

1 Einordnung der Sozialwirtschaft

1.1 Historische Entwicklung der Sozialwirtschaft

Dass heute (sozial-)wirtschaftliche Überlegungen im Zusammenhang mit den Arbeits- und Handlungsbereichen der im weiteren Sinne Sozialen Arbeit bzw. des Sozial- und Gesundheitswesens diskutiert werden, ist das Ergebnis einer jahrzehntelangen Entwicklung, die sich grob in mehrere Phasen untergliedern lässt. Wendt (2018, S. 67) unterteilt die Entwicklung der Sozialwirtschaft und ihr Verständnis in drei Phasen. Die erste Phase beginnt Ende des 18. Jahrhunderts mit den englischen »friendly societies« als Versicherungsvereinigungen von Handwerkern und Arbeitern. Gleichzeitig entstehen Kooperativen als Gegenentwurf zu kapitalistischen Produktionsbedingungen. In Frankreich gesellen sich die »mutuelles« und solidarwirtschaftlichen Projekte hinzu, die das gesamte 19. Jahrhundert hindurch prägen. In dieser Zeit entwickelt sich auch die Theorie der Sozialwirtschaft, insbesondere in Frankreich. Die zweite Phase, die Wendt etwa zwischen 1920 und 1980 verortet, ist geprägt von der Fortführung der Ideen und Praktiken von Assoziationen, Genossenschaften und Solidargevereinigungen in einigen Ländern. Gleichzeitig werden allgemeine Versorgungsaufgaben im Rahmen des wohlfahrtsstaatlichen Systems behandelt, »ohne dass deren Erbringung über die Verwaltung hinaus sozialwirtschaftlich bedacht und organisiert« wurde. Die dritte Phase sieht Wendt (2018, S. 67) darin, dass sich daraufhin die Europäische Union der Thematik annimmt. Der Bereich des »not for profit«-Wirtschaftens wird als eigenständige Wachstumsstrategie der Gemeinschaft erkannt.

»In diskursiver Durchdringung der Politik und der Praxis sozialwirtschaftlichen Handelns hat sich derweil eine Theorie des ganzen Komplexes der sozialen Produktion personenbezogener Wohlfahrt angenommen. Sozialwirtschaft übergreift nun das soziale Versorgungsgeschehen in allen seinen ökonomischen Aspekten« (Wendt 2018, S. 67).

Auf Deutschland bezogen kann nach Maelicke (2009, S. 703 f.) der Ausgangspunkt des heutigen Systems im 19. Jahrhundert angesetzt werden, als – überwiegend aus religiösen Gründen – erste freiwillige, zumeist unprofessionell Engagierte sich der im weitesten Sinne ›Benachteiligten‹ annahmen. Dem folgte zur Zeit der Weimarer Republik die Gründung von Wohlfahrtsorganisationen und staatlichen Sozialstellen in Form von Jugend-, Sozial- und Gesundheitsämtern. Mit Ende des Zweiten Weltkrieges vollzog sich in der Bundesrepublik der Aus- und Aufbau des Sozialsystems, wie es überwiegend auch heute noch vorherrscht. Es ist charakterisiert durch einen sogenannten Welfare-Mix von hauptsächlich öffentlichen und gemeinnützigen Trägern (freie Wohlfahrtspflege, ► Kap. 2). Wirtschaftliche bzw. ökonomische Erwägungen spielten in dieser Zeit keine ernsthafte Rolle. Im Gegenteil, diese Phase ist geprägt durch eine bewusst deutliche und z. T. ideologisch aufgeladene Abgrenzung zu erwerbswirtschaftlichen Organisationen und deren Denkhaltungen und Methoden. Spätestens mit Beginn der 1990er Jahre verschärft sich die gesellschaftliche und politische Kritik an der Leistungsfähigkeit und Finanzierbarkeit des gegebenen Sozialsystems derart, dass zunehmend Lösungsansätze aus dem Management- bzw. Wirtschaftsbereich herangezogen werden. Die historisch, weltanschaulich oder sozialpolitisch begründete Abgrenzungen des Sektors sozialer Dienstleistungen von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung kann spätestens mit der letzten Jahrhundertwende nicht mehr aufrecht erhalten werden (Maelicke 2009, S. 704).

»Es geht nunmehr darum, Gemeinsamkeiten, aber auch Trennendes zwischen For-Profit-Organisationen, Non-Profit-Organisationen und Sozialwirtschaftlichen Organisationen genauer herauszuarbeiten mit dem Ziel, für die Nutzer/Kunden eine bestmögliche Dienstleistung zu einem möglichst günstigen Preis verfügbar zu machen« (Maelicke 2009, S. 704).

Heute wird vor allem in der sozialwirtschaftlichen Praxis kaum mehr ernsthaft in Frage gestellt, dass die Hinwendung zu betriebswirtschaftlichen Steuerungsansätzen einen elementaren Bestandteil der Sozialwirt-

schaft darstellt. Am Horizont zeigen sich mit der auf europäischer Ebene geführten Diskussion um das sogenannte »Social Entrepreneurship« (Soziales Unternehmertum) weitergehende Entwicklungsperspektiven auf. So treten »Social Entrepreneure« mit dem Ziel auf, den Widerspruch von ökonomischer und sozialer Orientierung zu überwinden und mit privaten unternehmerischen Ansätzen ohne staatliche Unterstützung gesellschaftsdienliche Projekte umzusetzen.

1.2 Sozialwirtschaft im Gefüge der Wissenschaften

Die Frage, wo die Sozialwirtschaft bzw. das Management in und von sozialwirtschaftlichen Organisationen wissenschaftlich zu verorten ist, kann keinesfalls als geklärt gelten. Wöhrle (2008, S. 204) bezeichnet das Management in der Sozialwirtschaft bildhaft »als Kind mehrerer Mütter und Väter«. Aus dem Kreis der in Frage kommenden »Eltern« können mindestens etwa Disziplinen wie die (Sozial-)Politik, die Soziologie, die Verwaltungswissenschaft, die Organisationswissenschaft, die Wirtschaftswissenschaft und Wissenschaften aus den Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit angesehen werden (Brinkmann 2010, S. 8). Bevor der genauen Verortungsfrage jedoch weiter nachgespürt wird, empfiehlt es sich, dass wir uns zunächst auf den zentralen Begriff der Wissenschaft verständigen.

Im Weiteren soll als Definition von Wissenschaft von der folgenden Festlegung ausgegangen werden: »Wissenschaft ist jede intersubjektiv überprüfbare Untersuchung von Tatbeständen und die auf ihr beruhende, systematische Beschreibung und – wenn möglich – Erklärung der untersuchten Tatbestände« (Speck 1980, S. 726). Die verwendete Definition hebt insbesondere zwei Aspekte hervor: Beschreibung und Erklärung. Intersubjektivität meint dabei, dass die erzielten Ergebnisse nicht nur für die jeweiligen Wissenschaftlerinnen nachvollziehbar sein sollen, sondern auch

andere, fachlich hinreichend Qualifizierte die erzielten Ergebnisse verstehen und überprüfen können müssen.

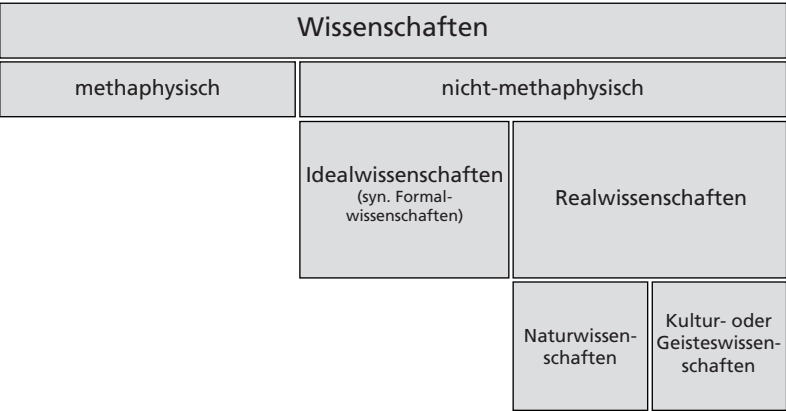


Abb. 1: Einteilung der Wissenschaften

Die angebotene Einteilung der Wissenschaften (► Abb. 1) ist als möglicher, recht weit verbreiteter Vorschlag zu begreifen – alternative Ordnungen sind möglich und vorhanden. Sozialwirtschaft basiert auf den beiden Begriffsteilen des *Sozialen* und der *Wirtschaft*: Menschen in Haushalten und Betrieben mussten sich immer schon mit der Notwendigkeit des Wirtschaftens auseinandersetzen, denn Wirtschaften bedeutet nichts anderes als den rationalen Umgang mit dem Phänomen der Knappheit. Als akademische Disziplin einer Lehre und theoretische Durchdringung des Wirtschaftens ist die »Wirtschafts-Wissenschaft« noch vergleichsweise neu. Die Wirtschaftswissenschaft, die sich aus der Volks- und der Betriebswirtschaftslehre zusammensetzt, kann in der obigen Ordnung innerhalb der sogenannten Realwissenschaften verordnet werden. Die Realwissenschaften befassen sich mit im weiteren Sinne tatsächlichen Gegenständen oder Zusammenhängen der vom Menschen wahrnehmbaren und/oder geschaffenen Wirklichkeit. Die Realwissenschaften lassen sich weiter unterscheiden nach Natur- und Geisteswissenschaften. Während sich die Naturwissenschaften mit natürlichen Sachverhalten befassen, also mit Teilen der Realität, die z. B. auch ohne den Menschen existieren (würden), be-

fassen sich die Kultur- bzw. Geisteswissenschaften mit Bereichen der Wirklichkeit, die nur – und vor allem – in Abhängigkeit von Menschen Teil der Realität sind. So ist z. B. die Rechtsordnung von der Existenz eines von Menschen geschaffenen Kulturguts Recht abhängig, wie auch das Recht als solches Ausdruck und Abbild der kulturellen Normen menschlicher Gesellschaften ist. Die Frage nach dem Wirtschaften ist in analoger Weise einzuordnen. Wirtschaften, also der planvolle Umgang mit Knappheit, ist dabei kein Gegenstand an sich, sondern das Ergebnis von bzw. die Beurteilung durch Menschen. Den vielschichtigen Terminus des Sozialen ausgiebig zu diskutieren, kann nicht Gegenstand dieser Einführung sein. Gleichwohl sind an dieser Stelle einige grundlegende Feststellungen darüber nötig, um den Terminus Sozialwirtschaft adäquat einordnen zu können.

Soziales Handeln ist z. B. in einer klassischen Sichtweise »eine besondere Klasse von Handlungen, die sich dadurch auszeichnet, dass sie (sinnhaft) auf Andere bezogen ist« (Autrata 2011, S. 42). Vor dem Hintergrund versorgungs- und bedarfwirtschaftlicher Betrachtungen der Sozialwirtschaft ist das Handeln gewöhnlich im Kontext ›Hilfe‹ zu sehen, womit z. B. wissenschaftliche Disziplinen wie die Soziologie und die Politikwissenschaften als wichtige Bezugswissenschaften der Sozialwirtschaft in den Fokus rücken, da sie »soziales und wirtschaftliches (Ver)Handeln und Hilferzeugung eigenständig beschreiben« (Brinkmann 2010, S. 9). Helfendes menschliches Handeln spielt überdies in mehreren wissenschaftlichen Bereichen eine bedeutende Rolle, wie etwa in der Ethik, der Philosophie, der Psychologie und in den Wissenschaften innerhalb der Sozialen Arbeit (vgl. Brinkmann 2010). Da bspw. Teilbereiche der Philosophie dem metaphysischen Zweig der Wissenschaften zuzuordnen sind und andere Bezugswissenschaften wie die Wirtschaftswissenschaft oder Soziologie wiederum Realwissenschaften darstellen, wird deutlich, dass Sozialwirtschaft offenkundig interdisziplinär ausgerichtet ist. Die Nähe zur Wirtschaftswissenschaft steht in unserem Verständnis im Vordergrund, was durch Abbildung 2 verdeutlicht wird (► Abb. 2). Der Begriff Sozialwirtschaft legt den Fokus auf die betriebswirtschaftliche Erbringung von Dienstleistungen (Hohendanner et al. 2024, S. 8) und ist »für den Sozialbereich immer noch herausfordernd und nicht immer bequem« (Schellberg 2013, S. 153).



Abb. 2: Verortung der Sozialwirtschaft

Sozialwirtschaft steht derart betrachtet vor allem in einem ökonomischen oder zumindest managerialen Anwendungszusammenhang, so dass Einzelthemen, die in entsprechenden Publikationen im Blickpunkt stehen, ganz überwiegend dem wirtschaftswissenschaftlichen Kontext entstammen (Mroß 2013). Des Weiteren bezeichnet der zweite Wortteil eines zusammengesetzten Begriffs wie Sozial-Wirtschaft im deutschen Sprachgebrauch stets den Gegenstand, also »*was* es im Kern darstellt«. Beispiele wie Spiel-Platz, Wohn-Zimmer, Ehe-Frau, Sozial-Wirtschaft mögen dies verdeutlichen. So *ist* ein Spielplatz zunächst vor allem ein Platz bzw. ein Ort. Genauso wie die Ehefrau zunächst einmal ein weiblicher erwachsener Mensch ist. Die Vorsilbe »Spiel« spezifiziert den konkreten Zusammenhang oder die Perspektive, mit der auf diesen Ort geblickt wird, und die Vorsilbe »Ehe« spezifiziert, dass die Frau in einer bestimmten Rolle gemeint ist.

Sozial-Wirtschaft *ist* in dieser Interpretation folglich vor allem rationaler Umgang mit Knappheit (d.h. Wirtschaft) im Bereich des Sozialen. Die Spezifikation stellt folglich das Soziale, das Helfende bzw. den gesellschaftlichen Bezug dar, der näher darüber Aufschluss gibt, für welchen Bereich es das Phänomen der Knappheit zu untersuchen gilt.

Es ist von daher naheliegend für das Soziale eine *spezielle Betriebswirtschaftslehre* für Betriebe der Sozialwirtschaft zu entwickeln (z.B. Fleßa 2009; Schellberg 2012; Schellberg 2013; Vogelbusch 2018). Sogenannte »spezielle Betriebswirtschaftslehren« konzentrieren sich auf Fragen und

Probleme eines bestimmten Wirtschaftsbereichs. Die Industrie-, Handels- oder die Bankbetriebslehre stellen dafür klassische und seit Langem etablierte Beispiele dar. Eine spezielle Betriebswirtschaftslehre der Sozialbetriebe hat sich demzufolge mit den besonderen Rahmenbedingungen, die sich bspw. durch Sozialpolitik ergeben, und mit besonderen funktionalen Fragestellungen (Personalmanagement, Finanzierung, Marketing etc.) zu befassen, die sich in dieser speziellen Ausprägung ausschließlich in diesen Wirtschaftsbetrieben stellen. Das heißt, selbstverständlich müssen alle Arten von Betrieben z.B. Entscheidungen rund um Personal- oder Finanzierungsfragen beantworten. Es existieren aber Besonderheiten in sozialwirtschaftlichen Betrieben, die in dieser Form nur dort anzutreffen sind. Themen, wie das Personalmanagement von Ehrenamtlichen und Freiwilligen oder die Finanzierung durch Spenden, staatliche Zuweisungen und Sozialversicherungsbeiträge, stellen sich nahezu ausschließlich nur für gemeinnützige Betriebe. Insgesamt folgt diese Ausrichtung damit einer Wiederannäherung der Non-Profit-Forschung »an den Mainstream der erwerbswirtschaftlichen Forschung«, freilich unter Berücksichtigung sozialbetrieblicher Besonderheiten im Management (Gmür 2021, S. 12f.). Wie im weiteren Verlauf dieses Buches noch zu zeigen sein wird, lassen sich

»[d]ie meisten Konzepte und Modelle der Sozialen Arbeit [...] auch in ökonomischen Kategorien interpretieren und analysieren [...] Dies ist auch insofern unproblematisch, denn die Ökonomie sieht sich nicht als eine Wissenschaft, die Ziele vorgibt, sondern die die optimale Zielerreichung für gegebene Ziele sucht. Die ›Ökonomisierung‹ des Sozialen ist insofern eher ein Scheinproblem« (Schellberg 2013, S. 152).

1.3 Abgrenzungen der Sozialwirtschaft

Das Feld der Sozialwirtschaft zumindest einigermaßen klar zu umreißen und damit von anderen ggf. verwandten Bereichen abzugrenzen, setzt im Idealfall eine hinreichend klare Klärung des Begriffs als solchen voraus. »Ein Wirrwarr an Begriff und Debatten versperrt die Sicht« auf das Feld,

ließe sich pointiert festhalten (Hohendanner et al. 2024, S. 5). Verschiedene Bezeichnungen des sozialen Sektors, die aus unterschiedlichen Diskussionszusammenhängen stammen, erschweren eine exakte begriffliche Klärung. »Care-Sektor, Sozialwirtschaft, Sozialwesen, soziale Infrastruktur, soziale Dienste, Wohlfahrtssektor, Dritter Sektor sind gängige Beispiele«, jedoch ist zu konstatieren, dass der Begriff Sozialwirtschaft sich »sehr weitgehend durchsetzt und vielfach auch die Selbstzuschreibungen der Träger und Dienste dominiert« (Hohendanner et al. 2024, S. 5). Eine Auswahl davon und von anderen sollen für die Zwecke dieses Buches nachfolgend aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden.

1.3.1 Sozialmanagement und Sozialwirtschaft

Mit dem Hinweis auf dessen ursprüngliche Herkunft gibt es Bestrebungen, den Kontext des Managements in Sozialen Organisationen möglichst weit weg von betriebswirtschaftlichen Orientierungen zu verorten (Merchel 2009, S. 67 ff.; Wöhrle 2003, S. 111 ff.; Wöhrle 2013). Danach soll vor allem »Sozialmanagement« unterschieden werden vom »Management in der Sozialwirtschaft« und allgemein von Sozialwirtschaft. Während für die beiden letztgenannten Termini eine enge bis sehr enge Anlehnung an betriebswirtschaftliche Fragestellungen und Argumentationen gesehen wird, sollen »die mit der Formel ›Sozialmanagement‹ operierenden Konzeptionierungen, [...] ihre Verbindung zur Sozialen Arbeit als konstitutiv markieren« (Merchel 2009, S. 68). Als Bezugspunkt des Sozialmanagements wird in diesem Verständnis die Fachlichkeit in der Sozialen Arbeit angesehen (Wöhrle 2003, S. 111). Für fachliche und inhaltliche Orientierungen an ökonomisches bzw. betriebswirtschaftliches Gedankengut wird hingegen für die Rede von einem »Management in der Sozialwirtschaft« plädiert. Eine naheliegende Erklärung für diese Position kann darin gesehen werden, dass sowohl sozialwissenschaftliche Theorie und Praxis lange Zeit eine Betrachtung unter wirtschaftlichen Kategorien ablehnten. Der Sozialbereich wurde nicht (auch) als Wirtschaftsbranche wahrgenommen. Ein exemplarischer Blick in das einschlägige Schrifttum fördert daher auch eine Vielfalt von Beiträgen zu Tage, die den Import wirtschaftswissenschaftlichen Denkens in den Sozialbereich mindestens kritisch, wenn nicht

sogar strickt ablehnend gegenüberstehen. Es wird bemängelt, dass betriebswirtschaftliche Methoden nicht auf Soziale Organisationen übertragen werden könnten (Brinkmann 2010, S. 9f.). Vielmehr gehe es darum, einen für den Sozialbereich eigenen managerialen Zugang zu konstruieren. Demgegenüber steht die Auffassung, dass ein solcher eigener Zugang dann einen erkennbaren Input aus dem Theoriefundus der Sozialen Arbeit aufweisen müsste, um den Besonderheitsanspruch zu untermauern und auch die überwiegende Verortung von entsprechenden Studiengängen an den Fachbereichen für Soziale Arbeit zu erklären (z.B. Mroß 2013). Dies scheint bislang nicht erkennbar. Eine Untersuchung von einschlägigen Fach- bzw. Lehrbüchern fördert zu Tage, das zwar vielerorts betont wird, dass es sich beim Management innerhalb sozialwirtschaftlicher Organisationen um etwas ›Eigenes‹ oder ›Besonderes‹ handele. Dieses ›Eigene‹ wird aber allenfalls abstrakt angedeutet, so dass die Darstellungen i. d. R. letzten Endes branchenbezogenen Ausführungen im Sinne einer sogenannten speziellen Betriebswirtschaftslehre gleichkommen (Mroß 2013). Insgesamt entsteht der unbefriedigende Zustand, dass trotz einer inzwischen beachtlichen Anzahl sozialwirtschaftlicher Publikationen, auch aus dem Lehrbuchsektor (z.B. Boedege-Wolf/Schellberg 2003; Wöhrle 2003; Brinkmann 2010; Wöhrle et al. 2013; Arnol et al. 2014) es an einer einheitlichen Bestimmung des Erfahrungsobjekts mangelt. Ungeachtet historischer Bezugspunkte hat sich Sozialmanagement heute de facto zu einem Management in der Sozialwirtschaft, einer speziellen Betriebswirtschaftslehre für Sozialbetriebe entwickelt. Als solche umfasst es sowohl Managementfunktionen (z.B. Planung, Führung, Kontrolle) als auch betriebliche Kernfunktionen (z.B. Beschaffung, Finanzierung, Marketing), die für die Führung, Leitung und den langfristigen Betrieb der sozialwirtschaftlichen Organisation und damit für die Erbringung von sozialen Hilfen notwendig sind.

1.3.2 Abgrenzungsversuche aus Politik und Gesetzgebung

In der Machbarkeitsstudie »Möglichkeiten der Darstellung der volkswirtschaftlichen Bedeutung der Sozialwirtschaft« (DIW econ 2013, S. 3 ff.) sind

verschiedene Definitionsansätze für die Sozialwirtschaft aus Literatur, Politik, Gesetzesnormen und trügereigenem Selbstverständnis zusammengetragen worden: Das in der Begriffswelt der Europäischen Union maßgebliche Verständnis von Sozialwirtschaft ist eng an die französische »économie sociale« gekoppelt. In der Charta der Sozialwirtschaft wird diese definiert als

»Gruppe der nicht zum öffentlichen Sektor gehörenden Organisationen, die demokratisch agieren, deren Mitglieder gleiche Rechte und Pflichten haben, bei denen besondere Eigentumsverhältnisse herrschen und eine besondere Form der Gewinnverteilung praktiziert wird, die dadurch gekennzeichnet ist, dass die Überschüsse für die Erweiterung der Organisation und die Verbesserung ihrer Dienstleistungen für die Mitglieder und die Gesellschaft eingesetzt werden« (DIW econ 2013, S. 4).

In dieser Sichtweise stehen weniger die Tätigkeits- oder Geschäftsfelder der sozialwirtschaftlichen Träger im Blickpunkt, sondern vielmehr deren Organisationsform und diese fokussiert die Studie zu Folge vor allem auf Genossenschaften, Wechselseitigkeitsvereine, Non-Profit-Vereine und ggf. auch auf gemeinnützige Stiftungen (DIW econ 2013, S. 3 ff.). Der Definitionsansatz der britischen Regierung weicht hingegen von der EU-Definition ab und stellt vielmehr die sozialen Ziele der jeweiligen sozialwirtschaftlichen Organisation in den Mittelpunkt:

»A social enterprise is a business with primarily social objectives whose surpluses are principally reinvested for that purpose in the business or in the community, rather than being driven by the need to maximize profit for shareholders and owners. Social enterprises tackle a wide range of social and environmental issues and operate in all parts of the economy« (DIW econ 2013, S. 4).

In Deutschland wird – vergleichbar dem britischen Verständnis – häufig, aber keineswegs durchgängig, auf den steuerrechtlichen Tatbestand der Gemeinnützigkeit abgestellt. So definiert z. B. das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen eines Förderprogramms die Sozialwirtschaft als »Gesamtheit der Unternehmen und Institutionen in gemeinnütziger Trägerschaft« (DIW econ 2013, S. 5). Das Kriterium der Gemeinnützigkeit (► Kap. 1.3.7) stellt darin augenscheinlich die ausschlaggebende Komponente dar. Für Deutschland führt dies dazu, dass damit im Wesentlichen die Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege angesprochen sind. Wie noch deutlich werden wird, wird man damit der