



Brüsseler Kreis

Dokumentation zur Jubiläumsveranstaltung 25 Jahre Brüsseler Kreis e.V.



Mitgliedsunternehmen

alsterdorf

Evangelische Stiftung Alsterdorf



Christophorus-Werk
Lingen e.V.



Norddeutsche
Gesellschaft
für Diakonie



POMMERSCHER
DIAKONIE
VEREIN



Josefs-Gesellschaft



Katholische Jugendfürsorge
der Diözese Regensburg e.V.



Rummelsberger
Diakonie



Sozialwerk
St. Georg

★ Evangelische Stiftung Alsterdorf

★ Christophorus-Werk Lingen e. V.

★ Johannesstift Diakonie gAG

★ Rummelsberger Dienste gAG

★ Josefs-Gesellschaft gAG

★ Norddeutsche Gesellschaft für Diakonie mbH

★ Diakonie Stetten e. V.

★ Evangelische Stiftung Hephata

★ Pommerscher Diakonieverein e. V.

★ Katholische Jugendfürsorge
der Diözese Regensburg e. V.

★ Katholische Jugendfürsorge
der Diözese Augsburg e. V.

★ Stiftung Liebenau

★ Sozialwerk St. Georg e. V.



25 Jahre Brüsseler Kreis

Strategien zwischen Logik und Bauchgefühl

von Dr. Tobias Gaydoul, Sprecher des Brüsseler Kreises, Vorstand Rummelsberger Dienste gAG

Dr. Tobias Gaydoul, Sprecher des Brüsseler Kreises, begrüßte und würdigte zu Beginn des silbernen Vereins-Jubiläums Gründungsmitglieder, aktuelle und ehemalige Weggefährten sowie Staatssekretär a.D. Dr. Rolf Schmachtenberg, Anselm Pahnke und Dr. Michael Bartels, die mit ihren Beiträgen weitere Impulse für die Jubiläumsveranstaltung setzten.

25 Jahre nach der Gründung des Brüsseler Kreises ist es Zeit, eine Zwischenbilanz zu ziehen und den Blick nach vorne zu richten. In

einer Zeit gesellschaftlicher Spaltung erinnert Dr. Tobias Gaydoul an das Fundament des gesellschaftlichen Zusammenhalts: den sozialen Rechtsstaat und die Verantwortung füreinander. Während digitale Transformation, Fachkräftemangel und Kostendruck die Branche verändern, fordert der Brüsseler Kreis mehr Mut zu Innovation und weniger Bürokratie. Soziale Infrastruktur ist weit mehr als ein Ausgabenposten – sie ist Voraussetzung für Wohlstand, Teilhabe und sozialen Frieden.

1. Der Gesellschaftliche Wandel und das Sozialstaatsprinzip

25 Jahre sind ein langer Zeitraum. In dieser Zeit hat sich vieles geändert. Aus einem losen Treffen von Gesellschaften wurde im November 2010 der Brüsseler Kreis e.V., dessen erste Vorstände Dr. Berthold Broll, Christian Dopheide und Wolfgang Egert waren. Vieles hat sich seit dem ersten Treffen des Brüsseler Kreises zum Guten in unserer Gesellschaft und unseren Wirkungsfeldern verändert. Manches blieb leider unverändert und bei einigen Entwicklungen komme ich zumindestens ins Grübeln, bspw. wenn das „Gefühlte“ mehr zählt als Fakten und Wahrheit sich dabei auflösen scheinen.

Wir erleben heute mehr denn je eine Zerrissenheit in unserer Gesellschaft. In schwindelerregender Schnelligkeit werden Zeitgeschehnisse gepostet, geliked, reposted, zerredet und verunglimpft. Wer die gesellschaftliche Debatte bestimmen und lenken will, muss anscheinend omnipräsent, schrill und laut sein. Ob es der Wahrheit oder dem Fortschritt nutzt, der diesen Namen verdient, ist dabei nicht entscheidend; die Schlagzeile bestimmt den Diskurs. Errungenschaften unserer Gesellschaft, die wir auch aus unserer Geschichte heraus über Jahre erarbeitet haben, scheinen im Laufe der Zeit wie Sand zwischen den Fingern zu verrinnen: ein ausgeglichener Diskurs, Rede und Gegenrede, Meinungsvielfalt. Wesentlich ist, andere Meinungen auszuhalten und diese zu akzeptieren. Ob ich soweit gehen will, wie Evelyn Beatrice Hall, weiß ich nicht, Sie sagte: „Ich missbillige, was Sie sagen, aber ich werde bis zum Tod Ihr Recht verteidigen, es zu sagen“. Und trotzdem: **Freie Rede ist die „Magna Charta“ für eine freie, demokratische und soziale Gesellschaft.**

In den letzten Jahren haben sich gesellschaftliche Grenzen verschoben. Ich fürchte, wir sind noch nicht am Ende dieser Entwicklung. Vor diesem Hintergrund ist es meine Überzeugung, dass die größte gesellschaftliche Herausforderung unserer Generation darin besteht, die Menschen zusammen zu bringen und eine Wertegemeinschaft zu stärken, in der Vielfalt die Normalität bestimmt. Es muss ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass jeder sein eigenes Lebensmodell leben kann.

Die Freiheit des einzelnen muss dabei unberührt bleiben, solange diese nicht die Freiheit anderer substanziell einschränkt. Unsere freiheitliche demokratische Grundordnung ist die Kernsubstanz des geltenden Verfassungsrechts. Sie bezeichnet die Grundprinzipien der politischen Ordnungs- und Wertvorstellung, auf denen unsere liberale und rechtsstaatliche Demokratie beruht.

Das Sozialstaatsprinzip, mindestens durch Artikel 20 des Grundgesetzes manifestiert, ist ein grundlegendes Element der deutschen Verfassung, auch wenn es im Laufe der Zeit immer wieder Debatten über seine Ausgestaltung und Finanzierung gibt.

2. Die Transformation der Sozialwirtschaft

Die Sozialwirtschaft hat sich in den letzten 25 Jahren in Deutschland tiefgreifend gewandelt, angetrieben durch demografische, politische und wirtschaftliche Entwicklungen. Sie hat sich von einer überwiegend karitativen zu einer modernen, unternehmerisch orientierten Branche entwickelt, auch bedingt durch die sich laufend ändernden Rahmenbedingungen. Gerne möchte ich auf vier Faktoren hinweisen, ohne eine Wertung vornehmen zu wollen:

1. Wirtschaftliche Bedeutung: Die Sozialwirtschaft ist zu einem wichtigen Wirtschaftsfaktor geworden. Die Bruttowertschöpfung stieg über die letzten Jahre im Durchschnitt jährlich um rd. 5 Prozent und liegt damit deutlich über dem Durchschnitt der Gesamtwirtschaft von 3,7 Prozent. Im Jahr 2022 betrug die Bruttowertschöpfung im Bereich Gesundheits- und Sozialwesen in Deutschland rund 440 Milliarden Euro, was einem Anteil von 12,7 Prozent an der gesamten Wirtschaftsleistung entspricht.

2. Zunehmende Privatisierung der Trägerlandschaft: Der Anteil privater, profitorientierter Träger ist seit dem Jahr 2000 deutlich gestiegen, insbesondere in den Bereichen wie der Alten- und Behindertenhilfe. Der Anteil der privaten Trägerschaften lag im Jahr 2023 bei etwa 42 Prozent. Vermehrt stiegen Finanzinvestoren und kapitalmarktorientierte Konzerne in diesen Sektor ein. Der zunehmende Kostendruck führt nun wieder zu einem schleichenden Rückzug der Gesellschaften.

3. Digitalisierung: Die Digitalisierung spielt eine wachsende Rolle. Sie wird genutzt, um die Effizienz interner Prozesse zu steigern und neue Angebote zu entwickeln. Trotzdem gibt es in vielen Bereichen noch Nachholbedarf. Die IT-Budgets sind oft begrenzt und eine bedarfsgerechte Refinanzierung in diesem Bereich ist weder durch die Kostenträger noch durch Förderprogramme gedeckt.

4. Strukturwandel der Arbeitsplätze: Der Wandel hat auch die Arbeitswelt in der Sozialwirtschaft verändert. Es gibt eine steigende Nachfrage nach spezialisierten Fachkräften in der Pflege und nach Personen mit IT- und digitalen Kompetenzen. Die Vereinbarkeit

von Familie, Beruf und Pflege gewinnt zunehmend an Bedeutung, auch als Antwort auf den demografischen Wandel.

Über allem kreist das Damoklesschwert der finanziellen Herausforderungen. Viele Einrichtungen und Träger stehen unter finanziellem Druck. Umsatzrenditen sind stark gesunken oder nahe null. Innovationen werden unmöglich. Da stellt sich die Frage, ob diese von Sozialunternehmen überhaupt gewünscht sind. Verfolgt man die Diskussionen und Ausführungen zu Innovationen in der Sozialwirtschaft von Kostenträgern und der Politik, dann spielen in den Gesprächen Start-Ups und Social Entrepreneurship eine Rolle, ohne dass jemand einem sagen kann, was sie eigentlich unter Social Entrepreneurship verstehen. Es fehlt jede Definition, was damit wirklich gemeint ist. Sozialunternehmen – so gewinnt man den Eindruck – werden jedoch damit i.d.R. von Kostenträgern und der Politik nicht gemeint. Dem widerspreche ich deutlich. Die DNA des Brüsseler Kreises ist der Wille, Veränderung – auch in der Sozialwirtschaft – aktiv zu gestalten.

Der Innovationsgeist in Sozialunternehmen gepaart mit der operativen Erfahrung über Jahrzehnte ist ein Schatz, der gehoben werden muss. Da müssen Dinge auch einmal ausprobiert werden dürfen, ohne dass die Keule des Gesetzes von den Aufsichtsbehörden geschwungen wird. Das bremst beide aus: Leistungserbringer und Kostenträger.

Wir, die Mitglieder des Brüsseler Kreises, verstehen uns explizit als Sozialunternehmen im Sinne des deutschen Sprachgebrauchs und der Definition eines Social Entrepreneurs. Wir verbinden **unternehmerisches Handeln mit einer klaren sozialen Mission**. Unser Ziel ist es nicht primär, Gewinne zu maximieren, sondern

gesellschaftliche Herausforderungen aktiv und nachhaltig zu adressieren. Das wir dabei auch Renditen erwirtschaften, ja auch erwirtschaften müssen, mit dem Blick, die Mittel in die Innovationskraft der Unternehmen oder unserer Leistungserbringung zu stecken, sei es in Gebäude, Mitarbeitende oder neue Formen der Dienstleistung, um langfristig am Markt zu bestehen, ist Teil unseres Selbstverständnisses. Insofern stehen bei uns wirtschaftlicher Erfolg und soziale Wirkung in einem ausgewogenen Verhältnis und bedingen einander. Unumstößlich ist dabei die in unser aller Unternehmen gelegte DNA der christlichen Nächstenliebe, der Menschenwürde, der größtmöglichen Selbstbestimmung und Teilhabe aller Menschen am gesellschaftlichen Leben

Insofern ist die Betrachtung zulässig, dass beide Ebenen, sowohl a) Social Entrepreneurship als auch b) soziale Unternehmung, durch die Mitgliedsunternehmen bedient werden. Wir sehen uns in der Verantwortung, (a) **innovative Ansätze** zu entwickeln und zu erproben, die (b) **soziale Teilhabe, Chancengerechtigkeit und nachhaltige Entwicklung fördern**. Dabei agieren wir unternehmerisch und nachdrücklich mit dem Anspruch, einen messbaren Mehrwert für die Gesellschaft zu schaffen. Dieses Selbstverständnis unterscheidet uns von klassischen Unternehmen ebenso wie von rein gemeinnützigen Organisationen.

3. Soziale Infrastruktur als Motor für Wirtschaftswachstum

Die aktuelle Diskussion rund um den Sozialstaat ist im Kern eine Debatte um die soziale Marktwirtschaft. Soziale Infrastruktur und Wirtschaftswachstum sind zwei Seiten einer Medaille, gerade in einer sozialen Marktwirtschaft.

Eine gut ausgebaute soziale Infrastruktur (Bildung, Gesundheit- und Sozialwesen, Kinderbetreuung, etc.) trägt maßgeblich zur Entwicklung von Humankapital bei. Qualifizierte, gesunde und motivierte Arbeitskräfte sind die Basis für Innovation, Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft. Eine funktionierende soziale Infrastruktur sorgt für soziale Gerechtigkeit, reduziert Ungleichheiten und fördert den sozialen Frieden. Dies schafft ein stabiles Umfeld, das für wirtschaftliche Investitionen und langfristiges Wachstum unerlässlich ist. Ein starkes Sozialsystem (z.B. durch soziale Sicherungssysteme) stabilisiert die Kaufkraft der Bevölkerung, insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. Dies wiederum stützt die Binnennachfrage und trägt zur Stabilität der Wirtschaft bei. Eine hohe Lebensqualität, die maßgeblich durch soziale Infrastruktur geprägt wird, macht einen Standort attraktiv für Fachkräfte und Unternehmen. Dies fördert Ansiedlungen und Investitionen. Eine gute Infrastruktur (nicht nur soziale, aber diese eingeschlossen) kann die Effizienz von Unternehmen steigern. Beispielsweise ermöglicht eine gute Kinderbetreuung eine umfassende Erwerbstätigkeit beider Elternteile.

In einer **sozialen Marktwirtschaft**, wie sie in Deutschland praktiziert wird, **ist der Ausgleich zwischen wirtschaftlicher Effizienz und sozialer Gerechtigkeit ein Kernprinzip**. Die soziale Infrastruktur ist dabei viel mehr als ein Kostenfaktor. Sie ist eine notwendige Bedingung für nachhaltiges und inklusives Wirtschaftswachstum.

Diese Analyse führt zu dem Ergebnis, dass soziale Infrastruktur und Wirtschaftswachstum in einer wechselseitigen Beziehung stehen. Eine starke soziale Infrastruktur ist nicht nur ein Ergebnis, sondern auch eine Voraussetzung für

nachhaltiges Wirtschaftswachstum. Ignoriert man die soziale Komponente, läuft man Gefahr, soziale Ungleichheiten zu schaffen, die langfristig das Wirtschaftswachstum untergraben und zu Instabilität führen können. Das sollte die politischen Parteien bei aller unterschiedlicher Auffassungen berücksichtigen und eine ehrliche Diskussion hierzu führen, ohne ideologische Verklärung.

4. Brüsseler Kreis als Sprachrohr sozialunternehmerischer Interessen

Seit seiner Gründung im Jahr 2000 hat der Brüsseler Kreis und seine Mitgliedsunternehmen die sozialunternehmerischen Interessen der Sozialwirtschaft in Politik und Gesellschaft gestärkt. Dies geschah in Zeiten, in der die Schere zwischen wachsender Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen und der Verfügbarkeit von Ressourcen, sei es Geld oder der Faktor Mensch, immer weiter auseinandergeht.

Der Brüsseler Kreis hat dazu beigetragen, dass die spezifischen Herausforderungen und Bedürfnisse gemeinnütziger Träger in Gesetzprozessen und öffentlichen Debatten Gehör finden, ohne dabei von verbandlichen Strukturen verwässert zu werden. Ein zentrales Anliegen des Brüsseler Kreises, die Vermeidung von Verschwendungen durch ineffiziente Strukturen und Bürokratie bei der Erbringung sozialer Dienstleistungen, bleibt auch weiterhin eine der Kernaufgaben.

In unseren Positionspapieren machen wir regelmäßig auf Sachverhalte aufmerksam, die entweder den Belangen unterstützungsbedürftiger Menschen im Wege stehen, die Gestaltung sozialräumlicher Strukturen und Angebote fördern oder die Notwendigkeit einer

nachhaltigen und resilienten Sozialwirtschaft thematisieren.

Mensch, Teilhabe und Gesellschaft stehen immer im Vordergrund aller unser Überlegungen. Dies wird auch weiterhin so sein. Dies basiert auf der Vorstellung eines Gesellschaftsmodells, in der gesellschaftliche Vielfalt, Teilhabe und die Würde des Einzelnen ein unantastbares Gut darstellen; ganz im Sinne der christlichen Nächstenliebe, des Artikel 1 und 20 des Grundgesetzes sowie der UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen







Anwesende Sprecher und ehemalige Sprecher des Vereins: v.l.nr.: Johannes Magin; Dr. Michael Bartels; Georg Kruse; Dr. Tobias Gaydoul; Andreas Rieß; Prof. Dr. Hanns Stephan Haas; Dr. Berthold Broll

Organe des Vereins

Sprecher

- ★ Helmut Staiber (2000 – 2001)
- ★ Dr. Fritz Krüger (2001 – 2003)
- ★ Christian Tölken (2003 – 2005)
- ★ Dieter Czogalla (2005 – 2007)
- ★ Wolfgang Egert (2007 – 2009)
- ★ Dr. Berthold Broll (2009 – 2011)
- ★ Christian Dopheide (2011 – 2013)
- ★ Georg Kruse (2013 – 2015)
- ★ Prof. Dr. Hanns-Stephan Haas (2015 – 2017)
- ★ Michael Breitsameter (2017 – 2019)
- ★ Dr. Michael Bartels (2019 - 2023)
- ★ Andreas Ries (2023 - 2025)
- ★ Dr. Tobias Gaydoul (seit 2025)

*Geschäftsführer*innen*

- ★ Christoph Sedlmeier (2000 – 2004)
- ★ Udo Gaden (2004 – 2008)
- ★ Karin Bumann (2008 – 2010)
- ★ Daniel Kiesel (2010 – 2016)
- ★ Katja Tobias (2016 – 2023)
- ★ Joelle von Hagen (2023 – 2025)
- ★ Ute Wolf (seit 2025)



Sozialunternehmertum in Deutschland – gestern, heute und in Zukunft

Vortrag zum 25-jährigen Bestehen des Brüsseler Kreises

von Dr. Rolf Schmachtenberg, Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit und Soziales a.D.

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen des Brüsseler Kreises,
lieber Herr Pahnke, lieber Herr Gaydoul,

25 Jahre – so alt wird kein Hund und nur selten ein Pferd. In der Zeit kann man aufwachsen, Kinder bekommen und – wenn es schlecht läuft – auch schon sterben. Oder eben eine Zusammenarbeit in einem kleinen, fast schon exquisiten Kreis begründen, einüben und mit Inhalt füllen. Im Austausch untereinander lernen und sich wechselseitig bestärken, wenn der Wind mal mehr von vorne als von hinten kommt.

Im Anschluss an Ihren runden Tisch in der Deutschen Parlamentarischen Gesellschaft hier in Berlin am 21. Mai hatten Sie mich gebeten, eine Grundsatzrede zu Ihrem 25. Geburtstag beizutragen. Ich konnte nicht nein sagen. Und Sie, lieber Herr Gaydoul, haben mir dann vorgeschlagen zum Thema „Sozialunternehmertum in Deutschland – gestern, heute und in Zukunft“ zu sprechen. Als ermutigende Einschätzung gaben Sie mir mit: „Das ist so weit gefasst, um sich darin einrichten zu können.“

Herausgekommen sind nun ein Redemanuskript mit ca. 3.500 Worten und ein Satz von 8 begleitenden Folien, was einen Vortrag von gut 35 Minuten Länge erwarten lässt.

Fünf Punkte habe ich mir vorgenommen:

- 1) Einleitend: Sozialunternehmer – wer ist das?**
- 2) Die Sozialstaatsdebatte „Der Sozialstaat soll schlanker und effizienter werden“**
- 3) Das Loch im Sozialstaat – die Gewinne und ihre Abführung**
- 4) Gemeinwohlorientierte Leistungserbringung – Fragen an den Brüsseler Kreis**
- 5) Drei Empfehlungen und eine Anregung**

1) Einleitend: Sozialunternehmer – wer ist das?

Und schon beginnen die Schwierigkeiten: Wer ist eigentlich Sozialunternehmer? Die Antwort auf diese Frage ist eng mit Deutungshoheit verbunden. Wer kann für sich beanspruchen, die Interessen der Sozialunternehmer zu vertreten, und daraus dann ggf. Ansprüche ableiten, zum Beispiel spezifische Förderungen einfordern.

In Deutschland nehme ich zwei Strömungen wahr. Eine alte und eingeführte der Sozialunternehmen, die unter dem breiten Dach der Wohlfahrtsverbände tätig sind und somit eng mit der Deutschen Sozialstaatskultur verbunden sind. Und eine neue Strömung der „Social entrepreneurs“, die für sich beansprucht, modern und innovativ zu sein.

Eine Definition fand ich dazu – wo auch sonst – bei Wikipedia. „Diese Sozialunternehmen wollen soziale Probleme mit innovativen unter-

nehmerischen Konzepten lösen. Sie versuchen, die gesellschaftlichen Bedingungen dafür, dass ein soziales Problem besteht, mit unternehmerischen Mitteln zu verändern. Dafür entwickeln sie Geschäftsmodelle, die sich finanziell selber tragen. Das ist nicht immer einfach. Der Grund dafür ist, dass Sozialunternehmer meist in schwierigen gesellschaftlichen Bereichen aktiv sind, die nicht wie klassische Märkte nach Angebot und Nachfrage funktionieren.“

Diese zweite Strömung wird eher von der europäischen Ebene wahrgenommen und in einen Kontext eingeordnet, der stärker west- und südeuropäisch und von den dort verbreiteten Formen kooperativer Unternehmen etwa in Landwirtschaft und Weinbau geprägt ist. In ihrer Mitteilung an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen „Initiative für soziales Unternehmertum - Schaffung eines „Ökosystems“ zur Förderung der Sozialunternehmen als Schlüsselakteure der Sozialwirtschaft und der sozialen Innovation.“ hat sich die Europäische Kommission eingehend damit befasst und Impulse für die Entwicklung des Sozialunternehmertums, soweit es ihrer Definition entspricht, gesetzt.¹

Dabei empfinde ich die europäische Definition als sehr offen und frage mich gelegentlich, ob nicht Facebook auch für sich beanspruchen könnte, ein Sozialunternehmen in diesem Sinne zu sein: Es geht bei Facebook um die Schaffung sozialer Netzwerke, also etwas Soziales, und es war zu Beginn zweifellos innovativ und unternehmerisch sowieso.

Diese Zweiteilung findet sich übrigens in der Bundesregierung wieder. Für die erste Strömung und die Förderung der Wohlfahrtsverbände ist das Bundesfamilienministerium zuständig. Um die Förderung der Sozialunter-

1 (KOM (2011) 682 endgültig vom 25.10.2011): <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0682:FIN:EN:PDF>

nehmen der zweiten Strömung kümmert sich das Bundeswirtschaftsministerium.

Und die EU-Kommission ist sich des Problems der Unschärfe und Ausgrenzung auch bewusst:

„In its approach to this varied sector, the Commission does not seek to provide a standard definition which would apply to everyone and lead to a regulatory straitjacket. It offers a description based on principles shared by the majority of Member States, while respecting their diversity of political, economic and social choices and the capacity for innovation of social entrepreneurs.“²

Wie konnte es zu der Zweiteilung kommen? Die Antwort hierauf könnte eine historische Aufarbeitung sein, mit der ich dann das Wort „gestern“ im Vortragstitel ausfüllen könnte. Die vielen mittelalterlichen Beispiele aus dem caritativ-kirchlichen Umfeld ließen sich ebenso wie kommunale Einrichtungen der ersten Strömung zuordnen; das Handelshaus Fugger mit seinem innovativen starken sozialen Engagement, das bis heute in Augsburg tätig ist, erfüllt eher die Kriterien, um der zweiten Strömung zugeordnet zu werden. Ein historischer Abriss müsste sich dann auch mit den genossenschaftlichen Bewegungen, z.B. im Versicherungs- und Banken-, aber auch im Siedlungs- und Wohnungsbereich befassen. Grenzen werden fließend sein.

Zurück in die Gegenwart: Heute nehme ich eher einen Konflikt zwischen Alt-Eingesessenen und Neuankömmlingen wahr. Ich sehe in Deutschland eine große, weit verzweigte und gut etablierte Landschaft der Sozialunternehmen im Bereich der Wohlfahrtsverbände, die eher defensiv auftritt. Warum könnte das so sein? Die Auffassungen in grundsätzlichen gesellschaftspolitischen Fragen unterscheiden sich unter

Caritas, DPWV, ZWSt, DRK, AWO und Diakonie mitunter sehr. Dies mag ein Grund dafür sein, dass sie ihre gemeinsamen Interessen zu wenig gemeinsam, koordiniert und schlagkräftig vertreten. Ein zweiter mag in der Konkurrenz um begrenzte öffentliche Mittel liegen. Schließlich ließen sich Schwerpunkte einzelner Organisationen ausmachen, die oft mit ethisch-religiösen oder weltanschaulichen Ausrichtungen in bestimmten Regionen verbunden sind.

Dagegen tritt die zweite Strömung gerade auch auf EU-Ebene proaktiv an und wirbt für ihre Anliegen. Hierzu ist ein Besuch der Webseite zur Sozialwirtschaft („social economy“)³ der EU-Kommission ganz illustrierend. Während in Belgien, Frankreich, Spanien oder Italien die Sozialwirtschaft mit einem Beschäftigungsanteil von 7,7 bis 9,0 % als hoch eingestuft wird, ist sie nach der dortigen Erfassung in Österreich mit 7,6 % bzw. in Deutschland mit 6,7 % der Beschäftigten bzw. 2.635.980 Beschäftigten in 77.500 Unternehmen nur moderat entwickelt.

Der im Dezember 2023 vorgelegte Bericht der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrt (BAG FW) weist für das Jahr 2.080.000 Beschäftigte in 125.370 Einrichtungen der sechs Wohlfahrtsverbände aus.⁴ Wie die Zahlen aus Brüssel und Deutschland zueinander passen, weiß ich nicht. Nachfragen im Wirtschaftsministerium waren bislang nicht erhellend.

Die Schlüsselfrage in der Beurteilung von Sozialunternehmen ist für mich: Werden Gewinne abgeführt? Ja oder nein? Wobei eine indirekte Abführung durch hohe Geschäftsführergehälter für mich auch eine Quasi-Form der Gewinnabführung ist. Solche Fälle, wie im Bereich der Werkstätten für Menschen mit Behinderungen

² Ebenda, Seite 4

³ Siehe: https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/index_en

⁴ https://www.bagfw.de/fileadmin/user_upload/Veroeffentlichungen/Publikationen/Statistik_2020/Einzelseiten/BAGFW_Gesamtstatistik_2020_2023-12-14_ES.pdf

vor ein paar Jahren bekannt geworden⁵, belasten die Akzeptanz des Sozialunternehmertums erheblich.

Das ist der entscheidende Unterschied zwischen den beiden Strömungen. Die wohlfahrtswirtschaftliche ist gemeinnützig, die europäische Form regelhaft nicht. Allerdings sieht die Europäische Kommission hier zumindest auch ein Problem, denn sie formuliert etwas verschwurbelt: „have an organisation or ownership system that reflects their mission (inclusive governance-ownership dimension)“.⁶ Und dies bedeutet zumindest: „social enterprises must have profit distribution limits“.⁷

Von mir zur Vorbereitung des Vortrags gefragt, wo sich denn die Sozialunternehmer des Brüsseler Kreises einordnen, antwortete mir Herr Gaydoul: „überall“.

Und auf meine Bitte recherchierte die Geschäftsführerin der BAG FW, Frau Evelin Schneyer, zu der Frage und schickte mir letzte Woche den Entwurf einer Stellungnahme aus dem März dieses Jahres: „Im Rahmen des SiguForums⁸ hatten wir etwas zum Thema Soziale Innovationen mit anderen Vertretungen von Verbänden verfasst. Es kam nicht zu einem Abschluss und einer Veröffentlichung, soweit ich weiß.“

In Brüssel geht es schnell um Fragen von erheblicher finanzieller Bedeutung. Im Beihilferecht, in der unmittelbaren Förderung oder auch in den Konditionen für Darlehensfinanzierungen. Dabei kann die Einordnung von Unternehmen eine große Rolle spielen. Darum sollte und muss sich die deutsche Sozialwirtschaft hier intensiv

in die Debatten einbringen. Meine erste Empfehlung und Bitte an Sie: Bringen Sie sich als Brüsseler Kreis in diese Debatte auf deutscher, vor allem aber auch auf europäischer Ebene ein. Nehmen Sie Ihren Ursprungsort, der sich in Ihrem Namen findet, pro-aktiv auf.

2) Die Sozialstaatsdebatte „Der Sozialstaat soll schlanker und effizienter werden“

Sie vertreten Sozialunternehmen, die im Wesentlichen, wenn nicht ausschließlich soziale Dienstleistungen erbringen, die auf der Grundlage des Sozialgesetzbuches normiert sind und finanziert werden.

Wenn es also um die Rolle gehen soll, die Sie und Ihre Unternehmen künftig einnehmen können, so müssen wir uns mit der Entwicklung ihrer Rahmenbedingungen, also der Entwicklung des deutschen Sozialstaates befassen.

Und wir haben eine immer-währende Debatte um den Sozialstaat. Mal leistet er zu wenig, mal ist er zu teuer. Akut ist der Tenor, er soll „schlanker und effizienter werden“.⁹ Von dieser Debatte sind die Sozialunternehmen, die sich als soziale Dienstleister betätigen, unmittelbar betroffen. Sie könnten aber auch ein Teil der Lösung sein. Denn es geht auch um die Frage, welche Form der Erbringung der Sozialleistungen ist effizienter:

- **Die privatwirtschaftlich gewinnorientierte Form?**
- **Die öffentliche Form? oder**

⁵ Siehe https://www.wz.de/panorama/gehaltsskandal-in-duisburger-behindertenwerkstatt-das-verdienen-die-chefs-in-der-region_aid-25038445

⁶ Social enterprises and their ecosystems in Europe. A comparative synthesis report. EU-Commission 2020, Seite 28

⁷ Ebenda, Fußnote 1, Seite 31

⁸ [https://urldefense.com/v3/__https://sigu-plattform.de/forum-fuer-soziale-innovationen-und-gemeinwohlorientierte-unternehmen/_/!!DOxrgLBmlA4pNCjxfEiO0KTgkUZ_-f9iQlbiRas2LhXyzFfukx4U8EK3VzVEdMs-jBMghFKVQwBhVpxbulluU9PT35Shx-L6erH-DyMtMJviPShyHlmgE\\$](https://urldefense.com/v3/__https://sigu-plattform.de/forum-fuer-soziale-innovationen-und-gemeinwohlorientierte-unternehmen/_/!!DOxrgLBmlA4pNCjxfEiO0KTgkUZ_-f9iQlbiRas2LhXyzFfukx4U8EK3VzVEdMs-jBMghFKVQwBhVpxbulluU9PT35Shx-L6erH-DyMtMJviPShyHlmgE$)

⁹ ARD-Podcast tageschau 11 km, 15.9.2025: Die Billionen-Frage: Wie die Regierung den Sozialstaat reformieren will

- **Die sozialunternehmerische (privat-wirtschaftlich nicht gewinnorientierte oder auch gemeinnützige) Form?**

Zu der Sozialstaatsdebatte „Der Sozialstaat soll schlanker und effizienter werden“ hat nun inzwischen jeder Talkshowgast eine fundierte Meinung. Ob auch ausreichende Kenntnisse? Das bezweifle ich. Wer über den Sozialstaat redet, sollte ihn kennen.

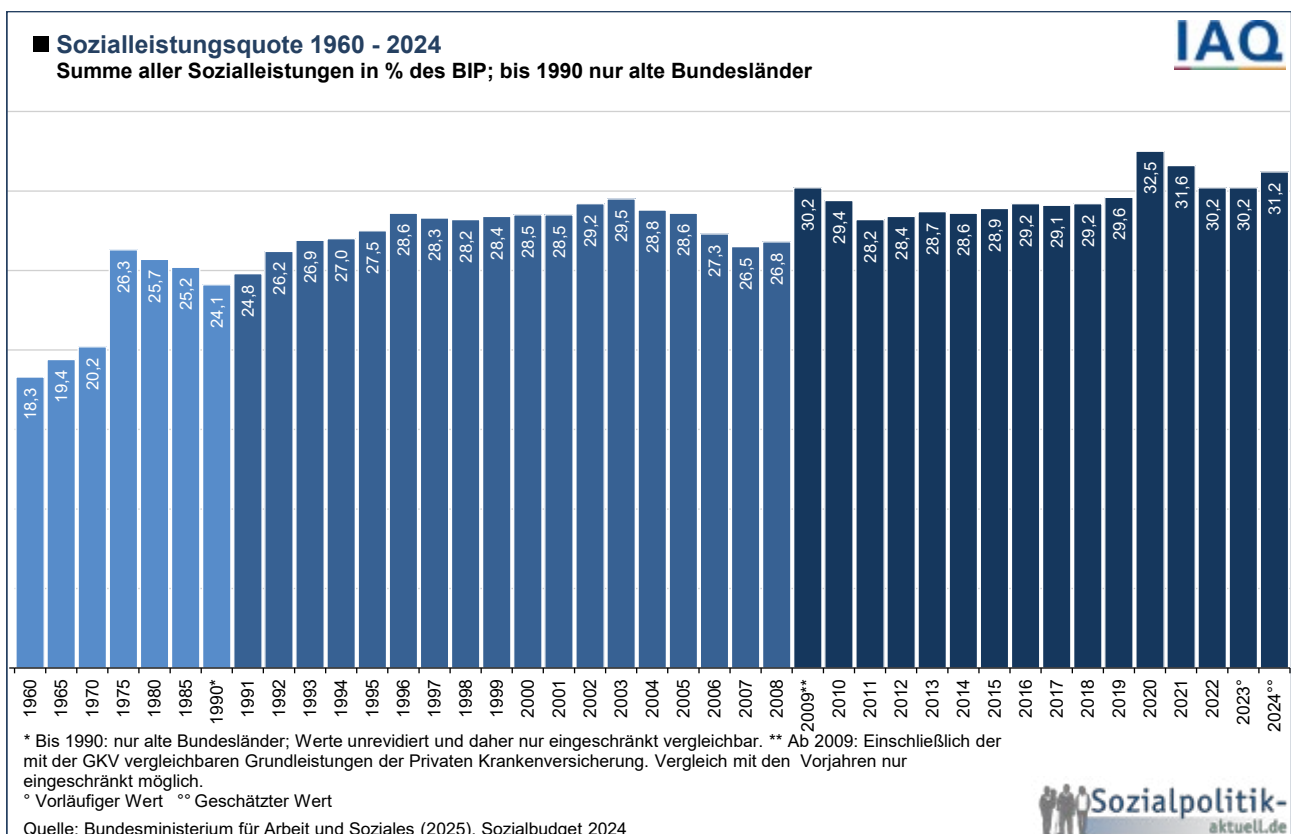
Jährlich legt das Bundesministerium für Arbeit und Soziales den Bericht zum Sozialbudget vor. Sie kennen ihn sicherlich, gehört er doch zur Pflichtlektüre jedes sozialpolitisch Interessierten. Denn er verschafft schnell einen guten Überblick¹⁰.

Ihm sind zahlreiche Informationen zu entnehmen; ich wähle wenige aus.

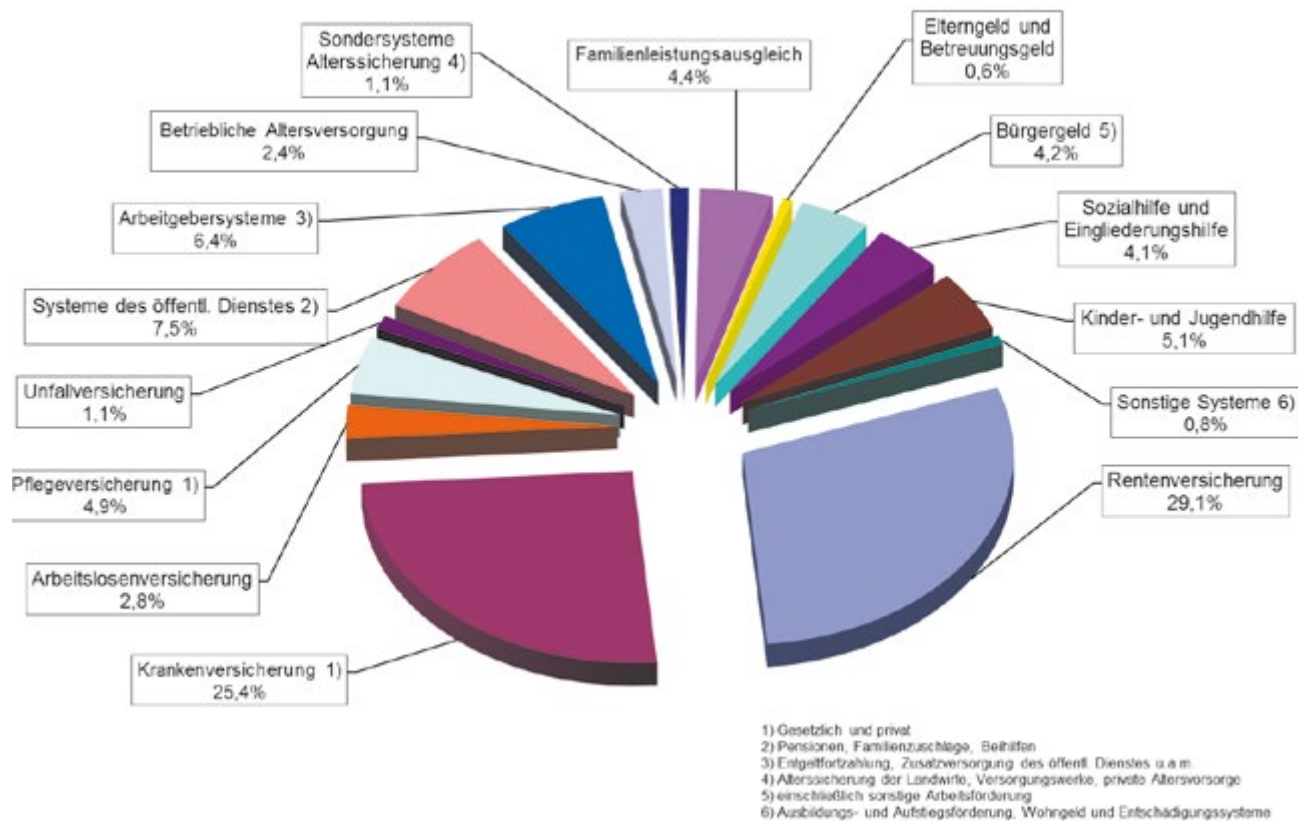
- Der Anteil der Mittel, die für Sozialleistungen eingesetzt werden, bewegt sich bei rund 30 % des BIPs, seitdem seit 2010 auch die Ausgaben der privaten KV aufgenommen wurden und gleichzeitig durch den Wirtschaftseinbruch der Finanzmarktkrise der Anteil stieg.
- Der Sozialstaat von heute bildet eine jahrhundertalte Entwicklung ab: Hinsichtlich der Leistungen und der Organisation ist er unübersichtlich zersplittert.¹¹
- Rund zwei Drittel der Ausgaben sind beitrags-, ein Drittel steuerfinanziert.

¹⁰ 34 Seiten komprimierte Kost: <https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Broschueren/a230-25-sozialbudget-2024.html>

¹¹ Ebenda, Seite 5



**Das Sozialbudget nach Sicherungszweigen im Jahr 2024:
Anteile an den Gesamtausgaben einschließlich der Beiträge des Staates**



- Renten-, Kranken- und Pflegeversicherung und ihnen zuzuordnende Sondersysteme machen etwas mehr als 60 % des Sozialbudgets aus. Die Sondersysteme des öffentlichen Dienstes (i.W. Pensionen und Beihilfen) sind mit weiteren 7,5 % schon das drittgrößte Kuchenstück in der Graphik.
- Die Anteile der Aufgabenbereiche am Sozialbudget sind in der Regel konstant. Mit drei wichtigen Ausnahmen (seit 2007): RV -3,5 %, KV und PV zusammen plus 4,8.

	2007 (in Mrd.)	2024 (in Mrd.)	Steigerung in %
Sozialbudget	707	1345	90,2
Rente	242	408	68,6
KV	152	326	114,5
PV	18	66	266,7

Das spiegelt sich auch in der Beitragsentwicklung wider.

Beiträge	2007 in %	2024 in %	2025 in %	Steigerung in %
Rente	19,9	18,6	18,6	-6,5
KV	14,8	16,3	17,1	15,8
PV	1,95	4,0	4,2	115,5

Während die Beiträge bei der Rente um 6,5 % gesenkt werden konnten – trotz zunehmender Zahl der Rentner – stiegen sie bei der Krankenversicherung um 15 % und verdoppelten sich in der Pflege.

Voraussichtlich wird der Beitrag zur Rentenversicherung Ende dieses Jahrzehntes auch wieder ansteigen. Hält gleichzeitig die Ausgabendynamik bei Krankenversicherung und Pflege weiter an, wird nicht nur die Summe der Sozialversicherungsbeiträge deutlich über 40 % steigen, sondern auch das Sozialbudget die 30 %-Zone nach oben verlassen. Insofern besteht Handlungsbedarf.

Zum einen gilt es also, bei den Sozialbeiträgen zu entlasten. Eine Umschichtung von Beitrags- zu Steuerfinanzierung bietet sich insoweit systematisch an, wie die Sozialversicherungen gesamtstaatliche Aufgaben übernehmen. Drei Orientierungspunkte dazu: Für die Rentenversicherung konnte Bismarck 1889 einen Anteil der Steuerfinanzierung von 33 % durchsetzen; wurde bei der Umstellung zur Umlagefinanzierung 1957 ein Steueranteil von 30 % vorgesehen, der seit vielen Jahren und bis heute nicht ausgeschöpft wird¹². In Österreich wird die Hälfte der Ausgaben der Krankenversiche-

rung aus Steuermitteln getragen und schafft so Spielraum für höhere Beiträge zur gesetzlichen Rente (seit vielen Jahren 22,8%).

Zum anderen sind auch Maßnahmen zu ergreifen, das Sozialbudget in dem 30 %-Bereich zu halten. Den Ruf nach einem schlankeren und effizienteren Sozialstaat aufgreifend, stellt sich die Frage, wie dies erreicht werden kann:

- Durch Kürzungen?
- Durch Zusammenlegung von Leistungen mit gleichem Zweck?
- Durch Digitalisierung?
- Durch Identifizierung von Kostentreibern?

Ich diskutiere sie im Folgenden an und komme zu dem Schluss, dass die Kostentreiber identifiziert und bearbeitet werden müssen.

Im Einzelnen:

- Kürzungen wo?

Das deutsche Rentensystem ist im internationalen Vergleich nicht üppig. Sein Umfang beläuft sich seit Mitte der 70-iger Jahre stabil auf knapp 10 % des Bruttoinlandsproduktes. Und dies, obwohl heute ein deutlich höherer Anteil der Bevölkerung Rentenleistungen erhält.

¹² Hierbei werden die Beitragszahlungen des Bundes für Kindererziehungszeiten an die allgemeine Rentenversicherung nicht einbezogen, weil es sich um Beiträge und nicht um Zuschüsse handelt.

Wie ist dies möglich? Seit 1992 bis 2014 wurden deutliche Kürzungen vorgenommen. Renten in Deutschland sind im internationalen Vergleich nicht hoch. Die Bürgerinnen und Bürger im Land wissen das. Denn ein Viertel bekommt Rente und noch viel mehr sind Kinder und Enkelkinder von Rentnerinnen und Rentnern und wissen daher Bescheid. Weitere Kürzungen der gesetzlichen Rente würden ihre Akzeptanz aushöhlen: wozu Beiträge zahlen, wenn es keine auskömmliche Rente gibt? Eine Schlussfolgerung drängt sich auf: Die De-Legitimierung der gesetzlichen Pflicht zur Beitragszahlung ist offenbar das Ziel all derjenigen, die jetzt noch weitere Kürzungen fordern.

Bürgergeld ist verfassungsrechtlich durchdekliniert. Eine Kürzung durch Eingriffe des Gesetzgebers bei der Bestimmung der relevanten Ausgabengruppen halte ich nicht für richtig. Wer sie fordert, sollte wissen, dass eine Kürzung um beispielsweise 5 % vermutlich schon verfassungsrechtlich sehr kritisch wäre. Sie würde 1,2 Promille des Sozialbudgets von 1.350 Mrd. Euro ausmachen (5% von 35 Mrd. = 1,75 Mrd. = 1,2 Promille von 1.350 Mrd.). Ein nennenswerter Beitrag zur Stabilisierung des Sozialbudgets würde so nicht erreicht. Offenbar geht es also in der Debatte um das Bürgergeld nicht um Einsparungen, sondern um das Befeuern öffentlicher Neiddebatten, die – so mein Argwohn – von anderen Themen ablenken sollen.

Kurzum: der Ruf nach Leistungskürzungen sehe ich sehr skeptisch.

- Zusammenlegung von Leistungen mit gleichem Zweck?

Steuerfinanzierte Leistungen mit gleichem Zweck können zusammengelegt werden:

- Einkommensergänzungs-Leistungen: Wohngeld, Kinderzuschlag, Ausbildungsförderung (BAföG), Bürgergeld, Hilfe zum Lebensunterhalt nach dem SGB XII (Kapitel 3), Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung nach dem SGB XII (Kapitel 4), Einkommensleistungen nach dem Asylbewerberleistungsgesetz: Örtliche Anlauf- und Beratungsstellen, ein bundesweit vorgehaltenes Berechnungs- und Auszahlungssystem im Hintergrund.
- Assistenzleistungen: Familienhilfe, Jugendhilfe, Sozialhilfe, Eingliederungshilfe, Opferentschädigung – sie adressieren einzelne Personen in Familien- und Haushaltszusammenhängen: ganzheitliche Betrachtung, unterschiedliche Abrechnungen im Hintergrund darstellbar.

Dies sind Ansätze, die den Sozialstaat wirkungsvoller machen und Verwaltungskosten einsparen können. Sie bedürfen aber zur Umsetzung wegen hoher Komplexität der gegenwärtigen Leistungserbringung einer sorgfältigen Vorbereitung und eines klar geführten, agilen über einen längeren Zeitraum angelegten Prozesses (10 Jahre würde ich ansetzen). Sie umfassen die Entwicklung und Einführung neuer IT und Veränderungen in der Verwaltung (Zusammenführung von Behörden auf kommunaler Ebene). Erst vor wenigen Tagen hat sich die Vorsitzende des Sozialbeirates beim BMAS, Frau Professorin Janda, dafür ausgesprochen, in diese Richtung zu gehen.¹³ Zu einer deutlichen Entlastung des Sozialbudgets werden diese Maßnahmen aber kaum beitragen.

- Digitalisierung?

¹³ Constanze Janda „Der Sozialstaat ist nicht nur ein Kostenfaktor“, 30. September 2025, <https://table.media/externe-autoren/constanze-janda>

Hier sehe ich große Chancen, zu entlasten und Prozesse zu verschlanken. Bei den Leistungsträgern und -erbringern kann dies zu weniger Aufwand im Personalbereich führen. Typischerweise sind IT-Vorhaben jedoch zunächst mit zusätzlichen Anstrengungen und Umstellungen verbunden und auch kostenintensiv.

- Die Einführung des EUDI-Wallet könnte Antragstellungen und -bearbeitungen erleichtern.
- Dokumentationssysteme in der Pflege und Eingliederungshilfe könnten Fachpersonal entlasten.
- Ein bundesweit einheitliches Bewilligungs- und Abrechnungssystem für die Eingliederungshilfe könnte die Verwaltung bei Leistungsträgern und -erbringern schlanker machen.
- Die Möglichkeit, antragslose Verfahren einzuführen, wie es für die Grundrente geschehen ist, sollte systematisch geprüft werden. Es würde Bürgerinnen und Bürgern ebenso wie der Verwaltung eine Menge Arbeit ersparen.

Dies ist nur eine Auswahl. Mehr ist möglich. Doch eine große Entlastung des Sozialbudgets wird auf diesem Weg nicht erreicht werden können. Daher gilt es, sich den Kostentreibern im Sozialsystem zuzuwenden.

- Kostentreiber:

Die Analyse dazu habe ich bei der Einführung in das Sozialbudget gemacht. Die Kostentreiber sind die Kranken- und Pflegeversicherung. Es gibt dafür vermutlich eine ganze Reihe von Ursachen; auf eine will ich mich im Folgenden konzentrieren, weil sie mich unmittelbar zu Ihnen, den Sozialunternehmern zurückbringt.

3) Das Loch im Sozialstaat – die Gewinne und ihre Abführung

Was unterscheidet die Kranken- und Pflegeversicherung von den übrigen Sozialleistungssystemen? Hier werden die Leistungen überwiegend privatwirtschaftlich und gewinnorientiert erbracht.

Im Jahr 2022 erwirtschaftete die deutsche Gesundheitswirtschaft (umfasst in dem hier zitierten Bericht des BMWK auch die Pflege) 12,7 % der gesamtwirtschaftlichen Bruttowertschöpfung. Dies entspricht in etwa jedem achten Euro des deutschen Bruttoinlandsprodukts. Gleichzeitig ist sie Arbeitgeber für rund 17,7 % der Menschen in Deutschland und sichert somit fast jeden 5. Arbeitsplatz.

Zudem sind ihr rund 9,8 % der gesamtdeutschen Exporte zuzuschreiben, ein enormer Beitrag für eine Branche, die einen Großteil ihrer Wertschöpfung durch die Erbringung von Dienstleistungen am Patienten erzielt.¹⁴

Die hier tätigen Unternehmen bilden eine einflussreiche Gruppe auf der Seite der Arbeitgeber. Das mag erklären, warum sich die Arbeitgeberverbände bei den Steigerungen der Sozialbeiträge zur Kranken- und Pflegeversicherung zurückhaltend äußern. Es heißt dann zumeist nur lapidar, dies sei Folge des medizinischen Fortschritts und einer älter werdenden Bevölkerung. Medizinischer Fortschritt in Form neuer Behandlungsmethoden, Hilfsmittel und Arzneien: ja. Insoweit sind Ausgabensteigerungen nachvollziehbar. Die älter werdende Bevölkerung dagegen müsste sich allerdings in ähnlicher Weise in der Rentenversicherung abbilden. Hier teilen sich aber die Wege: In der Rentenversicherung ist der Beitragssatz seit 2018 unverändert – sogar bei stabilem Renten-

¹⁴ Gesundheitswirtschaft -Fakten & Zahlen - Ergebnisse der gesundheitswirtschaftlichen Gesamtrechnung, BMWK, April 2023, https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/gesundheitswirtschaft-fakten-zahlen-2022.pdf?__blob=publicationFile

sicherungsniveau (knapp oberhalb von 48%). Dagegen waren für die Kranken- und Pflegeversicherung Beitragssatzanhebungen erforderlich.

Privatwirtschaftlich gewinnorientierte Leistungserbringung ist mit dem Versorgungsauftrag des Gesetzgebers schwer zusammenzubringen. Dieser richtet sich an die Exekutive, die staatliche Verwaltung. Sie hat sicherzustellen, dass die Sozialleistungen rechtskonform zur Verfügung gestellt werden. Sie haben die Form von Geld- Sach- und Dienstleistungen (§11 SGB I). Die Leistungen müssen bereitgestellt, zeitnah abrufbar und wirtschaftlich erbracht werden. Zum Teil erbringt die staatliche Verwaltung die Leistungen selbst, das betrifft insbesondere die Bewilligung und Auszahlung von Geldleistungen. Zum Teil beauftragt sie auf unterschiedlichen Wegen (gesetzlicher Auftrag, Beleihung, Vertragsrecht, Vergaberecht) Dritte damit. Dabei macht der Gesetzgeber, insbesondere im Bereich der gesetzlichen Krankenversicherung zahlreiche Vorgaben dazu, welche Dritten wie einbezogen werden sollen. Dieser Weg erweist sich zunehmend als problembehaftet. Das System entzieht sich zunehmend der Steuerbarkeit. Die Bundesgesundheitsminister und -ministerinnen müssen die Leistungsfähigkeit des Gesundheits- und Pflegesystems zu jedem Zeitpunkt sicherstellen und ihre Initiativen zur Kostendämpfung bleiben im Geflecht von Wirtschafts-, Länder- und Kommunalinteressen stecken.

Welche Rolle spielt nun hier die Form der Leistungserbringung?

Zwei Argumente werden für die gewinnorientierte Leistungserbringung stets vorgetragen:

- Effizienzargument
- Innovationsargument

Zugleich sind bestimmte Wirkungen der Gewinnorientierung offensichtlich:

- Angebotstreiber (Überangebot)
- Versorgungslücken (Nachfrageschwäche)
- Gewinnabschöpfung, Beispiele:
 - Investorenmodell bei Altenheimen: Eigentümer und Betreiber
 - Investorenmodell der Medizinischen Versorgungszentren (MVZ)

Und anders als bei staatlicher oder sozialunternehmerischer Leistungserbringung werden dem System Mittel als Gewinne entzogen; ich schätze die Größenordnung auf 5% des Finanzvolumens des Systems der gesetzlichen Krankenversicherung; das wären rund 15 Mrd. Euro, also fast ein Beitragspunkt.

Neben der gewinnorientierten Leistungserbringung sind die Doppel- oder gar Mehrfachstrukturen in der Leistungserbringung (ambulant vs. stationär; allgemeinärztlich vs. fachärztlich vs. laborärztlich) ein Kostentreiber in der Kranken- und Pflegeversicherung. Sie zu überwinden, scheitert vor allem am Widerstand der privatwirtschaftlichen Akteure.

4) Gemeinwohlorientierte Leistungserbringung – Fragen an den Brüsseler Kreis

Wäre eine gemeinwohlorientierte Leistungserbringung ohne Gewinnabführung die Lösung? Oder ist das nur ein Wunschgedanke?

Ich behaupte: Betriebswirtschaftlich professionell geführte Sozialunternehmen sind ebenso effizient wie gewinnorientierte. Denn sie haben auch einen sich aus ihrem Selbstverständnis ergebenden Anreiz, die Kosten so gering wie notwendig zu halten. Ist dies eine zutreffende Behauptung oder nur mein persönlicher Wunschgedanke?

Wie schätzen Sie das ein? Wären Sie bereit und in der Lage, hier einen Beweis anzutreten? Sicherlich wäre es klug, den Begriff der Kosteneffizienz zu besetzen und auszufüllen.

Gleiches gilt für den Innovationswettbewerb. Gibt es Gründe anzunehmen, Sozialunternehmen seien weniger innovativ? Eben, weil sie sich genug sind und der Stimulus zusätzlicher Gewinne keine Ausstrahlung hat. Wie schätzen Sie das ein?

Die Ablösung der gewinnorientierten durch eine gemeinwohlorientierte Leistungserbringung könnte schrittweise erfolgen:

- 1. Schritt: Gewinndeckel**
- 2. Schritt: Gewinnabführung in Gesundheits- und Pflegefonds**
- 3. Schritt: Ablösung der gewinnorientierten durch gemeinwohlorientierte Dienstleister**

Dazu brauchen wir Sozialunternehmen. Dazu brauchen wir zupackende und weitsichtige Sozialunternehmer.

Und dies kann schon heute beginnen bzw. weiter vorangebracht werden. Denn es gibt unter den jungen und den werdenden Ärzten einen starken Trend zur „Ver-Beschäftigung“. Sie bevorzugen eine sozialversicherungspflichtige Tätigkeit gegenüber einer selbständigen. Diesen nutzen gegenwärtig Kapitalgesellschaften und betreiben gewinnorientiert immer mehr der neu entstehenden Medizinischen Versorgungszentren. Wäre dies nicht ein Feld, in dem Sie stärker einsteigen könnten? Womöglich sogar mit dem Zusatzelement, barrierefreie ärztliche Versorgung auszubauen.

5) Drei Empfehlungen und eine Anregung

Das waren jetzt zuletzt einige Fragen an Sie, mit denen ich versuche, das Gelände zu erkunden und Wege zu finden, wie wir das Kostenloch Kranken- und Pflegeversicherung im deutschen Sozialstaat beseitigen können. Ich würde mich freuen, wenn die Fragen und Thesen eine Diskussion unter Ihnen anstoßen würden zur künftigen Rolle und zu Perspektiven der Sozialunternehmen des Brüsseler Kreises.

Schließen möchte ich mit Empfehlungen (mit dem Risiko, mich unbeliebt zu machen):

- ★ **Der Brüsseler Kreis muss mehr Wirkung in Brüssel erzielen.**
- ★ **Der Brüsseler Kreis führt ein Kosteneffizienz-Monitoring ein.**
- ★ **Der Brüsseler Kreis engagiert sich für eine Gemeinwohlorientierung der Leistungserbringung im Gesundheits- & Pflegesektor.**

Und ganz zuletzt eine Anregung, die zum Eingangsthema zurückführt:

- ★ **Der Brüsseler Kreis veranlasst eine Studie zum Thema „Wer wird wie Sozialunternehmer?“, die womöglich zu einer spannenden und anregenden Buchveröffentlichung führen und Grundlage für künftige Vorträge zu dem mir gestellten Thema werden könnte.**

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Anselm Pahnke

Hirn oder Herz?



Hirn oder Herz?

Mutig neue Wege gehen

Strategien zwischen Logik und Bauchgefühl

Name: **Anselm Pahnke**

Funktion: **Extrem-Abenteurer, Kleinstadtgründer und Keynote Speaker**

Ziele und Veränderung

Intuition und Verstand sind eins. Je mehr wir unserem Gefühl vertrauen, desto klarer wird unser Weg. Anselm Pahnke nimmt die Zuhörer:innen mit auf eine Reise voller spannender Erlebnisse und unerwarteter Wendungen quer durch Afrika. Als Abenteurer und Geophysiker zeigt er, wie Kopf und Intuition zusammenspielen – und warum beides notwendig ist, um mutig neue Wege zu gehen.

Vita

Anselm will sich nicht definieren lassen und ihn mit einem Wort zu kategorisieren, ist auch unmöglich. Wer ihn kennt, weiß, dass er die Welt mit eigenen Augen sieht. Den Augen eines Menschen, dem die Natur näher ist als die Stadt. Dennoch teilt er seine Erfahrungen mit einer tiefsinnigen Emotionalität mit anderen Menschen. Mit 15 Jahren machte er mit einem Schulfreund seine erste lange Fahrradreise durch Europa und begann mit seiner Videokamera besondere Lebensmomente festzuhalten. Nach einem FSJ in Kanada studierte Anselm Ozeanografie und Geophysik an der Universität Hamburg und ging direkt im Anschluss für drei

Jahre auf Weltreise. Nach seiner Rückkehr produzierte er ohne finanzielle Hilfsmittel einen Film aus seinen persönlichen Aufnahmen, der die Kraft, die intensiven Erlebnisse und die innere Entwicklung einer solchen Reise zeigt.

Der Film wurde zur erfolgreichsten Dokumentation der letzten 7 Jahre. 2022 gründet Anselm ein Wohn- und Kulturprojekt im Schwarzwald, in dem über 40 Menschen leben werden. Wie kann ich eine vertraute Zukunft gestalten und wie kommen wir vom Ich zurück zum Wir?

Lanz sagt über ihn: „Anselm gibt unerwartet Antworten, sieht und reflektiert die Welt anders. Ich könnte eine ganze Sendung mit seiner Geschichte füllen und würde eine Nadel fallen hören, wenn er eine seiner gefühlvollen Pausen macht. Ein Mann, der sich das Hineinfühlen traut. Die Menschen hängen sprichwörtlich an seinen Lippen.“

Exklusiver Link zum Film:

Anderswo. Allein in Afrika

<https://youtu.be/mHgpZlz9Vig>







v.l.n.r.: Dr. Tobias Gaydoul, Sprecher des Vorstands; Ute Wolf, LL.M. Geschäftsführerin und Henriette Jeckle, Mitarbeiterin der Geschäftsstelle





*v.l.n.r.: Andreas Rieß, stellv. Sprecher: Josefs-Gesellschaft gAG;
Dr. Tobias Gaydoul, Sprecher: Rummelsberger Dienste gAG;
Ute Wolf, LL.M., Geschäftsführerin; Johannes Magin, stellv. Sprecher:
Katholische Jugendfürsorge der Diözese Regensburg e.V.*



Die Quadratur des Brüsseler Kreises

Vortrag zum 25-jährigen Bestehen des Brüsseler Kreis

von Dr. Michael Bartels, Vorsteher/Geschäftsführer der Unternehmensgruppe Pommersche Diakonie

Liebe Kolleginnen und Kollegen, liebe Gäste,

ich bedanke mich beim Sprecherkreis für die Anfrage, an diesem Abend einige Worte an Sie und Euch richten zu dürfen. Ich empfinde das als eine große Ehre. Einen „Rückblick mit Perspektive“ (so der im Programm ausgewiesene Titel) könnte natürlich jede und jeder aus unserem Kreis abgeben – je nachdem, wie unsere jeweils eigene Geschichte mit dem Brüsseler Kreis war, ist und sein wird. Und das, was den Brüsseler Kreis wirklich ausmacht, würde sich wahrscheinlich am ehesten in der Gesamtsicht

dieser einzelnen Wahrnehmungen ergeben. Da ich nun jedoch das Privileg habe, meine Gedanken zu unserem Jubiläum zusammenhängend vortragen zu dürfen, möchte ich gleich am Anfang die Gelegenheit nutzen, mich bei allen zu bedanken, die ich über die vielen Jahre im Brüsseler Kreis kennenlernen durfte. Ich habe dies als eine unwahrscheinliche Bereicherung meines bisherigen beruflichen Lebens empfunden und habe einen riesigen Respekt vor dem, was Ihr und Sie in den Mitgliedsunternehmen gestaltet und hier in den Brüsseler Kreis einbringt.

Was den Rückblick anbelangt: Ich war – die meisten hier wissen das natürlich – bei der Gründung nicht dabei. Aber ich habe den Brüsseler Kreis von Beginn an wahrgenommen. Schon allein deshalb, weil das damals ein ziemlich „Knall“ in unserer „Szene“ gewesen ist; ein Auftritt, der aufhorchen ließ; ein Statement, das als Provokation wahrgenommen wurde: „Wir wollen weniger, damit wir mehr erreichen.“ Besser hätte man es damals nicht machen können. Ich werde mich heute jedoch weder an Jahreszahlen, noch an Anekdoten, noch an Reisezielen o. ä. abarbeiten und daraus Vorhaben für die kommenden Jahre ableiten wollen. Ich werde das vorgegebene Thema – „Rückblick mit Perspektive“ – auf meine Weise aufnehmen. Und vorneweg gesagt: Es war mir keine Last, mich mit diesem Thema zu beschäftigen, es hat mir geholfen, unser Zusammenwirken und meine Sicht darauf besser zu verstehen. Insofern ist das, was ich heute vortragen werde, ein subjektiver Impuls – von dem ich mir wünschen würde, dass er nicht nach Vortrag und feierlichem Essen in der Versenkung verschwinden wird, sondern unseren Austausch über den Weg des Brüsseler Kreises weiter befördern möge.

1. Die Alleinstellungsmerkmale des Brüsseler Kreises

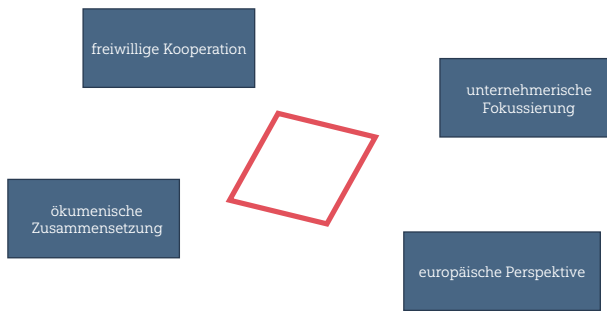
Zum Rückblick, der in der Gegenwart ankommt, gehört für mich zunächst einmal zentral die Frage: Was ist von Beginn an das Besondere, vielleicht sogar das Alleinstellungsmerkmal des Brüsseler Kreises? Ich bin gleich auf mehrere Antworten gestoßen:

1. Zum einen zählt dazu, dass wir mit allem Stolz behaupten können, die weitgehend zementierte und zugleich unzeitgemäße Spaltung unserer Kirchen in eine katholische und eine protes-

tantische Gliederung in diesem bescheidenen Rahmen überwunden haben. Und zwar ganz selbstverständlich. Manchmal, wenn ich zu einer Veranstaltung des VdDD oder des BeB unterwegs bin, frage ich mich, warum denn heute nicht die „Liebenauer“ oder die „Kölner“ usw. dabei sind und muss mir dann erst wieder vor Augen halten, dass wir da ja (noch?) getrennten „Sparten“ angehören.

2. Zu den Besonderheiten des Brüsseler Kreises gehört, dass hier alle freiwillig mitmachen und dafür Zeit, Ressourcen (nicht zuletzt auch Beiträge) aufbringen. Das freiwillige Kooperieren ist eine elementare Anfrage an jedes einzelne Mitglied, eine Haltungsfrage, die dadurch mitbestimmt wird, dass jedes Mitglied für sich den Benefit seines Engagements einschätzen kann. Keine „Zwangsmitgliedschaft“, wie sie sich aus der traditionellen Verbandszugehörigkeit ergibt. Das ist ein wichtiges Kennzeichen, ja ein strukturgebendes Element unseres Kreises.

3. Eine ganz starke Ausprägung ist natürlich die Orientierung des Brüsseler Kreises auf unternehmerische Anforderungen und Perspektiven seiner Mitglieder. Diese Selbstdefinition, dass man als sozialer Träger ein Unternehmen darstellt, ist manchen Organisationen in der Gründungszeit des Brüsseler Kreises noch nicht einmal über die Lippen gekommen – so als ob das Unternehmerische eigentlich eine Schmutzlecke ist, mit der man nichts zu tun haben möchte. Erst recht war von Beginn an die Fokussierung auf Unternehmensfragen ungewöhnlich. Und damit höchst innovativ. Es war in all den Jahren eine große Klarheit, die sich mit dieser Perspektive verbindet. Zu dieser Klarheit gehörte immer grundlegend, dass wir als Unternehmen nicht zum Selbstzweck existieren, sondern primär unseren Kunden verpflichtet sind.



4. Die vierte Besonderheit ist schließlich der Bezug aus den unternehmerischen Fragen zum Kontext der europäischen Sozialgesetz- und Sozialstaatsentwicklung; sowie der Blick über den Tellerrand auf die Praxis sozialer Unternehmen in Europa. Diese Perspektive hat unserem Kreis schließlich seinen Namen gegeben, war sicherlich auch so etwas wie der Auslöser, unter dem sich die Akteure damals in einer Aufbruchstimmung zusammenfanden.

Es war also schon von Beginn an eine Vielfalt von Besonderheiten und Bezugspunkten, die den Brüsseler Kreis ausmachten. Ein reiches Reservoir an Alleinstellungsmerkmalen, um die andernorts so mühsam gerungen wird. Eine große Fülle, aus der sich schöpfen lässt. Das gilt bis heute, auch wenn die Alleinstellungsmerkmale in den 25 Jahren keineswegs gleichgeblieben sind:

- Die **unternehmerischen Fragen** sind auch in das Blickfeld anderer Akteure gekommen, wie bspw. dem Verband diakonischer Dienstgeber (VdDD), der zur Zeit der Gründung des Brüsseler Kreises noch im Wesentlichen auf Fragen des Tarifrechts fokussiert war.
- Die **Freiwilligkeit** besteht weiterhin, aber der lockere Zusammenschluss, der seinerzeit bestens funktionierte, musste irgendwann in eine formalisierte Vereinsstruktur überführt werden, die wir zwar so frei wie möglich leben, aber die uns doch wie ein Korsett umgibt.

- Die **Relevanz der europäischen Sozialpolitik** für die direkte Umsetzung in den Sozialunternehmen hat in den 25 Jahren wenig oder gar nicht zugenommen, und die Beschäftigung mit den so genannten „Aufwärtskonvergenzen“ ist eher etwas für die Bürokraten der Ministerien als für die Akteure im Sozialmarkt.
- Lediglich die Besonderheit des **überkonfessionellen Zusammenschlusses** scheint bis heute genauso weiterzubestehen, vielleicht sogar noch bis zum Jüngsten Gericht.

2. Von den Alleinstellungsmerkmalen zum Alleinstellungsmerkmal

Insgesamt würde ich – trotz dieser Entwicklungen – aber nicht sagen, dass uns sozusagen der Reichtum der Alleinstellungsmerkmale nach und nach abhandengekommen ist, sondern dass die eigentliche Prägung des Brüsseler Kreis darin besteht, diese vier Bezugspunkte zu vereinen:

- die ökumenische Zusammensetzung
- die freiwillige Kooperation
- die unternehmerische Fokussierung
- die europäische Perspektive.

Diese vier Prägungen machen heute für mich **zusammen** unser Alleinstellungsmerkmal aus. Der ökumenische Aspekt und das freiwillige Element sind, meiner Meinung nach, sogar prophetische Merkmale, weil sie etwas antizipieren, was über kurz oder lang erst noch Gestalt finden wird – gerade im Rahmen der Säkularisierung (Bezug: Ökumene) und der Postmoderne (Bezug: Freiwilligkeit).

Die ökonomische Fokussierung ist ein wichtiges Gegenstück (im Sinne der Balance, nicht des Widerspruchs) zu unserer Werteorientie-

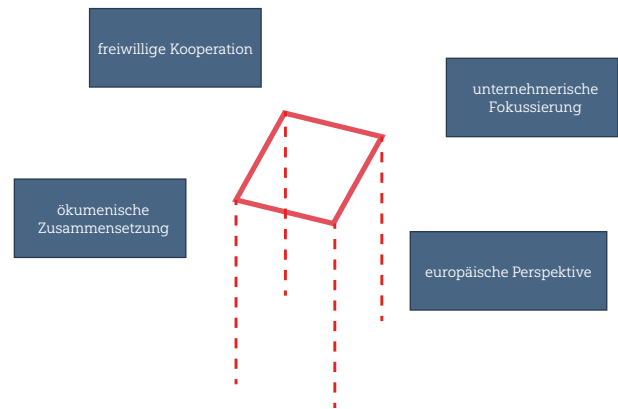
rung und stellt uns nicht nur vor Herausforderungen, sondern bietet auch unendlich viele Möglichkeiten der Kooperation.

Und die europäische Perspektive ist – mehr denn je – unser wichtigster gesellschaftlicher (nicht unbedingt: sozialpolitischer) Horizont, auch wenn es viele Erfahrungen des Scheiterns gab und gibt und wir mittlerweile in einer Zeit leben, in der die europäische Idee nicht mehr ausschließlich als progressiv verstanden wird, sondern mit der Bezeichnung der „alten Welt“ abqualifiziert wird.

Unsere einstigen Alleinstellungsmerkmale sind also weiterhin unsere wesentlichen Bezugspunkte. Sie sind nicht bloß da, sondern auf unterschiedliche Weise von (aller)höchster Relevanz. Sieht man sich heute noch einmal die ersten Papiere des Brüsseler Kreises an – das (schon erwähnte) Statement „Wir wollen weniger, damit wir mehr erreichen“ (2002) und das „Mission-Statement“ aus dem Jahr 2005 – kann man erkennen und belegen, dass diese breite Aufnahme der politischen und unternehmerischen Themen bereits von Beginn an prägend war. Und dass Vieles von dem, was seinerzeit geschrieben und gefordert wurde, heute immer noch aktuell ist.

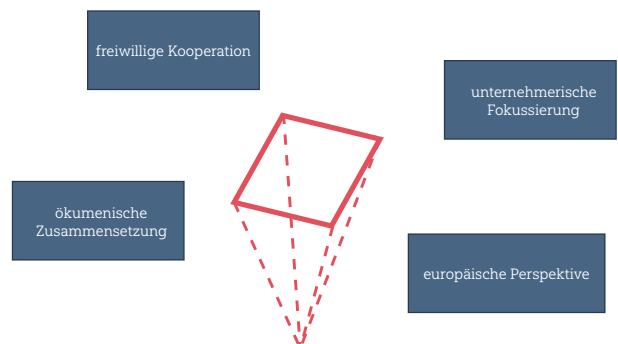
3. Die Tiefenschicht des Brüsseler Kreises

Wenn wir uns diese vier Bezugspunkte jetzt einmal als vier Ecken eines Quadrats vorstellen und uns dann die Frage stellen, aus welchen Quellen sich diese vier Eckpunkte speisen bzw. welche Wurzeln tief unter ihnen liegen, dann könnten wir – um im Bild zu bleiben – jeweils eine senkrechte Tiefenbohrung machen. Diese vier Bohrungen gehen dann vielleicht bis ins Unendliche zurück. Sie sind unergründlich,



haben nichts miteinander zu tun. Erst an der Oberfläche würden unsere vier Begriffe zueinander in Beziehung treten.

Eine andere Vorstellung wäre, dass unsere vier Eckpunkte unterhalb der Grundfläche über kurz oder lang aufeinander zulaufen. Bildlich gesprochen: Wir haben dann eine umgedrehte Pyramide mit einer Grundfläche und den darunter liegenden Wurzeln, die aufeinander zusammenlaufen. Das (paralleler Verlauf oder gemeinsamer Schnittpunkt) hört sich erst einmal nach einer spekulativen Fragestellung an, aber dahinter liegt – um es mit den Worten Goethes zu sagen – die Frage, „was die Welt im Innersten zusammenhält.“¹



Für mich wäre eine zentrale Position oder ein zentrales Statement des Brüsseler Kreises, dass die Linien sich unter der Oberfläche berühren und idealerweise zu einer Pyramide zusammenlaufen. Solch ein Modell ist zumindest ein

¹ von Goethe, Johann Wolfgang, *Faust - Der Tragödie erster Teil*, Tübingen 1808, S. 34.

hilfreiches und sinnvolles Konstrukt. Ökumene, Freiwilligkeit, Unternehmertum und Europa – sie alle haben etwas miteinander zu tun, auch wenn sie, für sich betrachtet, völlig verschieden sind. Und das, was diese Welt (der vier Merkmale) im Innersten zusammenhält, wäre für mich letztlich nicht unbedingt eine religiöse Quelle (das würde den Theologen natürlich am meisten zusagen), sondern die feste Überzeugung, dass es tief verborgen einen Fixpunkt gibt, der so etwas wie der zentrale Lagerpunkt unserer Werte ist. Alle vier Merkmale sind wertebasiert, und diese Werte haben gemeinsame Prägungen. Das ist eine ganz starke Gründung, die uns tief und fest unter dem Boden verankert.

Wenn wir uns den Bezug unserer Merkmale so denken – beweisen können wir es ja nicht – finden wir möglicherweise Antworten auf zwei eng miteinander verbundene, elementare Fragestellungen unserer (1) Zusammenarbeit, (2) unserer Gesellschaft und (3) unserer „Welt“ (im weitesten Sinne):

1. Zum einen: Die Systeme, in denen wir existieren oder an denen wir zumindest Anteil haben – wie bspw. Wirtschaft, Politik und Religion – entwickeln sich immer weiter für sich und grenzen sich voneinander ab. Die Gesellschaft der zunehmenden Differenzierung scheint von einer Eigendynamik getrieben zu sein. Schon seit langem wird deshalb die Frage gestellt, ob moderne Gesellschaften noch in der Lage dazu sind, „trotz zunehmender interner Differenzierung und Außenverflechtung politischer Systeme die Dynamik auseinanderstrebender Teilrationalitäten zu integrieren.“² Auch Jürgen Habermas kritisierte deshalb die Logik

der funktionalen Differenzierung im Hinblick auf ihre gesamtgesellschaftliche Integrationsleistung: „Wenn die dezentrierte Gesellschaft ihre Einheit nicht mehr wahren könnte, würde sie vom Komplexitätszuwachs ihrer Teile nicht profitieren und fiel als ganze deren Differenzierungsgewinnen zum Opfer.“³ Es ist also sozusagen zwingend ein integrativer Faktor notwendig, um den Zusammenhalt der Gesellschaft auf allen Ebenen zu gewährleisten. Die Merkmale und die daraus resultierenden Aktivitäten des Brüsseler Kreises können diesen hypothetischen und zugleich notwendigen integrativen Faktor in unserem Horizont plausibel machen und stärken.

2. Zum anderen werden Systemgrenzen heute oft durch verbale Kommunikation, insbesondere durch Einsatz eines bestimmten Wordings, zu überwinden versucht. Die Sprache der Ökonomie scheint für alles passend zu sein. Aber solch ein systemfremder Einsatz von Sprache erzeugt auch Reibungspunkte, die bestenfalls Reflektion und kreatives Potential nach sich ziehen. Letztlich kommen wir aus der Inkommensurabilität, d. h. aus der Unvergleichbarkeit der Systeme, nicht heraus. Und wir lösen dieses Problem im Brüsseler Kreis und in unseren Unternehmen erst recht nicht dadurch, dass wir (sprachlich) alles in einen Topf werfen, sondern die Inkommensurabilität der Systeme in einer ganz eigenen Form von hybrider Organisationsgestaltung aushalten oder zum Ausgangspunkt einer Dynamik machen. Die Inkommensurabilität an der Oberfläche ist nur verkraftbar, wenn es diesen in der Tiefe liegenden Fixpunkt gibt, der alles zusammenhält.

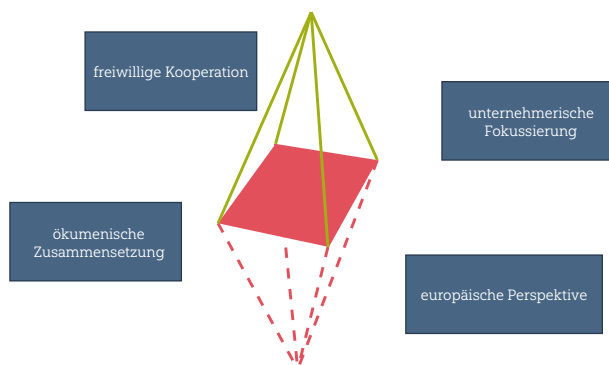
2 Messner, Dirk, *Die Netzwerkgesellschaft. Wirtschaftliche Entwicklung und internationale Wettbewerbsfähigkeit als Probleme gesellschaftlicher Steuerung*, Köln 1995, S. 131

3 Habermas, Jürgen, *Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats*, Frankfurt a. M. 1998, S. 416

4. Der Brüsseler Kreis als mehrdimensionales Kraftfeld

Unsere Merkmale, unsere Alleinstellungsmerkmale werden durch solch eine Gründungskonstruktion aus der Tiefe zu einem Kraftfeld. Ich möchte dazu einen etwas unkonventionellen Vergleich anstellen – und zwar zum bzw. aus dem Skat: Unser „Spiel“ hier im Brüsseler Kreis ist nicht „Farbe“ (also Kreuz, Pik, Herz oder Karo, das geschieht anderswo, vielleicht sogar besser). Unser Spiel ist immer „Grand“ (egal, ob wir 1, 2, 3 oder vier Bub*innen auf der Hand haben), niemals Ramsch.

Die Dynamik des Vierer-Kraftfelds ermöglicht uns Aktivitäten, Positionierungen und Projekte. Die Outputs und Outcomes daraus wachsen nicht isoliert und streng senkrecht in die Höhe, sie kombinieren sich. So wie sich in der Tiefe ein Fixpunkt ergibt, laufen die Aktivitäten des Brüsseler Kreises idealerweise auf einen Kulminationspunkt hinaus. Es ist das mehrdimensionale Zusammenspiel aus den unterschiedlichen Antrieben, das uns nach vorn bringt.



Um zum Bild der Pyramide zurückzukehren: Auf der sich ins Tiefe hinabsenkenden Pyramide entsteht durch das, was den Brüsseler Kreis in seinem Wirken ausmacht, ein dreidimensionaler Raum, ein Horizont, der wiederum als eine Pyramide dargestellt werden kann. Wir haben also eine so genannte Doppel- oder Bipyramide,

die ein Sinnbild für das sein kann, was den Brüsseler Kreis ausmacht.

5. Die kulturelle Dimension des Kraftfelds

Der „Clou“ dabei ist, dass das Modell der Doppelpyramide nicht nur auf der „Verfassungsebene“ (der vier genannten Merkmale) funktioniert, sondern ebenso auf der „Kulturebene“ des Brüsseler Kreises. Die für mich vier wesentlichen Aspekte unseres Zusammenwirkens, die ich hier als Kulturaspekte bezeichnen möchte, sind:

1. gegenseitiges Vertrauen und Offenheit.

Freiwilliges Mitwirken bedeutet nicht automatisch, dass es auch Vertrauen und Offenheit gibt. Diese müssen wachsen und sich stets regenerieren. Uns hilft dabei, dass wir als Unternehmen nicht in direkter Konkurrenz zueinander stehen. Uns hilft auch dabei, dass wir ein relativ überschaubarer und ziemlich in sich geschlossener Kreis von Mitgliedern sind. Aber Vertrauen und Offenheit verlangen natürlich noch viel mehr. Sie müssen zunächst im Voraus aufgebracht werden und wachsen immer erst mit den je einzelnen Erfahrungen. Wir haben viele gute Erfahrungen gemacht. Aber wir spüren auch, dass die personellen Wechsel im Kreis der in der Mitgliederversammlung uns miteinander fordern, das Pflänzlein des Vertrauens und der Offenheit immer wieder sorgfältig zu hegen. Darin liegt die Prägung einer absolut notwendigen und wichtigen Binnen-zentrierung des Kreises.

2. Nach außen aber haben wir ebenfalls eine eigene Prägung.

Ich würde es so sagen: Es liegt in der DNA des Brüsseler Kreises, aus sich heraus nach außen zu kommunizieren und in Dialog zu treten. Ob das „die“ Politik ist, ob

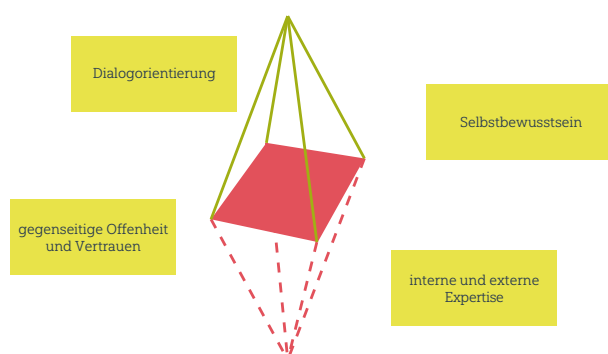
es europäische Kontakt- und Austauschpartner*innen sind oder die zahlreichen Verbände, zu denen wir thematische Schnittstellen haben: Der Brüsseler Kreis hat sich in all den Jahren bemüht, in diesem großen Spektrum zu kommunizieren und als Kooperationspartner zur Verfügung zu stehen. Ich würde dafür nicht den Begriff der Netzwerkarbeit verwenden (der trifft eher intern auf uns zu), da unsere Kontakte überwiegend bilateral verlaufen, also am ehesten das sind, was wir als Stakeholderdialog bezeichnen können. Die Parlamentarischen Abende und die Studienreisen waren und sind bewährte Formate dafür. Das dialogische Prinzip ist eine große Stärke des Brüsseler Kreises – jedoch eine, die Ressourcen erfordert, vor allem beim Sprecherkreis und in der Geschäftsstelle. An dieser Stelle möchte ich – so viel Zeit sollte heute sein – einmal die Namen derer Revue passieren lassen (es sind bisher ausschließlich Männer gewesen), die in den 25 Jahren das Sprecheramt ausgeübt haben: Helmut Staiber, Fritz Krüger, Christian Tölken, Dieter Czogalla, Wolfgang Egert, Berthold Broll, Christian Dopheide, Georg Kruse, Hanns-Stephan Haas, Michael Breitsameter, ich war auch dabei, Andreas Rieß und aktuell Tobias Gaydoul. Und natürlich auch die Namen derer nicht zu vergessen, die in der Geschäftsstelle die Fäden in der Hand hielten: Christoph Sedlmeier, Udo Gaden, Karin Bumann, Daniel Kiesel, Katja Tobias, Joelle von Hagen und aktuell Ute Wolf. Der Brüsseler Kreis lebt nach innen und außen maßgeblich von dem Engagement der ganz unterschiedlichen Personen.

3. Binnenzentrierung und Außendialog müssen immer in einer guten Balance bleiben! Bei der folgenden (dritten) Kulturprägung knüpfe ich an die oft zitierte, nach meiner Erinnerung von Prof. Halfar ausgesprochene Charakteristik des Brüsseler Kreises an, der angeblich „nach

außen arrogant, nach innen sympathisch“ wäre: Ich würde nicht zwischen Arroganz und Sympathie unterscheiden (obwohl das sprachlich schön zugespitzt ist), sondern Selbstbewusstsein als ein wichtiges Charakteristikum benennen.

Der Brüsseler Kreis kann und darf nach außen selbstbewusst sein, zu (fast) allem etwas Fundiertes beitragen zu können, aber nicht alles können und wissen zu müssen. Und nach innen entspricht dies – ich habe den Ausdruck bereits einleitend gebraucht – einem überdurchschnittlich hohen Maß an gegenseitigem Respekt.

4. Dieses Selbstbewusstsein hängt (viertes Kulturmerkmal) auch mit der vorhandenen Expertise (sowohl externe als auch interne) zusammen. Der Brüsseler Kreis hat seine Wirkung in all den Jahren durch die Expertise externer Partner deutlich verstärkt. Friedrich Wilhelm Graf gehörte dazu. Frank Schulz-Nieswandt, Fritz Bauer, Eberhard Eichenhofer, Peter Krause, Stephan Schauhoff und viele andere, die uns kürzer oder länger begleitet haben. Und dazu kommen eben die Mitgliedsunternehmen, die die jeweils eigene Expertise in unseren Kreis eingebracht haben. Das war und ist eine große Ressource. Das kennzeichnet den Brüsseler Kreis und wirkt nach außen. Zugleich ist die Expertise, wo immer sie herkommt, eine unwahrscheinlich starke Lernquelle für jede und jeden, der/die sie nutzen will.



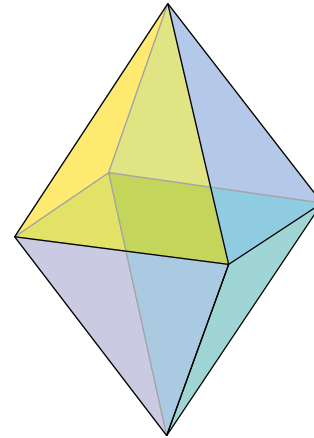
Wenn wir diese Kultur ebenfalls als ein Kraftfeld nutzen, dann kann – wie im Bild der Pyramide – etwas auf die Spitze gebracht werden, d. h. etwas „Spitzenmäßiges“ entstehen:

- Es kann konzeptionelle oder modellhafte Innovation sein.
- Es kann kritische Begleitung der Sozialstaatsentwicklung sein, hin und wieder auch Provokation, die in die Politik oder in die Verbände hineinwirkt.
- Es kann eine Schlagkraft sein, die wir gemeinsam viel besser als einzeln erreichen.
- Es können Synergien sein, die wir direkt für die Arbeit in unseren Unternehmen nutzen.
- und vielleicht noch viel mehr...

6. Der Brüsseler Kreis im Zeichen der Doppelpyramide

Ich habe den Brüsseler Kreis niemals zuvor als Doppelpyramide gesehen. Diese geometrische Form ist einfach vor meinem inneren Auge entstanden und entspricht nicht ganz herkömmlichen Organisationsbildern.⁴ Eine m. E. bis heute sehr treffende Definition der Organisation stammt von Niklas Luhmann. Er bezeichnete eine Organisation als „System der Relationierung von Entscheidungen“.⁵ Für den Brüsseler Kreis, der wenig hierarchisch verfasst ist, könnten wir in Analogie sagen: Dieser Kreis ist als Organisation gekennzeichnet durch ein Konstrukt bzw. eine Inbeziehungsetzung von Kraftfeldern.

Die Doppelpyramide ist wie ein wertvoller Diamant, den es gilt, für unsere Ziele und Zwecke einzusetzen. Heute, zu solch einem schönen



Anlass, dürfen wir uns an diesem Diamanten erfreuen. Aber mir liegt auch daran zu sagen, dass wir Selbstbewusstsein niemals mit Selbstgenügsamkeit verwechseln dürfen. Vertrauen, Engagement, Expertise, Wahrnehmung und Anerkennung sind keine Selbstläufer. Innovation und selbst Provokation müssen immer neu erarbeitet werden.

Organisationen, Unternehmen, sogar Religionsgemeinschaften durchlaufen verschiedene Phasen. Der Brüsseler Kreis war in seiner Startphase in gewisser Weise ein (1) **enfant terrible** oder zumindest ein **unregelmäßiges Verb**, hat sich dann (2) als **starker Impulsgeber** entwickelt, der wie eine gut geölte Maschine nach innen und außen wirkt, und findet hier und da auch mal (3) seinen **arrivierten Platz** im Spektrum der Wohlfahrtsverbände und Sozialwirtschaft. Solche Phasenmodelle kranken oft daran, dass sie als „schicksalhafte“ Abfolge, als Genealogie, verstanden werden. Plausibler ist es, wenn man davon ausgeht, dass Ausprägungen von Organisationen verschränkt sind mit jeweils unterschiedlichen Schwerpunkten.

Auch das ist ein Kraftfeld. Schön, dass wir an diesem Abend feierlich zusammensitzen. Aber zu diesem Jubiläum gehören genauso die Standortbestimmung des heutigen Nachmit-

⁴ vgl. Morgan, Garth, *Bilder der Organisation*, Stuttgart 2006

⁵ Für Luhmann entsteht aus der Relationierung von Entscheidungen einer „neuer Typus sozialer Systeme, die selbstreferentiell strukturiert sind: Es entsteht ein geschlossenes System, in dem Entscheidungen auf Entscheidungen bezogen werden und darin ihre Begründung finden.“ Luhmann, *Funktion der Religion*, Frankfurt a. M. 1993, S. 286.

tags und die Arbeitssitzung am morgigen Vormittag. Dieser Kreis lebt davon, dass er immer wieder neuen Schwung erhält, sonst bleiben die Räder irgendwann stehen.

7. Dynamis als Veränderungspotenzial

Ich habe jetzt mehrfach den Begriff Kraftfeld gebraucht. Nicht um damit etwas zur Schau zu stellen. Ich meine Kraft in diesem Kontext als Dynamis, als eine kraftvolle Spannung, in der viele Möglichkeiten stecken. In früheren Jahren haben wir bei unseren Parlamentarischen Abenden öfter gehört, einige der Abgeordneten kämen, „weil hier nicht so viel gelogen wird wie anderswo.“ Das war vielleicht sogar als Lob gemeint. Ist weniger lügen schon das, womit wir uns zufriedengeben sollten? Dynamis dagegen bedeutet seit Jahrhunderten die Eigenschaft, in sich selbst oder in etwas anderem eine bestimmte Art von Veränderung herbeiführen zu können oder zu ermöglichen. Das war, das ist und das sollte zumindest unser Anspruch als Brüsseler Kreis bleiben. Diese Dynamis als ein kraftvolles Potenzial steckt sinnbildlich im Bild der Doppelpyramide.

Einige werden sich vielleicht sagen: Es ist schon eigenartig: Wir feiern das Jubiläum des Brüsseler **Kreises**, und er redet über eine scharfkantige Doppelpyramide. Wie passt das zusammen? Dazu möchte ich sagen: Es ist mehr als ein Wortspiel, wenn wir gedanklich folgende Verbindung herstellen: Sooft es uns gelingt, (1) aus der Tiefe unserer Werte, (2) durch Beziehung unserer Merkmale und Kultureigenschaften (3) zu Wirkungen an der Spitze zu gelangen, ist dies gleichbedeutend mit der **Quadratur eines Kreises**.



Mein eigentliches Thema heute Abend war also der Glücksfall bzw. das Ideal der Quadratur des Brüsseler Kreises.

Der Brüsseler Kreis ist ein kooperatives Modell, das sich immer wieder aufs Neue an dieser Transformation bewähren muss. Vielleicht wird die Quadratur des Brüsseler Kreises im Zeichen der Doppelpyramide mal unser Logo – zumindest in Gedanken. Als „Merkmal“ möchte ich heute zumindest jeder und jedem einen kleinen (aus Holz gefertigten) Edelstein symbolisch übergeben. Das Teil kann man nicht gerade aufstellen. Es liegt immer wieder schräg vor Augen und kann damit Stein des Anstoßes werden: Wie war das noch mit den vier Eckpunkten und den beiden Spitzen der Pyramide? Eine sinnvolle Deutung wird sich sicherlich immer wieder neu dazu finden.

Impressum Herausgeber: Brüsseler Kreis e. V., Siemensdamm 50, 13629 Berlin | Redaktion: Dr. Tobias Gaydoul; Ute Wolf, LL.M.; Henriette Jeckle | Gestaltung: RDJ gGmbH, Berufsbildungswerk Rumelsberg, Kunigundenstr. 3, 90439 Nürnberg | Fotografische Begleitung durch Sascha Hilgers www.saschahilgers.com



Brüsseler Kreis

Brüsseler Kreis e. V.

Geschäftsstelle:
Rummelsberg 2
90592 Schwarzenbruck

Berliner Büro:
Siemensdamm 50
13629 Berlin

www.bruesseler-kreis.de