanzierung und konkreter Leistungsprozesse.

In diesem Beitrag werden die aktuellen Herausforderungen an die unterschiedlichen Akteure in föderal organisierten Verbänden der Sozialwirtschaft behandelt. Darauf aufbauend werden die veränderten Funktionen und Leistungsbeziehungen sowie die veränderte Arbeitsteilung der einzelnen Verbandsebenen im Verhältnis zueinander und zu den einzelnen Sozialunternehmen analysiert. Hierbei werden die verschiedenen Funktionen – die professionelle und bedarfssichernde Erbringung von sozialen Dienstleistungen, die Mobilisierung ehrenamtlichen Engagements, die anwaltschaftliche Vertretung benachteiligter Gruppen und politische Arbeit berücksichtigt.

Dazu werden zunächst – durchaus inspiriert durch die Föderalismusdiskussion auf staatlicher Ebene – theoretische Vor- und Nachteile föderaler Organisationen und die ihnen inhärenten Spannungslinien diskutiert (2). Daran schließt eine Betrachtung aktueller Herausforderungen der Sozialwirtschaft im Allgemeinen und föderaler Organisationen im Besonderen an (3). Anhand einzelner Problemlagen werden an konkreten Beispielen Lösungsstrategien präsentiert (4), bevor abschließend die zukünftigen Chancen und Probleme föderaler Organisationen zusammengefasst werden (5).

2 Föderale Organisation zwischen dezentraler Innovation und Fragmentierung, Prekärer Zentralisierung und Entscheidungsblockade

Im sozialen Dienstleistungssektor sind die Wohlfahrtsverbände dominierende Organisationen mit föderalem Charakter. Die Wohlfahrtsverbände bzw. die ihnen angeschlossenen Einrichtungen und Dienste sind nach wie vor die wichtigsten

Leistungserbringer im Bereich der sozialen Dienste.¹ Die meisten stationären Einrichtungen der Jugendhilfe, der Altenhilfe und der Behindertenhilfe werden von ihnen oder ihren Mitgliedsorganisationen getragen (vgl. als aktuellen Überblick Grohs et al. 2014, S. 40–43). Von den anderen lokal aktiven Vereinen, Selbsthilfegruppen oder kommerziellen Anbietern unterscheiden sie sich durch ihre Organisation auf nationaler (Bund) und regionaler (Land) Ebene, von zentralistischen Organisationsformen (z. B. zunehmend überregional auftretenden Unternehmen im Gesundheits- und Pflegebereich; vgl. Klenk 2011; Schneiders 2013) durch die relative Autonomie ihrer Gliedorganisationen. Föderale Organisationen verteilen Aufgaben, Ressourcen und Entscheidungsbefugnisse über mehrere, in vielen Bereichen unabhängige Ebenen. Dies bringt im Vergleich mit zentralistischen und dezentral-autonomen Organisationsformen sowohl (potentielle) Vor- als auch Nachteile mit sich (vgl. Tab. 1).

Hinsichtlich ihrer *Leistungsprozesse* wird föderalen Organisationen gegenüber zentralistischen Organisationsformen eine stärkere Innovationsorientierung und größere Sensibilität für örtliche Belange unterstellt. Diesem Innovationspotential durch dezentrale „Entdeckungen“ steht zwar eine uneinheitliche Aufgabenwahrnehmung in den Gliedorganisationen gegenüber, gleichwohl können föderale Organisationen auch einen Rahmen für Diffusions- und gegenseitige Lernprozesse bieten. Es kann also durchaus eine Innovationsspirale „von unten“ ausgelöst werden und gleichzeitig bessere Antworten auf die zunehmende Heterogenisierung von Teilregionen in Deutschland gefunden werden. Zentralistische Organisationen haben zwar den Vorteil, Innovationen in allen Organisationsteilen „von oben“ umsetzen zu können, gleichwohl fehlen ihnen die dezentralen Anpassungsmöglichkeiten, die in föderalen Organisationen zu ortsangemesseneren Lösungen führen können. Dies kann in zentralistischen Organisationen zu Bürokratismus und starrer Regelbefolgung führen, vor denen föderale Organisationen sicher nicht gefeit sind, aber doch ein besseres Potential zur sinnvollen Anpassung entwickeln können. Völlig dezentrale und unabhängige Organisationen wie ungebundene örtliche Vereine oder Sozialunternehmen können zwar für ihre jeweilige ökologische Nische optimale Lösungen entwickeln, ihnen fehlt aber das Lern- und Diffusionspotential das föderale Organisationen bieten können.

¹Die Verbände unterscheiden sich untereinander sowohl in ihrer Mitgliederstruktur als auch in ihrem Zentralisierungsgrad. Arbeiterwohlfahrt (AWO) und die Zentrale Wohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland (ZWSt) sind Verbände mit persönlichen Mitgliedern, während Diakonisches Werk (DW) und der Paritätische (DPWV) ausschließlich Organisationen als Mitglieder führen. Der Deutsche Caritasverband (DCV) und das Deutsche Rote Kreuz (DRK) erlauben beide Mitgliedschaftsrollen, verfügen also sowohl über Einzel- als auch Organisationsmitgliedschaften. Auf die Auswirkungen dieser unterschiedlichen Mitgliederstruktur kann im Folgenden nur in Einzelfällen eingegangen werden.

Tab. 1 Stärken und Schwächen föderaler Organisationen. (Quelle: © Eigene Darstellung)

Wirkungsdimension	Potentielle positive Effekte	Potentielle negative Effekte
Aufgabenwahrnehmung (Effektivität)	<ul style="list-style-type: none"> • Innovationspotential kleiner Einheiten bei gleichzeitigem Diffusionspotential • Verbandsinterne Professionalisierungs- und Anpassungspotentiale 	<ul style="list-style-type: none"> • Uneinheitlichkeit der Aufgabenwahrnehmung • Fehlende Verbundvorteile
Ressourceneinsatz (Effizienz)	<ul style="list-style-type: none"> • Ortsangepasste Angebote und Zielfokussierung • Nutzung dezentraler Ressourcen (Förderung und Engagementpotential) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Skaleneffekte bei mangelndem „Pooling“ • Fehlende Möglichkeit der Quersubventionierung bei zu autonomen Einheiten
Entscheidungsprozesse (Legitimität)	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung vielfältiger Interessen und Informationen (Innovation) • Zwang zu Problemlösungsorientiertem Entscheiden durch föderale Vetopositionen • Parallelität zu staatlichen und kommunalen Entscheidungsebenen erleichtert Zugang 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwerfällige Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse • Verteilungskonflikte • Schwierigkeiten der Bindung der Mitgliedsorganisationen an zentrale Entscheidungen • Informationsverluste über mehrere Ebenen („Stille Post“) • Intransparenz
Identität	<ul style="list-style-type: none"> • Balancierung von Partikular- und Verbandsinteresse • Identität als „Markenkern“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Zentrifugale Prozesse (normative Integration wird schwieriger) • Gegenseitige Abkopplung der vertikalen Ebenen durch Arbeitsteilung (insb. Politische versus Dienstleistungsfunktion)
Kooperationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Relative Autonomie erleichtert Kooperationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bindung an übergeordnete Leitbilder erschwert Kooperation mit Verbandsexternen (z. B. QM-Strategien und Sozialraumarbeit)

Ein kritischer Punkt für föderale Organisationen ist die Frage, ob sie Verbundvorteile, also Kooperationsvorteile durch die Koordination erzeugen können. Auch dies ist in zentralistischen Organisationsformen leichter, in denen die

Zusammenarbeit zweier untergeordneter Teilorganisationen durch hierarchische Entscheidungen erzwungen werden können. In föderalen Organisationen müssen sich die Partner dagegen gegenseitig finden, was immerhin durch einen gemeinsamen Kommunikations- und Werterahmen erleichtert wird, der dezentral-autonomen Organisationen häufig fehlt.

Dies spiegelt sich auch im *Ressourceneinsatz* wider. Hier kann die ortsangemessene Anpassung der Organisation und der Leistungsprozesse zwar einen effizienten Ressourceneinsatz fördern und auch zusätzliche Ressourcen wie örtliche Mittel und insbesondere Engagement mobilisieren, oft können aber Skaleneffekte (z. B. durch gemeinsame Beschaffung oder Personalaustausch) ebenso wenig realisiert werden wie die Quersubventionierung defizitärer Aufgabenbereiche, die in zentralistischen Organisationsformen möglich ist.

Eine der am häufigsten formulierten Kritiken an föderalen Organisationen ist deren schwerfällige *Entscheidungsfindung*. Dieses im Bereich der Staatsorganisation als „Politikverflechtungsfalle“ (Scharpf 1985) beschriebene Phänomen findet sich in den zunehmenden Problemen der Verbände wieder, „mit einer Stimme zu sprechen“. Schwieriger noch ist die Bindung der Gliedorganisationen an einmal getroffene Entscheidungen. Beides mag in zentralistischen Organisationen einfacher sein, gleichwohl bietet die Notwendigkeit zur gegenseitigen Abstimmung auch das Potential vielfältige Interessen und Informationen in die Entscheidungen einfließen zu lassen und so informiertere Entscheidungen zu treffen. Dieser Zwang zu einem konsensorientierten Entscheiden kann zudem die Legitimität der Entscheidungen erhöhen und problemlösungsorientiertes Verhalten fördern (siehe dazu Bauer in diesem Band). Die häufig anzutreffende Parallelität der föderalen Organisationen mit den staatlichen Organisationsebenen (vgl. Tennstedt 1992) bietet zudem einen besseren Informationsgrad über die politischen Entwicklungen auf mehreren Ebenen und einen besseren Zugang zu Entscheidungsträgern.

Hinsichtlich der organisationalen *Identität* haben föderale Organisationen sowohl gegenüber zentralistischen wie dezentral-autonomen Organisationen größere Schwierigkeiten, die „Einheit in der Vielfalt“ zu wahren. Die Balancierung von Partikular- und Verbandsinteressen wird dann zur Herausforderung, wenn zentrale Bindungskräfte wie Glaube, Mission, oder ein verbindendes Milieu brüchiger werden (horizontale Integration) und sich die einzelnen Ebenen durch ihre Arbeitsteilung voneinander entfremden oder gar in Widerspruch treten (vertikale

Integration).² Föderale Organisationen der Sozialwirtschaft, also vor allem die Wohlfahrtsverbände, stellen typische hybride Organisationen dar, die mehrere Ziel- und Anspruchskriterien erfüllen müssen, die teilweise in Konflikt miteinander stehen (vgl. Evers 2005; Grohs 2014). Insbesondere die in den Selbstbeschreibungen angeführten Rollen als politische Interessenvertretung, als „Anwalt der Schwachen“, als Mitgliederorganisation und als ökonomisch denkendem Dienstleister, geraten so leicht in Widerspruch. Gegenüber einzeln auftretenden Organisationen bietet die Identität jedoch auch Vorteile: Sie bietet Sichtbarkeit durch überregionale Präsenz und durch das „Branding“ hohen Wiedererkennungswert.

Die hier skizzierten Spannungsfelder föderaler Organisationen bieten Chancen und Risiken. Für lange Zeit war es den Wohlverbandsverbänden gelungen, ein relativ stabiles Gleichgewicht zu entwickeln – ihre immer noch vorhandene Dominanz als Anbieter sozialer Dienstleistungen zeigt, dass föderale Organisation erfolgreich sein kann. Dennoch zeigen sich in den vergangenen Jahren (und Jahrzehnten) in zahlreichen Feldern Probleme, die die etablierten Organisationsformen herausfordern, teils sogar infrage stellen. Diese sollen im nächsten Abschnitt skizziert werden.

3 Aktuelle Herausforderungen föderaler Organisationen der Sozialwirtschaft

Die aktuellen Herausforderungen an föderale Organisationen der Sozialwirtschaft lassen sich in solche unterteilen, welche genuin aus der föderalen Organisation resultieren, solchen die auf alle Organisationen der Sozialwirtschaft wirken, aber durch die föderale Organisation verstärkt werden oder anders akzentuiert wirken und solche allgemeiner Natur, von denen sowohl zentralistische, föderale und dezentral-autonome Organisationen betroffen sind. Im Folgenden werde ich zunächst diese allgemeinen Herausforderungen der Sozialwirtschaft skizzieren und danach diskutieren wie diese spezifisch auf föderale Organisationen wirken.

Die wichtigsten allgemeinen Herausforderungen von Organisationen der Sozialwirtschaft lassen sich mit den Stichworten *Kostendruck*, *Problemdruck*, *Legitimitätskrise* und *Wertewandel* umreißen.

²Ein prägnantes Beispiel ist die Bewertung der Ein-Euro-Jobs, die von den Bundesverbänden als politische Interessenvertreter kritischer gesehen werden als von der lokalen Ebene, bei der die Dienstleistungsfunktion dominiert und eine Nutzung des Instruments auf Interesse stößt.

Nach der Expansionsphase sozialer Dienste in den 1970er- und 1980er-Jahren wurde mit zunehmender Krise der öffentlichen Haushalte und dem dadurch entstehenden *Kostendruck* seit Anfang der 1990er-Jahre zunehmend die mangelnde Effizienz und „Unprofessionalität“ der Leistungserbringung in den Trägerorganisationen thematisiert. Vonseiten des Gesetzgebers wurden in den 1990er-Jahren unter dem fiskalischen Druck zunehmend wettbewerbliche Elemente mit dem Ziel der Effizienzsteigerung in die einschlägigen Gesetzeswerke eingefügt, die Träger sozialer Dienste unter zunehmenden Wettbewerbs- und Effizienzdruck setzen. So wurde der traditionelle Vorrang der Freien Wohlfahrtspflege teilweise aufgehoben und die bisherige Finanzierung über das Selbstkostendeckungsprinzip zunehmend durch leistungs- und fallbezogene Entgelte ersetzt (so 1994 im Pflegeversicherungsgesetz [heute SGB XI]; seit 1996 in mehreren Novellen des Bundessozialhilfegesetzes [heute SGB XII] und schließlich seit 1999 im Kinder- und Jugendhilfegesetz [SGB VIII]).

Der so erzeugte Druck trifft zum Zweiten auf neue *Problemlagen*, die teilweise noch nicht in bestehende Finanzierungs-, Rechts- und Organisationsformen integriert sind. Viele neue Herausforderungen und Aufgaben liegen quer zu etablierten Strukturen; genannt seien hier nur die Herausforderungen des demografischen Wandels, der Integration von Migranten, der sich wandelnden Familienstrukturen sowie der sozialräumlichen Segregation. Die daraus entstehenden Problemlagen zeichnen sich einmal dadurch aus, dass sie nur schwach rechtlich kodifiziert sind und daher häufig nur durch freiwillige Leistungen der Kommunen oder anderer Kostenträger bearbeitet werden können, und zweitens dadurch, dass oftmals keine eindeutigen Ansprechpartner innerhalb der Sozialbürokratien auszumachen sind (vgl. Grohs und Reiter 2014, S. 25–27). Gerade diese Problemlagen gelten aber als Kern „eigensinniger“ sozialpolitischer Gestaltung, mithin als Innovationspole sozialer Dienstleistungen. Hinzu kommen sozialstrukturelle Veränderungen (erhöhte Anzahl von Ein- bzw. Keim-Kind-Familien, steigende Scheidungszahlen sowie eine steigende Frauenerwerbstätigkeit), die gekoppelt mit erhöhten Mobilitätsanforderungen auf den Arbeitsmärkten dazu führen werden, dass sich familiäre Hilfpotenziale eher reduzieren werden. Steigenden Bedarfen stehen also sinkende familiäre Hilfpotenziale gegenüber (vgl. Schneiders 2010, S. 137 ff.).

Zunehmend wurden seit den 1980er-Jahren zudem *Legitimationsprobleme* der bestehenden Strukturen der Wohlfahrtsproduktion diskutiert. Insbesondere war der Vorwurf eines Quasimonopols der etablierten Wohlfahrtsverbände verbreitet, das innovationsfördernden Wettbewerb hemme (z. B. Ottnad et al. 2000; Monopolkommission 1998 und neuerdings Monopolkommission 2014) oder dem sozialpolitisch wünschenswerten „Wohlfahrtspluralismus“ (Evers und Olk 1996)

entgegenstehe. Schon seit den 1980er-Jahren wurden die Wohlfahrtsverbände häufig als „Kartelle“ dargestellt. Die gängige Kritik konstatiert, diese als bürokratisch vermachtetes Ensemble aus öffentlichen Trägern und den großen Wohlfahrtsverbänden verstandenen Kartelle schalteten interne Konkurrenz zwischen den Verbänden durch bewusste Marktaufteilung aus und ließen sich in der Folgezeit erfolgreich gegen Mitbewerber verteidigen. Es komme zum Ausschluss wenig organisations- und konfliktfähiger Interessen und Anbieter. Mit dieser Kartellhypothese ist eine Kritiklinie markiert, die sich je nach Diskurskonjunktur in einer eher links-alternativen wie einer ordnungspolitisch-marktliberalen Spielart findet. In ersterer Variante wird insbesondere der Ausschluss kleinerer Bürgerinitiativen, Selbsthilfegruppen und anderer eher dem „Gemeinschafts-pol“ zuzurechnender Gruppierungen thematisiert (vgl. z. B. die Beiträge in Heinze 1986; Evers und Olk 1996). Die ordnungspolitisch-wirtschaftsliberale Kritik wurde insbesondere in den 1990er-Jahren virulent und kritisierte wettbewerbsverzerrende Aspekte des faktischen Oligopols der Wohlfahrtsverbände und den Ausschluss privatgewerblicher Anbieter (vgl. z. B. Monopolkommission 1998; Otnad et al. 2000). Der letzte Bericht der Monopolkommission (2014) erneuert diese Kritik für den Bereich der Jugendhilfe.

Weiterer Anpassungsdruck erwächst aus *offenkundigen Steuerungsproblemen*, die sich in einer Reihe von Skandalen, die bis hin zu Korruption reichen sowie anderen Fällen offenkundigen Missmanagements manifestierten. Diese Kritik an Managementdefiziten freier Träger und Einrichtungen wurde in Seibels These vom Organisationsversagen und „Dilettantismus“ zugespitzt (vgl. Seibel 1992). Zudem setzte professionsinterne *fachliche Kritik* an den bestehenden Arbeitsweisen sozialer Arbeit an. Sie diagnostizierte u. a. mangelnde Adressatenbeteiligung, mangelnde Lebensweltorientierung und Flexibilität, fehlende Transparenz und Qualitätskultur. Die sozialen Dienste entsprächen in ihrer Spezialisierung nicht dem fachlichen Anspruch auf ganzheitliche integrierte Hilfen. Insbesondere angesichts neuer und sich verschärfender Problemlagen zeigten die sozialen Dienste zudem mangelnde Problemwahrnehmung und Problembearbeitungskompetenz (vgl. Merchel 2003, S. 65 ff.).

Teils ausgelöst durch die Legitimitätskrise sozialer Organisationen, teils durch den Wertewandel und die abnehmende Bindungsfähigkeit gesellschaftlicher Großorganisationen, zeigen sich verstärkt *Mobilisierungsprobleme* hinsichtlich ehrenamtlichen Engagements. Ehrenamtliche Arbeit in den Verbänden wird angesichts von Säkularisierung und Wertewandel zunehmend zur knappen Ressource (vgl. Bäcker et al. 1995). Gleichzeitig zeigen sich zunehmende Spannungen und Konflikte zwischen ehrenamtlichen Vorständen und hauptamtlichen Einrichtungsleitungen.

Angesichts dieser multiplen Problembeschreibung wurden managementorientierte Umgestaltungsvorschläge eingebracht, die in den 1990er-Jahren eine gewisse Diskurshegemonie erlangen konnten. Diese mit dem eher problematischen Begriff der „Ökonomisierung“ (vgl. Heinze und Schneiders 2013) belegte Entwicklung konkretisierte sich für zahlreiche Organisationen der Sozialwirtschaft insbesondere in einer intensiveren Beschäftigung mit Managementthemen. Besonderheiten in den jeweiligen Aufgabenbereichen, der Organisation und der Finanzierung führten allerdings zu deutlichen Unterschieden in der Schwerpunktsetzung und bedingt durch sehr heterogene Anforderungen vonseiten der öffentlichen Träger zu sehr unterschiedlichen Ausprägungen (Grohs 2010).

Trotz der Vielfalt der präsentierten Ansätze lässt sich als gemeinsamer Kern festhalten, dass Managementansätze für die Sozialwirtschaft eine an privatwirtschaftlichen Managementpraktiken orientierte, stärker an ökonomischen Kriterien und ergebnisorientierten Führungs- und Steuerungsformen ausgerichtete Umgestaltung der freien Trägerorganisationen anstrebt. Als wesentliche Elemente sind hier Organisationsveränderungen mit dem Ziel der dezentralen Ressourcenautonomie und dem Aufbau von „Profit Centern“ zu sehen, häufig unterstützt durch die formale Ausgliederung „marktfähiger Dienstleistungen“ in eigenständige Einrichtungen in privatrechtlicher Rechtsform (siehe hierzu den Beitrag von Karl in diesem Band). Ziele dieser Ausgliederungen sind die Eindämmung der ehrenamtlichen Vorstandssteuerung, höhere wirtschaftliche Flexibilität und eine Verschiebung der Haftungsverpflichtung weg vom Gesamtverband (vgl. Strünck 1996). Diese Organisationsreformen sollen durch die Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungselemente unterstützt werden, sodass Themen wie Controlling, Kostenrechnung und Benchmarking zunehmend an Relevanz gewannen. Bedeutend ist hier die Beschäftigung mit Qualitätsaspekten und Qualitätsmanagement (s. u.). Ein besonderes Problem hinsichtlich der Bedeutung von Personalmanagement und -entwicklung für die freien Träger stellt hier das Verhältnis zwischen hauptamtlichen Beschäftigten, denen der ideelle Hintergrund der Trägerorganisation häufig fremd ist und den ehrenamtlichen Helfern dar. Hier kommt es zu Spannungen zwischen Experten- und Laientum einerseits, Professionalität und weltanschaulicher Bindung andererseits, die Personalpolitik und Arbeitsorganisation in freien Trägereinrichtungen zu einer besonderen Herausforderung machen. Marketing und Sozial sponsoring werden für die Freien Träger zur Erschließung neuer finanzieller Ressourcen zunehmend wichtig. Dies bedeutet eine verstärkte Öffentlichkeitsarbeit und die Anwendung anderer Instrumente des Marketings. Diese zielen zum einen auf eine Erschließung von neuen Finanzierungsquellen wie Spendenmarketing und Fundraising, andererseits auch auf die Erschließung neuer Geschäftsfelder durch gezielte Nachfragesteuerung (vgl. die Beiträge in Arnold et al. 2014).

Auf Verbandsebene steht eine Neujustierung des Verhältnisses von Einrichtungen und dem Gesamtverband zugunsten der Einrichtungen auf der Tagesordnung. Während die sozialpolitische Interessenvermittlung von den Dachverbänden auf Bundes- und teilweise Landesebene wahrgenommen wird, folgen die Mitgliedsorganisationen und -einrichtungen aufgrund der Einführung wettbewerblicher Steuerungselemente teilweise gezwungenermaßen eher den Handlungsrationitäten des „Marktes“. Dies führt zunehmend zu Widersprüchen. Während z. B. auf Dachverbandsebene ein „Negativwachstum“ (Weber 2009) in der Behindertenhilfe vor dem Hintergrund des Inklusionsdiskurses und der Realisierung der UN-Behindertenrechtskonvention begrüßt wird, verursacht ein derartiger Richtungswechsel bei Einrichtungsleitungen aus betriebswirtschaftlichen Gründen Ablehnung und bedeutet für die Beschäftigten nicht nur einen drohenden Arbeitsplatzverlust, sondern wird auch als Mangel an Wertschätzung der eigenen Arbeit wahrgenommen. Gegenüber dem staatlichen Föderalismus haben die föderalen Organisation den Nachteil, dass Austritte aus dem Verbandsgefüge leichter möglich sind: Bei konstanter Unzufriedenheit sind Austritte wahrscheinlich, wie sich insbesondere bei den Autonomiebestrebungen einiger Großträger zeigt (Sell 2008).

In diesem Kontext ist auf der Seite der freien Träger und insbesondere der Wohlfahrtsverbände eine zunehmende organisatorische Spaltung in einen „marktfähigen“ Dienstleistungsbereich und einen weiter an Gemeinwohl- und Wertorientierungen ausgerichteten Zweig zu beobachten. Letzterer nimmt die sozialanwaltschaftliche Funktion der Verbände wahr und vertritt allgemeine sozialpolitische Positionen. Während erster sich zunehmend professionalisiert, lebt in letzterem der Gedanke der Ehrenamtlichkeit weiter – allerdings abgekoppelt von der Dienstleistungsfunktion. Dies ist in allen großen Verbänden zu beobachten, die Umstrukturierungsprozesse sind allerdings noch bei Weitem nicht abgeschlossen. Hinzu kommt die Gründung eigener Arbeitgeberverbände und neuer Tarifgemeinschaften; tarifrechtlich ist eine Abkehr von der bisherigen Orientierung am BAT (bzw. dem heute geltenden TVöD) zu beobachten (vgl. Dahme et al. 2005, S. 64–83; Liebig 2005).

Auf der Einrichtungsebene ist eine grundsätzlich mit dem Sozialmanagement verknüpfte Entwicklung einer Neuordnung der Geschäftsfeldpolitik zu verzeichnen, die von den Trägern als „Gemischtwarenläden“ (Becher 2000, S. 270) hin zu spezialisierten Einrichtungen in einem „Unternehmensverbund“ geht. „Marktfähige“ Einrichtungen wie Krankenhäuser und Altenheime werden in eigenständige, rechtlich selbstständige Gesellschaften überführt. Neben den angenommenen Effizienzgewinnen durch institutionelle Autonomie spielen

tarifpolitische Flexibilisierungsmöglichkeiten eine bedeutende Rolle für diesen Prozess der Ausgliederung. Gleichzeitig kommt es vermehrt zu Fusionen, um gegenüber den Kostenträgern in einer besseren Verhandlungsposition zu stehen und Skalenerträge zu nutzen (siehe hierzu die Beiträge von Beck und Thurow in diesem Band). Dieser Prozess der Ausgliederung der professionalisierten Bereiche in privatrechtliche Rechtsformen und damit der Abschied vom Institut des eingetragenen Vereins ist gleichzeitig ein Abschied von den bisherigen ehrenamtlichen Führungsstrukturen. Somit kann man auch von einer Dezentralisierung und Professionalisierung der Verantwortungsstrukturen auf die Geschäftsführungen und einer zunehmenden Trennung der Gemeinwohl- von der Dienstleistungsfunktion der Träger sprechen (siehe hierzu den Beitrag von Schmidt in diesem Band).

Um eine Fragmentierung der Einrichtungslandschaft zu verhindern, wird innerverbandlich versucht, diesen Ausgliederungsprozess durch die Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente an den Gesamtverband rückzukoppeln. Ein wesentlicher Kern der manageriellen Entwicklung der freien Träger stellte das Qualitätsmanagement dar, das auch in der innerverbandlichen Steuerung zunehmend an Relevanz gewinnt (siehe hierzu Liebert und Witte- nius in diesem Band). In den Verbänden versuchen verbandsinterne Qualitätsmanagementsysteme neben dem Aspekt der allgemeinen Qualitätssicherung und -entwicklung auch die spezifischen Verbandsleitbilder durch die Integration wertebezogener Komponenten zu erfassen. Qualitätsmanagement, so die gemeinsame „Qualitätsmanagementstrategie der Freien Wohlfahrtspflege“, solle dabei neben der Kontrolle die Verantwortung der Trägereinrichtungen stärken; gleichzeitig soll mit der Entwicklung eines eigenen systematischen Qualitätsmanagements eine externe Setzung von Qualitätsstandards durch den öffentlichen Kostenträger verhindert werden (vgl. Dahme et al. 2005, S. 84).

Die Darstellung einheitlicher Wertorientierungen wird prekärer und durch einzelne Organisationen gefährdet. So lassen öffentliche Skandale, die wohlgernekt nur einzelne Organisationen in den Verbänden betreffen, das Gesamtbild des Verbandes nicht unangetastet. So haben z. B. die Debatten um die missbräuchliche Verwendung der Übungsleiterpauschale in der Diakonie oder die Abweisung mutmaßlicher Vergewaltigungsoffer in einzelnen katholischen Krankenhäusern das Bild der „wohlthätigen“ Organisation und des „Anwalts der Schwachen“ nachhaltig beschädigt (vgl. auch Heinze und Schneiders 2013).

Zusammenfassend sind föderale Organisationen der Sozialwirtschaft – wie andere öffentliche, freie und privatgewerbliche Träger – gegenwärtig vom allgegenwärtigen Kostendruck, neuen Problemlagen, Legitimitätskrisen und einem gesellschaftlichen Wertewandel herausgefordert. Für föderale Organisationen

verstärken diese Herausforderungen das Spannungsverhältnis zwischen verbandlicher Einheit und den Autonomiebestrebungen der Einzelorganisationen. Der Managerialisierungs- bzw. Ökonomisierungsdiskurs der vergangenen Jahre hat die Gefahr einer zunehmenden Fragmentierung sicherlich erhöht, zumal die integrativen gesellschaftlichen und normativen Grundlagen der Verbandsidentitäten zu schwinden scheinen. Dennoch birgt die föderale Struktur auch Chancen, die im Folgenden exemplarisch skizziert werden sollen.

4 **Auswege aus der Föderalismusfalle? Einige Beispiele**

In den vorherigen beiden Abschnitten wurden zunächst die inhärenten Spannungsfelder in föderalen Organisationen skizziert und dann aktuelle Herausforderungen von Organisationen der Sozialwirtschaft diskutiert, die großenteils auch nichtföderale Träger und Anbieter betreffen, aber in föderalen Organisationen verstärkt zum Tragen kommen. Dieser Überblick war sicherlich defizitorientiert und vernachlässigte die besonderen Chancen, die föderale Organisation eben auch bietet. Diese können insbesondere in den Koordinations- und Kooperationspotentialen gesehen werden, die im Idealfall Aufgabenwahrnehmung über mehrere Ebenen verteilen und koordinieren kann und gleichzeitig die mit einer Zentralisierung einhergehenden Probleme wie Informationsdefizite und Überstandardisierung vermeiden hilft. Entlang den in Tab. 1 skizzierten Dimensionen sollen hier unter Rückgriff auf andere Beiträge aus diesem Band Beispiele angeführt werden, wie diese Potentiale gehoben werden können.

Die Autonomie der Gliedorganisationen ermöglicht dieses *Innovationspotential durch dezentrale Organisation*. Neue Lösungen für alte wie neue Probleme können am besten durch einen gewissen Grad an Autonomie vor Ort realisiert werden. Eine aktuelle Studie in den Feldern kultursensible Altenhilfe und schulische Integration von Kindern mit Migrationshintergrund zeigte auf, dass ein großer Anteil von innovativen Projekten aus den etablierten Organisationen der Wohlfahrtsverbände heraus initiiert wurden (Grohs et al. 2014). Die hier gemachten Erfahrungen von „Intrapreneurship“ können durch die *Kommunikation* erfolgreicher Modelle an andere Gliedorganisationen weitergegeben und hier gegenseitige Lernprozesse angestoßen werden (vgl. Nock et al. 2013 und Then in diesem Band). Die Gelegenheiten dazu sind zahlreich und können durch gemeinsame Best Practice-Sammlungen, Hospitationen, Konferenzen und Handreichungen innerverbandlich unterstützt werden. Gegenwärtig finden sich zahlreiche

Beispiele für solche Prozesse, die jedoch weiter systematisiert werden können. Ein Beispiel sind Qualitätsgemeinschaften, in denen sich Einrichtungen in regelmäßigen Abständen über Qualitätsentwicklungsprozesse austauschen können. Ein bewährtes Instrument sind Fachtagungen. Ein Beispiel zur Kommunikation von Best Practices sind Online-Portale wie <http://drk-wohlfahrt.de/best-practice.html> des Deutschen Roten Kreuzes.

Weitergehend als die Diffusion von fachlich gutem Handeln (ein Prozess, der nicht zwingend eine föderale Verbandsstruktur aufweisen muss, wie viele andere Fachgesellschaften und Arbeitsgemeinschaften zeigen) sind Kooperationen, die nicht nur Erfahrungsaustausch realisieren, sondern durch die konkrete, oft projektbezogene, Zusammenarbeit ein besseres und zielgruppenorientiertes Leistungsportfolio ermöglichen. Im Idealfall werden so Kompetenzen gepoolt, die für sich allein gestellt weniger zielgerichtet eingesetzt werden könnten. Beispiele hierfür sind Querschnittsarbeitsgruppen, aber auch gemeinsam betriebene Projekte (hierzu bieten Howe/Stadler sowie Wotschke Fallbeispiele in diesem Band).

Am deutlichsten werden die Kooperationspotentiale am Beispiel der Spitzenverbände hinsichtlich der Bündelung von Einfluss auf den politischen Entscheidungsebenen. Hier sind die in der BAGFW organisierten Spitzenverbände trotz einzelner Fragmentierungserscheinungen immer noch (s. o.) ein Beispiel für das Kooperationspotential föderaler Organisationen, das auch in Zeiten der Europäisierung eine zu pflegende Form der Zusammenarbeit darstellt. Eine wesentliche Ressource der föderal organisierten Verbände stellt immer noch ihr privilegierter Zugang zu politischen Entscheidungsprozessen dar. Dieser beruht auf Bundesebene auf einem häufig als „neokorporatistisch“ bezeichneten Tausch aus frühzeitiger Information und Beteiligung an Gesetzesvorhaben, die in den Domänen der Verbände liegen, gegen Zugriff auf Informationen und Fachwissen der Verbände und eine verbindliche Vermittlung und Durchsetzung der Ergebnisse an die eigenen Mitglieder. Hinzu kommt die Legitimation politischer Entscheidungen in der Öffentlichkeit, in der die Wohlfahrtsverbände mit einem sehr gemeinwohlorientierten Nimbus behaftet sind. Hier liegt eine klassische Form der Interessenvermittlung vor, die im Spannungsverhältnis zwischen Einfluss- und Mitgliedschaftslogik operiert. Auf Landesebene (vgl. Rothgang und Wessel 2008) überlagern sich demgegenüber bereits zwei Kooperationslogiken. Einerseits findet sich auch hier die Einflussnahme auf die Landesgesetzgebung (vgl. z. B. Dahme und Hegner 1982). Zum anderen wird auf Landesebene die Verhandlungsarena hinsichtlich der Leistungserstellung virulent. Insbesondere finden hier Verhandlungen im Gebiet der überörtlichen Sozialhilfe, für Rahmenverträge im

Bereich der Pflegeversicherung (vgl. Roth 1999) und Rahmenverträge der Kinder und Jugendhilfe nach §§ 78 f. SGB VIII (vgl. Gottlieb et al. 2003) statt.

Auf lokaler Ebene schließlich findet insbesondere die konkrete Form der Leistungserbringung statt, es finden sich aber auch Mitentscheidungsrechte, die weit über das auf den anderen Ebenen vorzufindende Maß hinausgehen. Beispiele für diese Mitentscheidungsrechte sind die gesetzliche Beteiligung an den Jugendhilfe- und Sozialausschüssen sowie in verschiedenen Kooperationsgremien (z. B. Arbeitsgemeinschaften nach § 78 SGB VIII). Vor dem Hintergrund der Europäisierung stellen sich allerdings auch Fragen an die Form der Interessenrepräsentation, da die europäischen Einflusststrukturen doch deutlich von den etablierten Beziehungen zur deutschen Ministerialverwaltung unterscheiden.

Ähnlich gelagert, aber weniger auf die Wirksamkeit als auf die Kostendimension gerichtet, sind Kooperationen die auf *Skaleneffekte* – mithin also *effizienteren Ressourceneinsatz* abzielen. Diese lassen sich schon jetzt hinsichtlich der Beschaffung, aber auch hinsichtlich gemeinsamer Stellenmärkte, Beratungs- und Fortbildungsangebote beobachten. Beispiele sind hier Rahmenverträge, die der Paritätische Thüringen zum Einkauf zahlreicher Bedarfsmaterialien vorhält, aber auch das poolen von IT-Lösungen in Shared-Service-Centern oder die gemeinsame Lizenzierung und Entwicklung von Softwarelösungen.

Hinzu kommen zahlreiche Beratungsangebote, die die Landes- und Bundesverbände bereithalten. Von strategischer Bedeutung für die freie Wohlfahrtspflege ist sicherlich die Verfolgung gemeinsamer Qualitätsstrategien (vgl. die Beiträge von Wittenius und Liebert in diesem Band). Diese stellen angesichts der in Abschn. 3 skizzierten Ökonomisierungstendenzen einen wichtigen Baustein dar, um gegenüber Kostenträgern einheitliche Positionen und gemeinsame Standards jenseits reiner Kostenorientierung zu kommunizieren. Grenzen sind diesen Strategien allerdings durch unterschiedliche Anforderungen der auf unterschiedlichen Ebenen operierenden öffentlichen Kostenträger gesetzt.

Solche kooperativen Lösungen sind freilich nicht frei von Verteilungskonflikten, die sich in föderalen Verbänden insbesondere zwischen großen und kleinen Mitgliedsorganisationen und auch kleinen und großen Landesverbänden geltend machen. Auch hier sind Parallelen die Verteilungskonflikte im staatlichen Föderalismus auszumachen. Während sich große Trägerorganisationen beispielsweise eigene juristische Beratung leisten können und auch teilweise eigene Qualitätsmanagementsysteme lohnen können, stehen diese Ressourcen kleinen Organisationen nicht zur Verfügung, was verbandliche Angebote dringlicher macht. Gleichzeitig sind die Verbände auf Ressourcen und Know-how der großen Träger angewiesen. Hier sind Entscheidungsverfahren nötig, die

Problemlösungsorientierung vor Verteilungskonflikte stellen. Herausforderungen an Entscheidungsverfahren stellt außerdem das Krisen- und Skandalmanagement dar. Schwarze Schafe und Trittbrettfahrerverhalten stellen die Organisationen vor die Herausforderung, die verbandliche Identität aufrechtzuerhalten und die Verbandsglieder (Verbandsebenen und Unternehmen) auf Verbandsziele zu verpflichten und Regeln zum Führen des Verbandssignets aufzustellen.

5 Zwischen Kooperation und Entflechtung: Die Zukunft föderaler Organisationen

Kostendruck, Problemdruck, Legitimitätskrise und Wertewandel wurden in diesem Beitrag als zentrale Herausforderungen des sozialen Dienstleistungssektors identifiziert, die nicht nur auf föderale Organisationen wirken, aber durch die der föderalen Organisation inhärenten Spannungen teilweise verstärkt werden. Föderale Organisation wurde somit als Problem, aber auch als Chance gesehen. Ob Probleme oder Chancen überwiegen hängt häufig von der konkreten Ausgestaltung föderaler Zusammenarbeit ab. Föderale Organisationen schwanken häufig zwischen den Polen enger Kooperation und Entflechtung, organisations-theoretisch also zwischen fester und loser Kopplung. Feste Kopplung ist häufig von einer übertriebenen Abgrenzung nach außen – mithin bis zur Abschottung – bedroht, lose Kopplung dagegen von Fragmentierung und Identitätsverlust.

Lose Kopplung, so wurde in diesem Beitrag dargelegt, ist notwendig zur Wahrung der Seismografenfunktion der Verbände und der Förderung von Innovationsfähigkeit, die häufig Durchlässigkeit und Offenheit erfordert (vgl. auch Then in diesem Band). Die Logik des Strukturwandels im sozialen Dienstleistungssektor hat sich in den letzten Jahren insofern verändert, als es um nachhaltige Veränderungen weit über die Grenzen einzelner Branchen hinausgehen wird und sich eine wachsende Bedeutung von hybriden Wertschöpfungsketten abzeichnet. Nur mit integrierten Konzepten und einer Intensivierung der Wissensströme zwischen den verschiedenen Akteuren können diese Herausforderungen gemeistert werden. Da sich sowohl soziale Innovationen als auch wirtschaftlich nutzbare Innovationen immer stärker aus der Verknüpfung unterschiedlicher Themenfelder ergeben, müssen demnach interaktive Lernprozesse systemisch vernetzter Akteure angestoßen werden. Aus der Perspektive vieler sozialpolitischer Akteure vor Ort gelten eben nicht unbearbeitete Probleme, sondern mangelnde Koordination in der Problembearbeitung als das Hauptproblem (vgl. Grohs und Reiter 2014); Verbände als Einzelkämpfer können hier wenig zur Problemlösung beitragen. Solche

Vernetzungsbedarfe stellen sich insbesondere an den Schnittstellen unterschiedlicher Leistungssysteme, dem bürgerschaftlichen Engagement und intermediärer Akteure, Politik und Verwaltung sowie dem Markt. Ob sich die Verbände dieser Öffnung nach außen ohne Identitätsverluste stellen können, wird eine zentrale Frage, die über die Zukunft der föderalen Organisation mitentscheiden wird.

Eine weitere große Herausforderung besteht für die verbandlichen Organisationen darin, weiterhin Engagement mobilisieren zu können. Alle politischen und sozialen Großorganisationen sind von einer organisationsinternen Auszehrung bedroht, denn ein steigender Anteil der Bevölkerung lebt in „Bastelbiographien“, die eine langfristige Bindung erschweren. Dies gilt nicht nur für Wohlfahrtsverbände, sondern auch für politische Parteien sowie andere traditionelle gesellschaftliche Großorganisationen wie Gewerkschaften. Neben der konkreten Leistungserstellung zogen diese verbandlichen Strukturen ihre Legitimation auch aus ihrem Potential, bürgerschaftliches Engagement zu mobilisieren. Die Reformen der vergangenen Jahrzehnte, die die etablierten Verbände zu erheblichen Umstrukturierungen und der Übernahme privatgewerblicher Managementmethoden gezwungen haben, haben sowohl innerorganisatorische als auch umweltbezogene Legitimitätsprobleme hervorgerufen, die Engagementmobilisierung zunehmend erschweren (vgl. Heinze und Schneiders 2013).

Gleichwohl sollten Managerialisierung und Ökonomisierung auch als Chance gesehen werden: Erforderliche Innovationen sind nur über eine stärkere Verknüpfung von fachlichem Diskurs und betriebswirtschaftlichen Erwägungen erreichbar. Erforderlich wäre nach einer Phase der Dämonisierung von Ökonomisierungsphänomenen auf der einen und der unreflektierten Übernahme betriebswirtschaftlicher Organisationsmodelle in Form des „Managerialismus“ auf der anderen Seite, die Entwicklung eines Modells, das die beiden Sphären vereint, ohne „Landnahme“ zu betreiben. Ein offensiver Umgang mit den Anforderungen neuer Steuerungsmodelle und Sozialmanagement kann auch Spielräume für eine pragmatische Anpassung der Instrumente an die fachlichen Anforderungen eröffnen. In Zukunft wird die soziale Arbeit und Sozialwirtschaft nicht umhin kommen, Rechenschaft über ihren Ressourceneinsatz, die Qualität ihrer Angebote und die erreichten Wirkungen abzulegen, ob dies unter dem Etikett „Management“ firmiert oder einem anderen. Dennoch sollten Organisationen auch selbstbewusst die Grenzen der Ökonomisierung und betriebswirtschaftlicher Steuerung aufzeigen und ihre fachliche Expertise in die Entwicklung wirkungsorientierter Steuerungsinstrumente einbringen. Gerade die föderalen Organisationen können den Diskurs hierüber tragen und zur Diffusion fachlich-adäquater Wirkungssteuerung beitragen.

Literatur

- Arnold, U., Grunwald, K., & Maelicke, B. (Hrsg.). (2014). *Lehrbuch der Sozialwirtschaft* (4. Aufl.). Baden-Baden: Nomos.
- Bäcker, G., Heinze, R. G., & Naegele, G. (1995). *Die sozialen Dienste vor neuen Herausforderungen*. Münster: LIT.
- Becher, B. (2000). Vernetzung und strategisches Verbandsmanagement. Entwicklungstendenzen bei Verbänden der Freien Wohlfahrtspflege. In H.-J. Dahme & N. Wohlfahrt (Hrsg.), *Netzwerkökonomie im Wohlfahrtsstaat* (S. 267–288). Berlin: Edition Sigma.
- Benz, A. (2002). Themen, Probleme und Perspektiven der vergleichenden Föderalismusforschung. In A. Benz & G. Lehmbruch (Hrsg.), *Föderalismus* (S. 9–50). Wiesbaden: VS Verlag.
- Dahme, H.-J., & Hegner, F. (1982). Wie autonom ist der autonome Sektor? Zum Verhältnis von Staat und freigemeinnütziger Wohlfahrtspflege in der Umstrukturierung ambulanter Pflegedienste. *Zeitschrift für Soziologie*, 11, 28–48.
- Dahme, H.-J., Kühnlein, G., Wohlfahrt, N., & Burmester, M. (2005). *Wettbewerb und Subsidiarität. Wohlfahrtsverbände unterwegs in die Sozialwirtschaft*. Berlin: Edition Sigma.
- Evers, A. (2005). Mixed welfare systems and hybrid organizations. Changes in the governance and provision of social services. *International Journal of Public Administration*, 28(9–10), 737–748. doi:[10.1081/PAD-200067318](https://doi.org/10.1081/PAD-200067318).
- Evers, A., & Olk, T. (Hrsg.). (1996). *Wohlfahrtspluralismus. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Gottlieb, H.-D., Kaufhold, S., & Thomsen, M. (2003). Rahmenverträge nach §78f Aches Buch Sozialgesetzbuch (SGB VIII / Kinder- und Jugendhilfe). In Verein für Kommunalwissenschaften (Hrsg.), *Die Vereinbarungen nach §§78 a ff. SGB VIII*. Berlin: VfK.
- Grohs, S. (2010). *Modernisierung kommunaler Sozialpolitik. Anpassungsstrategien im Wohlfahrtskorporatismus*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Grohs, S. (2014). Hybrid organizations in social service delivery in quasimarkets. The case of Germany. *American Behavioral Scientist*, 58(11), 1425–1445. doi:[10.1177/0002764214534671](https://doi.org/10.1177/0002764214534671).
- Grohs, S., & Reiter, R. (2014). *Kommunale Sozialpolitik. Handlungsoptionen bei engen Spielräumen; Expertise im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung Abt. Wirtschafts- & Sozialpolitik.
- Grohs, S., Schneiders, K., & Heinze, R. G. (2014). *Mission Wohlfahrtsmarkt. Institutionelle Rahmenbedingungen, Strukturen und Verbreitung von Social Entrepreneurship in Deutschland*. Baden-Baden: Nomos.
- Heinze, R. G. (Hrsg.). (1986). *Neue Subsidiarität*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Heinze, R. G., & Schneiders, K. (2013). Vom Wohlfahrtskorporatismus zur Sozialwirtschaft? Zur aktuellen Situation der freien Wohlfahrtspflege in Deutschland. *Archiv für Wissenschaft und Praxis der Soziale Arbeit*, 44(2), 4–17.
- Klenk, T. (2011). Ownership change and the rise of a for-profit hospital industry in Germany. *Policy Studies*, 32(3), 263–275. doi:[10.1080/01442872.2011.561694](https://doi.org/10.1080/01442872.2011.561694).
- Kropp, S. (2010). *Kooperativer Föderalismus und Politikverflechtung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Liebig, R. (2005). *Wohlfahrtsverbände im Ökonomisierungsdilemma*. Freiburg: Lambertus.

- Merchel, J. (2003). *Sozialmanagement. Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der Sozialen Arbeit*. Weinheim: Juventa.
- Monopolkommission. (1998). *Markttöffnung umfassend verwirklichen. Hauptgutachten 1996/1997*. Baden-Baden: Nomos.
- Monopolkommission. (2014). *Eine Wettbewerbsordnung für die Finanzmärkte. Hauptgutachten 2012/2013*. Baden-Baden: Nomos.
- Nock, L., Krlev, G., & Mildenberger, G. (2013). *Soziale Innovationen in den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege – Strukturen, Prozesse und Zukunftsperspektiven*. Berlin: Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege.
- Otttnad, A., Wahl, S., & Miegel, M. (2000). *Zwischen Markt und Mildtätigkeit. Die Bedeutung der Freien Wohlfahrtspflege für Gesellschaft, Wirtschaft und Beschäftigung*. München: Olzog.
- Roth, G. (1999). Auflösung oder Konsolidierung korporatistischer Strukturen durch die Pflegeversicherung? *Zeitschrift für Sozialreform*, 21, 418–446.
- Rothgang, H., & Wessel, A. (2008). Sozialpolitik in den Bundesländern. In A. Hildebrandt & F. Wolf (Hrsg.), *Die Politik der Bundesländer. Staatstätigkeit im Vergleich* (S. 137–173). Wiesbaden: VS.
- Scharpf, F. W. (1985). Die Politikverflechtungs-Fälle: Europäische Integration und deutscher Föderalismus. *Politische Vierteljahresschrift*, 26, 323–356.
- Schneiders, K. (2010). *Vom Altenheim zum Seniorenservice. Institutioneller Wandel und Akteurkonstellationen im sozialen Dienstleistungssektor*. Baden-Baden: Nomos.
- Schneiders, K. (2013). Die Internationalisierung des Pflegesektors. Innovationsschub oder Qualitätsverlust? In H.-G. Söffner (Hrsg.), *Transnationale Vergesellschaftungen: Verhandlungen des 35. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Frankfurt am Main 2010* (S. 1–12). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Seibel, W. (1992). *Funktionaler Dilettantismus. Erfolgreich scheiternde Organisationen im ‚Dritten Sektor‘ zwischen Markt und Staat*. Baden-Baden: Nomos.
- Sell, S. (2008). Projekt Sisyphe. Die Wohlfahrtsverbände in Deutschland stehen vor großen Herausforderungen. *Blätter der Wohlfahrtspflege*, 2008(3), 83–86.
- Strünck, C. (1996). Leuchttürme oder Irrlichter? Privatisierung und Deregulierung strahlen auf die kommunale Sozialpolitik ab. *Widersprüche*, 60, 49–58.
- Tennstedt, F. (1992). Die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege im dualen Wohlfahrtsstaat : ein historischer Rückblick auf die Entwicklung in Deutschland. *Soziale Arbeit*, 41(10/11), 342–356.
- Treisman, D. (2007). *The architecture of government. Rethinking political decentralization*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Weber, M. (2009). „Negativwachstum“ der Werkstätten für Behinderte – ein politischer Paradigmenwechsel. *Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit*, 60(4), 294–300.

Die Wohlfahrtsverbände als föderale Organisationen

Das Leistungspotential durch Innovationen sichern

Nowoczyn, T. (Hrsg.)

2017, XII, 269 S. 23 Abb., 6 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-12913-2