

Freie wissenschaftliche Arbeit  
zur Erlangung  
des Grades eines Masters in Sozialmanagement  
an der Alice Salomon Hochschule Berlin – University of Applied Sciences  
(Masterarbeit)

**Die Ökonomie in der Sozialen Arbeit im Wandel –  
Eine Betrachtung aktueller Entwicklungen**

Eingereicht bei:

Erstleser: Prof. Dr. Hans-Dieter Bamberg

Zweitleser: Prof. Dr. Bernd Maelicke

Von:

Daniela Wolff

Wühlischstr. 21

10245 Berlin

Matrikelnummer: 6102037

Berlin, 31.01.2011

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	5
<b>1. Einleitung</b>	<b>6</b>
1.1 Begründung der Themenwahl	6
1.2 Thesen	7
1.3 Gang der Untersuchung und Erkenntnisgewinn	9
1.4 Vorschau	9
1.5 Hinweise zur Schreibweise und Begriffsverwendung	11
<b>2. Die Ökonomisierung im Kontext des Modernisierungsprozesses und ihre Folgen</b>	<b>12</b>
2.1 Gesamtgesellschaftlicher Entwicklungsprozess seit Beginn der 1990er Jahre	12
2.1.1 Die Entwicklung vom Sozialstaat zum Wettbewerbsstaat	13
2.1.2 Die Ökonomisierung der Gesellschaft	13
2.1.3 Die Ökonomisierung der individuellen Lebenslagen	14
2.1.4 Die Ökonomisierung der sozialen Beziehungen	15
2.1.5 Die Ökonomisierung staatlicher Institutionen	15
2.2 Die Auswirkungen auf staatliche Verwaltungssysteme – unter der Perspektive der „Neuen Steuerung“	17
2.2.1 Elemente und Zielsetzung der „Neuen Steuerung“	17
2.2.2 Einführung von Wettbewerbsstrukturen	18
2.2.3 Modernisierungsstrategien	19
2.3 Zusammenfassung	20

<b>3.</b>	<b>Soziale Arbeit im Spannungsfeld zwischen Anspruch und Realität</b>	<b>21</b>
3.1	Die Ursachen der Ökonomisierung Sozialer Arbeit	21
3.2	Auswirkungen auf die Soziale Arbeit	23
3.2.1	Veränderungen der Arbeitsbedingungen und Tätigkeitsbereiche	24
3.2.2	Veränderungen des Berufsbildes des Sozialarbeiters	25
3.2.3	Wandel der Organisationsbeziehung Kostenträger – Leistungserbringer	25
3.2.4	Strukturwandel in den sozialen Dienstleistungsorganisationen	26
3.2.5	Veränderungen in der Sozialgesetzgebung	27
3.2.6	Verwaltungsvereinfachungsgesetz	28
3.2.7	„Persönliches Budget“ – Einführung einer neuen Leistungsform	28
3.3	Chancen und Risiken der Ökonomisierung der Sozialen Arbeit	30
3.3.1	Risiken einer betriebswirtschaftlichen Denkweise in der Sozialen Arbeit	30
3.3.1.1	Soziale Arbeit: „Ware auf dem Markt?“	33
3.3.1.2	Die Konsumentensouveränität	33
3.3.1.3	Verlust von Recht und Ethik	34
3.3.2	Die Ökonomisierung als Chance für die Soziale Arbeit	35
3.3.2.1	Der „sozial-wirtschaftliche Gestaltungsansatz“	37
3.3.2.2	Die Notwendigkeit einer ökonomischen Denkweise in der Sozialen Arbeit	39
3.4	Ökonomische Strategien	40
3.4.1	Lean-Management	41
3.4.2	Qualitätsmanagement	42
3.4.3	Kostenrechnung und Controlling	42
3.4.4	Balanced Scorecard	43
3.5	Leistungsmessung	44
3.6	Zusammenfassung	45

<b>4.</b>	<b>Exkurs: Eine Betrachtung gegenwärtiger Entwicklungen, Konzepte und Trends</b>	<b>46</b>
4.1	Einführung in den Exkurs	47
4.2	Soziale Innovationen	47
4.2.1	Begriffsbestimmung	47
4.2.2	Typen und Ziele Sozialer Innovationen	50
4.2.3	Umsetzung Sozialer Innovationen	51
4.3	Unternehmerische Lösungen für soziale Probleme	52
4.3.1	Social Entrepreneurship	53
4.3.2	Corporate Social Responsibility	53
4.3.3	Corporate Citizenship	54
4.3.4	Corporate Volunteering	54
4.3.5	Public Social Private Partnership	55
4.4	Kritik	55
4.5	Zusammenfassung	56
<b>5.</b>	<b>Darstellung der Ergebnisse / Diskussion</b>	<b>57</b>
5.1	Die Modernisierung als ein Auslöser für die Identitätskrise der Sozialen Arbeit	57
5.2	Soziale Arbeit und Ökonomie im historischen Kontext	59
5.3	Die Notwendigkeit des Umdenkens	61
5.4	„Soziale Arbeit als Ware“ infolge der „Neuen Steuerung“	62
5.5	Fazit	66
<b>6.</b>	<b>Resümee und Ausblick</b>	<b>68</b>
	Quellennachweis	70

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Ausgaben des Bundes im Jahr 2011 nach Einzelplänen	16
Abbildung 2: Sozialrechtliches Dreiecksverhältnis: Tauschbeziehungen (Leistungen und Kosten) in der Sozialwirtschaft	26
Abbildung 3: Der Modernisierungsprozess als „Eisberg-Schema“	32
Abbildung 4: Wechselbeziehung der drei Komponenten Soziale Arbeit, Management und Sozialwirtschaft	38
Abbildung 5: Abhängigkeitsbeziehung der vier Perspektiven der Balanced Scorecard	43
Abbildung 6: Mehrebenen-Modell zu den Wirkungszusammenhängen sozialer Innovationen	50

## 1. Einleitung

### 1.1 Begründung der Themenwahl

Meine persönlichen Gründe für die Themenwahl zeigen sich ebenso komplex wie die Thematik der vorliegenden Arbeit. Als Koordinatorin „FbW-Förderung beruflicher Weiterbildung“ und Auditorin bei einem Bildungsträger steht mein Tätigkeitsbereich – Marketing, Akquise, Dokumentation, Evaluation, Kundenberatung und -betreuung sowie Durchführung von Mitarbeiterschulungen und Audits – in enger Beziehung zum gewählten Thema. Mein beruflicher Hintergrund als Werbekauffrau mit einer früheren Tätigkeit in der freien Wirtschaft in meinem jetzigen Beruf als Sozialpädagogin oft hilfreich. Der Hauptgrund liegt in meinem eigenen Anspruch, das „soziale System“ (besser) verstehen zu wollen – und somit meine Mitarbeiter und Kollegen sowie meine eigene berufliche Tätigkeit in einem Dienstleistungsunternehmen im Bereich Bildung. Des Weiteren basiert meine Motivation zu diesem Thema 1. auf meiner Überzeugung: Wissen bedeutet Verstehen und bewirkt somit vielfältige und adäquate Handlungskompetenzen in meiner eigenen täglichen Arbeit 2. auf dem Wunsch, mein berufliches Tätigkeitsfeld professionell mitzugestalten und weiterzuentwickeln 3. auf dem Ziel, gegenwärtige Entwicklungen und Trends zu erkunden, um diese zugleich als persönlichen Input hinsichtlich zukünftiger Tätigkeitsbereiche zu nutzen und 4. zur Klärung meiner ganz persönlichen Ambivalenz zu meinem jetzigen Beruf.

Der kausale Zusammenhang zwischen dem WAS wandelt sich, WARUM ändert es sich, WIE sind die Auswirkungen und WOHIN tendiert die Entwicklung ist für mich von großem Interesse.

Der fachliche Aspekt bei der Themenwahl beruht auf der signifikanten Entwicklung, dass eine neue Perspektive Einzug in die Soziale Arbeit hält: die Ökonomie. Schlüsselworte wie Budgetierung, Kundenpflege, Marktorientierung und Sozialmanagement leiten seit einiger Zeit die sozialpolitische Debatte. Die Finanzkrise des Sozialstaates bewirkt, dass die Frage nach der Wirtschaftlichkeit im sozialen Bereich zunehmend in den Vordergrund rückt. Mit

der Integration eines ökonomisch orientierten Denkens findet gegenwärtig ein grundlegender Wandel statt: Der Einsatz betriebswirtschaftlicher Strategien ist im vollen Gange. Infolge dieses Ökonomisierungsprozesses kommt es zu tief greifenden Reformen und Umstrukturierungen innerhalb der institutionellen sozialen Dienstleistungssysteme. Die Forderung, Ziele und Leistungen explizit festzuschreiben und zu dokumentieren impliziert eine neuartige ökonomische Denkweise, die Sozialer Arbeit lange Zeit nicht nur fremd war, sondern gegenwärtig auch ihre Profession und traditionellen Wertvorstellungen insgesamt in Frage stellt (vgl. Albert, 2006, 13).

Bedeutet die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit das Ende humanitärer Sozialarbeit oder sogar des Sozialstaates? Schließen sich Menschlichkeit und Ökonomie gegenseitig aus? Oder ist es vielmehr so, dass sich beides wechselseitig bedingt?

Die vorliegende Arbeit versucht im Allgemeinen den Perspektivwandel der Sozialen Arbeit und im Konkreten die daraus resultierenden Veränderungsprozesse infolge der Ökonomisierung in der Sozialen Arbeit zu beschreiben.

## **1.2 Thesen**

Die folgenden Thesen sollen die Komplexität und Kausalität der Thematik veranschaulichen. Zugleich stellen sie die thematische Eingrenzung bzw. den strukturellen Rahmen dieser Arbeit dar.

### **1. These:**

Die Ökonomie steht momentan im gesellschaftlichen Mittelpunkt. Diese Perspektive des Materiellen bewirkt einen grundsätzlichen Wertewandel und infolgedessen eine Veränderung aller sozialen, gesellschaftlichen und individuellen Gefüge.

## 2. These:

Die Auswirkungen betreffen den Kern sämtlichen staatlichen Handelns. Ein neues Staatsverständnis nach dem Leitgedanken „Mehr Markt – weniger Staat“ findet in dem Konzept der „Neuen Steuerung“ seine praktische Umsetzung, demzufolge die staatliche Verwaltung umstrukturiert wird.

## 3. These:

Dieser Entwicklung kann sich die Soziale Arbeit nicht entziehen. Aufgrund der Defizite, die das soziale Dienstleistungssystem aufweist sowie der allgemeinen Finanzkrise kommt es zu einem Wandel in der Sozialen Arbeit: Die Ökonomie rückt immer mehr in den Vordergrund, was dazu führt, dass ihre Arbeit verstärkt dem Rationalitätsprinzip folgt.

## 4. These:

Die Auswirkungen des neuen Ökonomieparadigmas führen zu tief greifenden Veränderungen, die zu einem Widerstreit unterschiedlicher Positionen führen.

## 5. These:

Der Ökonomisierungsprozess der Sozialen Arbeit beinhaltet sowohl Risiken als auch Chancen. Daraus ergeben sich sowohl Tendenzen zur Professionalisierung als auch zur Deprofessionalisierung des sozialen Berufsbereiches.

## 6. These:

Mit Hilfe von Sozialmanagement und weiteren betriebswirtschaftlichen Strategien erhöht sich die Effektivität (bezieht sich auf das Resultat von Handlungen) und Effizienz (den in Geld bemessenen wirtschaftlichen Erfolg einer Leistungserstellung) der Sozialarbeit. Durch die Überprüfung der Leistungserfüllung bzw. durch den Nachweis der Wirksamkeit kann sich die Legitimation einer sozialen Einrichtung oder eines Dienstes erhöhen.



### **1.3 Gang der Untersuchung und Erkenntnisgewinn**

Die Erforschung bzw. Analyse des Themas basiert fast ausschließlich auf Fachliteratur und verzichtet auf eine empirische Untersuchungsmethode. Die Thematik gestaltet sich multifaktoriell und komplex, wobei die Vorgehensweise beschreibend und erklärend ist. Die vorliegende Arbeit versucht sowohl die Analyse als auch die Diskussion durchweg urteilsfrei auszuführen. Da ein Teil der Untersuchung auch immer Interpretation ist, kann es eine objektive Wahrheit nicht geben. Es wird Wert darauf gelegt, dass durch die argumentative und kritische Auseinandersetzung mit dem Thema eine Meinungsbildung für den Leser möglich ist und angeregt wird.

Der Erkenntnisgewinn besteht darin, die gegenwärtigen Veränderungen in der Sozialen Arbeit im Allgemeinen und die berufliche Realität des Sozialarbeiters im Einzelnen aus unterschiedlichen Blickwinkeln sichtbar zu machen. Zugleich führt diese Arbeit in komprimierter Weise in die ökonomischen Probleme bei der Erbringung sozialer Dienstleistungen ein. Dabei geht es weniger um Details als um Grundlagenwissen.

Zur formalen Vorgehensweise gibt es zwei weitere Anmerkungen: Zum einen bezieht sich Kapitel 2 vorrangig auf Martin Alberts Untersuchung „Soziale Arbeit im Wandel“. Aufgrund der thematischen Nähe bietet sich Albert als nützliche Hinführung zum Themenschwerpunkt dieser Arbeit an. Durch den interdisziplinären Charakter und die Komplexität einzelner Betrachtungen sollen stichpunktartige Aufzählungen und Grafiken einer besseren Übersichtlichkeit dienen.

### **1.4 Vorschau**

Einleitend setzt Kapitel 2 in den 1990er Jahren an, seit denen die Ökonomisierung ein zentrales Paradigma von Staat und Gesellschaft wurde. Dieser Entwicklungsprozess wird im Kontext der Modernisierung mit seinen

vielschichtigen Auswirkungen exemplarisch dargestellt. Die wirtschaftliche Denkweise wirkt sich nicht nur auf die staatlichen Verwaltungs- und Sozialsysteme aus, sondern steuert zunehmend die zentralen Werte der Gesellschaft im Ganzen bis hin zum Individuum. Die Finanzkrise des Sozialstaates forciert ein neues Staatsverständnis, welches den Rückzug des Staates auf seine Kernaufgaben und die Neuausrichtung sozialer Leistungen fordert. Nach dem Konzept der so genannten „Neuen Steuerung“ soll diese Idee umgesetzt werden.

Kapitel 3 widmet sich ausführlich der Auseinandersetzung mit der Ökonomisierung explizit in der Sozialen Arbeit. Es beginnt mit der Darstellung der Ursachen für diese Entwicklung. Infolge der strukturellen, personellen und ökonomischen Defizite, die das soziale Dienstleistungssystem aufweist, soll z.B. auf Basis der „Neuen Steuerung“ mehr Wirtschaftlichkeit erzielt werden. Die Auswirkungen führen zu tief greifenden Veränderungen in der Sozialen Arbeit, welche exemplarisch aufgeführt werden. Da sich die Soziale Arbeit dem Trend der Ökonomie nicht entziehen kann, geht es nicht mehr um die Frage „ob“, sondern „wie“ man zukünftig damit umgeht. Aber die Integration des Ökonomischen ist umstritten, da Soziale Arbeit und Ökonomie im traditionellen Verständnis Sozialer Arbeit nicht zusammenpassen. Dass hier nicht nur Risiken und Unsicherheiten sondern auch Chancen und eine Notwendigkeit verborgen sind, wird daraufhin argumentativ herausgearbeitet. Von betriebswirtschaftlichen Strategien, die unter dem Dachbegriff Sozialmanagement zusammengeführt werden, erhofft man sich eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit der Sozialarbeit.

In Kapitel 4 werden aktuelle Trends und Entwicklungen aufgegriffen. Dieser Abschnitt stellt einen Exkurs dar, der sich ansatzweise mit dem Schlüsselwort „Innovation“ beschäftigt. Stellvertretend dafür steht die „Neue Steuerung“ als Innovation – in diesem Abschnitt aus sozialwissenschaftlicher Perspektive betrachtet. Des Weiteren werden unternehmerische Lösungen für soziale Probleme angeführt. Als Konsequenz leerer Staatskassen macht der Ruf nach gesellschaftlichem Engagement auch vor Wirtschaftsunternehmen nicht Halt. Aufgrund der vorgegebenen Rahmenbedingungen dieser Arbeit werden die

Themenfelder im Exkurs nur angerissen und sollen einem Gedankenanstoß dienen.

Nachdem in Kapitel 5 die Ergebnisse exemplarisch diskutiert und argumentativ abgewogen werden, folgt abschließend in Kapitel 6 das Resümee und einem Ausblick.

### **1.5 Hinweise zur Schreibweise und Begriffsverwendung**

In dieser Arbeit werden durchgängig geschlechtsneutrale Formulierungen verwendet, das bedeutet, die männliche Schreibweise schließt zugleich die weibliche Form mit ein.

Der Begriff „Soziale Arbeit“ umfasst die beiden Bereiche von Sozialarbeit und Sozialpädagogik. In Bezug auf die Berufsbezeichnung „Sozialarbeiter/ Sozialpädagoge“ wurde demzufolge die Form „Sozialarbeiter“ gebraucht.

„Wir haben es zu tun, mit einem verwirrenden Mosaik aus Erkenntnissen der Organisations- und Verwaltungssoziologie, der Betriebs- und Finanzwirtschaft, kombiniert mit gruppendynamischen und kommunikationstheoretischen und zusätzlich mit sozialphilosophischen und politikwissenschaftlichen Versatzstücken – ein Mosaik, das mit Besonderheiten der Sozialen Dienste in Verbindung gesetzt wurde. Böse könnte man Sozialmanagement kennzeichnen als real existierendes Sammelsurium, als additiv-eklektizistische Kunstlehre modisch arrangierter Teilchen mit besonderem Bias auf einen ärmelhochkrepelnden Erledigungsoptimismus...“  
(Otto zitiert in: Wendt/Wöhrle, 2007, S.105).

Ulrich Otto über das Konstrukt Sozialmanagement

## **2. Die Ökonomisierung im Kontext des Modernisierungsprozesses und ihre Folgen**

### **2.1 Gesamtgesellschaftlicher Entwicklungsprozess seit Beginn der 1990er Jahre**

Vor allem die Globalisierung hat grundlegende Veränderungen in der (Sozial-) Politik bewirkt. Ein Hauptaspekt liegt in der Globalisierung der Wirtschaft, die zu einer Verschärfung der Standortkonkurrenz führt. Dieser Prozess muss im Zusammenhang des herrschenden Neo-Liberalismus gesehen werden. Das Duden-Fremdwörterlexikon definiert Liberalismus folgendermaßen: *„im Individualismus wurzelnde, im 19. Jahrhundert in politischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Hinsicht entscheidend prägende Denkrichtung und Lebensform, die Freiheit, Autonomie, Verantwortung und freie Entfaltung der Persönlichkeit vertritt und staatliche Eingriffe auf ein Minimum beschränkt sehen will.“* Er verbindet eine eingeschränkte Ausgabenpolitik mit einer Umverteilung von unten nach oben. Die Folge ist die Einschränkung sozialer

Leistungen. Damit verbunden sind erwerbsbiographische Diskontinuitäten und Arbeitslosigkeit.

Die unausweichliche Krise des Sozialstaates führt zu einer verstärkten Diskussion über die Reformierung der staatlichen Dienstleistungssysteme. Deutlich spürbar wird der Umbau des Sozialstaates mit der Einführung von Arbeitslosengeld II, auch unter dem Begriff Hartz IV bekannt. Was daraufhin folgt, ist eine allgemeine Unsicherheit darüber, ob mit diesen Veränderungsprozessen ein allgemeiner Abbau des Sozialsystems eingeleitet wird. Was aber tatsächlich dahinter steckt, ist ein grundsätzlicher Wertewandel, der den Aspekt des Materiellen in den Mittelpunkt stellt und somit Handeln und Denken lenkt. Die Ökonomie beeinflusst entscheidend die Organisation des Menschen im Einzelnen und der Gesellschaft im Ganzen (vgl. Albert, 2006, S.18).

### 2.1.1 Die Entwicklung vom Sozialstaat zum Wettbewerbsstaat

Als Folge der oben genannten Entwicklung befindet sich gegenwärtig der (Sozial-)Staat im Umbau. Im Zuge dessen zeichnet sich die Ablösung des Sozialstaates durch den Wettbewerbsstaat ab – ein Staat, der seinen Markt global öffnet, um Wettbewerb zu initiieren. Charakteristisch für den Wettbewerbsstaat ist, dass der Staat von Aufgaben und Deregulierung entlastet wird. Dies ist die Basis für einen Anpassungsdruck, der zwangsläufig traditionelle soziale Systeme anzweifelt und somit die Frage nach einer Ökonomie ankündigt (vgl. Maelicke, 2000, S.246).

### 2.1.2 Die Ökonomisierung der Gesellschaft

Die Debatte um die Ökonomisierung ist nur ein Teil des Modernisierungsprozesses. Ulrich Beck sieht in dem Trend der Ökonomie eine zunehmende „Kultur der Unsicherheit“. Bereits Mitte der 1980er Jahre bezeichnet er die Gesellschaft der Moderne als eine Risikogesellschaft, die zunehmend mit den Folgen der ungebremsten wirtschaftlichen Entwicklung zu

kämpfen hat. Diese Entwicklung verschärft sich weiter: *„Erst der Kapitalismus schuf ein System des Mehr, Weiter, Größer, nicht nur im ökonomischen Sinne auch in den Wissenschaften. Spätestens seit Anfang der 1990er Jahre zeichneten sich die Konturen einer politischen Ökonomie ab, die Unsicherheiten schuf“* (Beck zitiert in: Albert, 2006, S.20). Die Rede ist hier von einer allgemeinen gesellschaftlichen Verunsicherung: die Moderne bietet keine wirtschaftliche und ideelle Sicherheit mehr (vgl. Albert, 2006, S.21).

### 2.1.3 Die Ökonomisierung der individuellen Lebenslagen

Die permanenten Veränderungen und die Notwendigkeit zur Anpassung in der Moderne haben laut Albert eine zunehmende Individualisierung bewirkt. Weiterhin heißt es, dass sich traditionelle Lebensformen auflösen und eine selbstverantwortliche Neugestaltung der eigenen Lebensführung und Erwerbsbiografie erfordern. Lebens- und Alltagsentscheidungen werden oftmals unter ökonomischen Aspekten getroffen. Martin Albert meint, dass diese auch als *„Zwang zur ökonomisch richtigen Entscheidung“* bezeichnet werden können (vgl. Albert, 2006, S.22).

Ein Motiv dafür ist z.B. Arbeitslosigkeit. Das traditionelle Normalarbeitsverhältnis bzw. das kontinuierliche Beschäftigungsverhältnis verschwindet zunehmend. Besonders betroffen sind diejenigen, die zu Zeiten von Wettbewerb und Leistungsdruck älter, weniger qualifiziert und gesundheitlich beeinträchtigt sind. Hinzu kommt, dass im Zuge der Individualisierung immer häufiger das traditionelle soziale Netzwerk (Familie, Nachbarschaft), z.B. bei der Unterstützung von Notsituationen, durch sekundäre Institutionen (staatliche Sicherungssysteme) abgelöst wird (ebenda, S.22).

Die Individualisierung mit ihren veränderten Lebensbedingungen impliziert Chancen und Risiken: Der Chance zur individuellen Verwirklichung in einer freien Marktwirtschaft stehen nicht nur ökonomische Risiken, sondern auch veränderte soziale Beziehungen gegenüber (ebenda, S.22).

#### 2.1.4 Die Ökonomisierung der sozialen Beziehungen

Wirtschaftliche Armut ist durch Arbeitslosen- oder Einkommens-Kennzahlen messbar und erkennbar. Darüber hinaus erzeugt die Ökonomisierung eine nicht messbare neue Form von Sozialer Armut (vgl. Albert 2006, S.2 ff.). Diese berührt sowohl Arbeitslose als auch Erwerbstätige mit Einkommen. Die heutzutage geforderte räumliche und zeitliche Flexibilität beeinflusst signifikant soziale Bindungen und wirkt sich einschneidend auf die Beziehungsformen aus. Laut Martin Albert kann hier sogar von einer „*Monetarisierung der Beziehungen*“ gesprochen werden, bei der das Denken, Handeln, Fühlen im sozialen Miteinander durch das Materielle bestimmt wird (ebenda, S.23).

#### 2.1.5 Die Ökonomisierung staatlicher Institutionen

Der Wertewandel der Gesellschaft in Verbindung mit den Folgen der Ökonomisierung wird darüber hinaus in einer wachsenden Überlastung der traditionellen staatlichen Sicherungssysteme deutlich. Die Auswirkungen der Ökonomisierung im Sozialen Bereich stehen in enger Beziehung zur finanziellen Entwicklung des Staatshaushaltes. Seit Anfang der 1990er Jahre ist die Staatsverschuldung überproportional gestiegen und belastet die öffentlichen Haushalte enorm (vgl. Albert, 2006, S.25).

Zudem beansprucht das Gebiet der sozialen Sicherung die meisten Ausgaben im Bundeshaushalt: Die geplanten Haushaltsausgaben für das Jahr 2011 belaufen sich auf rund 158,8 Milliarden Euro. Das entspricht rund 51,7 % der gesamten Ausgaben des Bundes ([www.bundesfinanzministerium.de](http://www.bundesfinanzministerium.de), 2011, S.12).

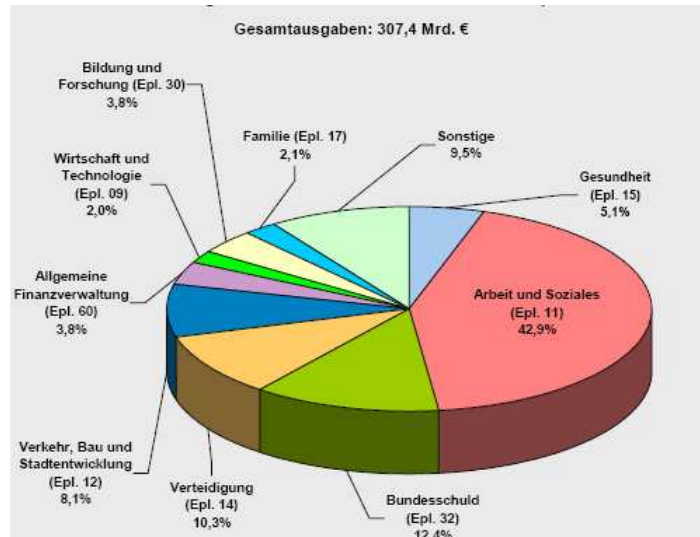


Abbildung 1: Die Ausgaben des Bundes im Jahr 2011 nach Einzelplänen  
(Quelle: [www.bundesfinanzministerium.de](http://www.bundesfinanzministerium.de), 2011)

Diese hohe Ausgabenlast macht deutlich, dass die sozialen Sicherungssysteme im bisherigen Umfang nicht erhalten werden können. Um gar einen Zusammenbruch der Sicherungssysteme durch die hohe Staatsverschuldung, wirtschaftliche Probleme und eine hohe Arbeitslosigkeit zu vermeiden, steht der Umbau des Sozialstaates zur Debatte. Aber die im Focus stehenden staatlichen Sozialleistungen können nur reformiert werden, wenn bei den dafür verantwortlichen staatlichen Systemen angesetzt wird (ebenda, S.26).

Ein Ansatz dafür drückt sich in einem neuen Staatsverständnis aus. Der Begriff Staatsverständnis ist nur unter Vorbehalt zu definieren und unterliegt der subjektiven Betrachtung. Martin Albert versteht unter Staatsverständnis „den dominierenden Grundsatz, der festlegt, welchen Zweck staatliche Institutionen erfüllen“. Die allgemeine Grundlage findet sich in der Verfassung bzw. dem Grundgesetz Artikel 20 (vgl. Albert, 2006, S.27). Das bisherige Verständnis war geprägt durch den sozialen Wohlfahrts- und Rechtsstaat, der die Menschen vielseitig absicherte. Im neuen Staatsverständnis gibt es zwei Tendenzen, die einen Umbruch der staatlichen Verwaltungssysteme nach innen und nach außen bewirken: zum einen der Rückzug staatlicher Leistungen auf ihre Kernaufgaben und zum anderen die Verwaltungsreform und Einführung des Konzeptes der so genannten „Neuen Steuerung“. Diese neuen Absichten haben tief greifende Auswirkungen auf den sozialen Bereich (ebenda, S.26 ff.).



## 2.2 Die Auswirkungen auf staatliche Verwaltungssysteme – unter der Perspektive der „Neuen Steuerung“

Seit dem sich in den 1990er Jahren die wirtschaftliche Situation verschlechterte und der Sozialstaat in die Kritik geriet, geht es in der Konsequenz um mehr Wirtschaftlichkeit und um die Kontrolle, Messbarkeit und Transparenz der Qualität staatlicher Dienstleistungen (vgl. Albert, 2006, S.27).

Der Rückzug des Staates auf die staatlichen Kernaufgaben steht dabei im Mittelpunkt. Das bedeutet nicht, dass sich der Staat völlig zurückzieht. Er behält weiterhin die Gesamtverantwortung für die Finanzierung und Entwicklung der politisch vorgegebenen Aufgaben bei, jedoch die Planung und Ausführung wird an externe Institutionen abgegeben (Outsourcing). Ein Beispiel für das neue Staatsverständnis: Die Jugendhilfe bleibt die hoheitliche Aufgabe des Staates, die Ausführung übernehmen jedoch freie Institutionen in Form von Leistungsverträgen (ebenda, S.28).

Dies ist nicht nur der Ausgangspunkt für das neue Staatsverständnis, sondern läutet zugleich den Wandel des Subsidiaritätsverständnisses ein. Dieses, in Deutschland bislang fundamentale Prinzip, sieht die Gesamtverantwortung beim Staat – Planung, Kontrolle und Letztentscheidung. Das neue Staats- und Subsidiaritätsverständnis drückt sich im Leitbild des aktivierenden Staates aus. Das Leitbild des aktivierenden Staates, fordert eine neue Verantwortungsverteilung von Staat und Gesellschaft. Es entdeckt in diesem Zusammenhang den Bürger als Ressource staatlicher Sozialpolitik neu und fordert somit mehr Eigenverantwortung und bürgerliches Engagement (vgl. Buestrich/Burmeister/Dahme, 2008, S.55).

### 2.2.1 Elemente und Zielsetzung der „Neuen Steuerung“

Die Theorie des neuen Staatsverständnisses soll durch das Konzept der „Neuen Steuerung“ praktisch umgesetzt werden. Das Vorhaben wurde Anfang der 1990er Jahre von Planungsstrategen der öffentlichen Verwaltung entwickelt. Eine einheitliche Definition gibt es nicht. Die Neue Steuerung wird als eine *„Handlungs- und Aktionsweise betrachtet, die staatliche Verwaltungen*

*zu reformieren und besteht aus einer Vielfalt unterschiedlicher Konzepte und Vorgehensweisen, betriebsinterne Abläufe zu rationalisieren und effektiver zu gestalten“* (Meysen zitiert in: Albert, 2006, S.28). Dabei wird zusätzlich zwischen zwei Ebenen differenziert: Die vertikale Ebene beinhaltet die Änderungen der inneren Strukturen staatlicher Systeme in Form von Dezentraler Ressourcenverantwortung, Budgetierung, Controlling und Berichtswesen, Leistungsvereinbarungen mit Mitarbeitern und Outputorientierung (Qualität der Leistungserfüllung). Die horizontale Ebene betrifft die Gestaltung der Außenbeziehungen zur Öffentlichkeit anhand von Leistungsvergleichen, Kundenorientierung (Bürger als Kunde), Dienstleistungsorientierung (Angebot plus Wettbewerb) und Qualitätsmanagement (vgl. Albert, 2006, S.29).

Damit soll eine Gesamtprozessoptimierung erreicht werden, mit dem Hauptziel zunehmender Effizienz und Transparenz der staatlichen Verwaltungssysteme. Das definiert das zentrale Ziel: den Wandel der Verwaltung zum Dienstleistungsunternehmen (vgl. Zielinski, Studienbrief, 2005, S.20). Aufgaben und Leistungsbereiche werden als Produkt bezeichnet und als neue Steuerungsgröße benannt; der Bürger wird zum Kunde. Ziele und Aufgaben sollen durch Leistungsverträge präzise festgelegt werden und durch Dokumentation und Evaluation überprüft werden, um staatliche Leistungen nachhaltig zu verbessern.

Im Gegensatz zu früher soll mit Hilfe der Neuen Steuerung auf der operativen Ebene (die Frage nach dem „Was“) mehr Planungssicherheit und Verbindlichkeit realisiert werden. Auf der strategischen Ebene (die Frage nach dem „Wie“) soll mehr Einfluss auf die Umsetzung der politischen Vorgaben und Aufträge möglich werden (vgl. Albert, 2006, S.28 f.). Damit hat das Konzept der „Neuen Steuerung“ einen tief greifenden und grundlegenden Veränderungsprozess in der Staatsverwaltung forciert.

### 2.2.2 Einführung von Wettbewerbsstrukturen

Im Grunde geht es im Konzept der Neuen Steuerung um eine Öffnung des Marktes und demzufolge mehr Wettbewerb. In der Politik dominiert die Ansicht,

dass bei der Erbringung von Leistungen eine Marktregulierung durch Wettbewerb ergiebiger und leistungsfähiger ist als eine staatliche Regulierung. Der Staat bedient sich damit der Effekte des so genannten „New Public Management“: höhere Effizienz, höhere Produktivität und höhere Flexibilität. Das New Public Management beinhaltet Ansätze zur Reform und Modernisierung von Staat und Verwaltung. Betriebswirtschaftliche Konzepte werden auf den öffentlichen Bereich übertragen, mit dem Ziel, Verwaltungen wirtschaftlicher zu gestalten. Gekennzeichnet sind die Konzepte (z.B. Neue Steuerung) *„durch eine stärkere Markt- und Wettbewerbsorientierung, Kundenorientierung, eine ziel- und ergebnisorientierte Steuerung und flache Hierarchien“* (Gabler Kompakt-Lexikon, 2006, S.249). Indem sich also der Staat dem Markt öffnet, z.B. in Form von Projektausschreibungen, kann er die Erfüllung der Bedürfnisse durch private Anbieter sicherstellen (vgl. Albert, 2006, S.29 f.).

### 2.2.3 Modernisierungsstrategien

Alle Entwicklungen und Vorhaben lassen sich in drei Modernisierungsstrategien, mit jeweils unterschiedlichen Vorgehensweisen, ordnen, deren gemeinsames staatliches Ziel die Kostensenkung im sozialen Bereich ist: Das Ziel der Modernisierungsstrategie der Einführung von organisiertem Wettbewerb ist es, den Markt für alle Anbieter zu öffnen und den Hilfesuchenden Wahlmöglichkeiten zu eröffnen. Der Staat zieht sich auf seine Kernaufgaben zurück, indem er die Ausführung externen Trägern überlässt. Die Modernisierungsstrategie des Kontraktmanagements/Vertragsmanagement hat das Ziel der Kostenersparnis. Im Rahmen des Kontraktmanagements versucht der öffentliche Träger über Leistungsverträge, mit einem festgesetzten Ziel als Priorität, die Leistung effizienter und kontrollierter zu erbringen. Die Modernisierungsstrategie der Aktivierung und Prävention folgt dem Leitbild der neuen Subsidiarität, das mit der Idee des „Aktivierenden Staates“ verknüpft ist. Bislang vernachlässigte Ressourcen bürgerschaftlichen Engagements sollen wieder aktiviert werden (vgl. Dahme/Kühnlein/Wohlfahrt, 2005, S.53 f.).

### 2.3 Zusammenfassung

In den 1990er Jahren stieß das soziale Sicherungssystem an seine Grenzen und führt zu einem neuen Nachdenken darüber, ob der Sozialstaat noch erhalten werden kann. Die Finanzierungs Krise und wachsende soziale Probleme, wie z.B. die hohe Arbeitslosigkeit, führen zur Reformierung und Modernisierung der dafür zuständigen staatlichen Sozialsysteme. Das neue Ökonomieparadigma wird auf allen gesellschaftlichen Ebenen zum zentralen Wertesystem und führt sowohl zu veränderten individuellen Lebensbedingungen, Zwang zur ökonomisch richtigen Lebens- und Alltagsentscheidung und berufliche Marktabhängigkeit durch Auflösung traditioneller Beschäftigungsverhältnisse, als auch zu einem veränderten sozialen Gefüge, Soziale Armut in allen Milieus und Monetarisierung der Beziehungen.

Das Konzept der Neuen Steuerung bzw. des New Public Management wird eingeführt, mit dem Ziel, die Gesamtsteuerung der staatlichen Verwaltungssysteme durch mehr Effizienz und Transparenz zu verbessern. Die tief greifenden Auswirkungen zeigen sich in einem veränderten bzw. neuen Staats- und Subsidiaritätsverständnis. Aufgrund des neuen offenen Marktes werden sich private Träger stärker positionieren und neue Formen der Konkurrenz etablieren.

Der Staat hat eine ökonomische Entwicklung eingeleitet, die nicht mehr umkehrbar ist. Sie erfordert eine Neujustierung im Bereich der Sozialen Arbeit und ihrem Verständnis und forciert zudem eine Neukonfiguration sozialer Dienstleistungen.

### 3. Soziale Arbeit im Spannungsfeld zwischen Anspruch und Realität

#### 3.1 Die Ursachen der Ökonomisierung Sozialer Arbeit

Aufgrund der strukturellen, personellen und ökonomischen Defizite, die das soziale Dienstleistungssystem aufweist (als Ursache) sowie der Finanzkrise (als Anlass) erfolgt die Reformierung des Sozialstaates nach der Devise „Mehr Markt – weniger Staat“. Beeinflusst wird die Situation durch die Freizügigkeitsregelungen der Europäischen Union, demzufolge in Zukunft europäische Anbieter als Mitbewerber auf dem nationalen Sozialmarkt auftreten werden (vgl. Kohlhoff/Gruber, 2005, S.46 f.). Diese Konstellation wird verschärft durch den bereits erwähnten globalen Trend des Neoliberalismus, *„nach dessen Theorie der Markt in der Lage sei, die größte Wohlfahrt für alle zu schaffen“* (Hauchler/Afeheldt zitiert in: Wilken, 2000, S.13). Im Folgenden werden die komplexen Ursachen der Defizite auf den verschiedenen Ebenen stichpunktartig aufgelistet:

##### Strukturelle Ebene

- Unklare Abgrenzung gegenüber einzelnen Abteilungen und damit verbundene Informationsdefizite. Die Kontrolle und Regelungsbefugnisse sind teilweise nicht nachvollziehbar und kaum kalkulierbar.
- Überforderung, mangelndes Fachwissen und geringe ökonomische Kompetenzen.
- Bildung von informellen Entscheidungsstrukturen mit oft unklaren Abläufen.
- Widersprüche in der fachlich-organisatorischen Arbeit. Damit verbunden sind undurchschaubare Zuständigkeiten, Kompetenz-streitigkeiten.
- Hoher Abstimmungsbedarf zwischen den Organisationseinheiten, dadurch entsteht die Notwendigkeit von vielen Besprechungen.

### Verwaltungsebene

- Ungeregelte Kontrolle und mangelhafte Kompetenzen. Buchführung und ehrenamtliche Revision sind wenig aussagekräftige Analysen für das Betriebsergebnis und hemmen zukunftsweisende Entscheidungen und Investitionen.
- Die Einführung von EDV ist, wenn überhaupt vorhanden, ineffizient und überfordert die mangelhaft ausgebildeten Fachkräfte.
- Geringe betriebswirtschaftliche Effizienz und mangelhafte Nutzung vorhandener Ressourcen.
- Fehlen eines systematischen Controllings. Notwendige Zielbildungs-, Diagnose- und Koordinierungsinstrumente sind kaum anzutreffen. Daraus resultiert ein unklarer finanzieller Status.

### Führungsebene

- Mangelnde Managementkompetenz der Geschäftsführung und daraus resultierende Fehlentscheidungen
- Überforderung der „mittleren“ Führungsebene, die häufig überhaupt keine Management- und Leitungskompetenzen aufweist. Daraus ergeben sich Identitätsprobleme in fachlicher Distanz zur untergeordneten Sozialen Arbeit
- Personalführung stellt kein zentrales Handlungsfeld für leitende Kräfte dar. Personal- und Mitarbeitergespräche werden teilweise nicht durchgeführt oder spielen nur eine untergeordnete Rolle.
- Mängel in der Personalaktenführung und fehlende Regelung für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter.

### Personalebene

- Effizienzverluste durch Arbeitsmonotonie, schlechte Arbeitsplatzbedingungen.
- Mangelnde Aus- und Fortbildungen der Mitarbeiter.
- Zu geringe Kompetenzen der Mitarbeiter, dadurch entstehen lange Entscheidungswege.
- Effizienzverlust durch gewachsene bzw. traditionelle Arbeitsstrukturen.

- Effizienzverlust durch nicht zielorientiertes Arbeiten und fehlende Transparenz.

Die Liste ist erweiterbar durch fehlende Analyse, Evaluation und Überprüfung der Leistungserfüllung. Daher stellte sich auch nicht die Frage nach Effektivität und Adäquatheit der jeweiligen Dienstleistung für den Klienten. Qualitätsstandards fanden bisher noch keine Beachtung. Anstelle von Konkurrenz war der Status quo eine Art unausgesprochenes Wettbewerbsverbot: Unter dem Vorzeichen von Ethik und traditionellen Moralvorstellungen war das Herausragen gegenüber Anderen unangebracht und stieß außerdem auf wenig Interesse. Öffentlichkeitsarbeit und Werbematerial war nicht zeitgemäß an den Markt angepasst (vgl. Albert, 2006, S.47 ff.).

### **3.2 Auswirkungen auf die Soziale Arbeit**

Udo Wilken sieht für die Soziale Arbeit eine generelle Identitätskrise: *„Nicht nur Vorwürfe von Missmanagement seien angebracht, sondern deren gesamte „Sozialrhetorik“ erscheine zunehmend unglaubwürdig.“* (Zitat: Wilken, 2000, S. 226). Bernd Maelicke geht einen Schritt weiter: *„Es wird deutlich, dass Moral und Fachwissen für die Leistungsfähigkeit sozialer Institutionen allein nicht mehr ausreicht“* (Zitat: Maelicke, 2000, S.82). Infolgedessen wird Soziale Arbeit zunehmend gezwungen, sich der Ökonomie zu unterwerfen, d.h. der monetären Rationalität zu folgen, und ökonomisch zu denken und zu handeln. Eine konkrete Forderung formuliert der an der Katholischen Universität Eichstätt lehrende Pädagoge Peter Erath: *„Abschied nehmen von dem sozialpädagogischen Paradigma“*. Die neuen Konzepte der Dezentralisierung sozialer Dienste, so lautet seine zentrale Aussage, werde *„gravierende Konsequenzen für die theoretische Weiterentwicklung der Sozialarbeit in Deutschland“* haben. Insbesondere zeichne sich ab, dass *„die lange Zeit vorherrschende Sozialpädagogisierung der Sozialarbeit an ihr Ende gekommen ist. Denn niemand darf erwarten, dass die zunehmend komplexeren Aufgaben von einer einseitig sozialpädagogisch justierten Sozialarbeit geleistet werden können.“* (Erath zitiert in: Schwarz/Beck, Studienbrief, 1999, S.42).

Diese Ansatzpunkte haben zu enormen Veränderungen in der Praxis, der Organisation und der Gesetzgebung geführt.

### 3.2.1 Veränderungen der Arbeitsbedingungen und Tätigkeitsbereiche

Infolge der Ökonomisierung und der damit verbundenen Kostensenkungsversuche zeichnen sich veränderte Arbeitsbedingungen und Arbeitsvollzüge in sozialen Diensten ab. Die Integration betriebswirtschaftlicher Strukturen erfordert zunehmend administrative Tätigkeiten. Von einem „dramatischen Entwertungsprozess der Profession“ (Karges zitiert in: Dahme/Kühnlein/Wohlfahrt, 2005, S.187) ist in diesem Zusammenhang die Rede. Im Einzelnen wird auf folgende Veränderungen hingewiesen, die für die zukünftige Entwicklung der Sozialen Arbeit prägend sein dürften: Abnahme des Umfangs und der Qualität der Leistungen, geringere Bezahlung, Erhöhung der zu bearbeitenden Betreuungsfälle für die einzelnen Mitarbeiter, Änderung bzw. Abnahme von Normalarbeitsverhältnissen, Zunahme des Einsatzes von geringer qualifizierten Arbeitskräften und Zuwachs an bürokratischen Tätigkeiten durch Produktbeschreibungen, Dokumentations-, Berichts-, Abrechnungs- und Kontrollverfahren zwischen Kostenträgern und Leistungserbringern (vgl. Dahme/Kühnlein/Wohlfahrt, 2005, S.187). Es kann festgestellt werden, dass eine deutliche Verschiebung der Arbeitsinhalte stattfindet. Zusätzlich findet eine Steigerung der Betreuungsbedarfe statt, ohne entsprechende Erhöhung des Personals (vgl. Eichinger, 2009, S.166 ff.).

In jedem Fall erfordert die Situation zunehmender Komplexität und Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente neue Anforderungen – hinsichtlich einer grundsätzlichen Mentalitäts-, Einstellungs- und auch Verhaltensänderung auf Seiten der Führungskräfte und der Mitarbeiter:

- Ein ausgeprägteres Dienstleistungsbewusstsein und Kundenorientierung. Das setzt Qualitätsbewusstsein und Leistungsmotivation beim Personal voraus. Dies erfordert einen Abbau von Hierarchie und mehr Autonomie, fachliche Zuständigkeit und Verantwortung für die Mitarbeiter.



- Mehr Motivation, Ideen, Kreativität Innovation und Engagement seitens der Mitarbeiter. Querdenker sind gefragt, keine angepassten Köpfe.
- Mitarbeiter müssen in den Arbeitsinhalten und der Arbeitsorganisation Vorteile für sich erkennen und Befriedigung finden können.
- Statt Kontrolle, Disziplinierung und hierarchisch-autoritäre Führung seitens der Führungskräfte sind Förderung, Motivation und Qualifikation für die Veränderungen und Anpassungsprozesse in der Organisation notwendig.

(vgl. Schwarz/Beck, Studienbrief, 2004, S.8).

Der Mitarbeiter und die Führungskraft mit ihren individuellen Qualifikationen, Kompetenzen, Interessen und Zielen werden dadurch zu entscheidenden Faktoren für eine erfolgreiche Modernisierung.

### 3.2.2 Veränderungen des Berufsbildes des Sozialarbeiters

Die beschriebenen Veränderungen der Arbeitsbedingungen gehen mit einer zunehmenden Vielfältigkeit und Ausdifferenzierung der Aufgaben und Zuständigkeiten einher. Die Folge ist ein Berufsbild des Sozialarbeiters, das zunehmend diffuser wird. Im Wesentlichen sind drei Tendenzen zu beobachten: die Generalisierung (im Sinne einer unspezifischen Ausweitung der Tätigkeitsfelder), die Spezialisierung (der Tätigkeiten und der erforderlichen Qualifikationen) und die Marginalisierung (Verdrängung). Besonders in der Marginalisierung liegt die Gefahr einer Ersetzbarkeit der eigenen Profession durch andere Berufsgruppen (vgl. Dahme/Kühnlein/Wohlfahrt, 2005, S.190 f.).

### 3.2.3 Wandel der Organisationsbeziehung

#### Kostenträger – Leistungserbringer

Der Modernisierungsprozess führt zu einem grundlegenden Wandel der bisherigen Organisationsbeziehungen von Kostenträgern und Leistungserbringern im sozialen Sektor. Unter dem Aspekt der Kostenersparnis

verändern sich die bisherigen Beziehungen zwischen den Akteuren im „sozialrechtliches Dreiecksverhältnis“. Die bislang partnerschaftliche Beziehung wird infolge von Wettbewerb und Kontraktmanagement abgelöst durch ein Verhältnis von Auftraggebern und Auftragnehmern (vgl. Dahme/Kühnlein/Wohlfahrt, 2005, S.54). Die Grafik verdeutlicht die gegenwärtigen Beziehungen zwischen Leistungsberechtigte, freie und öffentliche Träger.

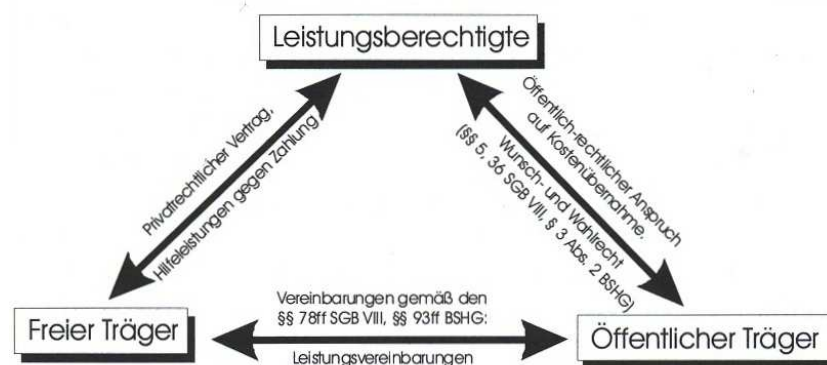


Abbildung 2: Sozialrechtliches Dreiecksverhältnis: Tauschbeziehungen (Leistungen und Kosten) in der Sozialwirtschaft (Quelle: Wendt/Wöhrle, 2007, S.124)

### 3.2.4 Strukturwandel in den sozialen Dienstleistungsorganisationen

Der Strukturwandel erfolgt durch ein komplexes Gesamtkonzept, welches aus mehreren Aspekten besteht (vgl. Maelicke, 2000, S.82 ff.):

- Entwicklung von Leitbild- und Corporate Identity
- Zielvereinbarungen/Kontraktmanagement
- „Kernunternehmen“ und „Satellitenorganisationen“
  - Outsourcing
- Personalentwicklung/Personalmanagement
- Kostenbewusstsein
  - Kosten-Leistungsrechnung, Budgetierung
  - Output orientierte Steuerung
  - Privatisierung öffentlicher Leistungen
- Flexible Arbeits- und Organisationsstrukturen
  - Arbeitszeitflexibilisierung

- Gruppenarbeit, Teamarbeit
- Neue Führungssysteme
  - Abbau von Hierarchien
  - Ausbau von Mitbestimmungsmöglichkeiten
  - Mitarbeiter-Vorgesetztengespräche
  - Vorgesetzten-Feed back
  - Führungspositionen auf Zeit
- Kommunikationsverbesserung
  - Verbesserung von Arbeitszufriedenheit und Betriebsklima
  - Etablierung einer identitätsbildenden Unternehmenskultur
- Qualitätsbewusstsein
  - Controlling, Berichtswesen
  - Qualitätsmanagement nach ISO 9000-9004
- Kunden- und Serviceorientierung
  - „Bürger als Kunde“
  - Sozialmarketing

Von der Implementierung betriebswirtschaftlicher Strategien in soziale Dienstleistungsorganisationen erhofft man sich effektivere und effizientere Strukturen, Verfahrensabläufe und Produktqualität.

### 3.2.5 Veränderungen in der Sozialgesetzgebung

Nicht nur die Neuerungen staatlicher Institutionen, sondern auch gesetzliche Veränderungen basieren auf der Umsetzung der Neuen Steuerung. 1994 wurde im Rahmen der Pflegeversicherung mit der Veränderung des § 80 Sozialgesetzbuch (SGB) XI zum ersten Mal verpflichtende Standards eingeführt. Diese neuen qualitätsorientierten Richtlinien wurden später auf die Jugendhilfe übertragen (vgl. Albert, 2006, S.43). Die zwei folgenden Beispiele sollen verdeutlichen, wie die Sparbeschlüsse zu einem Abbau der bislang mittleren zu einer minderen Leistungsqualität führen: Nach der Modifizierung der § 93 BSHG und § 78 BSHG werden die Leistungen von bedarfsgerechter Hilfe begrenzt auf Leistungen, die ausreichend, zweckmäßig und wirtschaftlich

sein müssen und die das Maß des Notwendigen nicht überschreiten dürfen (vgl. Wilken, 2000, S. 24). Einige bisher in öffentlicher Trägerschaft durchgeführte Aktivitäten werden und wurden privatisiert. Durch die Einführung von mehr freiem Wettbewerb, bei der Vergabe von öffentlichen Zuschussmitteln für soziale Dienste, kündigt sich das Ende einer rein öffentlichen Trägerschaft an. Das bedeutet: Neben den neuen gesetzlich verordneten Sparbeschlüssen, ist in diesem Zusammenhang eine weitere Entwicklung von großer Bedeutung: private Träger können diese Aufgaben nun auch übernehmen und sind zum Wettbewerb zugelassen, vorausgesetzt sie erfüllen die Standards (z.B. Qualitätsentwicklung) (vgl. Albert, 2006, S. 43).

### 3.2.6 Verwaltungsvereinfachungsgesetz

Mit dem Gesetz zur Vereinfachung der Verwaltungsverfahren im Sozialrecht (Verwaltungsvereinfachungsgesetz) wurde 2005 festgelegt, dass für alle Leistungen zur Teilhabe statt Dienst- und Sachleistungen „Persönliche Budgets“ bewilligt werden können. Leistungen zur Teilhabe bedeuten Leistungen zur medizinischen Rehabilitation, Leistungen zur Teilhabe im Arbeitsleben und Leistungen zur Teilhabe am Leben in der Gemeinschaft. An einem „Persönlichen Budget“ können Leistungsträger wie Krankenkassen, Sozialämter, Jugendhilfeträger, Integrationsämter oder auch die Bundesagentur für Arbeit beteiligt sein (vgl. Broschüre „Persönliches Budget“, 2008, S.7 f.).

### 3.2.7 „Persönliches Budget“ – Einführung einer neuen Leistungsform

Die Leistungsform des „Persönlichen Budgets“ (SGB IX) wurde zum 01.07.2001 eingeführt. Seit dem 01.01.2008 besteht auf diese Leistungsform ein Rechtsanspruch. Die Broschüre „Persönliches Budget“ wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales herausgegeben. Sie informiert über das Persönlich Budget folgendermaßen: Nach einem entsprechenden Antrag beim Leistungsträger können z.B. chronisch Kranke oder Menschen mit Behinderung damit anstelle traditioneller Dienst- oder Sachleistung Geld oder

Gutscheine, das heißt, ein Budget wählen. Damit bezahlen sie die Leistungen, die zur Deckung ihres persönlichen Hilfebedarfs erforderlich sind. Das besondere dabei ist: Damit werden die Menschen zu Budgetnehmern, die den Einkauf der Leistungen eigenverantwortlich regeln können; sie werden Käufer, Kunden oder Arbeitgeber. Sie können so selbst entscheiden, welche Hilfen für sie am besten sind und welcher Dienst und welche Person zu dem von ihnen gewünschten Zeitpunkt eine Leistung erbringen soll. Diese Wahlfreiheit fördert die Selbstbestimmung behinderter Menschen.

Grundlage des Persönlichen Budgets ist die vorher festgelegte Zielvereinbarung zwischen dem Leistungsberechtigten und dem Leistungsträger. Die Höhe des Budgets orientiert sich am Bedarf, laut Bedarfsfeststellungsverfahren und unter Berücksichtigung des Wunsch- und Wahlrechtes, und soll die Höhe der bisherigen Sachleistung nicht überschreiten. Die Sachleistung ist die klassische Art von Sozialleistungen für behinderte Menschen. Hierbei erhält der Betroffene kein Geld, sondern es geht direkt an die Einrichtungen oder Dienste, die den behinderten Menschen betreuen. Durch die neuen Gesetze haben behinderte Menschen die Wahl, ob sie die Sachleistung oder lieber ein Persönliches Budget in Anspruch nehmen wollen. Die Sachleistung gibt es weiterhin; sie wird durch das Persönliche Budget nicht abgeschafft, sondern ergänzt. Es ist auch möglich, dass behinderte Menschen gleichzeitig Sachleistungen und ein Persönliches Budget für verschiedene Hilfen erhalten können. Wenn mehrere Leistungsträger unterschiedliche Leistungen in einem Budget erbringen, spricht man von trägerübergreifenden Persönlichen Budgets als Komplexleistungen. Die Qualitätssicherung der Leistung findet zunächst durch den behinderten Menschen selbst statt (vgl. Broschüre „Persönliches Budget“, 2008, S.10 ff.). Das heißt, wenn er mit der Leistung eines Anbieters nicht zufrieden ist, kann er den Anbieter wechseln. Schon im eigenen Interesse werden sich deshalb die Leistungserbringer an den Wünschen und Vorstellungen ihrer Kunden orientieren.

### 3.3 Chancen und Risiken der Ökonomisierung der Sozialen Arbeit

Die unterschiedlichen Wahrnehmungen des Ökonomisierungsprozesses in der Sozialen Arbeit führen zwangsläufig zu einer Pro-Contra-Debatte. Auf der einen Seite bekämpfen viele Kritiker der Ökonomisierung des Sozialen insbesondere den Einfluss von „außen“ und eine unkritische Einführung von betriebswirtschaftlichen Denkstrukturen und Konzepten in die Soziale Arbeit. Die Kritik richtet sich unter anderem: gegen die Betriebswirtschaft als einer neuen Leitwissenschaft im sozialen Bereich, gegen eine ausschließlich materielle Verrechnung sozialarbeiterischer Qualität, gegen die Ökonomisierung in zentralen Teilbereichen von Sozialer Arbeit (wie zum Beispiel der Jugendhilfe) und gegen den externen Einfluss von Managementtheorien. Die „*BWL-isierung*“ (Zitat: Albert, 2006, S.65) der Sozialen Arbeit bringt in den Augen der Kritiker ihre Ziele, Methoden und Inhalte ins Wanken. Sie argumentieren eher moralisch und der Verlust von Ethik stellt für sie einen zentralen negativen Aspekt dar.

Auf der anderen Seite gibt es aber auch Befürworter der Ökonomisierung der Sozialen Arbeit, welche die Konfrontation mit dieser Thematik für erforderlich und längst überfällig halten. Ihrer Meinung nach kann die Integration ökonomischer Strukturen zur Professionalisierung, Weiterentwicklung bzw. Profilierung Sozialer Arbeit beitragen. Die Argumentation erfolgt eher rational und behandelt positive, gewinnbringende Aspekte für die Profession (ebenda, S. 65).

Im Folgenden sollen vorrangig die beiden Gegenpositionen anhand ausgewählter wesentlicher Aspekte dargestellt und im weiteren Verlauf ausführlicher diskutiert werden.

#### 3.3.1 Risiken einer betriebswirtschaftlichen Denkweise in der Sozialen Arbeit

In der Ökonomisierung sieht man die generelle Gefahr, dass Soziale Arbeit ihre eigentliche Funktion als soziales Versorgungssystem für die Gesellschaft, nicht mehr ausüben kann. Die Tendenzen zur Privatisierung und Standardabsenkung

in der öffentlichen Wohlfahrt, bergen die Gefahr einer Ungleichverteilung in der Qualität der Sozialdienste. Menschen die entsprechend ihrer Finanzen soziale Zuzahlungen leisten, werden besser versorgt, für sozial Ausgegrenzte bedeutete dies, die Rückkehr zu einer reinen Notversorgung. Mit anderen Worten, über die Qualität entscheidet die Zahlungsfähigkeit. Eine soziale Klassengesellschaft ist damit vorprogrammiert. Der eigentliche sozialpolitische Auftrag der Sozialen Arbeit, den Menschen, die sich nicht selbst helfen können primär zu helfen, wird damit in sein Gegenteil umgekehrt. Diese Vorstellung beinhaltet das Risiko zunehmender Aufspaltungs- und Ausgliederungstendenzen in der Gesellschaft.

Angesichts der Neuen Steuerung und einer ökonomischen Sprachregelung wird das Risiko einer Verschleierung in der Sozialen Arbeit befürchtet, indem z.B. Einsparungen als sozialer Fortschritt deklariert werden. Im ökonomischen Denken bieten Einsparungen weitere Rationalisierungspotenziale, die es zu Nutzen gilt. Deutlich wird eine solche Praxis in der Haushaltspolitik der Städte, Länder und des Staates. Einsparungen von Haushaltsmitteln führen zur Reduzierungen von Etatmitteln für das nächste Haushaltsjahr. Budgetierung wird dadurch nur als Vorwand und für Mittelkürzungen missbraucht. Wenn beispielsweise Pflege ausschließlich in Kosten-Nutzen-Relationen gedacht wird, erhöht sich die Klientenanzahl bei gleich bleibender Personalstärke.

Kritiker deuten die zunehmende Deckelung von Budgets eher als „weniger Service mit weniger Geld“ anstatt „besserer Service in kürzerer Zeit“. Dadurch wird riskiert, dass der individuelle Bedarf der leistungsberechtigten Personen immer weniger zu decken ist. In diesem Zusammenhang bekommt der Begriff „Qualität“ die negative Assoziation, dass berechtigte Ansprüche an eine Lebensqualität im Sinne der Menschenwürde immer weniger zu erfüllen sind (vgl. Wilken, 2000, S.23 f.). Am Beispiel der Änderungen in der Sozialgesetzgebung wird diese Tendenz deutlich: Die mögliche Gefahr solcher allein am Maß des Notwendigen orientierten Praxis wäre nicht ein Mehr an Menschlichkeit, sondern Dehumanisierung durch Ökonomisierung. In der Konsequenz dieser Logik könnte es dazu kommen, dass sich eine Entsorgungsmentalität entwickelt (vgl. Wilken, 2000, S.24).

Die Budgetierung des Staates legt unabhängig vom Bedarf fest, welche Kosten er sich für sozialstaatliche Betreuung leisten will. Dies betrifft vor allem die

Bereiche von freien Trägern in Alten-, Pflege- und Behindertenheimen bzw. in Einrichtungen der Jugendhilfe erbracht werden. Das Einfrieren der Ausgaben erfolgt über die Finanzierungsformen der Pflegesätze als eine Finanzierung für Dienstleistungen in besonderen Lebenslagen, der Festbetragsfinanzierung und der Fachleistungsstunde. Die Bewilligung von Personal- und Sachkosten erfolgt über den zugerechneten Stundensatz des jeweiligen Klienten. Diese Kosten decken nur noch im Einzelfall die erforderlichen Belastungen ab und bilden gleichzeitig den Maßstab für die Preiskonkurrenz. Das Arbeiten nach Fachleistungsstunden kann intern dazu führen, dass die Betreuungsfälle der Mitarbeiter und mit ihnen die Leistungsanforderungen zu sehr ansteigen. Dadurch wird eine Minderung der Qualität der Arbeit herbeigeführt und Überbelastungen können entstehen.

Infolge der Einführung von ökonomisch orientierten Konzepten entsteht zugleich ein hoher Zeit- und Energieaufwand, der von der direkten Klientenbetreuung abgezogen wird. Steuerungskonzepte, Qualitätsstandards und Dokumentation implizieren das Risiko einer immensen Erhöhung des materiellen und technischen Verwaltungsbedarfs und verringern somit die zeitlichen Ressourcen für die direkte Klientenbetreuung (vgl. Albert, 2006, S.79). Für viele Sozialarbeiter führen diese Tendenzen infolge der Ökonomisierung zu persönlichen Identitätsproblemen. Auf der einen Seite steht die Frage nach der Anpassung, andererseits haben Klienten ihre eigene Lebenswelt und folgen nicht festgelegten Zielen.

Der Modernisierungsprozess im Allgemeinen löst zudem Zweifel aus, die sich in Fragen nach dem eigenen Profil oder dem Mithalten mit dem Wettbewerb äußern (vgl. Wilken, 2000, S.137). Die Gefahr, dass zunehmend mehr soziale Dienste, die sich im ökonomischen Sinn nicht rentieren, mit ihren Mitarbeitern zur wächst (vgl. Albert, 2006, S.48).

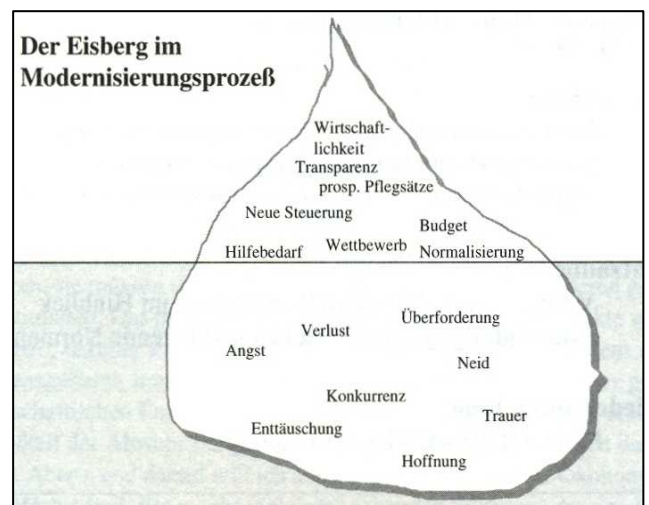


Abbildung 3: Der Modernisierungsprozess als „Eisberg-Schema“ (Quelle: Albert, 2006, S.48)



Auch wenn die Grafik eine stark reduzierte Darstellung ist, kommt sie der gegenwärtigen Realität des Sozialarbeiters näher, als vielleicht wissenschaftlich empirische Untersuchungen. Die Soziale Arbeit ist durch die Ökonomisierung, auf der Grundlage einer betriebswirtschaftlichen Denkweise, in Gefahr, den Gegensatz zur materialistischen Haltung zu verspielen, wenn sie selbst Warencharakter annimmt. Grundsätzliche Befürchtungen sieht man im Denken in Marktrelationen, das zur Verdrängung ethischer Grundprinzipien führen kann, ein Denken in Geldwerten, das zu Geringschätzung immaterieller Ressourcen führen kann und Denken in Managementstrukturen, das zur Fremdverfügung anstelle von Empowerment (Selbstbefähigung) führen kann.

#### 3.3.1.1 Soziale Arbeit: „Ware auf dem Markt?“

Immer häufiger ist die Rede von der Vermarktlichung des Sozialen, infolgedessen das Soziale einen Warencharakter erhält. Diese Entwicklung impliziert einen problematischen Paradigmenwechsel, bei dem nur noch Menschen mit Kaufkraft bedient würden. Sozialarbeit als Ware birgt die Gefahr in sich, der ursprünglichen Aufgabe zu helfen, völlig zu widersprechen (vgl. Wilken, 2000, S.17). Udo Wilken formuliert wie folgt: *„Wo Beziehungen zwischen den Menschen zu einem Preis auf einem Markt geregelt und reguliert werden, ist Integration und lebensweltliche Sicherheit a priori eingeschränkt.“* (Zitat: Wilken, 2000, S.90)

#### 3.3.1.2 Die Konsumentensouveränität

Die Konsumentensouveränität besagt, dass das Individuum selbst entscheidet, wie seine Bedürfnisse gestillt werden. Dabei wird vom Menschenleitbild des homo oeconomicus ausgegangen, der umfassend informiert ist, alle Angebote kennt und sich seiner Bedürfnisse bewusst ist. Demzufolge handelt er autonom und rational mit dem Ziel, den maximalen Nutzen für sich zu erreichen. Aber in der Sozialen Arbeit fehlt diese Konsumentensouveränität, d.h., dass ein Sozialprozess nicht durch die Kunden gesteuert werden kann, wie es in der

freien Marktwirtschaft der Fall ist (vgl. Finis-Siegler, 1997, S.99 f.). In der Sozialen Arbeit stehen die angebotenen Leistungen zwar im Zusammenhang mit auftretenden Problemen aber eine Steuerung erfolgt durch öffentliche bzw. freie Träger und/oder durch gesetzliche Regelungen. Es herrscht eine Abhängigkeit der Kunden zum Angebot. Des Weiteren liegt ein ganz wesentlicher Aspekt darin, dass sie sich ihres Bedarfs bzw. ihrer Möglichkeiten häufig nicht bewusst sind.

### 3.3.1.3 Verlust von Recht und Ethik

Die bereits erwähnten Ausgliederungs- und Aufspaltungstendenzen innerhalb der Sozialen Arbeit durch die Ökonomisierung zeigen sich z.B. bei Finanzierungsvorbehalten, wie im niedersächsischen Schulwesen bei der Integration behinderter Kinder, setzen Rechte angesichts von Vorbehalten aus wirtschaftlichen Interessenlagen heraus außer Kraft (vgl. Wilken, 2000, S.81). Den Kindern wird der gesetzliche Anspruch auf Integrationsplätze an Schulen zugesagt, aber das Recht kommt nur im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten des Landes zum tragen. Führt eine Ökonomisierung somit auch zum Werteverlust und wird der Mensch aufgrund wirtschaftlicher Interessen rechtlos? Angesichts solcher Unrechtspraktiken ist die Gefahr realistisch und die Angst ethischer Verluste begründbar.

Eine Evaluation im Zuge der Ökonomisierung und mit ihr die Messbarkeit von Qualität der Leistungen erscheint in vielerlei Hinsicht unpraktikabel, Quantität ist messbar aber nicht menschliche Qualität. Wer entscheidet also über den Wert eines Menschen und wie soll dieser gemessen werden?

Die Menschenrechte und die Verankerung des Schutzes der Würde des Menschen (Artikel 1 GG) und der Gleichheit eines jeden Menschen vor dem Gesetz (Artikel 3 GG) im Grundgesetz verbieten eine solche Handhabung. Jedes andere Vorgehen riskiert die Grundrechtsverletzung und wäre ethisch nicht vertretbar. Damit würden im nur Interessen vertreten und keine Werte mehr existieren (vgl. Albert, 2006, S.72).

### 3.3.2 Die Ökonomisierung als Chance für die Soziale Arbeit

Die Chance der Ökonomisierung in der Sozialen Arbeit liegt eigentlich in der Denk- und Herangehensweise an dieses Thema. Denn zwischen Ökonomie und Sozialem besteht laut Wilken ein komplexer Zusammenhang: *„Je mehr und besser Sozial (und Gesundheits-) Dienste sich auf eine rationelle, nachfrageorientierte und qualitätskontrollierte Leistungserbringung verstehen, desto mehr und besser werden sie ihrer humanen Aufgabe gerecht.“* (Zitat: Wilken, 2000, S.35).

Sozialwirtschaftliche Theorieansätze sind demnach: wohlfahrtsbezogen (d.h. zielgerichtet auf die Deckung eines Bedarfs an sozialer Wohlfahrt), solidaritätsbasiert (d.h. ihnen liegt ein solidargemeinschaftliches Handeln der Menschen zugrunde), gemeinwesenbasiert (d.h. die wirtschaftlichen Aktivitäten vollziehen sich im Rahmen eines lokalen Gemeinwesens) und sorgebasiert (d.h. die Menschen sorgen in einem personenbezogenen Netzwerk für einander und unterstützen sich wechselseitig). (vgl. Wendt/Wöhrle, 2007, S.12). In diesem Sinne kann selbst die Krise des Sozialstaats und das neue Ökonomieparadigma in der Sozialen Arbeit als Chance verstanden werden.

Die Umstellung der Objektförderung (Sachleistungen ohne Selbstbestimmung) in eine Subjektförderung (Persönliches Budget mit Selbstbestimmung) fördert die Konsumentensouveränität. Der Bedürftige wird Kunde und kann selbstbestimmt über die für ihn nötigen Dienstleistungen entscheiden. Aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs zwischen den Anbietern hat der Kunde eine Auswahl von Angeboten, wobei er für sich nach Kostengünstigkeit und Qualität wählen kann (vgl. Moos/Zacher, 2000, S.45 f.). Dabei kommt es aufgrund der Wahlmöglichkeit zwischen subjektfinanziertem Pflegegeld oder ambulanter Pflegesachleistungen zu einem Wandel: nachfrage- und kundenorientierte Strukturen lösen die alternativlose Vollversorgung beispielsweise in Heimen ab. In der Konsequenz wird dem Bedürftigen Selbstbefähigung statt früherer sozialstruktureller Abhängigkeit ermöglicht. Viele soziale Einrichtungen sehen in der Abschaffung des Sachleistungsprinzips die Chance auf mehr Freiräume: eigenverantwortliche Verwendung der Mittel und mehr Kostentransparenz

innerhalb der Einrichtung. Die direkte Abrechnung mit dem Leistungsempfänger beugt nun der Vollversorgungsmentalität vor (vgl. Moos/Zacher, 2000, S.46). Die neue Subjektförderung ermöglicht jetzt einen gezielten und sozial gestaffelten Mitteleinsatz. Das bedeutet, dass anstatt der bislang einkommensunabhängigen Unterstützung, nun die knappen Finanzmittel abhängig nach Einkommen bzw. Vermögen eingesetzt werden. Dieses Konzept ist von der Pflegeleistung bis zum Kindergeld möglich (ebenda, S.82).

Wie einleitend erwähnt, liegt die Chance der Ökonomisierung in der Sozialen Arbeit in der Denk- und Herangehensweise an dieses Thema. Erster und wichtigster Schritt hin zu einer Akzeptanz der neuen Verhältnisse liegt in einem Perspektivwechsel: ökonomisch und damit oft negativ gedeutete Begriffe sollten eher positiv umgedeutet werden. Wohlfahrtsproduktion findet auch z.B. durch Selbsthilfegruppen und Ehrenamtliche statt - sie sind produktiv, wenn sie sozial tätig sind. Des Weiteren müsste das Tauschverhalten, das meist ökonomisch gedeutet wird, als Handhabe des sozialen Zusammentreffens und der Partizipation gesehen werden. Dann würde sichtbar, *„dass die Soziale Arbeit produktiv ist und über den ökonomischen „Mehrwert“ hinaus auch einen sozialen „Mehrwert“ schafft.“* (Zitat: Wilken, 2000, S.110). Darüber hinaus hat die Soziale Arbeit die Chance, sich gerade mit Hilfe ökonomischer Strategien neu zu legitimieren: In Zeiten der Finanzkrise und der in die Kritik geratenen Praxis verhelfen Effektivität und Transparenz zu mehr Argumenten für und Einsicht in die Soziale Arbeit für Zuschussgeber und Öffentlichkeit. Dem befürchteten Verlust der Autonomie könnte damit entgegengesteuert werden (vgl. Albert, 2006, S.67). Andere sehen in dieser neuen, mit Effektivität und Transparenz bewiesenen Durchschlagskraft Sozialer Arbeit eine Möglichkeit, sich zukünftig und dauerhaft am Markt zu positionieren - ohne ihre ethischen Wertvorstellungen zu verlieren (vgl. Dahme/Kühnlein/Wohlfahrt, 2005, S.190). Eine andere Sichtweise besteht in wachsender Verantwortung durch die zunehmende Übertragung von traditionellen Staatsaufgaben auf soziale Dienstleister. Die Arbeit wird dadurch vielfach als anspruchsvoller und qualitativ höherwertig erlebt. In diesem Sinne bieten z.B. der zusätzliche Dokumentations- und Verwaltungsaufwand Entlastung durch mehr Sicherheit bei der Bewältigung neuer Aufgaben (ebenda, S.193).

### 3.3.2.1 Der „sozial-wirtschaftliche Gestaltungsansatz“

Die Soziale Arbeit steht gegenwärtig vor einer doppelten Herausforderung: Einerseits muss sie den sozialpolitischen Versorgungsauftrag gewährleisten, andererseits muss sie ihre Handlungsfelder im Kontext der Ökonomisierung neu ordnen. Udo Wilken betitelt diese Leistungssteigerung Sozialer Arbeit mittels des Rationalitätsprinzips als „*sozialwirtschaftlichen Gestaltungsansatz*“ (Zitat: Wilken, 2000, S.228). In der Praxis bedeutet dies: Die professionelle Soziale Arbeit muss nun verstärkt die Ansprüche und Interessenlagen der Zuschussgeber (z.B. Staat, Spender und Mitglieder als Geldgeber, Konsumenten, ehrenamtliche Mitarbeiter) beachten und nicht mehr nur die der Leistungsberechtigten. Dies erfordert Kompromisse zwischen den Ansprüchen aller Akteure, um zugleich die Anliegen der Hilfebedürftigen und zugleich die Beschaffung der erforderlichen Ressourcen zu gewährleisten (vgl. Albert, 2006, S.69). Dabei wird die Leistung nicht mehr durch „Inputs“ (Kostendeckungsprinzip) geregelt, sondern über „Outputs“ bzw. „Outcomes“. Das heißt: Die Erfüllung der Leistung mit einem diffusen Auftrag und einem bestimmten Budget ist obsolet und wird ersetzt durch einen Vertrag, in dem das Ziel, hinsichtlich Resultat und Zeitraum der Aktivität, explizit definiert wird. Zudem sollte das Resultat für eine spätere Kontrolle durch den Auftraggeber quantitativ dokumentiert werden (vgl. Wilken, 2000, S.21).

Ins Positive gekehrt bedeutet dies: die Grundsätze der Sozialen Arbeit (ethische Verantwortung) sollten unter Beachtung ökonomischer Vorgaben (z.B. Qualität, Effizienz, etc.) artikulierbar sein – insofern ist die Ökonomie nicht prinzipiell zurückzuweisen, sondern kann im eigenen Interesse der Sozialen Arbeit dienlich sein.

Wenn sich die Sozialarbeit den neuen Herausforderungen stellt, im Sinne einer kritischen Analyse von Stärken und Schwächen und den Mut aufbringt, gerade in Krisenzeiten, in Umgestaltungen zu investieren, dann ist der Leitgedanke „weniger Geld für bessere Leistungen“ denkbar. Dies funktioniert nur unter der Prämisse, wenn sowohl das eigene Handeln als auch die bestehenden Ängste tatsächlich analysiert und reflektiert werden. Und unter dem Eingeständnis, dass grundlegende Erneuerungen langfristig mehr Nutzen bringen können als

bislang kurzfristige Symptomlösungen (vgl. Wilken, 2000, S.145). Das besagt, wenn eine Auseinandersetzung mit der Thematik zugelassen wird, ist ein Aufdecken ineffektiver Methoden und Strukturen in der Sozialarbeit möglich, um diese neu zu arrangieren. Peter Senge erklärt den Ansatz für ein systemisches Management wie folgt: *„Wir erkennen, dass wir nicht von der Welt getrennt, sondern mit ihr verbunden sind, und wir machen nicht länger einen Widersacher „da draußen“ für all unsere Probleme verantwortlich, sondern erkennen, wie wir selbst durch unser Handeln zu unseren Problemen beitragen.“* (Senge zitiert in: Wilken, 2000, S.135).

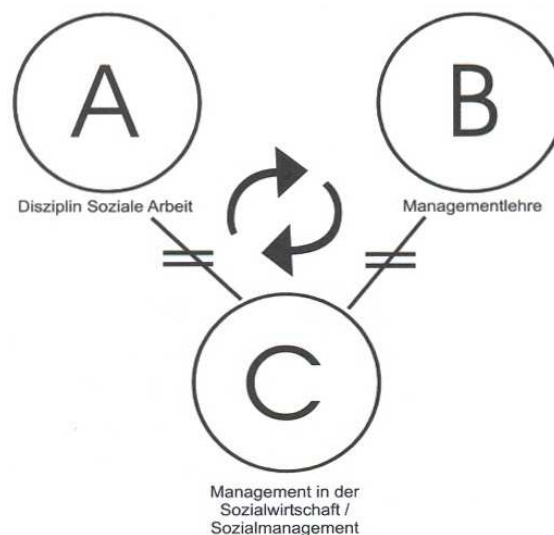


Abbildung 4: Wechselbeziehung der drei Komponenten Soziale Arbeit, Management, und Sozialwirtschaft (Quelle: Albert, 2006, S.72)

Wenn die Ökonomie mehr Ethik und die Sozialarbeit mehr Wirtschaftlichkeit mit einschließt, könnte durch die Integration der Ökonomie in die Soziale Arbeit eine neue Form der Verantwortung aktiviert werden (vgl. Albert, 2006, S.72). Oder anders ausgedrückt: Die Mixtur aus etablierten Strukturen und die Erfahrung der Sozialen Arbeit (A) plus die Integration sinnvoll angewandter Managementstrategien zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit (B) kann eine neue grenzüberschreitende Sozialwirtschaft (C) ermöglichen. Die Komponenten bedingen einander, wie in der Abbildung verdeutlicht wird.

### 3.3.2.2 Die Notwendigkeit einer ökonomischen Denkweise in der Sozialen Arbeit

Auch bei dem Thema des individuellen und gemeinsamen Auskommens mit Klienten geht es immer wieder um ökonomische Fragen. Dabei hat sich die Soziale Arbeit mit verschiedenen Aspekten auseinander zu setzen. Zum einen mit der Frage über den Umgang mit knappen Ressourcen und ihre Verteilung, d.h. in sozialen Einrichtungen und Kommunen, zum anderen auch mit gesamtwirtschaftlichen Problemen. Dies macht die Wichtigkeit für ein Verständnis von Ökonomie deutlich. Die Auseinandersetzung damit verlangt eine gründliche Differenzierung zwischen den verschiedenen Ebenen:

Auf der Makroebene ereignen sich Globalisierung, Umbau des Sozialstaates und Finanzierungskrisen. Hier findet politisches Handeln statt und bewirkt die Wechselbeziehung von Wirtschaftspolitik und Sozialpolitik. Auf dieser Ebene befinden sich strukturelle und systembedingte Probleme wie Kürzungen der Sozialleistungen, Beschränkungen bei Angeboten und Einsparungen bei den Leistungsträgern. Des Weiteren wird hier über die (ungerechte) Verteilung von staatlichen Geldern diskutiert.

Auf der Mesoebene der sozialen Organisationen und Betriebe wird Effektivität und Effizienz gefordert. Gegenwärtig bedeutet Ökonomisierung hier häufig nur: gezielter Mitteleinsatz und Kosteneinsparungen. An dieser Stelle darf die Waage zwischen betriebswirtschaftlicher Rationalisierung und sozialpolitischem Versorgungsauftrag nicht ins Ungleichgewicht zu Ungunsten der Sozialen Arbeit geraten. Der Erfolg des sozialen Dienstes oder der Einrichtung misst sich an der Erfüllung der sozialpolitisch gestellten Aufgaben. Auf der Mikroebene des sozialen Lebens entscheidet sich, wie Menschen individuell in ihrem Leben zurechtkommen, in Schwierigkeiten geraten und wie ihnen geholfen werden kann. Auch hier wird gewirtschaftet (mit knappen Gütern umgegangen, mit Zeit, Mitteln und Kräften gehaushaltet), aber es gelten andere Maßstäbe als in der Wirtschaft (vgl. Wilken, 2000, S.34 ff.). Soziale Arbeit sollte deshalb auf jeder Ebene (Global d.h. Makroebene; in der Organisation d.h. Mesoebene; im Einzelnen d.h. Mikroebene) eine wirtschaftliche Kompetenz, innerhalb und

außerhalb, besitzen. Das Haushalten muss sich dabei auf wirtschaftliche aber auch ethische Aspekte beziehen.

Wer sich im Schatten der Globalisierung und ihrer wirtschaftlichen Folgen dem ökonomischen oder auch betriebswirtschaftlichen Denken auf Dauer entziehen will, wird kaum Überlebenschancen haben. Soziale Dienstleistungen und Institutionen sind nicht von der Gesellschaft getrennt; die sich keine Sorgen um Finanzierung oder Wettbewerb machen müssen. Sie müssen sich wie jedes Individuum und jede Unternehmung im wörtlichen Sinne neu positionieren und durchsetzen, um ihre Existenz zu sichern.

### 3.4 Ökonomische Strategien

Ausschlaggebend für eine Praktikabilität ökonomischer Strukturen, sind die Art und Weise des Herangehens und die der Umsetzung. Um in der Quintessenz tatsächlich zu positiven Ergebnissen zu gelangen, sind zusätzlich interne und externe Veränderungsprozesse erforderlich. Ziele können deutlicher formuliert werden, der Mitteleinsatz ist steuerbarer, Ergebnisse und Wirkungen Sozialer Arbeit könnten geprüft und notwendige perspektivische Entscheidungen plan- und sinnvoll getroffen werden. Trotz allem stellen ökonomische Strategien nur Handlungsoptionen dar.

Dabei ist das Sozialmanagement als Leitkonzept der ökonomischen Neuerungen in der Sozialen Arbeit zu verstehen. Joachim Merchel stellt fest: *„Der Begriff Sozialmanagement ist seit Beginn der Diskussionen um eine verstärkte Managementorientierung in der sozialen Arbeit relativ diffus geblieben...es handelt sich eher um einen Arbeitsbegriff oder um eine Leitformel, mit denen unterschiedliche Maßnahmen zur Verbesserung von betrieblichen Abläufen und Handlungsergebnissen gekennzeichnet werden sollen.“* (Zitat: Merchel, 2001, S.21). Dies lässt darauf schließen, dass noch kein einheitliches Konzept vorliegt. Im positiven Sinn kann dieser Begriff als eine sozial-ökonomische Denkrichtung verstanden werden, die kreativ auszubauen ist. Fest steht allerdings, dass Sozialmanagement Verfahrensweisen beinhaltet,



die Wirkungen professionellen Handelns optimieren. Dazu gehört eine entsprechende Organisationsstruktur. Das Gesamtkonzept umfasst verschiedene Module, die auf mehreren Handlungsebenen umgesetzt werden. Vorrangiges Ziel ist die Steigerung der Handlungskompetenz und das koordinierte Zusammenwirken aller Beteiligten (vgl. Schwarz, 2001, S.63 ff.).

Die Integration betriebswirtschaftlichen Strategien wie dem Sozialmanagement, Personalmanagement, Organisationsentwicklung und dem Corporate Identity ist im vollen Gange. An dieser Stelle sollen vier weitere betriebswirtschaftliche Instrumente kurz dargestellt werden, um eine Idee zu bekommen, was sich hinter solchen Taktiken verbirgt.

Die folgenden ökonomischen Strategien sind exemplarisch und umfassen nicht das gesamte Spektrum. Sie sollen ansatzweise verdeutlichen, inwieweit Ökonomie der Sozialen Arbeit dienlich sein kann.

#### 3.4.1 Lean-Management

Das Konzept des Lean-Management dient der Verschlinkung von Strukturen und der Beschleunigung von Prozessen, um Kundenorientierung und Kostensenkung zu erzielen. Ein wichtiger Grundsatz ist die Dezentralisierung. Darunter werden verstärkte Übertragung von Aufgaben und Kompetenzen, direkte und kurze Informations- und Kommunikationswege sowie „flache Hierarchien“ (wenige Weisungs- und Kontrollebenen, Abbau von Leitungsebenen durch Abgabe von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung „nach unten“) verstanden. Ein weiterer wichtiger Grundsatz ist die so genannte „Simultanisierung“. Das heißt, Abläufe müssen vereinfacht und Prozesse ständig verbessert werden (Gabler Kompakt-Lexikon, 2006, S.220).

### 3.4.2 Qualitätsmanagement

Es müssen fachlich begründete Kriterien für Qualität erarbeitet werden. Abhängig von der jeweiligen sozialen Einrichtung, ist die Form eines Qualitätssicherungssystems zu wählen. Diese sind nicht produktorientiert und können daher unabhängig von der Branche angewendet werden. Vorläufig bestehen unterschiedliche Konzepte in Anlehnung an wirtschaftliche Vorgaben z.B. ISO 9000 ff, Total Quality Management (TQM), Evaluation, Controlling. Für die Auswahl des verwendeten Systems in einer Einrichtung/Organisation ist dessen Funktion entscheidend z.B. Profilbildung, Transparenz, Gestaltung von Arbeitsabläufen und Verfahren. Gegenwärtig existieren in der Sozialen Arbeit vier Entwicklungslinien. Qualitätsmanagement (QM) auf der Grundlage interner Qualitätssicherung, standardisiertes QM z.B. ISO 9000 ff, QM als Basis zur Organisationsentwicklung und QM im Kontext von Leistungsvereinbarungen. Anbieter, die etwa nach der Norm DIN ISO 9000 zertifiziert sind, haben bessere Bewerbungschancen. Dabei werden Arbeitsorganisation, Technik, Qualifikation und Abläufe beschrieben, während Gestaltungsmerkmale wie Kommunikationsstrukturen, Motivation oder Klima des Betriebes damit nicht erfasst werden können (vgl. Meinhold, 1998, S.52).

### 3.4.3 Kostenrechnung und Controlling

Das Controlling–Instrument hat eine allgemeine Koordinationsfunktion innerhalb einer Organisation. Zum einen dient es der Kontrolle zur Durchführung eines Vergleichs zwischen Geplantem und Realisiertem, zum anderen ist es eine zentrale Managementaufgabe, nämlich die Lenkung, Steuerung und Regelung von Prozessen. Grundlage bildet immer die traditionelle Kostenrechnung. Durch eine Kostenrechnung im Sozialen wird deutlich, dass auch die Arbeit mit Menschen Kosten verursacht und qualitative Unterstützung ihren Preis haben muss. Durch Controlling soll eine Transparenz zur Zielfindung und -erreicherung geschaffen werden. Es hat eine Anpassungs- und Innovationsfunktion, als Bindeglied zwischen Umwelt- und Unternehmensführung. Durch Controlling können Veränderungen schneller erkannt und entsprechend reagiert werden.

Es zeigt die bestehende Wirklichkeit, um daraus Veränderungen und Reaktionen zu entwickeln (vgl. Gabler Kompakt-Lexikon, 2006, S.69).

#### 3.4.4 Balanced Scorecard

Das Managementverfahren der Balanced Scorecard (ausbalancierte Kennzahlentafel) ist ein Gesamtsteuerungssystem für eine soziale Wohlfahrtsökonomie. Im Gegensatz zu den anderen ökonomischen Strategien liegt ihre Stärke in der ganzheitlichen Betrachtungsweise. Die Charakterisierung „balanced“ (=ausgewogen) bedeutet das Gleichgewicht zwischen den „harten Faktoren“ (finanzielle Aspekte) und den „weichen“ Faktoren (nicht messbare Einflussfaktoren, z.B. soziale Qualität) (vgl. Maelicke, 2002, S.66 ff.). Nach den Erfindern dieses Steuerungsinstrumentariums, den Amerikanern Robert Kaplan und David Norton, sind vier Perspektiven auszubalancieren: die Finanzperspektive, die Kundenperspektive, die Prozessperspektive (Perspektive des Lernens und der kontinuierlichen Weiterentwicklung) und die Potentialperspektive (Perspektive der Innovation und der Optimierung von Prozessen).



Abbildung 5: Abhängigkeitsbeziehungen der vier Perspektiven der Balanced Scorecard (Quelle: Maelicke, 2002, S.66)

Wie die Grafik verdeutlicht, stehen im Mittelpunkt die Ziele der Organisation. Diese sind nach den vier Aspekten aufeinander auszurichten, da sie in direkter Abhängigkeit zueinander stehen und nur gemeinsam zum Erfolg führen.

In der Praxis kann das für ein Sozialunternehmen heißen, dass es bei Einhaltung des vorgegebenen Budgets ein spezifisches Angebot verbessert (Qualität, Kundenbeziehung) und die dafür verantwortlichen Fachkräfte intern qualifiziert sowie, wenn nötig, die Arbeitsvollzüge der Informationstechnik anpasst. Das Vorgehen bezieht die Mitarbeiter ein, so dass sie zusätzlich zu ihrer sozialen, humandienstlichen Arbeit auch ökonomisch und erfolgsgerichtet partizipieren können (vgl. Wilken, 2000, S.38 f.).

### **3.5 Leistungsmessung**

Mehr denn je erfordert die gegenwärtige Soziale Arbeit und ihre Entwicklung eine ständige Reflexion und Prüfung, um dem aktuellen Legitimationsdruck Stand zu halten. Um darstellen zu können, was geleistet wird, ist eine kritische Messung von Input- und Output- bzw. Outcomefaktoren und ökonomische Evaluation und zusätzlich eine Werteanalyse zweckmäßig. Die Werteanalyse lässt in sozialen Dienstleistungen zugleich die Möglichkeit zur Rationalisierung und die Differenzierung von Qualität sichtbar werden.

Die Wirkung von sozialen Diensten hängt ferner davon ab, wie sie interne und externe Ressourcen nutzen, ob sie planmäßig und kontrolliert handeln und einer Qualitätssicherung nachgehen. Die Resultate werden in Prüfberichten (Audits) festgestellt, die intern oder auch von extern erstellt werden. Im Einzelnen geht es um die Feststellung der Qualität des Unternehmens, die Reflektion der Bewertungen in Bezug auf die sozialwirtschaftlichen Ziele und um die Prüfung der Einhaltung von Standards (vgl. Wilken, 2000, S.40). Auditing kann bei Engagement der Mitarbeiter auf allen Organisationsebenen zu einer regelmäßigen Prüfung und Selbstprüfung führen, infolgedessen sich insgesamt die Legitimation des Dienstes oder der Einrichtung erhöht. Diese Berichte können die permanente Überprüfung von Praxis und Standards und demzufolge eine kontinuierliche und adäquate Neujustierung Sozialer Arbeit bewirken

### 3.6 Zusammenfassung

Die Reformierung der staatlichen Verwaltungssysteme erfasste in der logischen Konsequenz auch direkt die sozialen Dienstleistungssysteme. Denn nach wie vor existiert eine große Kluft zwischen den Anforderungen des Marktes und der traditionellen Ausrichtung Sozialer Arbeit. Nach der Erkenntnis struktureller, personeller und ökonomischer Defizite in vielen sozialen Institutionen werden auch hier Strukturen und Praktiken ganz im Zeichen der Ökonomie modernisiert. Grundlegende Auswirkungen zeigten sich in der Auflösung des traditionellen staatsrechtlichen Leistungsdreiecks, bei der sich Partner zu Arbeitgeber und Arbeitnehmer wandeln; oder in einem tief greifenden Strukturwandel sozialer Dienstleistungsorganisationen, bei dem umfassende Modernisierungsmaßnahmen den Gesamtprozess sozialer Arbeit verbessern sollen. Das Ökonomieparadigma dringt bis in die Sozialgesetzgebung vor und modifiziert Gesetze im Sinne einer wirtschaftlicheren Leistungserfüllung. Dies bewirkt ein Ende der bislang rein öffentlichen Trägerschaft, indem nun auch private Träger dieselben Aufgaben übernehmen können. Durch die Gleichstellung von privat-gewerblichen und frei-gemeinnützigen Anbietern wird zunehmend Konkurrenz und Wettbewerb etabliert. Des Weiteren wird eine neue Leistungsform eingeführt, welche die traditionelle Objektförderung bzw. Sachleistung durch die neue Subjektförderung mit rechtlichem Anspruch auf ein Persönliches Budget ablöst. Diese Faktoren forcieren zusätzlich die zunehmende Auflösung des traditionellen Subsidiaritätsprinzips.

All diese Veränderungen lösen einen heftigen Widerstreit zwischen Kritikern und Befürwortern der Ökonomisierung in der Sozialen Arbeit aus. Kritiker verweisen auf Risiken wie den zunehmenden Warencharakter sozialer Arbeit, die fehlende Konsumentensouveränität (Kaufkraft) der Klienten und den prinzipiellen Verlust von Recht und Ethik. Sie sehen in der Ökonomisierung eine „Bedrohung von außen“ und versuchen sich vehement dagegen zu wehren, um traditionelle Wertvorstellungen aufrechtzuerhalten. Im Kontrast dazu nehmen Befürworter der neuen Wirtschaftlichkeit die Veränderungen als Chance für die Soziale Arbeit wahr. Die neuen Herausforderungen erfordern ein grundsätzliches Umdenken, welches seine Entsprechung im sozial-wirtschaftlichen Gestaltungsansatz findet. Die Mixtur aus Sozialem und

Wirtschaft könnte zu einer völlig neuen Denkweise und Verantwortung in der Sozialen Arbeit und somit zu einer verbesserten und nachhaltigen Sozialen Arbeit führen.

Die Verbesserung soll mittels Sozialmanagement als ökonomische Gesamtstrategie sowie z.B. Personal-, Qualitäts- und Lean-Management, Corporate Identity und der „Balanced Scorecard“ erreicht werden. Die Wirksamkeit dieser Strategien und die Qualität der Leistungserfüllung werden anhand von Evaluation und Kostenberichterstattung in Audits (Prüfberichten) festgestellt. Eine zusätzliche und permanente (Selbst-)Reflexion der Praxis soll zu einer – für alle Beteiligten – adäquaten Sozialen Arbeit führen.

## **4. Exkurs: Eine Betrachtung gegenwärtiger Entwicklungen, Konzepte und Trends**

### **4.1 Einführung in den Exkurs**

Dieser Exkurs dient dem Einblick in Konzepte und Trends, welche aktuelle und zukünftige Möglichkeiten zur Lösung sozialer Probleme bieten (können). Der Abstecher soll sowohl eine nützliche Themenerweiterung als auch eine Unterstützung und Bestätigung bisheriger Erkenntnisgewinne – auf einer abstrakten Ebene - darstellen. Aufgrund des Umfangs dieser Arbeit werden die Betrachtungen in diesem Abschnitt bewusst nur angerissen, um Ideen anzustoßen und Optionen zur weiteren Erkundung des Themas zu geben.

Übereinstimmend mit bisherigen Feststellungen der vorliegenden Arbeit sowie zusammenfassend sind folgende Kennzeichen in der sozialen Arbeit charakteristisch:

- Der Anspruch, dass soziale Arbeit Probleme reduzieren soll,
- Das häufig unklare Verhältnis zwischen Selbsthilfe, ehrenamtlicher Hilfe und professioneller Arbeit,

- Dass die Organisationsform der sozialen Arbeit meist nicht den inhaltlichen Notwendigkeiten entspricht. Gemeint ist hier die interdisziplinäre Auseinandersetzung, der fachliche Austausch im Team und systematische Planung und Evaluation. Dieses kann heute – mehr als 20 Jahre später – nicht mehr flächendeckend behauptet werden,
- Fehlende Akzeptanz von Forderungen und Veränderungsvorschlägen aus dem sozialen Bereich.

Als Konsequenz schlussfolgert Maelicke *„Weitgehender Konsens besteht darin, dass ohne eine geplante Innovation die soziale Arbeit ihren gesellschaftlichen Auftrag immer weniger erfüllen kann.“* (Maelicke zitiert in: Howaldt/Jacobsen, 2010, S.274).

## 4.2 Soziale Innovationen

„Innovation“ ist zu einem Schlüsselbegriff der gegenwärtigen wissenschaftlichen und politischen Diskussion geworden. An dieser Stelle soll der Schwerpunkt auf das Soziale in der Innovationsdiskussion gesetzt und das Thema aus sozialwissenschaftlicher Perspektive umrissen werden.

### 4.2.1 Begriffsbestimmung

Innovation besagt zunächst wörtlich nichts anderes, als das eine „Neuerung“ oder „Erneuerung“ angestrebt wird. Im betriebswirtschaftlichen Gebrauch wird der Begriff zudem *„im Wesentlichen auf Neuerungen bei Produkten und Prozessen“* verengt (Weik zitiert in: Wöhrle, Studienbrief, 2001, S.11).

Die Definition von Frank Heideloff und Tobias Radel spannt einen großen Bogen: *„Mit Innovation bezeichnet die Managementlehre organisatorische Veränderungen oder neue Leistungen, die heute gewollt und realisiert werden, um morgen einen Vorteil im Wettbewerbsumfeld aus ihnen ziehen zu können. Weil heute aber nicht zielsicher gewusst werden kann, wie sich einerseits Wille zur Innovation und Realisierungsmöglichkeiten zueinander verhalten und andererseits in welchem sozialen Zusammenhang das heute Realisierte*

*morgen stehen wird und Verwendung findet, bleiben Innovationen immer auch Wagnisse“ (Heideloff/Radel zitiert in: Wöhrle, Studienbrief, 2001, S.11).*

Innovationen orientieren sich dabei in verschiedene Richtungen:

- Die **Außenorientierung** ist die Basis für die Selbstreflexion der Organisation, also Einschätzung neuer Herausforderungen und Entwicklungsrückstände. Diese werden unter anderem ermittelt mit Hilfe von Trendanalysen, Vergleiche mit anderen Organisationen, Evaluationen von Kunden und der Öffentlichkeit.
- Ergänzend bedarf es der **Binnenorientierung**, die durch Anreize und Unterstützung durch Vorgesetzte, Ermunterung, Chancen zu ergreifen, das Innovationsklima in der Organisation anregt
- Dabei darf die vermittelnde Ebene nicht fehlen: die **strategische Gestaltung der Organisation in Bezug auf die Außen- und Innenwelt**. Hier werden die Potentiale zur Innovation analysiert und mobilisiert und Entscheidungen getroffen (ebenda, S.12).

Im Konkreten soll es um den Begriff „Soziale Innovation“ gehen, für den die verschiedenen Orientierungen selbstverständlich ebenfalls gelten. Soziale Innovation bezieht sich auf den Prozess der Entstehung, Durchsetzung und Verbreitung von neuen sozialen Praktiken in ganz unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen. Während „Innovation“ wörtlich „Neuerung“ bedeutet, ist mit „sozial“ entweder die Interaktion von Menschen oder „gut für die Gesellschaft und ihre Mitglieder“ gemeint.

Bei der Frage nach der Definition des Begriffes „Soziale Innovation“ wird es jedoch undurchsichtig. Im Folgenden soll die bewusste Aneinanderreihung von drei Zitaten die Reichweite an Erklärungen und Interpretationen verdeutlichen:

*„Das Neue als das in der Gesellschaft zunächst Anormale wird zu einer Innovation, wenn es von immer mehr sozialen Akteuren oder einer relevanten sozialen Gruppe als neue Normalität mit anderen Regeln angeboten, bekämpft oder anerkannt wird, die sich zeitlich als zukunftsweisend und richtungsverändernd, sachlich als folgenreich andersartig und überlegen und sozial als bessere Problemlösung oder als Fortschritt in einer bestimmten*



*Hinsicht erweist und so als wertvoll erfahren werden kann.“ (Rammert zitiert in: Howaldt/Jacobsen, 2010, S.34).*

*„Eine soziale Innovation ist eine von bestimmten Akteuren bzw. Akteurskonstellationen ausgehende intentionale, zielgerichtete Neukonfiguration sozialer Praktiken in bestimmten Handlungsfeldern bzw. sozialen Kontexten, mit dem Ziel, Probleme oder Bedürfnisse besser zu lösen bzw. zu befriedigen, als dies auf der Grundlage etablierter Praktiken möglich ist.“ (Zitat: Howaldt in Howaldt/Jacobsen, 2010, S.89).*

Maelicke unterscheidet zwischen sozialen Innovationen und Innovationen in der sozialen Arbeit: Er definiert Innovation als *„der möglichst von allen beteiligten oder betroffenen Menschen beeinflusste und gesteuerte Veränderungsprozess, der signifikante Neuerungen in bestehende Handlungsstrukturen und -bedingungen im sozialen System bewirkt aufgrund von ethisch begründeten Wertentscheidungen, Inhalten und Programmen“* (Zitat: Maelicke in Howaldt/Jacobsen, 2010, S.273).

Bisher gestaltet sich der Begriff Soziale Innovation eher diffus. Dennoch herrscht Einigkeit darüber, dass sich der Begriff auf Innovationen bezieht, die im direkten Zusammenhang mit der Suche nach Lösungen für gesellschaftliche Probleme und Herausforderungen steht.

Das Konzept „Soziale Innovation“ – welches als eigenständiges Phänomen im deutschen Sprachraum erstmals von Wolfgang Zapf in einem Beitrag im Jahr 1989 behandelt wird – geht davon aus, dass Innovation als ein komplexer sozialer Prozess stattfindet. Ein wesentliches Kennzeichen ist die Öffnung hin zur Gesellschaft. Somit werden unter anderem auch Bürger und Kunden zu relevanten Akteuren im Innovationsprozess, indem sie bei der Entwicklung neuer Produkte zur Lösung von Problemen beitragen. Das Konzept stellt oft das Handeln bzw. die Entscheidungen der Nutzer in den Mittelpunkt (beispielsweise „Das Persönliche Budget“, das Modell des aktivierenden Staates).

Dabei können soziale Innovationen in verschiedene Typen und Bereiche unterschieden werden.

#### 4.2.2 Typen und Ziele Sozialer Innovationen

Nach Oslo Manual kann Innovation als die Implementierung eines neuen oder eines wesentlich verbesserten Produktes oder einer Dienstleistung gesehen werden. Haupttypen der Innovation sind:

- Die Produktinnovation, bei der ein Produkt oder eine Dienstleistung mit neuen oder wesentlich verbesserten Merkmalen eingeführt wird;
- Die Prozessinnovation, bei der neue oder wesentlich verbesserte Methoden der Produktions- oder Serviceerstellung implementiert werden;
- Die Marketinginnovation, bei der neue Marketingmethoden mit signifikanten Veränderungen im Produktdesign, der Verpackung, Produktplacement, Produktpromotion oder dem Prinzip eingeführt werden;
- Die Organisationsinnovation, bei der neue organisatorische Methoden in Bezug auf die Geschäftserstellung, Arbeitsorganisation oder externe Beziehungen mit dem Ziel z.B. einer verbesserten Performanz durch Kostensenkung oder erhöhte Arbeitsplatzzufriedenheit oder Zugang zu immateriellen Ressourcen oder eine Reduzierung der Angebotskosten zu erreichen (vgl. Howaldt/Jacobsen, 2010, S.228).

Das Ziel sozialer Innovationen mit Hilfe der oben genannten Typen ist die Gestaltung des Verlaufs des sozialen Wandels auf allen Ebenen: der Mikro-, Meso- und Makro-Ebene. Folgende Abbildung soll die Komplexität und Wirkungszusammenhänge sozialer Innovationen in einem Mehrebenen-Modell verdeutlichen:

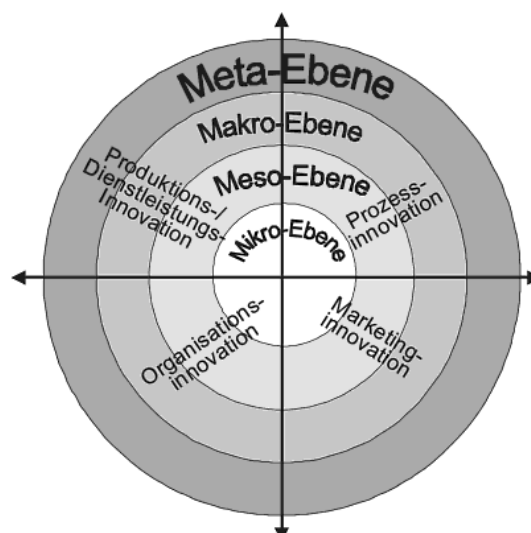


Abbildung 6: Mehrebenen-Modell zu den Wirkungszusammenhängen sozialer Innovationen  
(Quelle: Howaldt, 2010, S.275)

Diese vier Ebenen sind bei der Umsetzung von Innovationen von großer Bedeutung. Dieses Modell verbildlicht die im oberen Teil der vorliegenden Arbeit beschriebene Einführung sowie Auswirkung der „Neuen Steuerung“ aus Sicht einer sozialen Innovation: Die Mikro-Ebene beinhaltet Einstellungen und Verhalten. Hier zeigt sich die Einstellung zu Neuem und Veränderung. Die Meso-Ebene spiegelt die Strukturen, Prozesse und Ergebnisse wieder – welche fördernd oder hemmend sein können. Die Makro-Ebene steht für die Einflussfaktoren der Politik und Gesetzgebung. Auf der Meta-Ebene spielen gesellschaftliche Werte und Leitbilder eine Rolle. An dieser Stelle zeigt sich, ob Innovationen anerkannt werden oder nicht.

#### 4.2.3 Umsetzung Sozialer Innovationen

Um nicht Gefahr zu laufen, den Handlungsspielraum für Innovationen zu über- oder unterschätzen, muss bedacht werden, dass *„neben gezielten, beabsichtigten, geplanten und vorhersehbaren Wirkungen auch Nebenwirkungen auftreten und nicht beabsichtigte, ungeplante und unvorhergesehene Wirkungen möglich sind“* (Gillwald zitiert in: Howaldt/Jacobsen, 2010, S.92).

Daher gilt es die Bestimmungsfaktoren der Innovation für die soziale Arbeit zu beachten:

- Die prozesshafte Gestaltung,
- Die Einbeziehung der beteiligten und betroffenen Menschen als Subjekt in den Veränderungsprozess,
- Dass sowohl die Veränderung der Bedingungen (Verhältnisse) als auch der Handlungsstrukturen (Verhalten) angestrebt sind,
- Dass der Gesamtzusammenhang – das soziale System – in dem sich Problem- und Konfliktsituationen entwickeln, betrachtet wird.

(vgl. Howaldt/Jacobsen, 2010, S.273)

Soziale Innovationen sind (mögliche) Voraussetzungen bzw. Bestandteile sozialen Wandels, aber nicht mit diesem identisch. Anders formuliert können

somit Innovationen als Antriebskräfte für sozialen Wandel gesehen werden. Sie lockern fest gefügte Erwartungshaltungen auf oder bauen diese sogar um – auch und gerade gegen den Widerstand von Gewohnheit, Unsicherheit und etablierte Interessen (vgl. Howaldt/Jacobsen 2010, S.121).

So, wie sich der soziale Bereich einem betriebswirtschaftlichen Denken öffnet/ öffnen muss, gilt es auch für Wirtschaftsunternehmen, sich einer Analyse zur Integration sozialwissenschaftlicher Konzepte zu unterziehen. Immer mehr Wirtschaftsunternehmen implementieren sozialwissenschaftliche Denkweisen (Schwarz/Beck, Studienbrief, 1999, S.36). Zum einen nutzen sie diese für interne Problemlösungen und zum anderen versuchen sie mit innovativen Konzepten und vorhandenen Ressourcen zunehmend ihren Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Belange zu leisten. Der Ruf nach gesellschaftlichem Engagement macht auch vor den Wirtschaftsunternehmen nicht Halt.

### **4.3 Unternehmerische Lösungen für soziale Probleme**

Seit einiger Zeit vollzieht sich eine Veränderung von klassischen Formen des Engagements im sozialen Bereich hin zu neuen Formen des Engagements durch und in Unternehmen. *„Unternehmen kommt für die Lösung gesellschaftlicher Probleme im 21. Jahrhundert eine enorme Bedeutung zu“* (Zitat: Habisch, 2006, S.97).

Es existieren viele dringliche soziale Probleme, die der Staat nicht mehr allein bewältigen kann. Auf der Suche nach Lösungen werden zunehmend innovative Strategien und Ansätze verfolgt. Diese Strategien nutzen vorhandene Ressourcen und gehen Kooperationen ein, die wiederum positive Synergieeffekte erzeugen.

Die im Folgenden vorgestellten Konzepte beschreiben gegenwärtige Trends, welche eine zusätzliche Möglichkeit zur Lösung gesellschaftlicher und sozialer Probleme sichtbar machen.

#### 4.3.1 Social Entrepreneurship

„Social Entrepreneurship“ (soziale Geschäftsführung, soziales Unternehmertum) steht im Allgemeinen für eine innovative Managementmethode. Darunter versteht man eine unternehmerische Tätigkeit, die sich freiwillig innovativ und langfristig für einen positiven Wandel in der Gesellschaft einsetzen will. Demzufolge ist ein Social Entrepreneur ein Unternehmer, der sich für solch eine Tätigkeit einsetzt und leitet. Das Engagement findet unter anderem in den Bereichen Bildung, Umweltschutz, Armutsbekämpfung oder Menschenrechte statt. Für Social Entrepreneurs spielt der monetäre Gewinn keine primäre Rolle. Aus diesem Grund leiten oder unterstützen viele dieser Unternehmer Non-Profit-Organisationen. Daher stellen Social Entrepreneurs einen Antrieb der Gesellschaft dar. Im Vordergrund steht die Lösung eines gesellschaftlichen Problems, obgleich sie unternehmerisch handeln. Das zunehmende Ansehen und der wachsende Einfluss des Social Entrepreneurship kann daher als positiver Wandel interpretiert werden (vgl. Rosenstiel/Lang-von Wins, 1999, S.23).

#### 4.3.2 Corporate Social Responsibility

Hierbei handelt es sich ebenso um einen jungen Trend, der soziale, ökonomische und ökologische Ziele in die Unternehmensphilosophie integriert. Der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) oder Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung (oft auch Unternehmerische Sozialverantwortung), bezeichnet den freiwilligen Beitrag der Wirtschaft, der über die gesetzlichen Forderungen hinausgeht. Dabei gibt das Unternehmen nicht nur - wie beim Corporate Citizenship - Geld und Mittel an soziale Zwecke, sondern steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln in der eigentlichen Geschäftstätigkeit (Markt), über ökologisch relevante Aspekte (Umwelt) bis hin zu den Beziehungen mit Mitarbeitern (Arbeitsplatz) und dem Austausch mit den relevanten Anspruchs- bzw. Interessengruppen (Stakeholdern). Soziale Organisationen können diesen Trend nutzen, um hier Kooperationen anzufragen.

2001 erschien das "Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen" der Europäischen Union, in dem diese sich erstmals mit dem Thema auseinandersetzte (vgl. Gromberg, 2006, S.47).

#### 4.3.3 Corporate Citizenship

Wenn ein Unternehmen, sich für die allgemeinen Belange der Zivilgesellschaft interessiert und sich sozial, kulturell oder ökologisch aktiv engagiert, bezeichnet man dies als Corporate Citizenship. Das Unternehmen sieht sich als Mitbürger der Gesellschaft. Es bezeichnet das freiwillige Engagement zur Lösung sozialer Problem über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehend. Diese Tätigkeiten finden meist im lokalen Umfeld des Unternehmens statt. Somit begrenzt sich CC im Wesentlichen auf Sponsoring, Spenden und Stiftungen.

In Deutschland ist diese Diskussion recht jung. Ab den 80er-Jahren des letzten Jahrhunderts kam diese Entwicklung vor allem aus den USA und aus England nach Deutschland (ebenda, S.46 f.).

#### 4.3.4 Corporate Volunteering

Corporate Volunteering (CV) ist ein Teil des Corporate Citizenship und wird meist als „betriebliche Freiwilligenprogramme“ oder „Förderung des Mitarbeiterengagements“ übersetzt. Es umschreibt den Einsatz von Personal eines Unternehmens für soziale Belange. Dabei geht es konkret um Mitarbeiter eines Unternehmens, welche sich freiwillig in verschiedensten sozialen Bereichen engagieren. Neben diesem gemeinnützigen Einsatz nutzt es gleichzeitig dem Unternehmen, ihr Personal weiterzubilden oder einer positiven Organisationsentwicklung hinsichtlich Unternehmenswerte und -kultur.

Diese sogenannten Zeit- und Know-how-Spenden von Mitarbeitern und Führungskräften aus Unternehmen gestalten sich sehr vielseitig: Sie reichen von Einsätzen, bei denen handwerkliche Tätigkeiten im Vordergrund stehen, über einwöchige Hospitationen in sozialen Einrichtungen bis hin zu längeren

Personaleinsätzen im Führungsbereich von gemeinnützigen Institutionen (vgl. Schöffmann, 2001, S.101).

Dadurch entsteht für beide Seiten eine win-win-Situation: Einerseits profitiert der soziale Bereich vom gemeinnützigen Einsatz der Mitarbeiter eines Unternehmens andererseits genießt das Unternehmen ein positives Image – bei Mitarbeitern und in der Gesellschaft.

#### 4.3.5 Public Social Private Partnership

Public Social Private Partnership (PSPP) leitet sich aus der Public Private Partnership (PPP) ab, bei dem ein privater Investor an Stelle des Bundes oder eines Landes einen öffentlichen Bereich finanziert. Im Gegensatz zum PPP tritt beim PSPP das Engagement im sozialen Bereich in den Vordergrund. PSPP ist eine Kooperation mit unterschiedlichen Partnern: zum Beispiel Öffentliche Hand, Privatwirtschaft und Sozialwirtschaft. Das Besondere dabei ist der vielseitige Nutzen, der sich aus dieser Partnerschaft generiert: Unter anderem entstehen durch die gegenseitige Zurverfügungstellung von vorhandenen Ressourcen wie Wissen, Fähigkeiten und Finanzen positive Synergieeffekte. Zum anderen erschließen sich neue Finanzierungsmöglichkeiten zur Verwirklichung der Projekte. Des Weiteren steigert eine konkrete und zielorientierte Aufgaben- und Funktionsteilung die Effizienz (vgl. Arnold/Maelicke, 2003). Die unterschiedlichen Kompetenzgebiete und Interessenschwerpunkte und somit auch die unterschiedlichen Prioritätensetzungen der Kooperationspartner bergen jedoch auch Risiken in sich (vgl. Gromberg, 2006, S.47).

#### 4.4 Kritik

Bei allem Enthusiasmus muss festgestellt werden, dass im Grunde gesellschaftliches Engagement von Unternehmen und Spenden schon immer vorhanden war, nur wurde es etwas weniger bewusst angewandt als heute oder wurde anders bezeichnet. Zudem fällt auf, dass viele Begriffe diffus und

inflationär verwandt werden. Die Phantasie der Namensgebung und Anpreisung dieser Konzepte ist fast grenzenlos (vgl. Schwarz/Beck, Studienbrief, 1999, S.46). Hinzu kommt, dass es bei genauer Betrachtung schwer fällt, in welchen Fällen wirklich von einer Innovation gesprochen werden kann. Es passiert schnell, dass Neuerungen mit Innovation gleichgesetzt wird. Ob nun Neuerung oder Innovation – so geht es doch letztendlich immer um eine neue Idee zur Lösung sozialer Probleme. Es kann allerdings davon ausgegangen werden, dass aufgrund der hohen operativen und administrativen Belastung vieler Institutionen innovative Potenziale nicht ausgeschöpft werden können.

#### **4.5 Zusammenfassung**

Das Thema „Soziale Innovation“ hat in den letzten Jahren einen deutlichen Aufschwung und immer größere Aufmerksamkeit erfahren. Dabei ist es gleichzeitig aber sowohl begrifflich, konzeptionell als auch inhaltlich unscharf und diffus geblieben. Eine klare Konzeption steht bis heute aus (vgl. Howaldt/Jacobsen, 2010, S.92).

Soziale Innovationen sind mit dem sozialen Wandel nicht identisch. Sie können neue Wege aufzeigen und somit neue Richtungen auf der bisherigen Suche nach Problemlösungen ermöglichen. Sie setzen am Kern und an allen Ebenen an: unter anderem an Handlungen, Kommunikationen, Interaktionen, Institutionen, Erwartungen, Systemen und Funktionalitäten. Dabei geraten sie häufig in Konkurrenz und Konflikt mit bisherigen Praktiken und Routinen. Jedoch eine positive Einstellung zu Neuerungen und Veränderungen, ein offenes Verhalten und entsprechende Qualifikationen öffnen den Weg für Innovationen im sozialen Bereich.



## **5. Darstellung der Ergebnisse / Diskussion**

### **5.1 Die Modernisierung als ein Auslöser für die Identitätskrise der sozialen Arbeit**

Die folgenden Abschnitte versuchen, die in der Voruntersuchung gewonnenen Ergebnisse erstens in konzentrierter Form wiederzugeben, und diese zweitens kritisch zu verhandeln. Risiken und Chancen der vorgestellten Entwicklungen sollen noch einmal durchleuchtet und gegeneinander abgewogen werden.

Die Soziale Arbeit finanziert sich aus Mitteln der Volkswirtschaft, in vielen Bereichen läuft dies über eine staatliche Regulierung. Sie ist sowohl als freiwillig in Anspruch genommene, wie auch als intervenierende oder kontrollierende Dienstleistung auf Erträge aus der volkswirtschaftlichen Gesamtleistung angewiesen. Ihre Angebote und Interventionen werden in der Regel kostenfrei für die Betroffenen und ihr Umfeld bereitgestellt. Soziale Arbeit ist in diesem Sinne auf die Ökonomie angewiesen und die Ökonomie auf die Soziale Arbeit, zur Aufrechterhaltung einer funktionsfähigen Gesellschaft. Umso erstaunlicher erscheint es, dass zwischen Sozialer Arbeit und Ökonomie eine Kluft ‚herbei geredet‘ wird, die eigentlich gar nicht existieren darf. Ökonomie und Soziales sind so vielfältig verflochten, dass eine Trennung eigentlich nur theoretisch-analytisch möglich ist. Aus einer rein privatwirtschaftlichen Perspektive betrachtet, scheint soziale Arbeit primär nur Kosten zu verursachen, der Wirtschaft nur Ressourcen zu entziehen und damit den wirtschaftlichen Reichtum zu konsumieren, statt ihn zu mehren. Diese Einschätzung ändert sich, wenn Soziale Arbeit aus einer gesamtwirtschaftlichen Perspektive betrachtet wird. Sie trägt nicht nur zur Stabilisierung des gesellschaftlichen Systems bei, sondern ist selbst ein Produktionsfaktor gesellschaftlicher Wohlfahrt. Um eigene Handlungsspielräume produktiv auszuschöpfen, muss sie lernen mit den knappen Ressourcen haushälterisch umzugehen. Dies erfordert ökonomisches Denken. Mit der Ökonomisierung des Sozialen schwingt die Angst mit, dass es in der Ausübung sozialer Leistungen

verloren geht. Wenn von Ökonomisierung gesprochen wird, bewegen sich die Stimmen zu meist auf der mikroökonomischen Ebene (betriebswirtschaftlich) mit einer Ausrichtung auf Effektivität und Effizienz, ohne damit den volkswirtschaftlichen, sprich den ökonomischen Nutzen von Sozialer Arbeit in Verbindung zu bringen. Es geht um Kostenreduzierung und nicht mehr darum, dass das ökonomische System Folgelasten mit sich bringt, die durch eine soziale Sicherung bisher aufgefangen wurden. Im herrschenden System der freien Marktwirtschaft sind immer weniger Menschen bereit, soziale Risiken mit zu tragen. Im Zuge der Globalisierung nimmt die Radikalisierung der freien Marktwirtschaft zu und der Zerfall des Wohlfahrtsstaates schreitet weiter voran. Es stellt sich nun die Frage, inwieweit eine Verbindung zwischen Ökonomie und Sozialer Arbeit herzustellen ist und ob eine moralische Ökonomie, sprich eine Verbindung von Wirtschafts- und Lebensweisen zur Synchronisierung der Gesellschaft, in Zukunft möglich ist.

In Bezug auf das Thema liegt die Hauptproblematik in der Umgangsweise mit den neuen Verhältnissen. Gegenwärtig stellt sich nicht mehr die Frage „ob“, sondern „wie“ die Soziale Arbeit mit der Ökonomisierung ihrer Systeme umgeht. Unbestritten ist die Tatsache, dass globale Veränderungen den Paradigmenwechsel in der Sozialen Arbeit beschleunigen und viele andere gesellschaftliche Bereiche auf nationaler Ebene bereits erfasst haben.

Aus einer anderen Perspektive könnte man auch sagen, dass nicht die Ökonomie (sowohl für die Gesellschaft als auch für die Soziale Arbeit) eine Bedrohung darstellt, sondern ihr Kontext: die Modernisierung. In Fachdiskussionen ist immer wieder die Rede von Überforderung, Identitätsangst oder ungewollter Einflussnahme von 'außen'. Aber sind es nicht eher das Voranschreiten und die Auswirkungen der gesellschaftlichen Modernisierung? Verbirgt sich am Ende hinter der Ökonomisierungsdebatte in der Sozialen Arbeit genereller Unmut und Unsicherheit?

Die Modernisierung führt zu Auflösungserscheinungen im sozialen Gefüge, bei Normal-Beschäftigungsverhältnissen und dem Wandel vom Sozialstaat zum Wettbewerbsstaat.

So, wie infolge der Individualisierung traditionelle Netzwerke ihre Bedeutung verlieren und eine eigenverantwortliche Lebensführungspraxis gefordert wird,

so findet man im sozialen Bereich den Bedeutungsschwund des traditionellen Versorgungssystems mit öffentlichen und freien Trägern. Das heißt, jeder muss sich neu positionieren und definieren. Für die Anbieter sozialer Arbeit bedeutet das gegenwärtig: Sie müssen aus sich heraus zeigen, wer sie sind und was sie leisten, sie müssen ihre Qualität und ihre Arbeitsweisen anderen gegenüber legitimieren. All das sind Elemente einer gesamtgesellschaftlichen Entwicklung, einer Modernisierung, die vielerorts Angst verursacht. Ein Großteil der Ablehnung richtet sich dabei gegen die Ökonomie. Aber sie ist nur ein Bestandteil eines sehr viel tiefer gehenden Prozesses der gesellschaftlichen Modernisierung. Konkurrenz, Leistungsbeschreibung, Controlling und Transparenz und in negativer Hinsicht eine Aufhebung sozialer Bindungen, die hauptsächlich auf Vertrauen bestehen – dies sind Phänomene, die der Wettbewerbsgedanke in weiten Teilen der Gesellschaft und nun auch in der Sozialen Arbeit ‚salonfähig‘ gemacht hat. Die Einführung von Kontraktmanagement, der Trend zur Ausschreibung von Projekten und von definierten Leistungen sowie die Bezahlung nach Fachleistungsstunden bedeuten eine grundsätzliche Umstellung des Koordinatensystems, in dem sich Sozialarbeit und Sozialpädagogik bisher verortet haben.

Die obigen Ausführungen im Blick, sollte es im Eigeninteresse der Profession der Sozialen Arbeit liegen, ihre Effizienz zu optimieren und Ressourcen zu schonen. Zum Problem wird die ökonomische Orientierung allerdings dort, wo die Zielhierarchie durcheinander gebracht und die Anliegen der Klientel oder die Prinzipien der Profession dem Diktat des Ökonomischen schlichtweg unterworfen werden. Das heißt, zum Problem würde z.B. eine Mittelverknappung werden, die den gesetzlichen Auftrag gefährdet oder eine ökonomische Rationalität, die den menschenwürdigen Umgang in Krisensituationen erschwert oder gar verhindert.

## **5.2 Soziale Arbeit und Ökonomie im historischen Kontext**

Wenn Kritiker die Ökonomisierung in der Sozialen Arbeit angreifen, wird meist die Position vertreten, dass Ökonomie und eine ethisch orientierte Soziale Arbeit nicht zusammenpassen. Sie sehen gerade in der Wirtschaft den

Ursprung sozialer Probleme. Die grundlegenden Zweifel an den wirtschaftlichen Prinzipien richten sich gegen die damit verbundene Rationalität. Dabei wird oft übersehen, dass Soziale Arbeit und Ökonomie keineswegs aus völlig verschiedenen Welten kommen, da ihre Entwicklung seit dem Ende des 19. Jahrhunderts durchaus reziprok verlaufen sind. Wenn Ökonomie sich ebenso wie die Ökologie an ihrem Wortstamm orientiert, der vom griechischen „Oikos“ (das Haus) abgeleitet ist, dann bedeutet sie nichts anderes als die Lehre vom „Haushalten“, also vom Umgang mit knappen Mitteln. Genau dieser Aspekt sieht die Verwaltung des sozialen Miteinanders und die sachverständige Führung von Menschen durch Menschen als den anfänglichen Gegenstand von Wirtschaften. Ökonomie ist ein naturgemäßes (genuines) Konzept und liegt im Verständnis der Sache per se. In den Anfängen, vor rund 100 Jahren, wurde die Vorstellung von Sozialer Arbeit von fast ausschließlich sozialwissenschaftlich orientierten Ökonomen geprägt. Christian-Jasper Klumker, Hans Scherpner, Mary Richmond, Alice Salomon, Florence Kelley, Jane Addams und zahlreiche andere Begründer professioneller Sozialer Arbeit, hielten es für unabdingbar, Soziale Arbeit und Ökonomie zu verbinden. Sie alle sahen einen Zusammenhang zwischen der Wirtschaft und sozialer Probleme. Einerseits wurde die Frage nach den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Klientel gestellt und ihrem eventuellen Versagen in ihrer Erwerbs-, Konsum- und Investitionsrolle. Andererseits ging es um Bedingungen und Folgen von unerfüllten und (mangels Ressourcen) unerfüllbaren Bedürfnissen und menschengerechten Gesellschaftsstrukturen. Auch Alice Salomon sah die Ökonomie bzw. Wirtschaft als Auslöser zahlreicher sozialer Probleme an und verstand es, ebenso ökonomische Arbeitsweisen und Strategien für Soziale Arbeit zu nutzen. Durch beispielsweise rein quantitative Evaluationen, in Form von statistischen Zählungen, schaffte sie sozialwissenschaftliche Forschungsgrundlagen zum Erkennen verschiedenartiger Probleme. Ihr Studium der Nationalökonomie bereicherte ihr Verständnis von sozialer Wohltätigkeit auf professioneller und staatlicher Ebene. In der geschichtlichen Entwicklung der Sozialen Arbeit ging die ökonomische Sichtweise verloren. Dies ist vor allem mit dem Ausbau des Wohlfahrtsstaates und der Entwicklung zur therapeutisch orientierten Beratungsarbeit zu begründen. Auch wenn Fragen nach der Quelle ökonomischer Ressourcen in dieser Zeit nicht

notwendig waren, sah man die Notwendigkeit der Ökonomie in der Sozialen Arbeit, dass jedes wirtschaftliche Handeln davon abhängt, wie es das soziale Miteinander auf der Makro-, Meso- und Mikroebene gestaltet. Denn zwischen Ökonomie und Sozialem besteht auch für Wilken ein komplexer Zusammenhang: *„Je mehr und besser Sozial (und Gesundheits-) Dienste sich auf eine rationelle, nachfrageorientierte und qualitätskontrollierte Leistungserbringung verstehen, desto mehr und besser werden sie ihrer humanen Aufgabe gerecht.“* (Zitat: Wilken, 2000, S.35).

### **5.3 Die Notwendigkeit des Umdenkens**

Zur Anwendung ökonomischer Denk- und Handlungsweisen unter den modernen Verhältnissen bedarf es einer vorherigen neuen Definition von Sozialer Arbeit und mit ihr einer aktuellen Gegenstandsbestimmung zur Professionalisierung. Festzulegen ist demnach: Was will Soziale Arbeit? Was hält sie für erreichbar? Wo liegen ihre Möglichkeiten und Grenzen? Woran erkennt man effektive Soziale Arbeit? Die Antworten gilt es daraufhin ökonomisch zu analysieren und zu reflektieren; dabei geht es nicht um eine absolute Dominanz von wirtschaftlichen vor inhaltlichen Zielen in der Sozialen Arbeit. Dies hieße, Form und Inhalt zu verwechseln. Es muss darum gehen, wie Soziale Arbeit am ressourcenschonendsten umgesetzt und erreicht werden kann. Die Ökonomie darf nicht Inhalt der Sozialen Arbeit werden, sondern muss Mittel zum Zweck sein. Ein rationaler Mitteleinsatz zur Optimierung der Ziele Sozialer Arbeit und daraus resultierende wirtschaftliche Reserven, die eine Realisierung anderer sozialer Projekte erlauben, lassen eine ökonomische Soziale Arbeit positiv erscheinen. Sie stellt sich dann als produktive Leistung dar und kann ihre Ansprüche an Teilen des Sozialprodukts begründen. Gerade eine Orientierung an Effektivität und Effizienz kann den Nachweis von Notwendigkeit unterstützen. Die so genannte Krise des Sozialstaats kann und muss demnach als Chance verstanden werden, eine Veränderung durch die Anwendung ökonomischer Prinzipien herbeizuführen (z.B. beim Umbau der sozialen Sicherung), die der Sozialen Arbeit und allen Beteiligten nutzt. Bei Einhaltung ethischer Grundprinzipien und der Gewährleistung des Zugangs für

potentielle Nutzer zu allen Bereichen sozialer Versorgung spricht nichts gegen soziale Dienstleistungen, die den Marktgesetzen folgen und nichts gegen ehrenamtlich Tätige, Selbsthilfegruppen etc., die durch ihre Tätigkeit einen sozialen Mehrwert (auch im politökonomischen Sinne) schaffen. Wenn sie sich nicht selbst definiert, besteht die Gefahr einer Entmündigung Sozialer Arbeit durch die Ökonomie.

Eine Möglichkeit der Nutzbarmachung von ökonomischen Prinzipien ist die strukturelle Grundlage für einen eigenen Handlungsrahmen, Soziale Arbeit mit Hinsicht auf z.B. Managementstrategien umzusetzen. Wichtig ist die Berücksichtigung ethischer Grundlagen und Werte Sozialer Arbeit bzw. der Gesellschaft, um der eigenen Identität und den abverlangten Aufgaben gerecht zu werden. Humanes Wirtschaften bietet die Möglichkeit, der Gefahr einer Vermarktung auszuweichen. Durch Marktprinzipien und betriebswirtschaftliches Controlling können Antworten auf viele soziale Probleme gefunden werden, aber die sozialstaatliche und solidarische Verantwortung liegen auch beim Bürger. Die Modernisierungsstrategie der Aktivierung und Prävention ist der Anfang für ein neues Kooperationsmodell zwischen Staat und Bürgern. Aber erst wenn der Bürger ernst genommen wird und er ein Mitspracherecht erhält wird diese Kooperation funktionieren. Denn wenn sich der Staat weiterhin aus sozialen Bereichen zurückzieht und insofern nicht mehr das traditionelle Versorgungssystem für die Bürger bereitstellt, werden sich die Bürger dem Staat verweigern. In der wechselseitigen Beziehung zwischen Staat und Bürger würde dies eine Legitimationskrise des Sozialstaates bedeuten.

#### **5.4 „Soziale Arbeit als Ware“ infolge der Neuen Steuerung**

Das Konzept der „Neuen Steuerung“ stellt das bisherige Anspruchsdenken in Frage. Die Anspruchshaltung der Bürger, demzufolge der Staat jegliche Leistungen in voller Höhe und für die Zukunft kontinuierlich erbringen muss, ist in Zeiten einer immensen Staatsverschuldung nicht möglich und unrealistisch. Noch immer sind viele Menschen der Meinung, dass viele staatliche Leistungen ohne ihre Kostenbeteiligung erbracht werden sollten. Das Konzept der „Neuen

Steuerung“ versucht hier eine neue Denkweise einzuführen: Jede Dienstleistung muss auch unter dem finanziellen Aspekt betrachtet werden. Nur dort, wo Einnahmen sind, kann auch eine Leistung erbracht werden. Wo kein Geld erwirtschaftet wird, können auch keine Ausgaben stattfinden. Die Bestrebungen, dass der Staat weiter Schulden aufnehmen soll, um die sozialen Sicherungsleistungen zu erbringen, erweisen sich als wenig realistisch.

Dennoch stellt sich sowohl bei der Neuen Steuerung als auch bei der Integration ökonomischer Strategien allgemein die Frage, ob sich dahinter wirklich der Wunsch nach einer effektiveren und transparenteren Sozialen Arbeit verbirgt oder ob es eher um reine Kostenersparnis geht. Eine ausschließliche Reduzierung auf diesen Aspekt wird dem Reformkonzept nicht gerecht. Auch wenn der Anlass in der allgemeinen Finanzkrise liegt, so können die neuen Steuerungsmodelle bei sinnvoller Anwendung zu qualitativ höheren sozialen Dienstleistungen führen. Ein zweiter grundsätzlicher Aspekt wird oft im Rahmen der Neuen Steuerung zu wenig berücksichtigt: Durch die neuen Strategien werden veraltete und ineffektive Strukturen und Methoden aufgedeckt und können modernisiert werden. Gerade die deutsche, aufwendige und rechtsgebundene Bürokratie arbeitet zum Teil in starren und unflexiblen Strukturen, die immense Kosten verursachen. Davon können sich soziale Dienstleistungen als Teil des staatlichen Versorgungssystems nicht freisprechen. Das Aufbrechen traditioneller Muster und Verfahrensweisen kann zu einer positiven Neupositionierung der Sozialen Arbeit führen.

Trotz positiver Effekte, welche die Neue Steuerung auslösen kann, ist zu bedenken, dass der Prozess nicht freiwillig, sondern von oberer politischer Ebene initiiert wurde. Die Umstände legitimieren vielleicht den Einsatz der Neuen Steuerung, aber die Umsetzung dessen findet unter Zwang statt. Für den Bürger ist es fraglich, inwieweit solche Konzepte für ihn eine Rolle spielen. Was genau sich dahinter verbirgt ist vielen Menschen unklar. Nur wenige können allein mit dem Begriff etwas anfangen. Es ist sogar fraglich, ob sie die tatsächlichen Auswirkungen im öffentlichen Bereich bemerken. Staatliche Leistungen mit dem wirtschaftsorientierten Begriff „Produkt“ in Verbindung zu bringen, erscheint vielen nicht nachvollziehbar. Die Unsicherheit beginnt schon bei Termini wie Kunde, Markt oder eben Produkt. Auch in Bezug auf die neue

Marktorientierung gibt es Kritik und Zweifel. Staatliche Leistungen waren bislang nicht auswählbar, da es nur einen Anbieter gab. Für die meisten Leistungen ist ein Markt im klassischen Sinne überhaupt nicht vorhanden. Zudem stellt sich die Frage, ob es das perfekte Reformkonzept geben kann. Zu unterschiedlich sind die Philosophien, Strategien, Ziele und Erwartungen sozialer Organisationen (vgl. Bassarak/Heinz/Mehls, Studienbrief, 2001, S. 46).

Die Soziale Arbeit bezieht sich allerdings auf Menschen und deren Grundrechte und Grundwerte und nicht auf zu verkaufende Produkte. Deshalb stellt sich die Frage, inwieweit eine Übertragung des Marktprinzips sinnvoll und möglich ist, ohne die eigentlichen Ziele und Inhalte aus den Augen zu verlieren bzw. zu verletzen. Welche Maßstäbe ökonomischen Handelns gelten also noch als angemessen? Udo Wilken formuliert wie folgt: *„Wo Beziehungen zwischen den Menschen zu einem Preis auf einem Markt geregelt und reguliert werden, ist Integration und lebensweltliche Sicherheit a priori eingeschränkt.“* (Zitat: Wilken, 2000, S.90).

Ein Markt ist in erster Linie auf die dahinter stehende Wirtschaft mit ihren Interessengruppen, also auf eine Organisation mit ihrem Angebot und nicht auf den Menschen ausgerichtet. Eine marktgesteuerte Qualität erscheint deshalb als nicht sinnvoll, da die Wirtschaft soziale Qualität als systeminhärenten Kostenfaktor sieht und das dahinter stehende Angebot-Nachfrageprinzip nicht zur Verbesserung sozialer Leistungen führen kann. Der Mensch sollte nicht als Ware auf dem sozialen Markt gehandelt werden; dies erscheint unmoralisch. Menschen sind weder Wertanlage noch Ausschuss, wohin führt sonst die Soziale Arbeit!?

Die Sorge um hilflose und hilfsbedürftige Menschen ist real existent und nicht handelbar. Menschen sind keine Ware und Unternehmen sind keine sozialen Einrichtungen. Der Sinn sozialer Einrichtungen und Sozialer Arbeit muss in der Wohltätigkeit liegen und nicht in der Erwirtschaftung von Gewinnen. Die Soziale Arbeit verursacht Kosten, die für die Funktionalität des gesellschaftlichen Zusammenhangs notwendig, und demnach aufzubringen sind. Das Prinzip der Rentabilität ist der Sozialen Arbeit wesensfremd. Sie ist nicht auf eine Gewinnmaximierung ausgerichtet, sondern dazu bestimmt gesellschaftlich hervorgebrachte problematische Lebenslagen helfend, präventiv und



kompensierend zu begleiten. Damit verbundene Kosten sind also reine Konsumtionskosten (Verbrauchskosten), die den staatlichen Haushalt belasten. In der Sozialen Arbeit von einem Produktionsprozess und Produkten im Sinne der Ökonomie zu sprechen, scheint ebenfalls unangemessen. Ein Wettbewerb um Menschen ist unsozial und der eigentliche Inhalt Sozialer Arbeit, die Hilfe zur Selbsthilfe für die Schwächeren in der Gesellschaft, geht darüber verloren. Bestimmte Bereiche der Sozialen Arbeit gelten als überhaupt nicht marktfähig, da für sie keine individuelle Nachfrage besteht und somit kein privates Angebot entstehen kann, z.B. öffentliches Gut, wie Streetwork, Gemeinwesenarbeit, präventive Jugendarbeit etc., übergeordnetes öffentliches Interesse z.B. Straffälligenhilfe, Heimunterbringung, Jugendschutz oder Dienste für Not- und Krisenfälle, z.B. Jugendschutz und Frauenhäuser. Die Marktfähigkeit kann auch nicht durch Gutschein- oder Subjektsubventionsmodelle erreicht werden, in denen eine soziale Verteilung von Geld oder Gutscheinen an die Betroffenen erfolgt, um zu erreichen, dass sie ihren Hilfebedarf bei privatwirtschaftlichen Anbietern decken. Es reicht in den meisten Fällen der Betroffenen nicht aus, sie nach dem marktwirtschaftlichen Modell mit Kaufkraft auszustatten. Die Sozialen Dienste und mit ihnen die Soziale Arbeit zeichnen sich auch durch entsprechendes Erfahrungs- und Vertrauensgut aus, mit Kaufkraft allein ist es also nicht getan.

Zusammenfassend gilt einerseits die Ansicht, dass Ökonomie auf Basis von Konsum und Produktion nicht auf den sozialen Bereich übertragen werden kann. Soziale Dienstleistungen sind in ihren wesentlichen Inhalten nicht vergleichbar mit der Produktion von Gütern.

Andererseits existiert der Markt als Ort, an dem sich Angebot und Nachfrage treffen, auch für soziale Güter, Dienstleistungen und Spenden, wofür der Begriff der Sozialwirtschaft steht. Dabei sind die Klienten bzw. Kunden die Nachfrager und die öffentlichen, freien und privaten Träger stellen den Anbietermarkt dar. Nach dieser Ansicht gewinnen Klienten an Nachfragemacht, sei es mit ihrer Kaufkraft oder, indem sie vom öffentlichen Leistungsträger mit Geldmitteln im Zuge der Subjektförderung ausgestattet werden. Wem als Anspruchsberechtigtem ein Persönliches Budget zugesprochen wird, der kann als Kunde Dienste auswählen. Zudem wird davon ausgegangen, dass er gut

informiert wird und die Leistungserfüllung qualitativ überprüfen kann. Auf Wunsch kann der Klient die Anbieter wechseln.

Kritiker befürchten, dass im Zuge dieser Entwicklung Einrichtungen nur solche Klienten aufnehmen, die wenig Kosten verursachen bzw. Klienten nach Kostenberechnung annehmen. Denjenigen, denen es an Kaufkraft fehlt, könnten demzufolge am Anbietermarkt nicht partizipieren. Obwohl dieser Punkt wesentlich für die zukünftige Debatte über den Wandel der Sozialen Arbeit ist, kann er an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt werden, da er ein neues und umfassendes inhaltliches Feld eröffnet, welches aus Platzgründen und Prioritätensetzung nicht primärer Gegenstand der vorliegenden Arbeit sein kann. Ökonomische Strategien sind dann nicht sinnvoll wenn z.B. Budgetierung mit der Rationalisierung von Hilfen verbunden wird. Wenn Dokumentations- und Berichtspflichten gegenüber dem Kostenträger zeit- und kostenintensiver sind und der Hilfesuchende nicht mehr in das Raster der Leistungsvereinbarungen passt, wird präventive Arbeit zu leisten schwieriger, da dem Hilfesuchenden nicht mehr adäquat geholfen werden kann. Zusätzlich verliert Soziale Arbeit den humanen Anspruch, wenn die traditionelle Beziehungsarbeit durch Kontraktmanagement eher unterbunden wird. Von einem „*dramatischen Entwertungsprozess der Profession*“ (Karges/Lehner zitiert in: Dahme/Kühnlein/Wohlfahrt, 2005, S.187) ist in diesem Zusammenhang die Rede.

An einer Ökonomie im sozialen Feld lässt sich unter ethischen Gesichtspunkten nichts aussetzen, wenn soziale Dienstleistungsunternehmen das verdiente Geld als Chance nutzen, es den sozial Schwächsten in sozialarbeiterischer Form, z.B. Empowerment, zugute kommen zu lassen.

## 5.5 Fazit

Es kann festgestellt werden, dass eine Notwendigkeit besteht, Konzepte, Methoden und Instrumente für die Verbesserung der Rahmenbedingungen und Prozesse professioneller Sozialer Arbeit zu integrieren. Udo Wilken sieht für die Soziale Arbeit eine generelle Identitätskrise. „Nicht nur Vorwürfe von Missmanagement seien angebracht, sondern deren gesamte „*Sozialrhetorik*“

*erscheine zunehmend unglaubwürdig.*“ (Zitat: Wilken, 2000, S.226). Soziale Arbeit kann aufgrund ihrer ethischen Ansprüche keine Sonderstellung einnehmen und sollte trotz der vorrangigen humanitären Versorgungsaufgabe Wirtschaftlichkeit berücksichtigen. Traditionelle Problemlösungen waren unter den früheren Rahmendingungen adäquat und richtig. Inzwischen haben sich die Rahmenbedingungen aber entscheidend verändert.

Soziale Arbeit kann nicht leugnen, dass sie als personenbezogene qualitative Dienstleistung Geld kostet. Da sie nicht von der Gesellschaft getrennt ist, ist eine Beteiligung an den politischen Diskussionen unerlässlich. Die Anliegen Sozialer Arbeit müssen deshalb unter Berücksichtigung gesamtgesellschaftlicher Vorgaben (Qualität, Effizienz, etc.) erklärbar sein. Eine positive Nutzung betriebswirtschaftlicher Methoden, gereicht ihr also zum Vorteil. Die Soziale Arbeit darf sich nicht hinter dem Staat, der Gesellschaft oder der Wirtschaft verstecken, sondern sie muss verstärkt ökonomische Verantwortung übernehmen. Solange die Profession Sozialer Arbeit nicht einsieht, dass sie selbst ein Teil des Problems ist, solange kann sie kein aktiver Teil seiner Lösung werden. Bevor aber der unkritische Einsatz ökonomischer Strategien Aktionismus hervorruft, muss der erste Schritt in den „Köpfen“ stattfinden. Ängsten, die nur Ablehnung produzieren, kann durch eine neue Denkweise entgegengesteuert werden: Wenn Ökonomie als mehr Soziales integriert wird und die Soziale Arbeit mehr Wirtschaftlichkeit berücksichtigt, kann eine neue Form der Verantwortung, eine neue Form der Sozialen Arbeit entstehen. Der Verlust ethischer Wertvorstellungen wäre nicht gegeben, wenn man erkennt, dass eine Innovation, also „das Neue“ dabei helfen kann, zu einer neuen Positionierung und Legitimierung Sozialer Arbeit zu finden. Der Ansatz unterstützt diesen Gedanken: *„Wir erkennen, dass wir nicht von der Welt getrennt, sondern mit ihr verbunden sind, und wir machen nicht länger einen Widersacher „da draußen“ für all unsere Probleme verantwortlich, sondern erkennen, wie wir selbst durch unser Handeln zu unseren Problemen beitragen.*“ (Senge zitiert in: Wilken, 2000, S.135).

Eine Auseinandersetzung mit dem Thema ist nicht zu verhindern, ob in Form von Konfrontation oder Suche nach Anknüpfungspunkten – beides hilft, zu klären.

## 6. Resümee und Ausblick

Die Ökonomisierungsdebatte in der Sozialen Arbeit wirft mehr Fragen auf, als sie beantwortet. Zudem können Antworten auf die im Verlauf der Arbeit aufgeworfenen Fragen immer nur Teilantworten sein. Auch wegen knapper Ressourcen wurde versucht, sich bei der Darstellung der Ergebnisse bewusst auf das Wesentliche zu beschränken. Demzufolge konnte dem Diskussionsbedarf einiger signifikanter Aspekte nicht umfassend entsprochen werden.

Der Prozess der Ökonomisierung ist noch nicht beendet und seine Auswirkungen auf die sozialen Sicherungssysteme bleiben vorerst in vielen Punkten umstritten. Die endgültigen Auswirkungen sind gegenwärtig noch nicht abzusehen und werden erst in Zukunft vollständig zum Vorschein kommen.

Fakt ist, dass die Integration der Ökonomie im vollen Gange ist. Jedoch stehen die Einschätzung von Nutzen und Wert sozialwirtschaftlichen Handelns für die Soziale Arbeit erst am Anfang. Insbesondere Sozialmanagement ruft durch einen geringen Forschungsstand viele Zweifel hervor. Die spezifischen Eigenschaften sozialer Dienstleistungen wie Immaterialität und Individualität machen eine messbare Bewertung nicht möglich. Bisher gibt es wenig ausgearbeitete Konzepte und durchgeführte Evaluationen zu den positiven Effekten der jeweiligen Leistungserbringung.

Gegenwärtig befindet sich die Soziale Arbeit mitten im Reformprozess und damit einhergehend in einer Identitätskrise. Es findet derzeit ein Prozess des (langsamen) Umdenkens statt: Parallel zum Paradigmenwechsel im aktivierenden Staatsverständnis sehen auch die Träger und Einrichtungen ihre Zukunft eher in einer präventiven als in einer klassisch „fürsorgenden“ sozialpädagogischen Orientierung.

Durch den derzeitigen Wandel wird deutlich, dass die helfende Absicht und das fachliche Können nicht ausreichen für das Überleben der Sozialen Arbeit. Maelicke formuliert entsprechend: *„Weitgehender Konsens besteht darin, dass ohne eine geplante Innovation die soziale Arbeit ihren gesellschaftlichen*

---

*Auftrag immer weniger erfüllen kann.“ (Maelicke zitiert in: Howaldt/Jacobsen, 2010, S.274).*

Unabhängig davon, welchen Weg eine Organisation für sich wählt, wird die Beobachtung des Wandels zukünftig zu einer wichtigen Aufgabe, um aktuelles Handeln darauf einzurichten. Ansonsten besteht die Gefahr, dass wir den Handlungsspielraum gewaltig über- oder unterschätzen (vgl. Wöhrle, Studienbrief, 2001, S.8).

Was am Ende der Überlegungen als vorläufiges Ergebnis festgehalten wird, mag den Einen als Ergebnis zu wenig, Anderen schon zu optimistisch formuliert sein. Die Chance des Wandels besteht darin, wieder über Ziele und Richtungen nachzudenken: Wie sich die Gesellschaft und damit auch Soziale Arbeit verändern muss, damit sie in einer veränderten ökonomisierten Welt moralischen Ansprüchen standhält.

*„Eine Brücke könnte die Definition von Georg Bernhard Shaw sein, der Ökonomie als die Kunst bezeichnet, „das Beste aus dem Leben zu machen“. Von hier bis zur Ethik eines Aristoteles, dem es um das gute, gelingende individuelle Leben ging, ist es nicht mehr sehr weit.“ (Zitat: Albert, 2006, S.10).*

## Literatur

- Albert, M.: **Soziale Arbeit im Wandel. Professionelle Identität zwischen Ökonomisierung und ethischer Verantwortung.** Hamburg 2006
- Arnold, U.; Maelicke, B. (Hrsg.): **Lehrbuch der Sozialwirtschaft.** 2. Auflage, Baden Baden 2003
- Bassarak, H.; Heinz, R.; Mehls, S; u.a.: **Beispiel für Organisationsentwicklung - Das Neue Steuerungsmodell - Einführung und Umsetzung in der Berliner Verwaltung.** Studienbrief 2-020-1204, Brandenburg 2001
- Buestrich, M.; Burmeister, M; Dahme, H.-J.; Wohlfahrt, N.: **Die Ökonomisierung Sozialer Dienste und Sozialer Arbeit, Entwicklung-Theoretische Grundlagen-Wirkungen.** Band 18, Baltmannsweiler 2008
- Broschüre „Persönliches Budget“, Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.), Bonn 2008
- Dahme, H.-J.; Kühnlein, G.; Wohlfahrt, N.: **Zwischen Wettbewerb und Subsidiarität. Wohlfahrtsverbände unterwegs in die Sozialwirtschaft.** Hrsg. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2005
- Duden. **Das Fremdwörterbuch:** 7. Auflage, Mannheim 2001
- Eichinger, U.: **Zwischen Anpassung und Ausstieg. Perspektiven von Beschäftigten im Kontext der Neuordnung Sozialer Arbeit.** Band 5, Wiesbaden 2009
- Finis-Siegler, B.: **Ökonomik Sozialer Arbeit.** Freiburg im Breisgau 1997
- Gabler Kompakt-Lexikon: Wirtschaft. 9. Auflage, Wiesbaden 2006
- Gromberg, E.: **Handbuch Sozial-Marketing. Strategie, Praxis, Trends – durch zielgerichtete Kommunikation zum Erfolg.** Berlin 2006
- Habisch, A.: **Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility professionell managen.** Berlin 2006
- Howaldt, J.; Jacobsen, H. (Hrsg.): **Soziale Innovationen. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma.** Wiesbaden 2010
- Kohlhoff, L.; Gruber, C.: **Sozialwirtschaft Diskurs. Die EU-Erweiterung. Herausforderungen für die Sozialwirtschaft.** Augsburg 2005

- Maelicke, B. (Hrsg.): **Veränderungsmanagement in der Sozialwirtschaft.**  
Baden-Baden 2000
- Maelicke, B. (Hrsg.): **Strategische Unternehmensentwicklung in der  
Sozialwirtschaft.** Baden-Baden 2002
- Meinhold, M.: **Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der  
Sozialen Arbeit.** 3. Auflage, Freiburg im Breisgau 1998
- Merchel, J.: **Sozialmanagement – Die blaue Reihe.** Münster 2001
- Moos, G.; Zacher, J. (Hrsg.): **Zukunft der Sozialwirtschaft. Impulse aus  
Theorie und Praxis.** Freiburg im Breisgau 2000
- Rosenstiel, L./Lang-von Wins, T. (Hrsg.): **Existenzgründung und  
Unternehmertum: Themen, Trends und Perspektiven.** Stuttgart  
1999
- Schöffmann, D.: **Wenn alle gewinnen: Bürgerschaftliches Engagement von  
Unternehmen.** 2. Auflage, Hamburg 2001
- Schwarz, G.: **Sozialmanagement.** 4. Auflage, Augsburg 2001
- Schwarz, G.; Beck, R.: **Neuorientierung der Sozialarbeit und der  
öffentlichen Verwaltung. Veränderungen im Geschäftsfeld  
öffentlicher und intermediärer Dienstleistungen.**  
Studienbrief 2-020-0103 Brandenburg 1999
- Schwarz, G.; Beck, R.: **Organisationswandel und Management sozialer  
Dienstleistungen.** Studienbrief 2-020-0201, 2. Auflage, Brandenburg  
2004
- Wendt, W.-R.; Wöhrle, A.: **Sozialwirtschaft Diskurs. Sozialwirtschaft und  
Sozialmanagement in der Entwicklung ihrer Theorie.** Augsburg  
2007
- Wilken, U. (Hrsg.): **Soziale Arbeit zwischen Ethik und Ökonomie.** Freiburg im  
Breisgau 2000
- Wöhrle, A.: **Organisationswandel als Kulturwandel.** Studienbrief 2-020-1102,  
Brandenburg 2001
- Zielinski, H.: **Das Modell der neuen Steuerung.** Studienbrief 2-020-1004,  
2. Auflage, Brandenburg 2005

### **Internetquelle**

Finanzplan des Bundes 2010 bis 2014: Bundesfinanzministerium (Hrsg.)

[http://www.bundesfinanzministerium.de/nn\\_36606/DE/Wirtschaft\\_und\\_Verwaltung/Finanz\\_und\\_Wirtschaftspolitik/Bundeshaushalt/Bundeshaushalt\\_2011/Finanzplan-des-Bundes-2010-2014,templateId=raw,property=publicationFile.pdf](http://www.bundesfinanzministerium.de/nn_36606/DE/Wirtschaft_und_Verwaltung/Finanz_und_Wirtschaftspolitik/Bundeshaushalt/Bundeshaushalt_2011/Finanzplan-des-Bundes-2010-2014,templateId=raw,property=publicationFile.pdf)

30.01.2011, 13:03 Uhr



## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre an Eides Statt, dass ich die beiliegende Masterarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Berlin, 31.01.2011