

# 1 Einleitung

Die Arbeit in ambulanten und stationären Diensten und Einrichtungen der Handlungsfelder Sozialer Arbeit hat sich in den letzten Jahren erheblich verändert – und zwar sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht.

Quantitativ betrachtet steigt die Zahl von Menschen, die soziale Dienstleistungen in Anspruch nehmen, kontinuierlich an. Die vermehrte Nachfrage resultiert dabei nicht nur aus einer steigenden Zahl hilfe- bzw. pflegebedürftiger älterer Menschen. Während diese Entwicklung als Folge des demographischen Wandels quasi zwangsläufig zu erwarten war, sind steigende Inanspruchnahmезahlen in der Kinder- und Jugendhilfe bei insgesamt sinkender Zahl dieser Altersgruppe zunächst überraschend. Hier wirken sich u. a. gravierende gesellschaftliche Veränderungen aus, die unter den Begriffen Individualisierung und Pluralisierung der Lebensstile zusammengefasst werden können. Für viele Familien, aber auch andere Lebensformen ist dies mit Herausforderungen verbunden, die allein nicht bewältigt werden können. Hinzu kommen veränderte Rollenbilder und Rollenverteilungen zwischen den Geschlechtern. Die zunehmende Frauenerwerbstätigkeit, aus der unmittelbar erhöhte Bedarfe bei der außerhäuslichen Kinderbetreuung resultieren, ist nur eine Folge. Hinzu kommen Unsicherheiten bei der Ausgestaltung (neuer) Rollenerwartungen, die zumindest mittelbar zu Beratungsbedarfen von Individuen und Familien führen. Des Weiteren hat die Intensivierung weltweiter Flucht- und Migrationsbewegungen in den Jahren 2015 und 2016 zu plötzlich massiv ansteigenden Bedarfen in der Betreuung, Beratung und Versorgung von Menschen mit Fluchterfahrung geführt. Auch wenn die Zahl neu eintreffender Flüchtlinge in den letzten Monaten stark gesunken ist, so ist aufgrund globaler Entwicklungen davon auszugehen, dass die Zahl von Menschen mit Migrations- und oder Fluchterfahrungen in Deutschland und entsprechenden Beratungsbedarfen in den kommenden Jahren auf hohem Niveau verbleiben bzw. steigen wird. Trotz der in den letzten Jahren kontinuierlich steigenden Zahl von Erwerbstätigen und einer sinkenden Zahl von Arbeitslosen benötigt weiterhin eine hohe Zahl von Menschen Unterstützung beim Zugang auf den (ersten) Arbeitsmarkt.

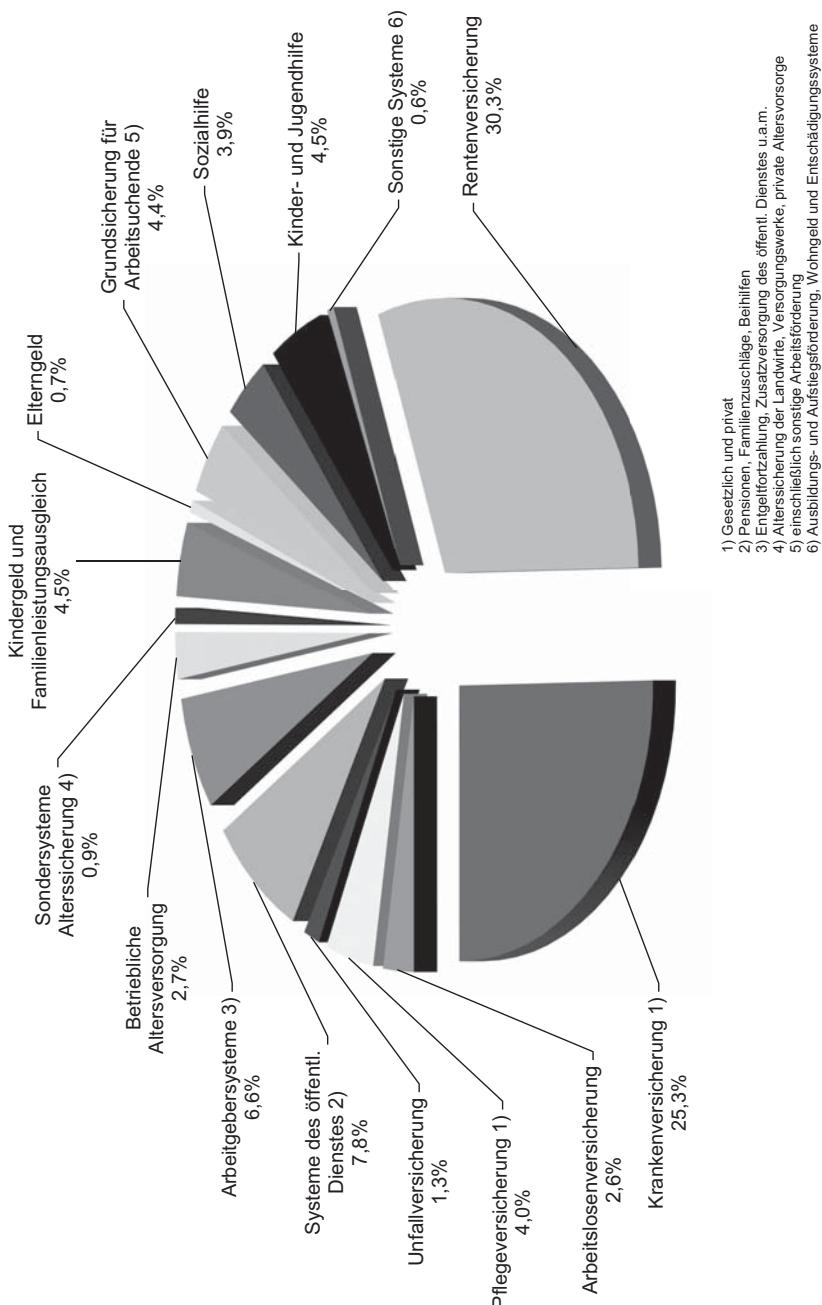
Neue sozialpolitische Paradigmen wie Aktivierung, Inklusion und Sozialraumorientierung führten nicht nur zu veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen, sondern forderten von der Sozialen Arbeit umfangreiche Anpassungs- bzw. Innovationsprozesse in der konkreten Arbeit in vielen Handlungsfeldern. Die Möglichkeiten und Herausforderungen, die aus der Digitalisierung resultieren, sind bislang nur in groben Konturen erkennbar. Bereits absehbar ist aber, dass die technischen Innovationen Arbeitsprozesse verändern und gleichzeitig neue Bedarfe bzw. Adressat\_innen generieren werden.

Angesichts der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen ist es nicht überraschend, dass die Höhe des Sozialbudgets – also die Summe aller Ausgaben, die für die soziale Sicherung verausgabt werden – in Deutschland seit Jahren steigt und 2018 nach Angaben des zuständigen Bundesministeriums für Arbeit und Soziales 996 Mrd. Euro beträgt. Gegenüber dem Vorjahr bedeutet dies einen Anstieg um 3,2 Prozent. Ca. zwei Drittel dieser Summe wird in Form von Sozialversicherungsbeiträgen von den Arbeitgeber\_innen und Arbeitnehmer\_innen aufgebracht, mit den verbleibenden ca. 330 Mrd. Euro werden Kinder- und Elterngeld sowie Maßnahmen der Kinder- und Jugendhilfe, der Eingliederungshilfe sowie für andere Anspruchsgruppen finanziert (BMAS 2019). Folgendes Schaubild gibt einen Überblick über die Ausgaben (► Abb. 1).

Städte und Gemeinden tragen nach dieser Statistik ca. zehn Prozent aller Kosten, also 104 Mrd. Euro; ca. 46 Mrd. Euro werden jährlich allein für die Kinder- und Jugendhilfe verausgabt. Die Ausgaben für diesen Bereich sind seit 1991 deutlich gestiegen, was zu einem erheblichen Teil auf den Ausbau der Kinderbetreuungsinfrastruktur zurückzuführen ist.

Es wird deutlich, dass in Deutschland erhebliche Mittel für die Soziale Sicherung ausgegeben werden und zwar mit steigender Tendenz und trotz der über Jahre angespannten öffentlichen Haushalte bei Bund und Ländern, insbesondere aber bei einer großen Zahl von Städten und Gemeinden. Angesichts dieser Ausgabensteigerungen erscheint die Diskussion über die Effizienz und Effektivität der eingesetzten Mittel (► Kap. 4) zwangsläufig. Viele Kommunen haben schon vor Jahren Maßnahmen des Controllings (also des Berichtswesens über Ausgaben und Einnahmen) ergriffen und fordern auch von Sozialunternehmen eine zunehmende Kostensensibilität und -transparenz bis hin zu massiven Kosteneinsparungen in einigen Bereichen (wie bspw. in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit). Vergütungssysteme (► Kap. 2) wurden umgestellt und erfordern von Sozialarbeiter\_innen zunehmend auch Kompetenzen im Bereich des (wirtschaftlichen) Managements von Einrichtungen und Projekten.

In den meisten grundständigen Studiengängen der Sozialen Arbeit sind mittlerweile Module eingeführt, die die Studierenden in die grundlegenden ökonomischen Aspekte Sozialer Arbeit einführen. Damit wird auf die zunehmenden Anforderungen in der Berufspraxis reagiert, die Kenntnisse und Kompetenzen im Bereich der Finanzierung sowie der Wirkungsmessung erfordern. Diese Module firmieren unter »Projektmanagements« oder auch »Trägerstrukturen und Finanzierung Sozialer Arbeit« u. Ä. Auch in Masterstudiengängen wird auf diese Aspekte eingegangen. Die Diskussion über die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit wird meist in Modulen/Lehrveranstaltungen aus dem Bereich der »Theorien der Sozialen Arbeit« bzw. »Ethik« geführt. Sowohl die Finanzierung als auch Methoden und Instrumente der Wirkungsforschung und -messung sowie die dazugehörigen Diskussionen stehen jedoch in engem Zusammenhang mit Ökonomisierungsprozessen der Sozialen Arbeit. Veränderungen der Finanzierungsstrukturen – bspw. die Einwerbung von Mitteln jenseits öffentlicher Zuwendungen sind Ausdruck und Folge der Ökonomisierung. Auch die steigende Bedeutung der Wirkungsmessung bzw. -orientierung ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass Einrichtungen und Organisationen der Sozialen Arbeit zunehmend dazu aufgerufen



**Abb. 1:** Das Sozialbudget nach Sicherungszweigen im Jahr 2018 – Anteile an den Gesamtausgaben, einschließlich der Beiträge des Staats (Quelle: BMAS (2019): Sozialbudget 2018 Berlin, S. 6, [online] [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a230-17-sozialbudget-2017.pdf;jsessionid=1CF53965ED31B88BABC7125BB5632CF7?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a230-17-sozialbudget-2017.pdf;jsessionid=1CF53965ED31B88BABC7125BB5632CF7?__blob=publicationFile&v=2) [20.09.2019])

sind, die Zielgerichtetetheit ihres Handelns auch mit (monetären) Maßzahlen zu belegen. Vor diesem Hintergrund wird in diesem Lehrbuch versucht, verschiedene Aspekte wirtschaftlichen Handelns und ihrer Folgen für die Soziale Arbeit aufzugreifen. Hierzu gehören selbstverständlich die klassischen Inhalte der Finanzierung. Ein in diesem Buch gleichrangig behandelter Aspekt ist die Wirkungsorientierung, -messung und -forschung, ohne die die Effizienz von Maßnahmen nicht ermittelt werden kann. Neben diesen ökonomischen Aspekten, die die Ebene von Organisationen und Projekten betreffen, wird in einer Makro-Perspektive die volkswirtschaftliche Bedeutung des Sektors (► Kap. 1.3) dargestellt sowie ein Einblick in die Strukturen der Erwerbstätigkeit im sozialen Dienstleistungssektor gegeben (Mikro-Ebene). Hier erhalten Studierende der Sozialen Arbeit eine Orientierung über Entgeltsysteme und Verdienstmöglichkeiten – auch im Vergleich zu anderen Berufen.

Das Lehrbuch schließt mit einem Kapitel, in dem auf Trends und Entwicklungen eingegangen wird, die die Sozialwirtschaft zurzeit und in Zukunft prägen werden (► Kap. 5).

Grundlegende Inhalte von Finanzierung und Wirkungsmessung werden in diesem Lehrbuch anhand der relevanten Literatur und unter Verwendung praktischer Beispiele (bspw. Beispielkalkulationen für verschiedene Finanzierungsformen von Angeboten Sozialer Arbeit) dargestellt. Ähnliches erfolgt für den Bereich der Wirkungsmessung bzw. -forschung. Auch hier werden die verschiedenen Methoden und Instrumente zunächst vorgestellt und anhand konkreter Beispiele ihre Einsetzbarkeit veranschaulicht bzw. diskutiert. Darüber hinaus wird ein Überblick über die Diskussion in Wissenschaft und Praxis über die jeweiligen Finanzierungsformen bzw. Methoden und Instrumente der Wirkungsforschung gegeben.

Folgende Ziele werden mit diesem Lehrbuch verfolgt:

Studierende der Sozialen Arbeit und angrenzender Bereiche

- sollen die Relevanz ökonomischer Aspekte der Sozialen Arbeit verstehen und einen Überblick über aktuelle Debatten bzgl. der Ökonomisierung erlangen,
- erwerben Kenntnisse über mögliche Finanzierungsinstrumente und deren Einsetzbarkeit in verschiedenen Handlungsfeldern und Trägersystemen,
- erhalten einen Überblick über mögliche Beschäftigungsformen und Tarifstrukturen (sowohl im Hinblick auf spätere Tätigkeiten im Personalmanagement von Einrichtungen als auch für die eigene Positionierung als Erwerbstätige),
- kennen Instrumente und Anwendungsbeispiele von Wirkungsmessung und sind in der Lage, deren Anwendbarkeit anhand aktueller Debatten zu bewerten.

Zur Erreichung dieser Ziele ist jedem Kapitel eine kurze Einführung vorangestellt, in der die wesentlichen Inhalte und Lernziele noch einmal kurz dargestellt werden. Jedes Kapitel enthält praktische Anwendungsbeispiele fiktiver, aber reali-

tätsnaher Projekte, Prozesse und Strukturen. Am Ende eines Kapitels werden Hinweise zu vertiefender Literatur gegeben.

Im gesamten Lehrbuch werden Sie immer wieder auf eine Fallstudie mit dem Namen »JugendJetzt« stoßen. Anhand dieses exemplarischen Beispiels werden die verschiedenen sozialwirtschaftlichen Perspektiven veranschaulicht. Sie erkennen das Fallbeispiel an dem senkrechten Balken neben dem Text.

### **Fallbeispiel JugendJetzt**

JugendJetzt ist eine Organisation, die in Musterstadt v. a. im Bereich der Jugendhilfe tätig ist. Es handelt sich dabei um einen sogenannten Freien Träger (also einen Träger, der nicht von der öffentlichen Hand – Land/Kommune/Bund – getragen wird). Alle weiteren Informationen zur Struktur, dem Tätigkeitsspektrum, der Finanzierung etc. finden Sie in den jeweiligen Kapiteln.

## **1.1 Überblick über die Begriffsgeschichte und alternative Begriffe**

Der Begriff der »Sozialwirtschaft« ist noch relativ jung und hat sich erst im Umfeld der Neuausrichtung des deutschen Wohlfahrtsstaates seit den 1990er Jahren etabliert. Vor dem Hintergrund von beschränkten öffentlichen Ressourcen bei gleichzeitig stabilen bzw. steigenden Bedarfen ist die Soziale Arbeit zunehmend aufgefordert, die vorhandenen Ressourcen nicht nur effektiv (d. h. wirkungsvoll), sondern auch effizient (d. h. mit möglichst geringen Mitteln wirkungsvoll) und somit nach dem ökonomischen Prinzip zu verwenden (vgl. Finis Siegler 2009). Die wachsende Bedeutung und die Integration einer ökonomischen Perspektive in die Soziale Arbeit verlaufen zeitgleich mit der Einführung und der Diskussion um das sogenannte »Neue Steuerungsmodell« für die öffentliche Verwaltung (NSM). Wesentliche Kennzeichen des Neuen Steuerungsmodells sind die Integration betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente (bspw. Budgetierung und Kontraktmanagement) sowie der Neuzuschnitt von Fachressorts in die Kommunalverwaltung (vgl. Bicker 2004). Diese zumindest partiell in vielen deutschen Kommunen umgesetzte Verwaltungsreform hatte erhebliche Auswirkungen auf das Verhältnis zwischen kommunaler Verwaltung als einem der wichtigsten Auftraggeber Sozialer Arbeit sowie deren Leistungserbringern bzw. Anbietern und hat dazu geführt, dass die den sozialen Dienstleistungssektor bis in die 1990er Jahre weitgehend konkurrenzlos dominierenden Wohlfahrtsverbände unter Druck geraten sind, ihrerseits ökonomische Rationalitäten in der Leistungserstellung zu berücksichtigen (Heinze/Schneiders 2013). Die Neuorientierung wurde bereits früh positiv als »Modernisierung sozialer Dienste« (vgl. Heinze et al.

1997) bzw. negativ als »Ökonomisierung bzw. Entprofessionalisierung« (Buestrich et al. 2010) kontrovers diskutiert. Sowohl die kommunale Verwaltungsreform als auch die Modernisierung sozialer Dienste sind in den gesamtgesellschaftlichen Trend der Ökonomisierung eingebettet, der sich auch auf anderen Ebenen der sozialpolitischen Politikformulierung und -implementation wiederfindet. Seit den 1990er Jahren ist in der deutschen Sozialpolitik (ähnlich wie in anderen bis dato ›wirtschaftsfreien‹ Politikfeldern) eine an ökonomischen Prinzipien orientierte Neustrukturierung erkennbar, die sich u. a. in der Erosion korporatistischer Organisationsformen der Leistungserstellung, der Privatisierung vormals durch die öffentliche Hand oder frei-gemeinnützige Träger erbrachten Aufgaben sowie einer gestiegenen Selbstbestimmung der Zielgruppen Sozialer Arbeit manifestiert (Heinze/Schneiders 2013). Mit diesen strukturellen Veränderungen ging auch in der Sozialen Arbeit eine begriffliche Neuorientierung einher. Soziale Arbeit wurde nun den Sozialen Dienstleistungen als sozialpolitisch motivierte personenbezogene Dienstleistung zugeordnet (vgl. für einen Überblick über den Diskurs bzgl. des Dienstleistungsbegriffs in der Sozialen Arbeit die Beiträge in Olk/Otto 2003).

Spätestens seit Ende der 1990er Jahre bezeichnete sich zumindest ein Teil der im Sozialen Sektor tätigen Organisationen zunehmend als »Sozialunternehmen« und aus dem »Sozialwesen« bzw. »Sozialsektor« wurden Begriffe wie Sozialmanagement bzw. Sozialwirtschaft kreiert (vgl. für die Darstellung der historischen Entwicklung des Begriffs und Konzepts des »Sozialmanagements« die Beiträge in Wöhrlé et al. 2017).

Vor diesem sozialhistorischen Hintergrund vereint der Begriff der Sozialwirtschaft in Anlehnung an Wendt (2002) zwei Perspektiven: eine institutionelle und eine instrumentelle. Institutionell können unter dem Begriff der Sozialwirtschaft Organisationen subsumiert werden, die soziale Dienstleistungen im oben definierten Sinne erbringen. Diese können entweder nach Zielgruppen unterschieden werden (Jugend, Menschen mit Behinderung, Menschen in besonderen Problemlagen, ältere Menschen etc.) oder aber nach Tätigkeitsfeldern (Beratung, Pflege, Erziehung). Die Sozialwirtschaft ist in diesem Kontext ein Teil des Non-Profit-Sektors, aber mit diesem nicht deckungsgleich, da hier auch andere Dienstleistungen (Kultur, Sport, Bildung) angeboten werden und zudem ein zunehmender Teil von sozialen Dienstleistungen durch erwerbswirtschaftliche Unternehmen (»For-Profit«) erbracht werden.

### **Fallbeispiel JugendJetzt**

JugendJetzt wurde durch das örtliche Finanzamt als gemeinnützig anerkannt und ist daher dem Non-Profit-Sektor eindeutig zuzuordnen.

Trotz der beschriebenen Ökonomisierungs- und Privatisierungstendenzen verfügen die fünf großen deutschen Wohlfahrtsverbände (Arbeiterwohlfahrt, Deutsches Rotes Kreuz, Deutscher Caritasverband, Diakonisches Werk sowie Der Paritätische) in fast allen Bereichen des sozialen Dienstleistungssektors über eine zentrale Position. Die auch in der BAGFW (Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien

Wohlfahrtspflege) organisierte Zentrale Wohlfahrtsstelle der Juden (ZWST) spielt demgegenüber als Anbieter sozialer Dienstleistungen eine untergeordnete Rolle. Die in den fünf großen Verbänden organisierten Träger und Einrichtungen unterscheiden sich insofern von anderen (erwerbswirtschaftlichen) Anbietern, als sie nicht nur als Träger bzw. Anbieter von sozialen Dienstleistungen auftreten, sondern darüber hinaus Aufgaben der Interessenvermittlung bzw. der Sozialanwaltung übernehmen. Insbesondere die Kinder-, Jugend- und Behindertenhilfe, aber auch die Beratung von Menschen in besonderen Problemlagen (Sucht- und Straffälligenhilfe, Beratung von Menschen mit Migrationshintergrund und Asylbewerbern) werden weiterhin v. a. von frei-gemeinnützigen Anbietern, die in den Wohlfahrtsverbänden organisiert sind, dominiert. Insbesondere in der Altenpflege, in der seit Einführung der Pflegeversicherung im Jahr 1995 signifikante Ökonomisierungstendenzen erkennbar sind, zeigen sich mittlerweile deutliche Verschiebungen zugunsten privat-gewerblicher Einrichtungen bzw. Dienstleistungsanbieter (Schneiders 2010; Schneiders 2014).

Aus instrumenteller Perspektive können unter dem Begriff der Sozialwirtschaft bzw. stärker noch des »Sozialmanagements« (betriebs-)wirtschaftliche Instrumente zusammengefasst werden, die zur Steuerung, Leitung und (Erfolgs-)Kontrolle in Einrichtungen und Diensten eingesetzt werden. Vor dem Hintergrund eines zunehmenden Kostenbewusstseins zählen zu den am intensivsten diskutierten Maßnahmen das Personalmanagement, da die Personalkosten in vielen Organisationen zwischen 70 und 80 % der gesamten finanziellen Ressourcen binden. Aber auch das Qualitätsmanagement und eng damit verbunden das Controlling gewinnen als Grundlagen der Wirkungsmessung und der immer wichtiger werdenden Legitimierung sozialarbeiterischer Interventionen an Aufmerksamkeit. Schließlich ist noch auf das Fundraising als aktive Strategie zur Aktivierung zusätzlicher finanzieller Ressourcen jenseits der öffentlichen Finanzierung hinzuweisen.

In der Sozialen Arbeit ist mittlerweile eine Vielzahl von ›Management-Literatur‹ erschienen, die anwendungsbezogen betriebswirtschaftliche Instrumente und ihre Einsatzmöglichkeiten in der Sozialen Arbeit darstellt. Die wissenschaftliche Debatte in der Sozialen Arbeit haben v.a. Wolf Rainer Wendt, Armin Wöhrle und Herbert Bassarak bestimmt, die auch innerhalb der Deutschen Gesellschaft für Soziale Arbeit (DGSA) wichtige Funktionen innehatteten und u. a. die Arbeitsgruppe »Sozialwirtschaft« innerhalb der DGSA mit aufgebaut haben. Erst in den letzten Jahren wurden verstärkt Arbeiten mit einem theoretischen Bezug veröffentlicht (Beiträge in Wendt/Wöhrle 2007; Bassarak/Wöhrle 2008; Grilitsch et al. 2017), der auch in Lehr- und Handbücher einfließt (u. a. Finis Siegler 2009; Arnold et al. 2014; Grunwald/Langer 2018). Mittlerweile existieren auch supranationale Vereinigungen wie bspw. die Internationale Arbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft (INAS), die Wissenschaftler\_innen aus der Schweiz, Österreich und Deutschland organisiert, die im Bereich Sozialmanagement/Sozialwirtschaft tätig sind.

Weitgehend unabhängig von den Debatten in der Sozialen Arbeit hat sich in der (Wirtschafts- und Organisations-)Soziologie ein Diskurs über Erscheinungsformen und Folgen der Ökonomisierung entwickelt. Aus verbändesoziologischer

bzw. politikwissenschaftlicher Perspektive ist das Thema mit Fokus auf die Wohlfahrtsverbände u. a. in Evers/Heinze (2008) sowie Heinze/Schneiders (2014) thematisiert worden. Die aktuelle steuerungstheoretische Debatte kreist u. a. um die Frage, inwiefern die verstärkte Integration marktlicher Steuerungsinstrumente in den sozialen Dienstleistungssektor einen Widerspruch zu der Tatsache darstellt, dass die dort tätigen Organisationen (auch als Dritte-Sektor-Organisationen bezeichnet) aus Gründen des Markt- bzw. Staatsversagens gegründet wurden bzw. vom Staat u. a. im Rahmen der Steuergesetzgebung privilegiert werden.

Aufgrund der Besonderheiten der Sozialen Dienstleistungen, insbesondere der vorhandenen Informationsasymmetrie über die Notwendigkeit und Qualität von Leistungen sowie der für einen Erfolg erforderlichen Ko-Produktion durch die Kund\_innen bzw. Klient\_innen handelt es sich bei diesem Sektor nicht um eine Wirtschaftsbranche wie jede andere. Anders als andere Branchen/Sektoren gelten hier nicht (nur) die Prinzipien des Marktes. Es handelt sich allenfalls um ‚Quasi-Märkte‘. Dies gilt v. a. für Beratungs- bzw. Unterstützungsleistungen, denen neben der Beseitigung bzw. Reduzierung individueller Probleme auch eine gesamtgesellschaftliche Integrationsfunktion innewohnt (bspw. in der Suchthilfe sowie der Straffälligenhilfe). Kritiker\_innen der Integration marktlicher Steuerungsmechanismen problematisieren die Folgen der Ökonomisierung und Privatisierung als Entprofessionalisierung der Sozialen Arbeit (Buestrich et al. 2010; Seithe 2010) mit dem Argument, dass aus Kostengründen zunehmend un- bzw. schlecht qualifiziertes Personal eingestellt würde.

Aktuelle Entwicklungstendenzen im Sozialsektor zeigen, dass sich die Unterschiede zwischen erwerbswirtschaftlichen und Non-Profit-Unternehmen zunehmend auflösen. Eine Vielzahl von frei-gemeinnützigen Organisationen (insbesondere die Wohlfahrtsverbände) haben aus rechtlichen Haftungsgründen, aber auch um eine stärkere arbeitsrechtliche Flexibilität zu gewinnen, Tochterunternehmen ausgegründet, die zum Teil als erwerbswirtschaftliche Unternehmen in Form einer GmbH organisiert sind. Auch in ihrer Funktion als Arbeitgeber unterliegen die Wohlfahrtsverbände aufgrund mittlerweile öffentlich ausgetragener Arbeitskämpfe einer zunehmenden Legitimationskrise. Auf der anderen Seite etablieren sich in Deutschland neue Organisationen jenseits der traditionellen Wohlfahrtsverbände, deren primäre Motivation zwar nicht die Gewinnerzielung ist, die aber dennoch Züge von gewerblichen Unternehmen (Rechtsform, Risikorationalität etc.) aufweisen und die unter dem Label »Sozialunternehmen« bzw. »Social Entrepreneurship« insbesondere in den Medien viel Aufmerksamkeit erregen. Diese Social Entrepreneurs verfügen zwar im Vergleich zu den etablierten Akteuren (bislang) über nur geringe Kapazitäten und bedienen v. a. sozialpolitische Nischen (niedrigschwellige Betreuungsangebote, Organisation ehrenamtlicher Unterstützungsangebote etc.), weisen jedoch eine hohe Innovationskraft insbesondere in den Bereichen Sozialmarketing sowie Einbindung ehrenamtlichen Engagements auf (vgl. die Beiträge in Hackenberg/Empter 2011 sowie Jansen et al. 2013).

Die Ausdifferenzierung der wohlfahrtsverbandlichen Organisationsstrukturen sowie die Entstehung der erwähnten neuen Organisationsformen jenseits der klassischen Trennung zwischen Rendite- und Gemeinwohlorientierung führen

zu einer Unübersichtlichkeit, die aus wissenschaftlicher Perspektive eine analytische Herausforderung darstellt. Kontrastierende Vergleiche zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen sind angesichts der Verbtriebswirtschaftlichkeit vieler auch wohlfahrtsverbandlicher Organisationen und Einrichtungen nur noch bedingt möglich. In international vergleichenden Untersuchungen zu Organisationsstrukturen und Entwicklungstrends in der Sozialwirtschaft können weder die deutschen Wohlfahrtsverbände unisono dem Non-Profit-Sektor, noch die in der Rechtsform der privatwirtschaftlichen GmbH agierenden Organisationen dem Profit-Sektor zugeordnet werden. Erforderlich ist vielmehr eine detaillierte Analyse und Einschätzung der jeweiligen Handlungsrationale und Umsetzungsstrukturen. Evers/Ewert (2010) haben in diesem Zusammenhang den Begriff der Hybridität in die deutsche Diskussion eingebracht (► Kap. 5).

Sowohl die institutionelle als auch die instrumentelle Dimension der Sozialwirtschaft sind von erheblicher Bedeutung v. a. für die strategische Positionierung der Sozialen Arbeit, aber auch für die praktische Arbeit der in diesem Bereich Tätigen. Ein möglichst effizienter Einsatz der vorhandenen Ressourcen bzw. ein optimiertes Fundraising, das auch Finanzierungsquellen jenseits der öffentlichen Haushalte aktiviert, gehört neben fachlichen Kompetenzen zunehmend zu den Voraussetzungen für eine gelingende Soziale Arbeit. Angesichts chronisch angespannter Sozialhaushalte sind kreative Ideen des Fundraisings, insbesondere auch zur stärkeren Wiedereinbindung ehrenamtlichen Engagements, eine Möglichkeit, die vorhandenen Begrenzungen positiv umzudeuten. Darüber hinaus ist nicht nur gegenüber den Kostenträgern, sondern auch für die Reflexion der eigenen Arbeit eine konsequente Wirkungsorientierung erforderlich, die nur mit geeigneten Messinstrumenten und -verfahren gelingen kann. Studierende der Sozialen Arbeit sollten sich daher frühzeitig mit Organisationsformen, Instrumenten und Mechanismen der Sozialwirtschaft vertraut machen, um im Arbeitsalltag Strukturen zu verstehen, ggf. aber auch um innovative Lösungen entwickeln zu können. Die erforderlichen Innovationen sind nur durch stärkere Verknüpfung von fachlichem Diskurs und betriebswirtschaftlichen Erwägungen erreichbar. Einerseits kann nur so einer naiven Ökonomisierung im Sinne der unreflektierten Übertragung betriebswirtschaftlicher Instrumente auf den sozialen Dienstleistungssektor begegnen werden, andererseits ist die Entwicklung der für eine ökonomische Betrachtung von Sozialer Arbeit erforderlichen Kennziffern für eine Wirkungsmessung auf die fachliche Expertise zwingend angewiesen. Auch aus Klient\_innensicht scheint eine noch stärkere Orientierung an der Wirkung wichtig. Eine fundierte Wirkungsforschung bzw. Evaluation kann dazu beitragen, die Legitimation der Sozialen Arbeit innerhalb der Gesellschaft, aber auch des Wirtschaftssystems zu erhöhen mit dem Ziel, auch ggf. wieder verstärkt Ressourcen zu aktivieren. Hierfür wurden u. a. mit dem Modell des Social Return on Investment (SROI) bzw. der Balance Score Card (BSC) Instrumente entwickelt, die den Besonderheiten der sozialen Dienstleistungsproduktion gerecht werden (► Kap. 3).

In den grundständigen B. A.-Studiengängen Sozialer Arbeit werden Themen der Sozialwirtschaft u. a. im Kontext sozialrechtlicher bzw. sozialadministrativer Diskurse (sozialrechtliches bzw. sozialwirtschaftliches Dreieck der Leistungser-

stellung) bearbeitet. Daneben wird mittlerweile eine Vielzahl von Studiengängen zum »Sozialmanagement« angeboten. Ein Teil dieser Studiengänge und auch der vorhandenen Weiterbildungsangebote fokussiert v. a. auf die Vermittlung von Managementinstrumenten, mit denen der vorhandene Kostendruck in den Organisationen verwaltet werden kann. Auf die mit sozialen Dienstleistungen einhergehenden Besonderheiten und das jeweilige Wertesystem der Organisation wird hingehen nicht oder nur am Rande eingegangen. Eine differenzierte Auseinandersetzung mit der Fragestellung, inwieweit und inwiefern ökonomische Handlungsrationale und/oder -instrumente für die Steuerung Sozialer Arbeit fruchtbar gemacht werden können, steht hingegen noch aus. Dieses Lehrbuch möchte Studierende und Praktiker\_innen für Problemstellungen sensibilisieren, aber auch Berührungsängste vor ökonomischen Fragestellungen abbauen. Vor dem Hintergrund, dass öffentliche und private Kostenträger zunehmend auch ökonomische Maßstäbe bei der Vergabe von Mitteln anlegen, sind vertiefte Kenntnisse über sozialwirtschaftliche Zusammenhänge erforderlich.

Die teilweise unreflektierte bzw. naive Übernahme von Instrumenten aus einer an den Bedarfen erwerbswirtschaftlicher Unternehmen orientierten Betriebswirtschaft und eine einseitige Kostenorientierung haben in einer Vielzahl von sozialen Einrichtungen zu erheblichen Irritationen bis hin zu Frustrationen der Beschäftigten geführt.

Jenseits einer unreflektierten Ökonomisierung erwachsen aus einer stärker ökonomischen Betrachtung der Sozialen Arbeit aber auch Chancen. Die Bezeichnung der von der Sozialen Arbeit erbrachten Leistungen als (Wirtschafts-)Sektor in Abgrenzung zu anderen industriellen bzw. primären Sektoren ermöglicht, die Besonderheiten des Sektors in Bezug auf Produktionsformen etc. herauszustellen, gleichzeitig aber auch die volkswirtschaftliche Bedeutung zu konturieren. Noch relativ wenig beachtet wurde, dass für die Klient\_innen Ökonomisierungsprozesse auch positive Effekte hervorrufen können. So ist bspw. die Einführung Persönlicher Budgets in der Behindertenhilfe für die Träger mit zusätzlichem Koordinierungs- und teilweise auch Marketingaufwand verbunden, bedeutet für die Betroffenen aber eine höhere Selbstbestimmung und Wahlfreiheit.

Während die »Übergriffe« des Ökonomischen in das Soziale in Form der Übernahme (betriebs-) wirtschaftlicher Instrumente unter dem Stichwort der »Ökonomisierung« durch die Soziale Arbeit v. a. kritisch, teilweise auch strikt ablehnend bewertet wurden, hat das Aufgreifen »sozialer« im Sinne von »gesellschaftszuträglicher« bzw. »gemeinwohlorientierter« Handlungsmuster in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen bislang nur marginal die Aufmerksamkeit der Sozialarbeitswissenschaft auf sich gezogen. Unter dem Begriff der Betrieblichen Sozialpolitik können sowohl Maßnahmen zusammengefasst werden, die sich an die Beschäftigten (interne betriebliche Sozialpolitik) als auch nach außen richten und die auch als Corporate Social Responsibility (CSR) diskutiert und umgesetzt werden. Auf diese Formen wird am Ende des Buches eingegangen.