

# Brauchen wir ein neues Modell der Subsidiarität?

## Die freie Wohlfahrtspflege zwischen Marktdruck und bürokratischen Hürden

Tanja Klenk/Maximilian Einhaus

Die Freie Wohlfahrtspflege ist Teil der sozialen Daseinsvorsorge und des gesellschaftlichen Krisenmanagements. Als sozialer Dienstleister, Vertreter schwächerer Interessen und politischer Mitgestalter ist sie mehr als nur Auftragnehmer des Sozialstaats – sie ist auch gesellschaftlicher Gestaltungsakteur. Seit den 1990er Jahren wird die soziale Dienstleistungserbringung in Quasi-Märkten organisiert; die Kontraktsteuerung zielt darauf ab, Effizienz, Angebotsvielfalt und Qualität zu sichern sowie Transparenz bei Preisen und Leistungen herzustellen. Im Beitrag werden die Ergebnisse einer standardisierten Befragung von Sozialwirtschaftsunternehmen und Experteninterviews mit Geschäftsführern und Kommunalvertretern dargestellt, mit der untersucht wurde, wie freigemeinnützige Leistungserbringer die an sie gestellten Anforderungen wahrnehmen. Die Ergebnisse zeigen, dass angesichts von Fachkräftemangel und gesellschaftlicher Polykrise die Steuerungsformen an ihre Grenzen stoßen: Unkoordinierte Prüfmechanismen, ineffektive Abfragen, fehlende Digitalisierung und eine Misstrauenskultur binden knappe Personalressourcen – sowohl bei den Leistungserbringern als auch in der Sozialverwaltung.

### Krisen als Herausforderung und Chance

Die vergangenen Jahre waren in der Wahrnehmung vieler vor allem durch Krisen geprägt. Diese Krisen überlappen sich oft und

beeinflussen sich gegenseitig: neue geopolitische Konflikte und die daraus resultierenden Sicherheits- und Energiekrisen sowie neue Migrationsbewegungen. Der Begriff ‚Polykrise‘, geprägt von Adam Tooze<sup>1</sup>, fasst dieses Phänomen der multiplen, miteinander ver-

wobenen Krisen zusammen und betont, wie die gleichzeitige und miteinander verflochtene Natur dieser Krisen eine besonders große Herausforderung für Gesellschaft und Politik darstellt.

Auf Krisen gibt es grundsätzlich zwei Reaktionsmuster<sup>2</sup>: den durch die Krise induzierten Wandel zurückzudrängen und den Status ex ante wiederherzustellen oder aber die Krise als Chance für Veränderung und Innovation zu begreifen und den vor der Krise bestehenden Zustand gezielt weiterzuentwickeln (bounce forward). Während der erste Ansatz häufig auf Stabilität und die Bewahrung bestehender Strukturen abzielt, öffnet der zweite den Raum für Anpassung und Erneuerung. Die Wahl des eingeschlagenen Weges beeinflusst nicht nur die unmittelbare Krisenbewältigung, sondern auch die langfristige Resilienz und Entwicklungsfähigkeit einer Gesellschaft oder Organisation.

Die freie Wohlfahrtspflege ist von den gegenwärtigen gesellschaftlichen Krisen und Transformationen gleich in mehrfacher Hinsicht betroffen: Als Anbieter von wertorientierten sozialen Dienstleistungen verändern sich die Anforderungen an ihre Angebote. Ebenso verändern sich die Rahmenbedingungen für die Erbringung dieser Dienstleistungen sowie die Chancen, ihre spezifischen



**Prof. Dr. Tanja Klenk**  
Professorin für Verwaltungswissenschaften an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg.



**Maximilian Einhaus**  
Derzeit Promotion im Bereich Sozialwirtschaft und Gastwissenschaftler an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg.

1 Tooze 2022.  
2 Holling 1973.

Werte dabei zur Geltung zu bringen. Auch in ihrer Rolle als Sozialanwälte, die sich für die Interessen und Rechte benachteiligter oder schutzbedürftiger Gruppen einsetzen, müssen sie sich neu positionieren, um Missstände aufzuzeigen, Reformen anzustoßen und ihre advokatorische Funktion weiterhin auszufüllen. Wie kann die Öffentlichkeit für soziale Fragen sensibilisiert werden und wie können die Interessen von Menschen, die sich selbst nicht ausreichend Gehör verschaffen können, wirksam vertreten werden?

Nun ist die Bearbeitung von gesellschaftlichen Transformationen für die freie Wohl-

ge, wie es um die Fähigkeiten und Möglichkeiten der freien Wohlfahrtspflege bestellt ist, auf gesellschaftliche Umbrüche zu reagieren und ihre Rolle als sozialer Gestaltungsakteur wahrzunehmen.

### Die Freie Wohlfahrtspflege als sozialer Gestaltungsakteur

Um diese Frage zu beantworten, ist es zunächst wichtig, zu verstehen, wie die freie Wohlfahrtspflege in das institutionelle Gefüge des Sozialstaats eingebunden ist. Ihre Rolle in der Gesellschaft und speziell im Sozialstaat wird in Deutschland maßgeblich durch

## »Das Subsidiaritätsprinzip ist ein politisches und damit interpretations- und gestaltungsoffenes Prinzip. Im Laufe der Geschichte wurde das Prinzip mehrfach reformuliert und neu interpretiert.«

fahrtspflege kein Neuland. Im Gegenteil: Ihre Entstehung ist das Ergebnis einer großen gesellschaftlichen Transformation<sup>3</sup>. In der Phase des industriellen Wandels im 19. Jahrhundert, als traditionelle soziale Strukturen zerfielen und neue Herausforderungen wie Urbanisierung, Armut und Arbeitslosigkeit aufkamen, formierten sich die ersten Wohlfahrtsverbände, um auf diese tiefgreifenden Veränderungen zu reagieren. Seither hat die freie Wohlfahrtspflege kontinuierlich auf gesellschaftliche Umbrüche reagiert, sei es durch die Anpassung ihrer Dienstleistungen an neue soziale Bedürfnisse oder durch die Entwicklung innovativer Lösungen für die Herausforderungen der jeweiligen Zeit. Während des Wiederaufbaus nach dem Zweiten Weltkrieg spielte die freie Wohlfahrtspflege eine entscheidende Rolle bei der Linderung sozialer Not und beim Wiederaufbau sozialer Infrastrukturen.

Angesichts der aktuellen Krisen und Transformationen stellt sich erneut die Fra-

ge, wie es um die Fähigkeiten und Möglichkeiten der freien Wohlfahrtspflege bestellt ist, auf gesellschaftliche Umbrüche zu reagieren und ihre Rolle als sozialer Gestaltungsakteur wahrzunehmen. Das Subsidiaritätsprinzip bestimmt. Subsidiarität bedeutet in diesem Kontext, dass gesellschaftlichen Akteuren jenseits von Markt und Staat eine zentrale Rolle bei der Gestaltung und Umsetzung sozialpolitischer Leistungen zukommt. Das Subsidiaritätsmodell prägt das Verhältnis zwischen der freien Wohlfahrtspflege einerseits und dem Staat, den Bürgerinnen und Bürgern sowie der Gesellschaft insgesamt andererseits. Dabei ist das Subsidiaritätsprinzip mit mehreren Ideen verknüpft, die sich in drei unterschiedlichen Rollen der freien Wohlfahrtspflege zusammenfassen lassen:

- Erbringer sozialer Dienstleistungen: Die freie Wohlfahrtspflege erbringt eine Vielzahl sozialer Dienstleistungen. Häufig geschieht dies im Auftrag des Staates; die freie Wohlfahrtspflege agiert jedoch auch unabhängig von konkreten Aufträgen, um den Bedarf an sozialer Unterstützung zu decken. Ihre Arbeit wird oft durch freiwilliges Engagement unterstützt, wodurch die freie Wohlfahrtspflege in mehrererlei

Hinsicht zu einem Ort wird, an dem gesellschaftliche Teilhabe organisiert und gefördert wird.

- Interessenvertreter und Wertevermittler: Wohlfahrtsverbände sind nicht nur Leistungserbringer, sondern nehmen auch eine advokatorische Rolle ein. Sie vertreten die Interessen vulnerabler Gruppen, die oft keine starke Stimme in politischen Entscheidungsprozessen haben, und setzen sich für grundlegende Werte wie Gerechtigkeit, Solidarität und Menschenwürde ein. Auf gesellschaftlicher Ebene fördern sie den sozialen Zusammenhalt und stärken demokratische Strukturen. Auf individueller Ebene bietet das Subsidiaritätsprinzip die Möglichkeit, in der Co-Produktion sozialer Leistungen spezifische religiöse oder weltanschauliche Überzeugungen zu praktizieren und diese Werte in die Praxis umzusetzen.
- Politischer Mitgestalter: Die freie Wohlfahrtspflege gestaltet aktiv die Sozialpolitik mit und bringt ihre Praxiserfahrung in die Entwicklung neuer sozialpolitischer Programme ein. Wohlfahrtsverbände setzen Impulse für gesellschaftliche Innovationen, beeinflussen die politische Agenda und tragen zur Weiterentwicklung der sozialen Sicherungssysteme bei.

Das Subsidiaritätsprinzip ist allerdings ein politisches und damit interpretations- und gestaltungsoffenes Prinzip. Im Laufe der Geschichte wurde das Prinzip mehrfach reformuliert und neu interpretiert.<sup>4</sup> Anlässe für diese Neudeutungen waren Kritik an der Ausübung der verschiedenen Rollen der freien Wohlfahrtspflege. So kritisierte die in den 1970er Jahren aufkommende Selbsthilfebewegung die paternalistischen Züge der advokatorischen Interessenvertretung und forderte mehr direkte Mitsprache der Leistungsnutzerinnen und -nutzer. In Bezug auf die Rolle der freien Wohlfahrtspflege als Leistungserbringer wurde die zunehmende Bürokratisierung der internen Strukturen bemängelt, die mit einem Wachstum der Sozialbürokratie und einem Rückgang der Innovationskraft einherging.

3 Schneiders/Heinze 2024.

4 Klenk 2015.

Vor diesem Hintergrund hat sich die institutionelle Architektur des deutschen Sozialstaats immer wieder neu entwickelt. Während in der Gründungsphase des Sozialstaats vor allem die Unabhängigkeit der subsidiären Akteure gegenüber staatlichen Instanzen betont wurde, zeigte sich in der Wachstumsphase des Sozialstaats in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts ein enges Zusammenspiel zwischen Staat und freier Wohlfahrtspflege. Der in dieser Zeit geprägte Begriff des „Wohlfahrtskorporatismus“ verweist auf die wechselseitige Abhängigkeit von Staat und freien Trägern. Gegen Ende des 20. Jahrhunderts wurde der Wohlfahrtskorporatismus jedoch zunehmend zu einem Wohlfahrtsmarkt umgestaltet. Dazu gehört einerseits die Übernahme und politisch gewollte Übergabe wesentlicher Marktanteile an gewinnorientierte Akteure – in der Altenpflege jüngst vermehrt an ausländische und nach Finanzmarktlogiken organisierte Konzerne wie Korian, Orpea oder die momentan noch schwedisch gehaltene Alloheim Seniorenresidenzen SE<sup>5</sup>; im Krankenhaussektor an Helios, Asklepios, Sana und Co. sowie jüngst in der Flüchtlingshilfe zu beobachten beispielsweise an den britischen Outsourcing-Giganten für alle Sorten (vormals) öffentlicher Dienstleistungen serco. Die andere Seite der Entwicklung hin zu Wohlfahrtsmärkten – und nur um diese wird es hier gehen – betrifft einen inneren „Formwandel“<sup>6</sup> der in ihrer absoluten quantitativen Bedeutung dadurch nicht geschwächten freien Wohlfahrtspflege. Hier fanden verschiedene Elemente von „Vermarktlichung“ Eingang in das weiterhin bestehende Gefüge des Wohlfahrtskorporatismus. So wurde mit der weitgehenden Umstellung auf so genannte Subjektfinanzierung in fast allen Leistungsbereichen eine Form der Preisbildung entwickelt, die Wettbewerb zwischen den gemeinnützigen Trägern fördern sollte. Projektförderungen mit kurzen Laufzeiten nahmen zu und Angebote durch Vergabeverfahren ins Verhältnis miteinander gesetzt. Der Umbau der Finanzierungsinstrumente markierte einen Wendepunkt im Verhältnis zwischen Staat und Drittem Sektor, das nunmehr zu einem Auftragnehmer-Auftraggeber-Modell tendierte.

Während der Staat damit tendenziell sein enges Abstimmungsverhältnis zur Leistungserbringung auf eine „arm's length“ distanzierete, wuchs ein Problembewusstsein für die Informationsasymmetrien zwischen Prinzipal und Agent, der einem engmaschigen Moni-

toring unterzogen wurde. Hochspezifische Leistungsvereinbarungen hielten Einzug in die Verträge, Kennziffernmonitoring und Benchmarks wurden aufgebaut. Paradoxerweise entsteht im „vermarktlichten“ Wohlfahrtsstaat ein ganzes Bündel neuer Staatstätigkeiten, die mit der Rollenbeschreibung „market stewardship“ belegt werden. Dieses erfordert dauerhaft aktive Staatstätigkeit. Teils wird diese als eine Art Mikromanagement innerhalb der korporatistischen Co-Produktion sozialer Dienste wahrgenommen, das in die fachliche Autonomie der Leistungserbringer „hineinregiert“<sup>7</sup>. Hohe Kontrollkosten fallen dabei sowohl auf Seiten der Kont-

ganz eigene Folgeprobleme erzeugt: Fehlsteuerung, ausufernde Vertragsverhandlungen, Benachteiligung kleiner und innovativer Träger, wachsende Overhead-Kosten, Verrechtlichung von Auseinandersetzungen und dergleichen mehr. Der so umrissene Wandel, so eine breit vernehmbare Kritik, untergrabe das subsidiäre System aus freier Wohlfahrtspflege und Kommunen.

Was aber genau bedeutet es, wenn von einer Aushöhlung der Subsidiarität gesprochen wird? Diese Aushöhlung lässt sich zunächst strukturell beschreiben: Die Handlungsspielräume, die Leistungserbringer zur konkreten

## **»Paradoxerweise entsteht im 'vermarktlichten' Wohlfahrtsstaat ein ganzes Bündel neuer Staatstätigkeiten, die mit der Rollenbeschreibung 'market stewardship' belegt werden.«**

rolleure als auch auf Seiten der Kontrollierten an, die entsprechende Leistungsberichte erzeugen müssen.

Schon früh wurde beobachtet, dass eine solche „Vertragskultur“ das vormals Unsicherheiten überbrückende natürliche Vertrauen im System verschleißt<sup>8</sup>. Auch in der Sozialwirtschaft hielt damit zumindest ein Hauch davon Einzug, was infolge der Wirtschaftsskandale der frühen 2000er Jahre als „gloom vision“<sup>9</sup>, also düsteres Bild, bezeichnet wurde: eine übertriebene Unterstellung von Eigennutz, auf die mit einer mechanischen Kennzahlenorientierung reagiert wird, die

Ausgestaltung von Leistungen und Angeboten nutzen können, werden kleiner und zunehmend vorstrukturiert. Wohlfahrtsmärkte gehen nicht nur mit mehr Wettbewerb einher, sondern eben auch mit einer engmaschigen Regulierung der Interaktionen durch Verträge, Leistungs- und Qualitätskontrollen sowie strikte Rechenschaftspflichten. Aus Sicht des Staates ist dies verständlich: Regulierung ist notwendig, um das Spannungsfeld zwischen dem Ziel der Effizienzsteigerung (oder zumindest der Kostenkontrolle) einerseits und den Zielen der Qualitätssicherung und des gleichberechtigten Zugangs zu Leistungen andererseits aufrechtzuerhalten.

5 Wolf 2024.

6 Möhring-Hesse 2008.

7 Ein anschauliches Beispiel: Von einer Suchthilfe-Einrichtung, die dem anerkannten Ansatz der „akzeptierenden Drogenhilfe“ folgt und Menschen zunächst in ihrer Lebensführung sta-

bilisiert, anstatt sie sofort auf Abstinenz zu trimmen, wird die Zahl abstinent gewordener Klienten als Leistungsindikator für Folgefinanzierung verlangt.

8 Ascoli/Ranci 2002a, 233.

9 Ghoshal 2005.

Die Regulierung im Wohlfahrtsmarkt zielt darauf ab, klar definierte Leistungen mit einer möglichst gleichbleibenden Qualität zu gewährleisten. Aspekte der Leistungserbringung, die über die vertraglich beschriebenen Leistungen hinausgehen, werden in der Kalkulation des Leistungsfinanzierers jedoch in der Regel nicht berücksichtigt. Im Vordergrund steht dabei die „reine“ Leistung, wie etwa Beratung, Betreuung oder die Pflege kranker Menschen. Dass mit der Produktion sozialer Dienstleistungen auch ein kollektiver Mehrwert entstehen kann, bleibt zweitrangig. Ein wesentlicher Bestandteil des Subsidiaritätsmodells, nämlich die Verknüpfung der sozialstaatlichen Leistungserbringung mit einer bestimmten weltanschaulichen oder wertebasierten Haltung, spielt in der Steuerung von Wohlfahrtsmärkten nur eine untergeordnete Rolle.

Wie alle Governance-Formen sind auch Wohlfahrtsmärkte anfällig für Verzerrungen. Die zentrale Herausforderung bei ihrer Steuerung besteht darin, die verschiedenen Prozesse und Mechanismen dieser spezifischen Governance-Form im Gleichgewicht zu halten und adäquate Formen und Dimensionen der Regulation zu finden. Zu wenig Regulation, insbesondere was Preise und Kosten der Angebote betrifft, kann sozialpolitische Ziele gefährden, wie etwa die Erfüllung der Bedürfnisse der Bürger:innen oder den gleichberechtigten Zugang zu sozialen Diensten. Zu komplexe Regulationsverfahren und eine zu enge Steuerung hingegen kann die Innovationsfähigkeit der Akteure hemmen und die ohnehin begrenzten Möglichkeiten, Leistungen individuell zu gestalten, weiter einschränken. Im ersten Fall wird der Wohlfahrtsmarkt zu einem sehr wettbewerbsorientierten Markt, im zweiten Fall zu einer reinen Bürokratie – in beiden Fällen entfernt er sich weiter von den Ideen des Subsidiaritätsmodells.

### **Rolle der freien Wohlfahrtspflege im heutigen Sozialstaat – eine Bestandsaufnahme in Schleswig-Holstein**

Um eine fundierte Diskussion über den Status quo und die Perspektiven des Subsidiaritätsmodells in der freien Wohlfahrtspflege und mögliche Reformen des Subsidiaritätsmodells anzustoßen, wurde eine Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Ausgestaltung des Subsidiaritätsprinzips auf Basis von zehn Ex-

perteninterviews und einer standardisierten Organisationsbefragung durchgeführt. Die gesamte Empirie wurde in Schleswig-Holstein beziehungsweise der dortigen Diakonie durchgeführt – die Generalisierbarkeit der Befunde wird weiter unten diskutiert. Sie ist im Allgemeinen als relativ hoch anzunehmen.

Der Feldzugang erfolgte über den diakonischen Landesverband Schleswig-Holstein, der im Rahmen der Vorbereitung auf seinen Fachtag 2024 unsere Studie beauftragte und unter seinen Mitgliedsorganisationen zur

dieselben, wenngleich es Unterschiede in der jeweiligen lokalen Verankerung gibt, gewachsene Vertrauensverhältnisse sicher stellenweise helfen und Vertragsverhandlungen unterschiedlich erfolgreich beendet werden. Systematische Unterschiede sind hier v.a. hinsichtlich der Organisationsgrößen zu vermuten, die administrative Kapazität, Professionalität und Verhandlungsmacht beeinflusst. Andere Bundesländer verteilen Kosten anders zwischen Land und Kommunen, haben eine andere Haushaltslage und unterschiedliche Institutionalisierungen der Trägerschaft.<sup>10</sup>

## **»Ein wesentlicher Bestandteil des Subsidiaritätsmodells, nämlich die Verknüpfung der sozialstaatlichen Leistungserbringung mit einer bestimmten weltanschaulichen oder wertebasierten Haltung, spielt in der Steuerung von Wohlfahrtsmärkten nur eine untergeordnete Rolle.«**

Teilnahme aufrief. Daraus entstand ein Sample von n = 150 Rückläufen von geschäfts-, bereichs-, oder einrichtungsleitenden Führungskräften, die über ihre Organisation Auskunft gaben. Die Gesamtpopulation besteht aus ca. N = 240 Organisationen mit ca. 1.700 Einrichtungen. Ganz überwiegend handelt es sich um so genannte Komplexleistungsträger, die beispielsweise in einer Holding-Struktur zusammengeschlossen eine oder mehrere Kitas betreiben, Migrationsberatung anbieten oder stationäre und ambulante Angebote der Altenpflege kombinieren. Eine methodische Schwierigkeit ergibt sich aus den unterschiedlichen Rahmenbedingungen in den verschiedenen Leistungsbereichen. Notwendigerweise zeigen dabei die Zustimmungswerte zu Aussagen wie „Die finanziellen Spielräume sind in der Vergangenheit eher enger geworden“ bloß eine allgemeine Tendenz, von der es durchaus abweichende Spezialfälle und Schattierungen gibt.

Die Verallgemeinerbarkeit über den diakonischen Landesverband hinaus auf Organisationen anderer Verbände nehmen wir als hoch an: die Rahmenbedingungen sind

Das stellt bei den kommunalen Trägern eine durchaus bedeutende Quelle von Varianz dar. Folgende übergeordnete Fragen waren bei der Konzeption des Fragebogens und beim Führen der Experteninterviews zentral:

- Welche Relevanz hat das Subsidiaritätsprinzip für die Akteure der freien Wohlfahrtspflege vor Ort? Welche Bedeutungen werden damit assoziiert?
- Wie wird die Zusammenarbeit zwischen politisch-administrativen Akteuren und der freien Wohlfahrtspflege erlebt?
- Den Diskurs über die „Verbetriebswirtschaftlichung“ der freien Wohlfahrtspflege aufgreifend wurden zudem die Wirkungen der Sozialstaatsreformen der vergangenen zwei Jahrzehnte auf die Einrichtungen

<sup>10</sup> Für eine Übersicht der verschiedenen Regelungen der Bundesländer siehe Bertelsmann Stiftung 2015, S. 46.

und Dienste der freien Wohlfahrtspflege sowie auf ihre Fähigkeit, ihre verschiedenen Rollen als Anbieter sozialer Dienstleistungen, Wertevermittler und Sozialanwälte wahrzunehmen, analysiert.

Im Folgenden werden ausgewählte Ergebnisse der Bestandsaufnahme vorgestellt.

### Subsidiarität – Welche Versprechen werden eingelöst?

Wie oben ausgeführt, sollen mit dem Subsidiaritätsmodell mehrere Aspekte im Zusammenspiel zwischen der freien Wohlfahrtspflege, staatlichen Akteuren sowie Bürgerinnen und Bürgern und der Gesellschaft als Ganzes zur Geltung gebracht werden. Das Subsidiaritätsmodell impliziert die Idee eines partnerschaftlichen Verhältnisses zwischen freier Wohlfahrtspflege und politischen sowie administrativen Akteuren. Im Verhältnis zu den Bürgerinnen und Bürgern soll es einerseits deren Bedarfe und Bedürfnisse berücksichtigen und andererseits die Ausübung spezifischer Glaubensüberzeugungen und weltanschaulicher Ansichten ermöglichen. Auf gesamtgesellschaftlicher Ebene kann dies als Beitrag zur Systemstabilität verstanden werden.

Die Befragten bewerten die aktuelle Umsetzung des Subsidiaritätsmodells im Bereich der freien Wohlfahrtspflege in Schleswig-Holstein jedoch sehr kritisch.

Insbesondere das Versprechen des Subsidiaritätsprinzips, dass Aufgaben und Entscheidungen möglichst nah an den Bürgerinnen und Bürgern angesiedelt sein sollen, um adäquat auf deren Bedürfnisse zu reagieren, wird von den Befragten nicht als erfüllt angesehen: 78 der 150 Befragten antworteten mit (eher) nein im Vergleich zu nur 17 Personen, die (eher) bejahen, dass das Subsidiaritätsmodell aktuell Bürgernähe herstellen kann. Ähnlich kritisch ist die Positionierung zur Frage, ob Subsidiarität aktuell dazu beiträgt, Entscheidungen auf der Ebene zu treffen, die am besten in der Lage ist, effektiv und effizient zu handeln: 69 antworteten mit (eher) nein im Vergleich zu 26 Personen, die mit (eher) ja antworteten.

Im Vergleich dazu wird die Dimension „Schutz und Förderung der Autonomie“ (der Organisation, nicht des Individuums!) etwas positiver bewertet: 34 Personen sehen die-

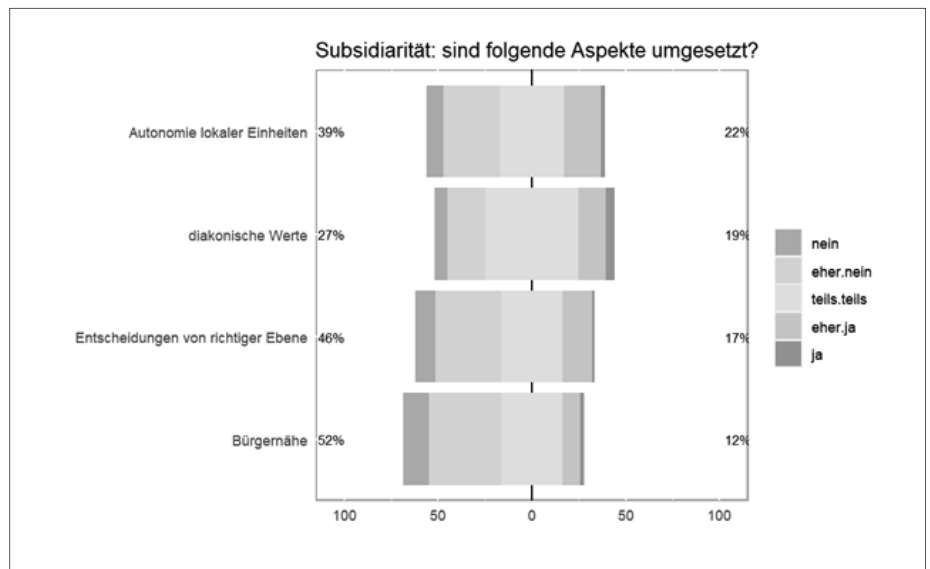


Abb. 1: Aspekte von Subsidiarität und ihre Umsetzung in der Praxis

*Erläuterung:* Die Querbalken zeigen links der Nulllinie Ablehnung und rechts Zustimmung. 39 % der Befragten stimmen der Frage nach der praktischen Umsetzung des Prinzips „Autonomie lokaler Einheiten“ nicht oder eher nicht zu. Zeile zwei lautete im Volltext: „Die Werte der Diakonie haben ausreichend Raum.“

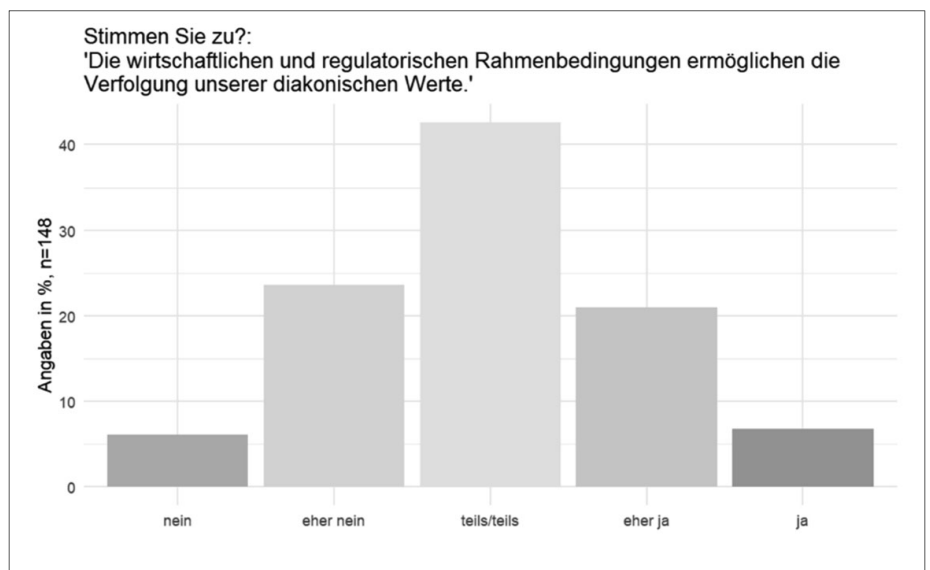


Abb. 2: Diakonische Werte im gegenwärtigen wirtschaftlichen und regulatorischen Kontext

sen Wert (eher) realisiert – aber auch hier ist der Anteil der sich kritisch positionierenden Personen mit insgesamt 58 Befragten immer noch hoch. Auch in den offenen Antworten tritt die Kritik an der aktuellen Umsetzung der Subsidiarität deutlich zutage. Ein dominierendes Thema in den Antworten ist der Wunsch nach mehr Autonomie und Dezentralisierung. Eine befragte Person bringt dies treffend auf den Punkt: „Für uns als Leistungserbringer hat das Prinzip der Subsidiarität verschiedene weitere Bedeutungen und Implikationen: Dezentrale Entscheidungs-

befugnis: Entscheidungen werden möglichst auf der Ebene getroffen, die dem Problem am nächsten ist“ – aber dieses Versprechen wird, so die Auffassung der Befragten, nicht eingelöst.

Viele Befragte heben hervor, dass eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern unerlässlich für eine effektive Leistungserbringung ist. Gleichzeitig wird jedoch auch kritisch angemerkt, dass just „[d]as Arbeiten auf Augenhöhe zwischen Leistungsträgern und Leistungs-

erbringern [...] häufig nicht gegeben [ist].“ Insbesondere wird eine fehlende Akzeptanz der Fachlichkeit der freien Träger durch die öffentliche Hand beklagt und kritisiert, dass zu viele gesetzliche Regelungen die Freiheit der einzelnen Träger und ihre Profile einschränken und ihre Kreativität und Motivation hemmen. Ein Zitat dazu lautet: „Die Welt ist bunt und schön und dementsprechend soll eine wirkliche Trägervielfalt vorhanden sein. Mein Erleben ist, dass zu viele Gesetze, Verordnungen, Erlasse etc. die Freiheit der einzelnen Träger und ihre Profile beschneiden.“

Auch die Antworten auf die Frage, ob Subsidiarität ‚Raum für diakonische Werte‘ schafft, stimmen bedenklich. Ein erheblicher Anteil der Befragten (74 von 150 Personen) antwortete ‚teils/teils‘. Die Befragten empfinden es als belastend, dass der soziale Wert der Wohlfahrt (der vom Wert der reinen Leistungserbringung zu unterscheiden ist) in der Gesetzgebung und der politischen Diskussion kaum wahrgenommen wird – und deshalb in der organisatorischen und finanziellen Ausgestaltung des Subsidiaritätsverhältnisses kaum berücksichtigt wird. Sie äußern klar das Bedürfnis, die eigenen (diakonischen) Werte sowohl nach innen zu stärken als auch nach außen zu tragen, da dies als zentrale Voraussetzung für Motivation und Engagement im herausfordernden Bereich der sozialen Dienstleistungserbringung gesehen wird.

### Zur Situation der freien Wohlfahrts- pflege im Wohlfahrtsmarkt: zwischen Kostendruck und Bürokratie

Ein Blick auf die Rahmenbedingungen, innerhalb derer die freie Wohlfahrtspflege ihre Leistungen erbringt, zeigt deutlich, warum die Befragten die aktuelle Umsetzung des Subsidiaritätsprinzips kritisch betrachten. Die diakonische Wohlfahrtspflege sieht sich zunehmend mit gravierenden Problemen konfrontiert, die den Kern ihrer Arbeit betreffen. Schon seit gut zwei Jahrzehnten befinden sich die Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege im Wettbewerb mit anderen Anbietern, insbesondere aus der Privatwirtschaft. Dieser Wettbewerb dreht sich mittlerweile jedoch (fast) nicht mehr Klientinnen und Klienten, sondern vor allem um qualifiziertes Personal. Für 70 Prozent der Befragten stellt der Fachkräftemangel eine der größten Herausforderungen dar.

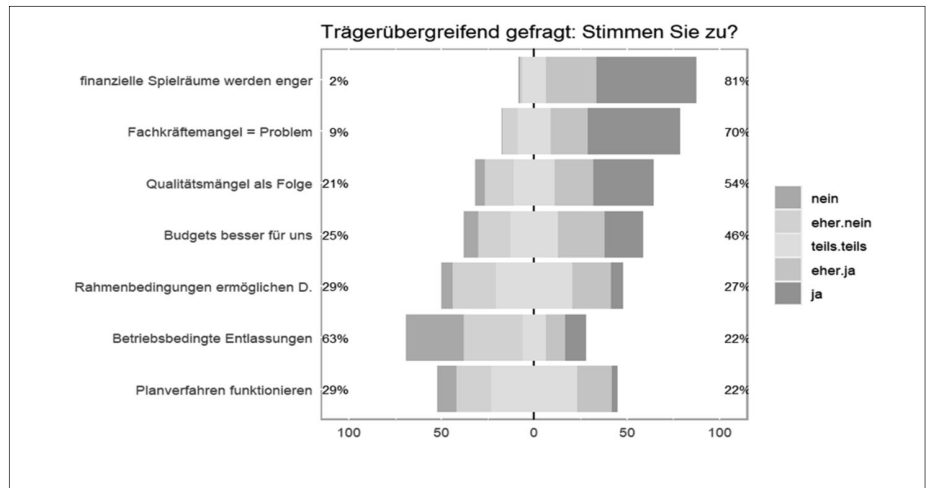


Abb. 3: Kostendruck, Fachkräftemangel, Verwaltungsverfahren und Folgeerscheinungen  
Lesehilfe: 81 % der Befragten stimmen (eher) zu, dass ihre finanziellen Spielräume insgesamt enger werden.

Zusätzlich verschärft der steigende Kostendruck die Situation, wodurch die finanziellen Spielräume der Organisationen in den vergangenen Jahren erheblich eingeschränkt wurden. Eine überwältigende Mehrheit (81 %) gibt an, dass diese Spielräume enger geworden sind, was sich mit den Ergebnissen anderer aktueller Befragungen<sup>11</sup> deckt.

### Bürokratielasten als eines der drän- gendsten Probleme

Ein zentrales Paradoxon von Wohlfahrtsmärkten besteht darin, dass sie einerseits zur Verschlangung der Sozialadministration und zur Überwindung bürokratischer Starrheit beitragen sollen, andererseits jedoch eine Vielzahl neuer Regeln und Verfahren etablieren.<sup>12</sup> Wohlfahrtsmärkte, die auf Prinzipien wie Wettbewerb, Effizienz und Flexibilität basieren, wurden eingeführt, um traditionelle, stark regulierte und oft als starr und bürokratische empfundene Verwaltungsstrukturen zu reformieren. Sie sollten die Leistungserbringung im sozialen Sektor effizienter gestalten, durch die Schaffung von Anreizen zur Optimierung von Prozessen – sowohl auf Seiten der Anbieter von sozialen Leistungen, aber auch auf Seiten der Sozialverwaltung.

Allerdings kann der Übergang zu einem wettbewerbsorientierten Modell, gerade in den sozialstaatlichen Feldern, nicht ohne staatliche Regulierung funktionieren. Es ist normativ wünschenswert, dass der Staat als Garant für soziale Standards und Gleichheit weiterhin präsent bleibt, und diese Garantie erfordert neue Mechanismen der Überwa-

chung und Kontrolle, um Missbrauch und Ungleichheit in einem wettbewerbsorientierten System zu verhindern.<sup>13</sup> Berichtspflichten, Leistungsüberprüfungen und Qualitätskontrollen sollen sicherstellen, dass die durch den Markt ermöglichte Flexibilität nicht zu Qualitätsverlusten führt. So zeigt sich in der Praxis eine als paradox wahrgenommene Entwicklung: Die Marktmechanismen, die eigentlich zur Entbürokratisierung beitragen sollten, bringen neue Schichten von bürokratischen Anforderungen mit sich.

Während es normativ nicht wünschenswert ist, sich Märkte für sozialstaatliche Leistungen ohne staatliche Regularien und die damit verbundenen administrativen Verfahren vorzustellen, ist es dennoch relevant, darüber nachzudenken, wie die marktlichen Kontroll- und Überwachungsmechanismen effizient gestaltet werden können. Wie lassen sich wesentliche Schutz- und Kontrollmechanismen umsetzen, ohne unnötige Bürokratielasten zu erzeugen? Mit diesen Fragen setzen sich Konzepte des ‚better regulation‘ auseinander.<sup>14</sup> Dabei geht es nicht um einen Verzicht auf staatliche Regulation, sondern

11 Hohendanner/Rocha/Steinke 2024; Arbeiterwohlfahrt/Paritätischer Wohlfahrtsverband/Diakonie Deutschland 2023.  
12 Ascoli/Ranci 2002b; Klenk/Pavolini 2015.  
13 Le Grand 1991; Powell/Barrientos 2004.  
14 Jann/Wegrich 2008; Lahat/Klenk/Talías 2024.

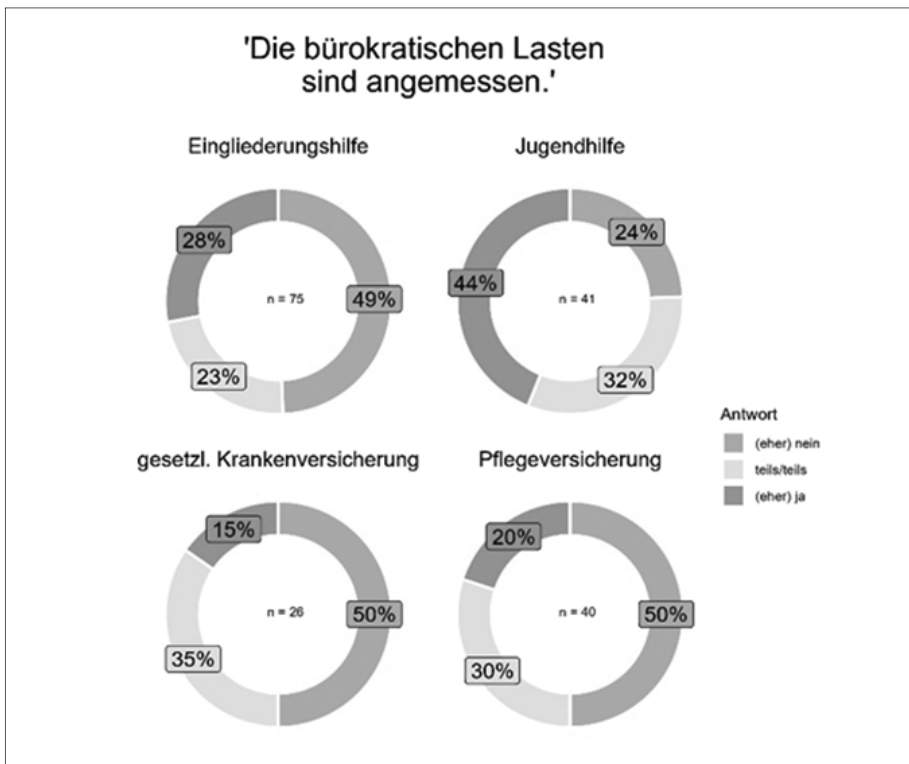


Abb. 4: Wahrnehmung bürokratischer Lasten nach Leistungsbereich

um eine qualitative Verbesserung administrativer Verfahren. Diese Verfahren sollen einen Mehrwert für die Sicherung der Qualität von Wohlfahrtsleistungen bieten und den Anforderungen der Leistungsfinanzierer, Anbieter sowie Nutzer von Sozialstaatsleistungen gleichermaßen gerecht werden.

Auch die Ergebnisse unserer Befragung verdeutlichen das Spannungsfeld zwischen notwendigen Qualitäts- und Leistungskontrollen und dem daraus resultierenden Bürokratieaufwand. Sie liefern klare Hinweise darauf, dass die Balance zwischen notwendiger Kontrolle und einer effizienten, unbürokratischen Regulierung gegenwärtig noch nicht gefunden wurde. Die Analyse der Freitext-Antworten auf die Frage, ob die bürokratischen Anforderungen gegenüber den Kostenträgern als angemessen erachtet werden, liefert vier unterscheidbare Cluster von Bürokratien. Neben der Kritik, dass es a) zu viele bürokratische Verfahren gibt, wird außerdem b) bemängelt, dass die Verfahren ihre Ziele nicht erreichen, c) von Misstrauen zeugen und d) unzureichend digitalisiert sowie ineffizient sind, da sie häufig dieselben Prüfungen mehrfach erfordern.

In Cluster 1 werden vor allem der Umfang des Dokumentationsaufwands und die

Komplexität administrativer Verfahren kritisiert. Die administrativen Pflichten werden auch deshalb als belastend empfunden, weil es zunehmend schwieriger wird, die Anforderungen an Dokumentationen und Nachweise zu erfüllen – ganz abgesehen davon, dass die administrative Arbeit die ‚eigentliche‘ Arbeitsleistung beeinträchtigt, wie etwa die Betreuung und Pflege von Menschen. Die Aussage ‚Hoher Verwaltungsaufwand geht zu Lasten der Leistungserbringung‘ verdeutlicht diesen Punkt. Cluster 2 behandelt die Ineffizienz bürokratischer Prozesse. Viele der Befragten hinterfragen, ob die durchgeführten Prüfungen überhaupt zum Ziel der Qualitäts- und Leistungssicherung beitragen – oder ob sie lediglich die Qualität der Dokumentation prüfen, die jedoch keineswegs zwingend widerspiegelt, wie Leistungsberechtigte die Qualität der erbrachten Leistungen erleben. Das dritte Cluster thematisiert die Kultur der Regulation. Misstrauen – sowohl in die fachliche Expertise der Beschäftigten als auch in die Ehrlichkeit bei Abrechnungsmodalitäten – gilt als zentrales Motiv und treibende Kraft hinter den bürokratischen Kontrollen. Die zahlreichen Prüfungen und Nachweispflichten werden eher als Ausdruck von Kontrollwut empfunden anstatt als Zeichen konstruktiver Unterstützung. Dies verdeutlicht sich in Aussagen wie: ‚Die ständige Überprüfung

wirkt, als ob man uns nicht vertraut. Cluster 4 bringt die Frustration über redundante und doppelte Prüfungen zum Ausdruck. Die wiederholte Prüfung derselben Inhalte durch verschiedene Institutionen wird als besonders ineffizient und belastend empfunden. In diesem Kontext wird auch der dringende Bedarf nach einer Digitalisierung der Regulierung thematisiert. Viele Teilnehmer sehen in der Digitalisierung eine Möglichkeit, analoge Prozesse zu ersetzen und den Verwaltungsaufwand durch das ‚Once-Only‘-Prinzip signifikant zu reduzieren. Typische Aussagen wie ‚Papierdokumente sollten durch digitale Lösungen ersetzt werden‘ verdeutlichen den Wunsch nach modernen, effizienteren Verfahren.

Die Ergebnisse der Befragung verdeutlichen, dass die Bürokratien eine Vielzahl von Aspekten umfasst, die sowohl organisatorische als auch zwischenmenschliche Dimensionen betreffen. Sie bieten einen differenzierten Einblick in die von den Befragten wahrgenommenen Herausforderungen und Missstände in Bezug auf bürokratische Lasten. Insbesondere die Auswertung nach Leistungsbereichen zeigt, dass keine pauschale Forderung nach ‚weniger Bürokratie‘ besteht, sondern die administrativen Anforderungen in den verschiedenen Sozialstaatsbereichen unterschiedlich bewertet werden. Besonders hoch sind die wahrgenommenen Belastungen bei der Interaktion mit den Trägern der gesetzlichen Kranken- und Pflegeversicherung.

### Fortgesetzte Verbetriebswirtschaftlichung der Sozialwirtschaft – bei gleichzeitigem Fachkräftemangel

Die mit der Einführung der Wohlfahrtsmärkte einhergehenden regulatorischen Instrumente bringen für Organisationen der Sozialwirtschaft nicht nur administrative Lasten. Vor allem erfordern die neuen Finanzierungsinstrumente einen internen organisatorischen Umbau bei den Leistungserbringern. Um den Anforderungen der Sozialverwaltung gerecht zu werden, vollzieht sich bei den Leistungserbringern eine zunehmende „Verbetriebswirtschaftlichung“<sup>15</sup>

15 Möhring-Hesse 2008.

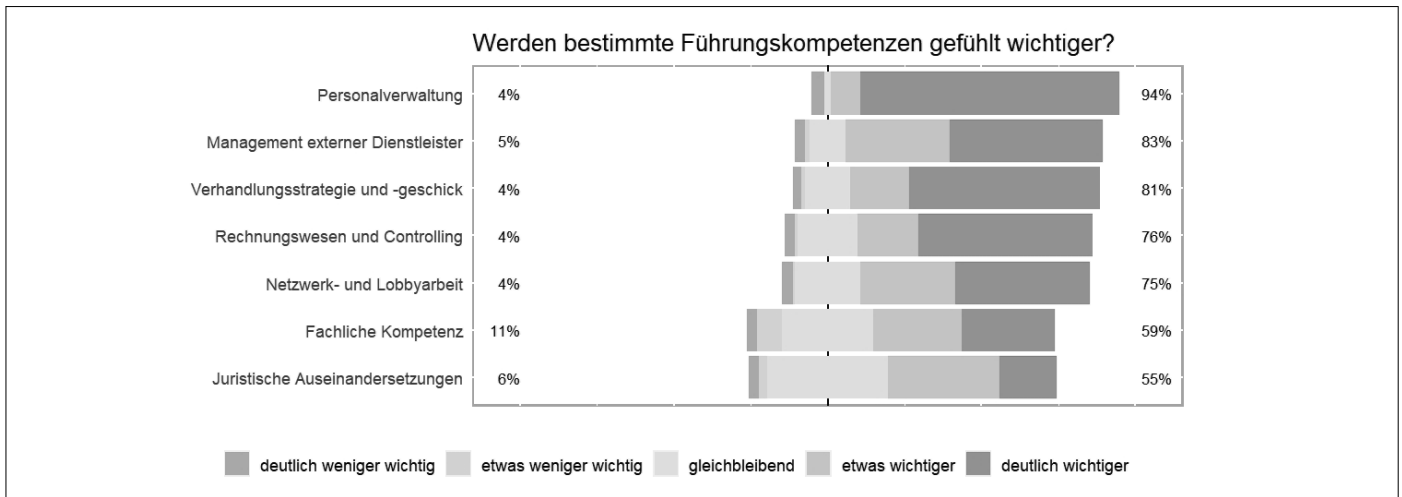


Abb. 5: Wandel des Sozialmanagements

*Lesehilfe:* Für jeden der abgebildeten Teilbereiche des Sozialmanagements wurde folgende Frage gestellt: „Die Sozialwirtschaft verändert sich und damit auch die Anforderungen an das Sozialmanagement. Welche Kompetenzen der Geschäftsführung sind ihrer Meinung nach in den vergangenen 10-20 Jahren wichtiger geworden, welche unwichtiger?“. 91 % der Befragten geben an, das Personalmanagement sei „etwas“ oder „deutlich wichtiger“ geworden.

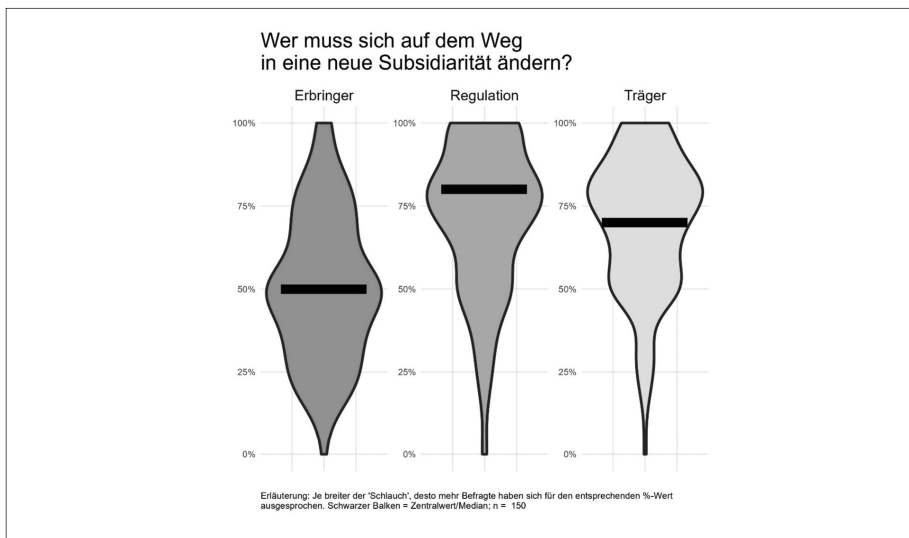


Abb. 6: Verantwortung für Wandel

Ähnlich der Ablösung der Ingenieure durch die Accountants in den Führungspositionen der Industrie ab den 1970er Jahren, ließ sich auch in der Sozialwirtschaft eine Ablösung der Führungskräfte mit sozialprofessionellem Hintergrund durch Betriebswirtinnen oder Sozial- und Gesundheitsmanager beobachten. Wenngleich Diskussionen um die richtige Adaption betriebswirtschaftlicher Instrumente nicht erst seit diesem Wandel geführt wird<sup>16</sup>, erzeugte doch der Umbau der Finanzierungsinstrumente andere Anforderungen an das parallel sich herausdifferenzierende Feld des Sozialmanagements. Dazu gehören beispielsweise der Aufbau eines elaborierten Controllings bereits für kleine und mittelgro-

ße Träger sowie eine strategische Ausrichtung auf prekärer gewordene Geschäftsfelder mit befristeten Verträgen. Hinzu kommen Lasten wie die Falldokumentation, die sich aus Professionalität und Qualitätssicherung begründen, zugleich aber spätestens mit ihrer Mediatisierung in Fachsoftware zum Zwecke managerialer Steuerung genutzt wird und als Leistungsnachweis eingesetzt werden (muss).<sup>17</sup>

Obwohl der Prozess der Verbetriebswirtschaftlichung bereits vor gut zwei Jahrzehnten begonnen hat, bleibt er für die Organisationen der Sozialwirtschaft ein drängendes Thema. Die Ergebnisse unserer Befragung

zeigen, dass die Bedeutung des „Overheads“ in den Einrichtungen dem überwiegenden Eindruck nach gestiegen ist. Auffällig ist, dass die Befragten angeben, nahezu alle Kompetenzen der Geschäftsführung seien in den vergangenen 10-20 Jahren wichtiger geworden, besonders in der Personalverwaltung. Lediglich bei den fachlichen Kompetenzen gibt ein knapp zweistelliger Teil der Befragten einen Bedeutungsverlust an.

Die wachsende Bedeutung von Führungskompetenzen könnte als Professionalisierung der Sozialwirtschaft interpretiert werden. Allerdings zeigen die Freitextantworten, dass die Verbetriebswirtschaftlichung als problematisch empfunden wird, da die sozialprofessionellen Kerntätigkeiten aufgrund des Fachkräftemangels nicht im gleichen Maße mitwachsen. Dies gefährdet den eigentlichen Kernauftrag der Organisationen, wie ebenfalls betont wird: „Alle Bereiche werden anspruchsvoller, und es müssen mehr Stabsstellen geschaffen werden, um im Wettbewerb mit der freien Wirtschaft bestehen zu können“. Und: „Generell ist für Einrichtungsleitungen so, dass für die Betreuung der Klientinnen und Klienten immer weniger Zeit bleibt.“

<sup>16</sup> Goll 1987.

<sup>17</sup> Ley/Seelmeyer 2014.



Wie das Antwortverhalten auf die nächste Frage nahelegt, wird dennoch eine anteilige Eigenverantwortung der Leistungserbringer für den „Weg in eine neue Subsidiarität“ – beispielsweise durch eine Professionalisierung betrieblicher Steuerung – nicht abgewehrt. Die befragten Führungskräfte wurden aufgefordert, per Schieberegler einen Wert zwischen null und hundert Prozent anzugeben und so einen jeweilig empfundenen Veränderungsbedarf zum Ausdruck zu bringen.

Der so genannte Violinplot verdeutlicht: Die Verteilung der Antworten zeigt insbesondere bei den Leistungserbringern eine große

wesentliche Handlungsspielräume wahrgenommen werden könnten.

### **Warum es sich lohnt, über eine Neuordnung der Subsidiarität nachzudenken**

Zusammengefasst ist zu konstatieren, dass die Befragten klar Kritik an der Art und Weise, wie sozialstaatliche Subsidiarität gegenwärtig gelebt wird, äußern. Eine neue Aktualität erhalten die durchaus bekannten Themen Bürokratielasten und Verbetriebswirtschaftlichung dabei vor allem vor dem Hintergrund der aktuellen Krisenszenarien. Insbesondere

Sozialverwaltung. Auch auf Seiten der Sozialverwaltung kann die tägliche Arbeit der Regulierung von Wohlfahrtsmärkten kaum bewältigt werden, da es an ausreichend Personal fehlt. Für die Behörden stellt der Fachkräftemangel eine ebenso große Herausforderung dar wie für die Wohlfahrtsverbände. Es sollte daher im Eigeninteresse des Staates liegen, über eine Neuordnung der subsidiären Strukturen nachzudenken.

Sönke Schulz regt in seinem Beitrag in diesem Heft an, grundsätzlich über eine Neuausrichtung des Subsidiaritätsprinzips zu diskutieren. Bezugnehmend auf Lorenz von Stein denkt er über organisatorische Weiterentwicklungen im Sozialstaat nach, wie etwa die Errichtung neuer Selbstverwaltungskörperschaften, um beispielsweise Poollösungen zu ermöglichen. Ein solches ‚out-of-the-box-thinking‘ ist wichtig, denn die Zusammenarbeit zwischen Staat und Wohlfahrtsverbänden bei der sozialstaatlichen Leistungserbringung ist in vielerlei Hinsicht sowohl alternativlos als auch in einer Sackgasse steckend. Bis jedoch grundlegend neue Modelle entwickelt und durchdacht sind, sollte die Zeit genutzt werden, um durch Bürokratieabbau und „better regulation“ bereits jetzt für praktische Entlastung von Wohlfahrtsverbänden und Sozialverwaltungen zu sorgen. Dies würde nicht nur das Vertrauen zwischen den Partnern der Subsidiarität stärken, sondern ist auch angesichts der aktuellen Krisen und gesellschaftlichen Transformationen von entscheidender Bedeutung. Nur so können bei den Wohlfahrtsverbänden die notwendigen Kapazitäten freigesetzt werden, um mit sozialen Innovationen auf die gesellschaftlichen Umbrüche zu reagieren und ihre Rolle als zentrale Gestaltungsakteure in der sozialen Dienstleistungserbringung weiterhin aktiv wahrzunehmen.

## **»Insbesondere das Thema Bürokratielasten muss gegenwärtig zwingend im Kontext des Fachkräftemangels diskutiert werden. Administrative Aufgaben binden Kräfte, die an anderer Stelle fehlen.«**

Varianz. Sowohl besonders selbstkritische als auch besonders fremdkritisch beziehungsweise die gesetzlichen Rahmenbedingungen (hier kurz: Regulation) kritisierende Positionen finden sich ober- und unterhalb des Medians von 50 Prozent. Der Veränderungsbedarf der gesetzlichen Rahmenbedingungen wird als deutlich höher erachtet mit vergleichsweise wenig abweichenden Stimmen. Auch die Träger werden jenseits der gesetzlichen Rahmenbedingungen in der Verantwortung gesehen – was darauf hindeutet, dass auch jenseits der Landes- und Bundespolitik

das Thema Bürokratielasten muss gegenwärtig zwingend im Kontext des Fachkräftemangels diskutiert werden. Administrative Aufgaben binden Kräfte, die an anderer Stelle fehlen. Mehr Personal einzustellen ist – wie bereits erwähnt – keine Lösung. Der Wettbewerb um qualifiziertes Personal ist hart und stellt für die weit überwiegende Mehrheit der Befragten eine mindestens ebenso große Herausforderung dar wie die Bürokratielasten.

Der Fachkräftemangel betrifft beide Seiten: sowohl die Sozialverbände als auch die

**Literatur**

- Arbeiterwohlfahrt/Paritätischer Wohlfahrtsverband/Diakonie Deutschland (2023): Soziale Angebote in Gefahr! Umfrage zur finanziellen Lage der sozialen Arbeit.
- Ascoli, U./Ranci, C. (2002a): Chapter 9. Changes in the Welfare Mix: The European Path; in: Ascoli, U./Ranci, C. (Hrsg.): Dilemmas of the welfare mix. The new structure of welfare in an era of privatization, New York, 225-.
- Ascoli, U./Ranci, C. (Hrsg.) (2002b): Dilemmas of the welfare mix. The new structure of welfare in an era of privatization, New York.
- Bertelsmann Stiftung (2015): Kommunale Sozialausgaben – Wie der Bund sinnvoll helfen kann.
- Ghoshal, S. (2005): Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices; in: AMLE 4, 1, S. 75-91.
- Goll, E. (1987): Betriebswirtschaftliche Erkenntnisse für die freie Wohlfahrtspflege; in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen: ZögU/Journal for Public and Non-profit Services 10, 1, S. 12-24.
- Hohendanner, C./Rocha, J./Steinke, J. (2024): Vor Dem Kollaps!? Beschäftigung im Sozialen Sektor. Empirische Vermessung und Handlungsansätze, Berlin.
- Holling, C.S. (1973): Resilience and Stability of Ecological Systems; in: Annual Review of Ecology and Systematics 4, 1, S. 1-23.
- Jann, W./Wegrich, K. (2008): Wie bürokratisch ist Deutschland? Und warum? Generalisten und Spezialisten im Entbürokratisierungsspiel; in: dms 1, 1, S. 49-72.
- Klenk, T. (2015): Zur Ambivalenz der neuen Subsidiarität; in: Sozialer Fortschritt 64, 6, S. 144-149.
- Klenk, T./Pavolini, E. (Hrsg.) (2015): Restructuring welfare governance. Marketization, managerialism and welfare state professionalism, Cheltenham.
- Lahat, L./Klenk, T./Talias, M. (2024): Collaborative practices in the regulatory welfare state? A societal values perspective; in: Klenk, T./Noordegraaf, M./Notarnicola, E./Vrangbæk, K. (Hrsg.): Societal Value of Welfare Politics, Policies and Services.
- Le Grand, J. (1991): Quasi-Markets and Social Policy; in: The Economic Journal 101, 408.
- Ley, T./Seelmeyer, U. (2014): Dokumentation zwischen Legitimation, Steuerung und professioneller Selbstvergewisserung, in: Sozial Extra 38, 4, S. 51-55.
- Möhring-Hesse, M. (2008): Verbetriebswirtschaftlichung und Verstaatlichung; in: Zeitschrift für Sozialreform 54, 2, S. 141-160.
- Powell, M./Barrientos, A. (2004): Welfare regimes and the welfare mix; in: European Journal of Political Research 43, 1, S. 83-105.
- Schneiders, K./Heinze, R.G. (2024): Wohlfahrtsverbände als Akteure kommunaler Sozialpolitik; in: Brettschneider, A./Grohs, S./Jehles, N. (Hrsg.): Handbuch Kommunale Sozialpolitik, Wiesbaden, S. 1-15.
- Tooze, A. (2022): Kawumm!; in: Die ZEIT, 13.01.2022. <https://www.zeit.de/2022/29/krisenzeiten-krieg-ukraine-oel-polykrise>.
- Wolf, M. (2024): Der Fall Deutschland: Späte Finanzialisierung im größten Altenpflegemarkt; in: Bourgeron, T. (Koord.)/Alfageme Ramirez, A./Jandrić, D./Meagher, G./Morcuende González, A./Rezende Dias, M./Szebehely, M./Wolf, M.: Die wenigen Glücklichen. Wie der europäische Altenpflegeheimsektor finanzialisiert wurde, wem dieser Trend nützt und welche Gegenstrategien zu entwickeln sind, S. 32-37, <https://transformation.net/wp-content/uploads/2024/09/Die-wenigen-Glu%CC%88cklichen.pdf>.