

Helmut E. Becker

1 Das Selbstverständnis von Sozialwirtschaft und der Gegenstand des Buches

Wenn zum Ende des 20. Jahrhunderts der Begriff ‚Sozialwirtschaft‘ verwendet wurde, haben viele in der Sozialbranche tätige Menschen mit diesem Wort nichts anzufangen gewusst. Soziale Einrichtungen und Dienste haben sich bewusst von der ‚Wirtschaft‘ abzugrenzen versucht, weil man ‚anderen‘ Gesetzmäßigkeiten unterliege. Die Literatur über Sozialwirtschaft und Sozialmanagement unterstreicht diese Entwicklung. In den 80er Jahren und in der 1. Hälfte der 90er Jahre lässt sich nur wenig Fachliteratur zu diesem Thema finden. Erst in der zweiten Hälfte der 90er Jahre setzte eine intensive Auseinandersetzung mit der Sozialwirtschaft ein.

Primär handelt es sich hierbei um die Übertragung wirtschaftswissenschaftlicher Modelle auf die Soziale Arbeit. Insbesondere die klassischen Managementbereiche eines Unternehmens (Personal, Organisation, Finanz- und Rechnungswesen, Controlling, Marketing usw.) werden mehr oder weniger reflektiert auf sozialwirtschaftliche Organisationen (SWO) umgeschrieben. Andere Autoren versuchen die Soziale Arbeit auf der Ebene Sozialarbeiter – Klient aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu betrachten und definieren diese sozialpädagogische Beziehung als eine personenbezogene soziale Dienstleistung. Mit diesen Ansätzen ist die Anwendung der wirtschaftswissenschaftlichen Sprache (Markt, Anbieter, Nachfrager, Kunde, Produzent, Produkt usw.) auf die Soziale Arbeit verbunden.

Diese Ansätze können als ein ‚Management des Sozialen‘ bezeichnet werden, weil es im Grunde darum geht, eine Spezielle Betriebswirtschaftslehre zu begrün-

den, die zwar Spezifikas nicht primär profitorientierter Unternehmen beachtet, aber keine neue Qualität entstehen lässt.

Daneben gibt es Ansätze von Autoren (Müller-Schöll und Priepke 1992; Gehrmann und Müller 1996), die auf dem Hintergrund der Besonderheiten der Sozialen Arbeit versuchten, nicht nur das Management der Erwerbswirtschaft zu reproduzieren, sondern neue Formen eines ‚humanen‘ Managements zu entwickeln. Diese Ansätze sind als ein ‚Soziales Management‘ zu verstehen, da durchaus zumindest in Grundzügen eine neue Qualität erkennbar ist. Diese Ansätze werden in der heutigen Fachliteratur aber kaum bzw. nicht mehr weiterverfolgt.

Beide Ansätze greifen nach unserer Überzeugung für die Praxis der Sozialwirtschaft zu kurz bzw. sind zu vage, als dass sie im Spannungsfeld zwischen einem fachlichen Selbstverständnis und der ökonomischen Rationalität Orientierung geben können.

Die in SWO tätigen Personen, die in ihrer alltäglichen Praxis zwischen sozialen Aufträgen und Ansprüchen einerseits und finanziellen Zwängen andererseits nicht selten aufgerieben werden, werden von der Sozialwirtschaftslehre in dieser zentralen Fragestellung nach wie vor weitgehend allein gelassen.

Bis zum heutigen Tage wird unter Sozialwirtschaft noch sehr Unterschiedliches verstanden, weshalb zunächst einmal eine inhaltliche Klärung des Verständnisses von Sozialwirtschaft notwendig ist. Sozialwirtschaft muss nach unserem Verständnis die zentrale Frage klären, an welchen Grundsätzen und Prinzipien die sich als – im wahrsten Sinne des Wortes- Sozialwirte fühlenden Personen ihr Denken und Handeln ausrichten sollen. Eine höhere Kompetenz in betriebswirtschaftlichen Aufgabenstellungen ist zwar zwingend erforderlich, aber nicht hinreichend.

Die Sozialwirtschaft bezieht ihr Wissen aus einer Vielzahl von Wissenschaftsdisziplinen (Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Sozialarbeit/Sozialpädagogik, Recht, Psychologie, Soziologie, Politologie, Philosophie, Sozialmedizin), die sich ergänzen können, in vielen Bereichen aber auch untereinander widersprüchlich sind. In jeder Wissenschaftsdisziplin wird nicht nur Faktenwissen, das u.U. sehr schnell wieder abgelegt wird, vermittelt. Entscheidend sind der Aufbau und die Entwicklung von Denkstrukturen. In diesem Sinne sind für den Sozialwirt insbesondere das wirtschaftliche, das sozialpädagogische und das juristische Denken von Bedeutung. Er muss diese offenkundig sehr unterschiedlichen Denkweisen beherrschen, vergleichen und anwenden können. Unterschiede, aber auch Gemeinsamkeiten sind herauszuarbeiten. Sein besonderes Profil zeichnet sich durch eine interdisziplinäre, ganzheitliche Sichtweise aus. Er ist nicht Spezialist, sondern Generalist.

Nach unserem Verständnis muss die Sozialwirtschaft versuchen, die Wissenschaftsdisziplinen zu verbinden. Sie verkürzt die Betriebswirtschaftslehre nicht

auf die effiziente Verwendung von Mitteln, auf das Einsparen von Geldern und Ressourcen, reduziert Wirtschaftlichkeit nicht auf Sparsamkeit, sondern sie macht die Instrumentarien der Betriebswirtschaft nutzbar für die Anliegen der Sozialen Arbeit. Sie engt damit nicht Handlungsspielräume ein, sondern erweitert sie. Entscheidend hierbei ist allerdings, wer die Akteure sind bzw. welches Selbstverständnis diese von Sozialwirtschaft haben. Es ist unbestritten, dass eine falsch verstandene Ökonomisierung Gefahren mit sich bringt, die letztlich in einer Dominanz des Ökonomischen enden können.

Es müssen daher dringend Sozialwirtschaftliche Grundsätze und Prinzipien entwickelt werden, die Brücken zwischen den einzelnen Wissenschaftsdisziplinen bauen, die Bausteine für ein neues, integriertes Denken sind und Orientierungen im Denken und Handeln für die in SWO tätigen Mitarbeitern geben.



Abbildung 1 Die Sozialwirtschaft zwischen der ökonomischen und sozialen Welt (modifiziert nach Hauser, Neubarth, Obermair 2000, S. 5)

Sozialwirtschaft steht in der Realität in bzw. zwischen zwei Welten, nämlich der Ökonomischen Welt und der Sozialen Welt.

Wenn die Sozialwirtschaft mehr sein will als eine Spezielle Betriebswirtschaftslehre oder eine Sozialarbeitswissenschaft zuzüglich Kompetenzen im Sozialmanagement, wenn das reine Aneinanderreihen von Theorien und Methoden

aus unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen nicht genügt, die Sozialwirtschaft also eine eigene Sozialwirtschaftslehre begründen will, muss sie sagen, was das eigenständige Wesen, ja die ‚Seele‘ dieser Lehre ist.

Solche Grundsätze und Prinzipien, die im Folgenden als das ‚Sozialwirtschaftliche Sechseck‘ (Abbildung 2) bezeichnet werden, sind aus unserer Sicht:

- Die Sachzielorientierung
- Die Wirtschaftliche Orientierung
- Die Ethische Orientierung
- Die Rechtliche Orientierung
- Die Kundenorientierung
- Die Mitarbeiterorientierung

Diese Orientierungen ergeben sich aus den unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen der Sozialwirtschaft, aus Zielen, die SWO zu verfolgen haben, aus Ansprüchen und Interessen, die an sie gerichtet werden und aus Rahmenbedingungen, innerhalb derer die Organisationen agieren.

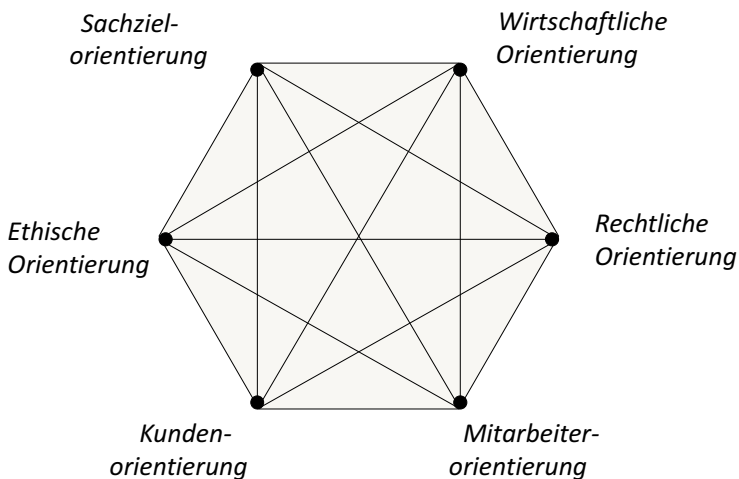


Abbildung 2 Das Sozialwirtschaftliche Sechseck (eigene Darstellung)

Das Entscheiden und Handeln spielt sich in und zwischen diesen Polen ab. Diese Orientierungen ergänzen und widersprechen sich, sie sind Einheit und Spannungsfeld zugleich, und haben sich gleichsam zu einer Symbiose zu verbinden.

Die Sozialwirtschaftslehre muss in einem ersten Schritt diese Orientierungen inhaltlich füllen.

Die Wirtschaftliche Orientierung, die Rechtliche Orientierung, die Kundenorientierung und die Mitarbeiterorientierung sind Grundsätze und Prinzipien, die sich auch in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen finden und sich deshalb nicht von diesen unterscheiden (müssen). Allerdings sind auch diese Orientierungen auf die Besonderheiten von SWO fort- und weiterzuentwickeln. Die Betriebswirtschaftslehre kann nicht 1:1 auf die Sozialwirtschaft übertragen werden. Insbesondere die Wirtschaftliche Orientierung muss den Besonderheiten der Sozialwirtschaft Rechnung tragen und zu einer Sozialwirtschaftlichen Orientierung entwickelt werden. Die Kundenorientierung ist zu einer Stakeholderorientierung zu erweitern, die Mitarbeiterorientierung muss die spezifischen Anforderungs- und Eigenschaftsprofile der Mitarbeiter in der Sozialwirtschaft beachten. Dagegen sind die Sachzielorientierung und die Ethische Orientierung (jedenfalls in ihrer besonderen Ausprägung) eigenständige Orientierungen der Sozialwirtschaft.

Auf dem Hintergrund einer von Vielen befürchteten weiteren Ökonomisierung der Sozialen Arbeit sind die Wirtschaftliche Orientierung und deren Bezug zur Sachzielorientierung und zur Ethischen Orientierung von besonderem Interesse. Deshalb ist es in einem zweiten Schritt erforderlich, die Interdependenzen zwischen diesen Orientierungen darzulegen.

Diskussionswürdig ist auch die Frage, ob die Sozialwirtschaft nicht noch weitere Orientierungen hat und das Sozialwirtschaftliche Sechseck entsprechend erweitert werden müsste. So ist beispielsweise im Bereich der Öffentlichen Sozialverwaltung eine Politische Orientierung, die allerdings eng mit der Sachzielorientierung und der Rechtlichen Orientierung verknüpft ist, naheliegend. Dennoch wird in diesem Buch auf weitere Orientierungen verzichtet, da mit dem Sozialwirtschaftlichen Sechseck nicht der Anspruch verbunden ist, jedem Segment der Sozialwirtschaft vollständig gerecht werden zu können. Eine Offenheit für eine Weiterentwicklung der Grundsätze und Orientierungen ist aber nicht nur gegeben, sondern auch notwendig.

Grundsätzlich kann der Gegenstandsbereich der Sozialwirtschaft auf folgenden drei Ebenen betrachtet werden:

- a) Makroebene: Der gesamtgesellschaftliche bzw. gesamtwirtschaftliche Kontext der Sozialwirtschaft als Wirtschaftszweig, d.h. die volkswirtschaftliche Bedeutung und Einbindung der Sozialwirtschaft.

- b) Mesoebene: Das System öffentlicher, freier und erwerbswirtschaftlicher Trägerstrukturen sowie der informelle Sektor und deren Angebote (Welfare Mix).
- c) Mikroebene: Im Mittelpunkt stehen die SWO. Es können zwei Bereiche unterschieden werden: Einerseits die Führung der SWO mit den betriebswirtschaftlichen Instrumentarien (Management, Personalwirtschaft, Marketing, Controlling, Finanz- und Rechnungswesen usw.) und andererseits die individuelle Leistungserbringung zwischen der SWO bzw. seinen Mitarbeitern und den Nutzern der Leistungen.

Dieses Buch beschäftigt sich primär mit der Mikroebene, d.h. konkret dem zuletzt genannten Fall der Leistungserbringung für bzw. mit dem Nutzer der Leistung. Dies ist der Ort, an dem die Denkweisen der Sozialen Arbeit und der Ökonomie am deutlichsten aufeinander treffen. Da sich die genannten Bereiche der Mikroebene aber nie vollständig trennen lassen, werden sich einzelne Teile (insbesondere das Kapitel 4, Die Wirtschaftliche Orientierung, Michael Hauser) auch mit der Leitung einer SWO befassen. Abbildung 3 verdeutlicht die Gegenstandsbereiche der Mikroebene.



Abbildung 3 Mikroebene der Sozialwirtschaft (eigene Darstellung)

2 Definitionen von Sozialwirtschaft

Grundsätzlich kann zwischen der institutionellen und der funktionalen Definition von Sozialwirtschaft unterschieden werden.

2.1 Institutionelle Definition

Im Folgenden wird von einem weit gefassten institutionellen Verständnis von Sozialwirtschaft ausgegangen (vgl. Grunwald 2014, S. 36). Bei der institutionellen Definition ist danach zu fragen, welche Institutionen bzw. Organisationen im Bereich der Sozialwirtschaft tätig sind. Es sind dies in der Sprache der Wirtschaftswissenschaften die Produzenten sozialer und gesundheitsbezogener Dienstleistungen (Leistungserbringer) und die Leistungsträger (früher: Kostenträger) der sozialen und gesundheitsbezogenen Dienstleistungen.

In der Sprache der Sozialarbeitswissenschaften kann Sozialwirtschaft institutionell wie folgt definiert werden:

Sozialwirtschaft = Organisationen und Personen, die die Wohlfahrt von einzelnen Menschen und des Gemeinwesens fördern.

Dieses Verständnis schließt somit auch erwerbswirtschaftliche Unternehmen ebenso mit ein wie nicht-professionelle Personen und Gemeinschaften, die in Selbsthilfe soziale und gesundheitsbezogene Dienstleistungen erbringen (Informelle Sektor).

2.2 Funktionale Definition

Sozialwirtschaft besteht aus den Begriffen ‚Sozial‘ und ‚Wirtschaft‘, oder wenn man so will, ‚wirtschaftlich‘.

Sozial bedeutet, die Gesellschaft bzw. die Gemeinschaft betreffend, gemeinnützig, wohltätig (Duden 2013, S. 693). Die Soziologie definiert sozial im Gegensatz zu individuell als gesellschaftlich. „Der Begriff verweist in sehr allgemeiner Weise darauf, dass er etwas mit den Beziehungen zwischen Menschen zu tun hat“ (Fuchs-Heinritz et al. 2007, S. 601). *Sozial* kann bezeichnen:

- die Arbeits- und Verhaltensweise
 - Zwischenmenschliche Beziehungen betreffend i.S. sozialen Handelns
 - Menschenfreundlich-gemeinnütziges Verhalten
 - streben nach sozialer Gerechtigkeit.
 (vgl. Spörri 1999, S. 2ff.)

Ein Schlüsselbegriff der Sozialen Arbeit ist das soziale Problem. Sozial hat in diesem Zusammenhang etwas zu tun mit

- dem Gegenstandsbereich der Sozialen Arbeit (soziale und gesundheitliche Probleme; Zielgruppen wie Menschen mit Behinderungen, kranke Menschen, pflegebedürftige Menschen, Menschen in finanziellen und/oder sozialen Notlagen). Dabei wird deutlich, dass Soziale Arbeit sich beschäftigt mit
 - Menschen in gesundheitlichen oder sozialen Notlagen
 - Sozialer Randständigkeit (Staub-Bernasconi 1994, S. 55) oder gesellschaftlichen Randgruppen
 - Lösungsschwierigkeiten, z.B. aufgrund mangelnder Handlungskompetenz, *und* damit verbunden das Bedürfnis an Unterstützung durch Dritte.

Wirtschaftlichem Handeln liegt als Ausgangslage zugrunde, dass alle Güter knapp sind. Knappheit herrscht dann, wenn die Bedürfnisse größer als die vorhandenen Mittel sind. „Als Bedürfnis definiert die Ökonomie den noch wenig konkreten Wunsch, das allgemeine Mangelgefühl (‘ich habe Hunger’). Dieses Bedürfnis wird umgesetzt in eine konkrete Problemlösung zur Beseitigung, den Bedarf. Der Bedarf ist das konkret beschriebene, quantitativ und qualitativ bestimmbare Bedürfnis. Tritt dieser Bedarf in einem marktwirtschaftlichen System auf, so bezeichnet dies die Ökonomie als Nachfrage (...) Die Knappheit kann eine Knappheit an Geldmitteln, an erstellten Gütern (Gütern, Dienstleistungen) oder an Ressourcen (Mitarbeitern, Rohstoffen, Zeit, Leistungsbereitschaft, Qualifikation) sein“ (Schellberg 2004, S. 23-24; Auslassung durch den Verfasser). Die Knappheit zwingt die Menschen dazu, Geld, Güter und Ressourcen zu bewirtschaften, d.h. Entscheidungen über ihre alternative Verwendung zu treffen.

Wirtschaftlich bedeutet die Anwendung des *ökonomischen Prinzips* (*Wirtschaftlichkeitsprinzip*), d.h.

- a) mit einem gegebenen Mitteleinsatz einen größtmöglichen Erfolg bzw. Nutzen zu erzielen (Maximalprinzip) oder
- b) einen vorgegebenen Erfolg bzw. Nutzen mit einem möglichst geringen Mitteleinsatz zu realisieren (Minimalprinzip).

Es wird auch als *Rationalprinzip* bezeichnet, da die Ökonomie davon ausgeht, dass der Mensch stets rational handelt, um seine Knappheitssituation zu beseitigen. In der Sozialwirtschaft fordert Wirtschaftlichkeit nicht zwingend monetäre Größen (= Geld), sondern es kann auch um immaterielle Größen (wie z.B. Nutzen) gehen.

Wirtschaftlichkeit kann auch definiert werden als *Effektivität und Effizienz*. Effektivität bezeichnet den Grad der Zielerreichung, der mit einem bestimmten Leistungsangebot und einem dazugehörigen Ressourceneinsatz erzielt wird. Im Mittelpunkt steht der Wirkungsgrad von Maßnahmen. Haben wir das ‚Richtige‘ getan? Effizienz bezeichnet das Verhältnis von Aufwand und erzielter Leistung (Produkt), setzt also den Ressourceneinsatz und die gewählte Leistung (Produkt) in Beziehung. Haben wir es ‚richtig‘ getan? Ökonomische Effizienz im Sinne der Mikroökonomie bedeutet z.B. die Herstellung einer gegebenen Produktmenge zu den geringstmöglichen Kosten (Minimalkostenkombination).

Effektivität und Effizienz kann also wie folgt definiert werden: die richtigen Dinge richtig tun.

Soziales und wirtschaftliches, also *sozialwirtschaftliches Handeln* bedeutet daher, knappe Ressourcen zur Förderung von Menschen mit Unterstützungsbedarf so zu verteilen, dass bei effektivem und effizientem Ressourceneinsatz deren Nutzen und/oder der gesellschaftliche Nutzen maximiert werden.

3 Klärung von Fachbegriffen

Sozialmanagement – Sozialwirtschaft – Sozialwirtschaftliche Organisationen

Das Verständnis von Sozialmanagement und Sozialwirtschaft ist in der Literatur nicht einheitlich. Insofern muss eine Klärung dieser beiden Begriffe erfolgen.

Sozialmanagement wird von vielen Autoren als eine Spezielle Betriebswirtschaftslehre für SWO definiert. „Sozialmanagement beschäftigt sich danach mit der wirtschaftlichen Ausrichtung von Sozialer Arbeit, d.h. einer Betrachtung der wirtschaftlichen Abläufe und Zusammenhänge in Unternehmen. Dabei geht es (...) unter betriebswirtschaftlichen Aspekten- um die Herstellung dieser Leistung auf institutioneller Ebene“ (Klahre 1998, S. 41; Auslassung durch den Verfasser). Sozialmanagement hat dafür zu sorgen, dass die Rahmenbedingungen der Sozialwirtschaftlichen Unternehmen die Fachlichkeit unterstützen und sichern und ein professionelles Arbeiten unter Beachtung von Effektivität und Effizienz mit einer hohen Sicherheit erwartet werden kann. Es geht also um alle Managementfunktionen, die für die Führung und Leitung der Organisation notwendig sind (Grunwald und Maelicke 2013, S. 923).

„*Sozialwirtschaft* (...) bezeichnet einen Bereich des Wirtschaftens, in dem das individuelle und gemeinsame Wohlergehen von Menschen unmittelbar und direkt das Sachziel der Betätigung ist (...) Bewirtschaftet wird die soziale und gesundheitliche Problembewältigung im Leben von einzelnen Menschen und Gruppen (...) Das sozialwirtschaftliche Geschehen umfasst die ökonomischen Prozesse, in denen Unternehmen, Dienste und Einrichtungen personen- und auch Gemeinwesen bezogen eine bedarfsentsprechende Wohlfahrtsproduktion leisten“ (Wendt 2011, S. 855f., Auslassungen durch den Verfasser).

Das Verständnis von Sozialwirtschaft geht somit über das Sozialmanagement hinaus. Während Sozialmanagement auf der Mikroebene verortet ist, befasst sich Sozialwirtschaft mit der Makro-, Meso- und Mikroebene (siehe Abschnitt 1).

Auch die Bezeichnungen für die Anbieter sozialer Leistungen sind nicht einheitlich. So wird von sozialen Einrichtungen und Diensten, Sozialwirtschaftlichen Dienstleistungsunternehmen, Leistungserbringern usw. gesprochen. In diesem Buch wird der Begriff Sozialwirtschaftliche Organisation (SWO) verwendet, weil die Bezeichnung sowohl Leistungsträger als auch Leistungserbringer umfasst.

Literatur

- Duden (Hrsg.). (2013) Bd. 1. *Die deutsche Rechtsschreibung*. 26. Aufl., Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich.
- Fuchs-Heinritz, W., Lautmann R., Rammstedt, O., & Wienold, H. (Hrsg.). (2007). *Lexikon zur Soziologie*. 4. Aufl., Wiesbaden.
- Gehrmann, G., & Müller, K. (1996). *Management in sozialen Organisationen*. 2. Aufl., Regensburg.
- Grunwald, K., & Maelicke, B. (2013). *Sozialmanagement*. In K. Grunwald, G. Horcher & B. Maelicke (Hrsg.), *Lexikon der Sozialwirtschaft* (S. 923–937). 2. Aufl., Baden-Baden.
- Hauser, A., Neubarth, R., & Obermair, W. (2000). *Sozial-Management, Praxis-Handbuch soziale Dienstleistungen*. 2. Aufl., Neuwied.
- Klahre, R. (1994). *Sozialarbeit und Management. Aspekte bei der Suche nach einem brauchbaren Management für die Sozialarbeit*. In Studiengruppe Sozialmanagement der Fachhochschule Niederrhein (Hrsg.), *Neue Sichten in Sicht. Fragmente eines Perspektivenwechsels in der Sozialarbeit* (S. 38–49). Aachen.
- Müller-Schöll, A., & Pripke, M. (1992). *Sozialmanagement*. 3. Aufl., Neuwied.
- Schellberg, K. (2004). *Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen*. Augsburg.
- Spörri, D. (1999). *Das Allerweltswort ‚sozial‘ und seine Begriffsgeschichte. Sozial Aktuell*, 2, S. 2–6.
- Staub-Bernasconi, S. (1994). *Soziale Probleme – Soziale Berufe – Soziale Praxis*. In M. Heiner, M. Meinhold, H.v. Siegel & S. Staub-Bernasconi (Hrsg.), *Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit* (S. 11–101). Freiburg i.Br.
- Wendt, W.R. (2011). *Sozialwirtschaft*. In Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V. (DV) (Hrsg.), *Fachlexikon der sozialen Arbeit* (S. 855–856). 7. Aufl., Baden-Baden.

Das Sozialwirtschaftliche Sechseck
Soziale Organisationen zwischen Ökonomie und
Sozialem

Becker, H.E. (Hrsg.)

2017, XVII, 305 S. 24 Abb., 8 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-14996-3