

Ökonomische Bescheidenheit statt Sozialrendite



VON HELMUT LAMBERS

Prof. Dr. Helmut Lambers ist Professor der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen in Münster im Fachbereich Sozialwesen und Soziale Arbeit. Seine Arbeits- und Lehrschwerpunkte sind Geschichte, Theorien und Konzepte der Sozialen Arbeit sowie Sozialmanagement und Systemtheorie in der Sozialen Arbeit.

h.lambers@katho-nrw.de

Soziale Arbeit richtet sich in erster Linie an den hilfebedürftigen Menschen. Sozialwirtschaft muss sich deshalb in erster Linie dem Individuum verpflichtet fühlen, nicht den Nutzungserwartungen der Gesellschaft.

Wer sich in heutiger Zeit für ökonomische Bescheidenheit ausspricht, gerät in Verdacht den Bezug zur Realität verloren zu haben. Ist moderne Gesellschaft nicht bereits in allen relevanten Lebensbezügen unentrinnbar durchökonomisiert? Und wenn das stimmt; welche Folgen würde ökonomische Bescheidenheit für die Akteure sozialer Dienste und Einrichtungen haben? Müssen nicht alle mitschwimmen im Säurebad neoliberal ausgerichteter Ökonomie?

Um dieser Frage auf den Grund zu gehen, erfordert eine gründliche Rekonstruktion der Ökonomisierungsprozesse moderner Gesellschaft. Hier soll der Hinweis genügen, dass Franz K. Krönig aufzeigen konnte, dass Ökonomisierung von Gesellschaft primär auf der operativen, systeminternen Ebene und nicht fremdreferenziell als wirtschaftliche Strategieinstruktion sozialer Systeme ausgebildet wird (Krönig 2007). Für die Sozialwirtschaft müsste sich ähnliches aufzeigen lassen, was an dieser Stelle aber nicht geleistet werden kann. Als Vorarbeit hierzu sei auf die Entwicklung eines systemtheoretisch reflektierten Managementmodells hingewiesen (Lambers 2015b).

Vorangeschickt sei, dass es sich in diesem Plädoyer für ökonomische Bescheidenheit in der Sozialwirtschaft nicht auf Wertschöpfungsprozesse zwischen Leistungserbringern und Adressaten und Nutzer sozialer Dienste handelt, sondern um solche, die für Gesellschaft postuliert werden. In den folgenden Ausführungen wird primär auf Soziale Arbeit Bezug genommen, womit nur ein Teil sozialwirtschaftlicher Unternehmen angesprochen wird.

Eine alte disziplintheoretische Forderung seit Beginn von Ökonomisierungsbestrebungen Sozialer Arbeit lautet, sich autonom in die Diskussion über Effizienz, Effektivität und Sozialmanagement einzubringen und kritische Leitbilder in Theorie und Praxis zu entwerfen, die der Beantwortung einer zentralen Frage nach dem Sozialen dienen: Welches Interesse hat die Gesellschaft – und damit wir alle – an Humanität, an einem von Selbstverwirklichung und Mitmenschlichkeit bestimmten Menschsein? (Schmidt 1998, 69).

Zieht man in diesem Sinne eine vorläufige Bilanz, kommt man zu dem Ergebnis, dass der Theoriebildung Sozialer Arbeit dieser selbstbestimmende Klärungsprozess in aller Vielfalt gelungen ist (Lambers 2015a). Teil eines quer dazu liegenden, kaum anschlussfähigen sozialwirtschaftlich geführten Fachdiskurses hingegen befasst sich mit Fragen von Wirkung und Nutzen sozialer Dienstleistungen für Gesellschaft (z. B. Uebelhart/Zängl 2013). Für welche Gesellschaft? muss man (provokant anmutend) fragen.

Wertschöpfung und Sozialrendite

Im sozialwirtschaftlichen Diskurs hat sich ein Denkstil etabliert, bei dem zu befürchten ist, ob die damit verbundenen Folgerisiken ausreichend in den Blick geraten. Eine Leitorientierung am Renditedenken scheint unhinterfragte Selbstverständlichkeit geworden zu sein.

Man geht von der Vorstellung aus, dass sich Sozialwirtschaft durch eine sogenannte Sozialrendite – einem Social Return on Investment (SROI) – legitimiere. Solche

Sichtweisen findet man sogar in den Selbstbeschreibungen der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege wieder. Mit Sozialwirtschaft wird das Postulat verbunden, dass sie einen »Social Return on Investment produziert, der für den sozialen Frieden in Deutschland von zentraler Bedeutung ist« (BAGFW 2010, 9).

Ohne diesen Effekt grundsätzlich bestreiten oder normativ bewerten zu wollen, soll nachfolgend aufgezeigt werden, dass der Verpflichtung auf einen Social Return on Investment mit großer Vorsicht zu begegnen ist. Der Social Return on Investment lässt sich Bestrebungen der ökonomischen Evaluation zurechnen.

Für die Sozialwirtschaft ist das in mehrfacher Hinsicht problematisch. Dies soll hier nur ausschnittweise, an zwei Sachverhalten, deutlich gemacht werden: der besonderen Kundenbeziehung im Leistungsdreieck und der Hybridstellung sozialwirtschaftlicher Unternehmen.

Kundenbeziehung im Leistungsdreieck

Sozialwirtschaftliche Unternehmen verfügen nicht über die typischen bipolaren Wertschöpfungsketten von Vorleistungen und Produktionswert, wie sie in der Erwerbswirtschaft fraglos vorhanden sind. Erwerbswirtschaftliche Unternehmen wenden sich an ihre Adressaten als Konsumenten von Gütern und Dienstleistungen.

Anders in der Sozialwirtschaft: nicht der Tauschwert, sondern der Gebrauchswert ist hier von Bedeutung. Um einen Gebrauchswert erzeugen zu können, sind sozialwirtschaftliche Wertschöpfungsketten auf anschlussfähige Interessen zwischen Leistungserbringern, Leistungsträgern und Nutzern angewiesen (Lambers 2015b, 106 f.).

Produktion und Verbrauch von Dienstleistungen kommen dabei als ein systembildender und zeitsynchroner Vorgang zusammen (uno actu). Das bedeutet: Die Beziehung zwischen Nutzern und Leistungserbringern kann nur als ein Verhältnis von Ko-Produktion beobachtet werden. Hier kommen sozialarbeitswissenschaftliche (d. h. eher systemtheoretische) und sozialpädagogische (d. h. eher subjekttheoretische) Analysen zu vergleichbaren Ergebnissen (Lambers 2014:153). Die soziale Leistung wird nicht vom Leistungserbringer erzeugt, vielmehr wird sie erst durch die vom Adressaten

abhängigen Prozesse der Aneignung und Modifikation zu einer Dienstleistung.

Wertschöpfung ist damit in erster Linie zugleich Prozess und Produkt eines emergenten, systembildenden Vorgangs von fremdreferenzieller Leistungsadressierung und selbstreferenzieller Leistungsnutzung. Versuche quantifizierender, gar monetarisierender Wirkungsmessungen werfen bis heute mehr Fragen als Antworten auf.

zweckentsprechende Verausgabung von Mitteln als aussichtsreich zu markieren. Der Bedarf nach Wirkungsnachweisen, die mittelbar als Steuerungsmedium solcher Entscheidungsfragen einsetzbar sind, liegt dabei auf der Hand.

Unser »Sozialmarkt« liegt hingegen anders. Der in der Tradition von Charities stehende Markt tritt hier allenfalls als ein Aspekt im Wohlfahrtsmix auf, und er nimmt mit den Stiftungen darin

»Wertschöpfung ist zugleich Prozess und Produkt«

Eine differenzierte Sicht auf den Wirkungsbegriff ist mit den Unterscheidungen von output, outcome und impact im Kontext von Performanzmanagement durchaus entwickelt (Bono 2010). Die Überprüfung von Standards bereitet jedoch in den letztlich vom subjektiven Aneignungsverhalten der Nutzer bestimmten Variablen große Probleme (ebd., 77). Monetarisierte Auskunft über subjektiven impact, geschweige denn gesellschaftlichen outcome, ist somit wenig wahrscheinlich. Das viel bemühte Argument vom »Technologiedefizit« (Luhmann/Schorr 1982) lässt sich auch für sozialwirtschaftliche Unternehmen heranziehen.

Hybridstellung der Unternehmen

Entscheidend beim Social Return on Investment ist neben dem impact die Frage nach dem outcome: dem gesellschaftlich-objektiven Nutzen (effektives outcome). Outcome wird im Social Return on Investment neben dem subjektiven impact als prominente Information monetarisierten Nutzens beobachtet.

Ein kurzer Rückblick auf die Entstehungsgeschichte des Social Return on Investment ist hier hilfreich. Ökonomische Erwartungen an den Social Return on Investment sind systembedingt produziert im amerikanischen Wohlfahrtssystem. Monetarisierte Nutzenerwartung ist dort Teil eines Wohlfahrtssystems, das kaum sozialgesetzliche Anspruchsbeziehungen zwischen Leistungsträgern und Leistungsnutzern kennt. Anstelle der sozialgesetzlichen Leistungsträger steht hier ein billionenschwerer Markt aus öffentlichen und privaten Stiftungen. Dieser muss Prüfkriterien für sein Entscheidungshandeln entwickeln, die geeignet erscheinen,

nur ein Segment neben weiteren Formen von Fundraising wie Privatspenden, Firmen und europäischem Strukturfond ein (Urselmann 2007).

Die Finanzierung hiesiger Unternehmen der Sozialwirtschaft muss sich primär in einem breiten Feld sozialgesetzlicher Anspruchsbeziehungen zwischen Adressaten und Leistungsträgern positionieren. Konkret stellen sich diese dem Unternehmen als eine komplexe Ansammlung unterschiedlicher Anspruchsgruppen und Interesseneigner (Stakeholder) dar (Lambers 2015b, 62-67). Jede Stakeholderanalyse in sozialwirtschaftlichen Unternehmen wird zu einem paradoxen Anspruchsgruppenkonzept führen. Das Paradoxon besteht darin, dass sowohl normativ-kritische als auch strategisch-ökonomische Interessen und Ansprüche unter einen Hut zu bringen sind.

Dieses Strategiedilemma zu bearbeiten, ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Es erfordert zum einen ökonomische Bescheidenheit mit Blick auf Wirkungsversprechen für die Gesellschaft und zum anderen ökonomische Kreativität mit Blick auf das Erschließen neuer Möglichkeitsräume für Adressaten und Nutzern, wie sie beispielsweise in der Form erwerbswirtschaftlicher Nebenbetriebe und Sozialunternehmen (Jansen u. a. 2013) intendiert sein können.

Aufgabe von Sozialwirtschaft: Helfen, sich im Sozialen zurechtfinden zu können

Die eingangs erwähnten Folgerisiken von Sozialrenditeerwartungen bestehen zusammengefasst in der Selbstunterhaltung überzogener Erwartungen. Erwartungen, die sich auf Fähigkeiten

der einseitigen Herstellung von impact und outcome beziehen, diese für monetisierbar und messbar und für das Unternehmens-Portfolio entsprechend gestaltbar zu halten.

Diese Strategie bedient Gesellschaft, nicht Individuen. Sozialwirtschaft muss sich die Frage stellen, ob sie tatsächlich Sozialrenditen erwirtschaften kann. Bliebe Sozialwirtschaft ökonomisch bescheiden, würde sie nicht vordergründig Gesellschaft – was immer das sei – dienen, sondern dem Gestalt geben wollen, was spätestens seit Immanuel Kant (1785) als Menschenwürde bezeichnet wird.

Sozialwirtschaft – so das Ergebnis – ist dem Individuum verpflichtet, nicht der Gesellschaft. Sozialwirtschaft riskiert ihre Glaubwürdigkeit, wenn sie gesellschaftlichen Nutzenerwartungen gerecht zu werden und den Beleg hierfür mittels erwerbswirtschaftlicher Rationalität zu liefern versucht. Folgerisiken erwerbswirtschaftlich ausgerichteter Selbstbeschreibungen sind offensichtlich: Das was gesellschaftliche Wirkung entfaltet und Gesellschaft nutzt, wird finanziierungswürdig; alles andere bleibt auf der Strecke.

Das Soziale bestimmt sich jedoch nicht einseitig aus dem Nutzen für Gesellschaft, sondern aus dem Nutzen von Individuen, sich im Sozialen zurechtfinden zu können. ■

Literatur

BAGFW – Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (Hg.) (2010): Sozialwirtschaft – mehr als Wirtschaft? Steuerung, Finanzierung, Vernetzung. Bericht über den 6. Kongress der Sozialwirtschaft vom 14. und 15. Mai 2009 in Magdeburg. Baden-Baden.

Bono, Maria Laura (2010): Performance-Management in NPOs. Steuerung im Dienste sozialer Ziele. Baden-Baden.

Jansen, Stephan A.; Heinze, Rolf G.; Beckmann, Markus; Schües, Rieke (2013): Sozialunternehmen in Deutschland. Analysen, Trends und Handlungsempfehlungen. Wiesbaden.

Krönig, Franz Kasper (2007): Die Ökonomisierung der Gesellschaft. Systemtheoretische Perspektiven. Bielefeld.

Lambers, Helmut (2014): Reflexionsgrundlagen Sozialer Arbeit. Eine systemtheoretische Einführung. Weinheim.

Lambers, Helmut (2015a): Theorien Sozialer Arbeit. Ein Kompendium und Vergleich. 2. Auflage, Opladen.

Lambers, Helmut (2015b): Management in der Sozialen Arbeit und in der Sozialwirtschaft. Ein systemtheoretisch reflektiertes Managementmodell.

Luhmann, Niklas; Schorr, Karl Eberhard (Hg.) (1982): Das Technologiedefizit der Erziehung und die Pädagogik. In: Zwischen Technologie und Selbsterreferenz. Fragen an die Pädagogik. Frankfurt am Main 1982, S. 5–40.

Schmidt, Hans-Ludwig (1998): Soziale Arbeit und Ethik. Auch ein Beitrag zur Effizienz- und Effektivitätsdebatte. In: Reindl, Richard (Hg.): Effektivität, Effizienz und Ethik in Straffälligenhilfe und Kriminalpolitik. Freiburg im Breisgau, S. 34–71.

Uebelhart, Beat/Zängl, Peter (2013): Praxisbuch zum Social-Impact-Modell. Baden-Baden.

Urselmann, Michael (2007): Fundraising. Professionelle Mittelbeschaffung für Nonprofit-Organisationen. Bern.

Wendt, Wolf Rainer (2013): Sozialwirtschaft. In: Wöhrle, Armin/Beck, Reinhilde/Grunwald, Klaus/Schellberg, Klaus/Schwarz, Gotthart/Wendt, Wolf Rainer: Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft. Stuttgart, S. 11–34.

Strukturwandel in der Freien Wohlfahrtspflege



Die verfehlte Modernisierung der Freien Wohlfahrtspflege

Eine institutionalistische Analyse der Sozialwirtschaft

Von Markus Jüster

2015, 563 S., brosch., 119,- €

ISBN 978-3-8487-1448-3

(*Forschung und Entwicklung in der Sozialwirtschaft*, Bd. 9)

www.nomos-shop.de/22793

Die Freie Wohlfahrtspflege steht in einem tiefgreifenden Reformprozess. Die Untersuchung geht davon aus, dass dieser Reformprozess primär aus betriebswirtschaftlicher Perspektive geführt wurde. Damit wurde die Kultur helfenden Handelns in ein ökonomisches Paradigma überführt. Die Folge ist eine Entbettung aus kommunalen Strukturen, sind zunehmende Spannungen zu den MitarbeiterInnen und eine Erosion des gelebten Selbstverständnisses.



Bestellen Sie jetzt telefonisch unter 07221/2104-37.

Portofrei Buch-Bestellungen unter www.nomos-shop.de

Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



Nomos