

# Social Return on Investment und Bahnhofsmision



VON FRANK DIECKBREDER

Prof. Dr. Frank Dieckbreder ist Professor für Theorie und Methoden an der Fachhochschule der Diakonie in Bielefeld. Neben sozialdiakonischer Theorie und Geschichte ist sein Schwerpunktsthema Organisationsentwicklung und Management im Kontext von Inklusion und Sozialraumorientierung, das er in der Begleitung von Praxisprojekten zur Anwendung bringt.

frank.dieckbreder@fhdd.de

**Die Bahnhofsmision ist oft in einer Stadt die einzige soziale Anlaufstelle, die auch nachts, am Wochenende und an Feiertagen offen steht. Schon aus diesem Grunde »rentiert« sich gesellschaftlich gesehen diese Einrichtung.**

Das Thema dieses Beitrags stellt mit »Social Return on Investment« und »Bahnhofsmision« eine Konfrontation zweier – mit einem ersten Blick- unzusammenhängender Themen dar. Das vorangestellte »Social« zunächst beiseite gelassen, bleibt mit »Return on Investment«, also Rendite, die bei allen wirtschaftlichen Unternehmungen gestellte Frage nach Rentabilität.

Die Bahnhofsmision scheint darauf keine Antwort geben zu können, ist sie doch, seit ihren Gründungen im ausgehenden 19. und beginnenden 20. Jahrhundert, eine von den beiden großen Kirchen durch ihre Organisationen Caritas und Diakonie weitgehend ehrenamtlich organisierte und seit jeher chronisch unterfinanzierte Dienstleistung an Menschen, deren wirtschaftliche Leistungsfähigkeit keine Rendite verspricht.

Mit einem zweiten Blick, der in die Geschichte führt, wird der Zusammenhang deutlicher. Denn die Entstehung der Bahnhofsmision als Institution mit ihren organisationalen Ausgestaltungen an einzelnen Bahnhöfen ist naturgemäß in der Nachfolge der Erfindung der Eisenbahn, vor allem jedoch ihrer sprunghaften Weiterentwicklung im Kontext der Industrialisierung geschuldet.

Mit ihrer ursprünglichen Drei-Klassen-Logik bot die Eisenbahn Menschen unterschiedlicher sozialer Herkunft – einzig mit der Differenz der Bequemlichkeit – als erstes Transportmittel die Möglichkeit, gemeinsam von einem Ort zu einem anderen zu gelangen. Die eigentliche Differenz wurde (und wird) dann am Zielort wieder deutlich, indem die einen wussten (wissen), wohin sie der weitere Weg führt(e), die

anderen nicht. Dieser Unterschied lenkt zu einem dritten Blick, der das Wort »Social« als Bindeglied zwischen »Return on Investment« und »Bahnhofsmision« sichtbar werden lässt.

Aus Platzgründen wird an dieser Stelle darauf verzichtet, die Herleitungs- und Deutungsmöglichkeiten des Wortes »Social« zu vertiefen und somit etwas grob als »Gesellschaft«, respektive »gesellschaftlich« postuliert. In diesem Verständnis war der Transport von vielen Menschen, die zur Zeit der Industrialisierung in die entsprechenden Ballungszentren drängten, einer doppelten Renditehoffnung geschuldet, wenn auch als Manifestation einer ungleichen Renditeerwartung. Diejenigen, die kamen, investierten (in Form eines Fahrscheins) in die Erwartung, eine Arbeit zur Existenzsicherung zu finden. Diejenigen, die diese Arbeit anboten und dafür die Arbeitenden benötigten, investierten, der Logik der Rendite folgend, so minimal wie möglich in diese, um ihren Gewinn möglichst hoch abschöpfen zu können.

Karl Marx brachte diese unterschiedliche Renditeerwartung wie folgt auf den Punkt: »Der Preis ist der Geldname der in der Ware vergegenständlichten Arbeit.« (Marx 1872/2000, 109) Abgeleitet aus der der Industrialisierung zugrunde liegenden Produktionswirtschaft verweist Marx im Zitat auf den Widerspruch vom Wert der Ware zum Wert der in diese zur Herstellung investierten Arbeitskraft und Arbeitszeit. Mit anderen Worten, war die Rendite der Fabrikanten so deutlich ungleich höher als die Rendite der herstellenden Arbeitenden, dass in den Ballungsräumen eine pauperistische Situation entstand.

Dieser Situation versuchten sich die in den Bahnhofsmmissionen tätigen (zumeist) Frauen entgegenzustellen. Dies auf der Grundlage einer ganz anderen, letztlich immateriellen Rendite, in Form eines Heilsversprechens, das in der Bibel einer Wiederholung des Gebotes der Nächstenliebe folgt: »Willst Du vollkommen sein, so gehe hin, verkaufe was du hast und gib's den Armen. So wirst Du einen Schatz im Himmel haben« (Die Bibel: Mt. 19,20-2), ein Zitat, auf das sich schon die Mönche Franziskus und Dominikus bezogen.

Unabhängig davon, dass die Renditeerwartungen bei den Arbeitenden existentiell, bei den Fabrikanten materiell und die der Akteure von Caritas und Diakonie immateriell sind, ist allen eine Nutzen-erwartung gemein – ob nun auf der Erde oder im Himmelreich. Somit muss an dieser Stelle zwangsläufig eine Verbindung zum Utilitarismus hergestellt werden. Es ist in diesem Beitrag nicht zielführend, die mit dem Utilitarismus einhergehende Debatte von moralischer Zulässigkeit einer auf den eigenen Vorteil ausgerichteten Handlungsweise fortzuschreiben. Deshalb wird an dieser Stelle mit John Stuart Mill Rekurs auf einen der Begründer der utilitaristischen Idee genommen:

**»Rendite kann nicht als moralisch verwerflich gelten, solange diese nicht durch das Leid anderer entsteht«**

»Aber Moralvorstellungen, die ganz und gar künstlich sind, lösen sich mit fortschreitender Geistesbildung unter der Zersetzungskraft der Analyse nach und nach auf, und wenn das Gefühl der Verpflichtung, das an die Nützlichkeit geknüpft ist, ebenso willkürlich wäre, wenn es in unserer Natur keine leitende Instanz, keine mächtige Gruppe von Gefühlen und Gesinnungen gäbe, mit denen jene Verknüpfung harmonisiert, die sie uns als zutiefst verwandt empfinden lässt und uns geneigt macht, sie nicht nur in anderen zu fördern (wofür wir eigennützige Gründe genug haben), sondern sie auch in uns selbst zu pflegen [...], so könnte es geschehen, dass auch diese Verknüpfung [...] hinweganalysiert würde.« (Mill 1871/2010, 93+95)

Die »künstliche Moralvorstellung«, auf die Mill hier verweist, kann als ein Hinweis darauf gedeutet werden, dass es eine Grundbedingung individuellen Überlebens ist, auf den eigenen Vorteil bedacht zu sein. Und da letztlich das Überleben des Einzelnen zumindest temporär das Überleben der Gattung Mensch an sich bedeutet, wäre das Leugnen dieser Grundbedingung Unfug in Form einer künstlichen Moral.

Zugleich weist Mill darauf hin, dass die Besinnung auf den eigenen Vorteil durch die Vorteile anderer determiniert ist. Und dies im Grunde in derselben Logik, da mein Vorteil immer an andere (Gesellschaft) geknüpft ist. Biologisch könnte argumentiert werden, dass aufgrund der Abhängigkeit von Menschen voneinander ein symbiotisches und eben nicht parasitäres Verhalten sowohl das Überleben des Einzelnen, als auch der Gattung sichert.

Übertragen auf wirtschaftliche Zusammenhänge wird an dieser Stelle deutlich, dass auch hier die Grundlogik des notwendigen Arrangements gesellschaftlichen Zusammenlebens gilt. Mit anderen Worten: Wenn, wie im Beispiel der Industrialisierung, ein Fabrikant seine Rendite zulasten anderer steigert, wird er

seine Produkte nicht mehr absetzen können, weil niemand da ist, der sie bezahlen kann. Allerdings ist hier einschränkend anzumerken, dass dieses Prinzip nicht global gilt. Es ist zu unterscheiden zwischen Gesellschaft im engeren Sinn (wie z. B. westliche Staaten und sogar kleinere Einheiten wie Kommunen) und Weltgesellschaft. Das ist ein Aspekt, wenn beispielsweise auf die Nähfabriken in Bangladesh verwiesen wird, der die Differenz von Social Return on Investment und Return on Investment deutlich macht.

Was ist nun also Social Return on Investment und warum kann dies am Beispiel der Bahnhofsmmission verdeutlicht werden?

Es ist im bisherigen Text gezeigt worden, dass Rendite und persönlicher Vor-

teil im Zusammenhang stehen. Darüber hinaus wurde deutlich, dass das Erwirtschaften von Rendite nicht moralisch verwerflich ist, solange diese nicht auf der Grundlage des Leids Dritter entsteht. Anders formuliert, ist in dieser Argumentationslogik, in der Aspekte wie Neid bewusst ausgeklammert werden, beispielsweise Reichtum Einzelner nicht zu problematisieren, wenn alle anderen auf einer Mindestebene dadurch in ihrer physischen und psychischen Lebensführung nicht beeinflusst werden.

Nun muss der Blick nicht einmal bis nach Bangladesh gerichtet werden, sondern ein Besuch einer Fußgängerzone in einer beliebigen deutschen Stadt genügt, um zu sehen, dass ausschließlich renditebezogene Handlungsweisen nicht dazu führen, dass die eben geschilderte »Mindestrendite« für jeden und jede gesichert ist. Die Bahnhofsmmissionen sind hierbei ein Seismograph für jene Menschen, die bei aller Sozialstaatlichkeit auch noch durch das letzte Raster fallen. (Anmerkung: Dieser Hinweis ist noch nicht empirisch belegt, sondern basiert auf fortgeschrittenen Beobachtungen zur Vorbereitung einer Studie des Autors zum Thema.)

Nun ist es urcaritativer und urdiakonischer Auftrag, sich diesen Menschen anzunehmen. In einer ersten gesellschaftlichen (Social) Betrachtung ist hier eine eindeutige Aufgabenzuordnung erfüllt: Kirche kümmert sich. Hierbei ist es ohne Zweifel auf einer ethisch-ästhetischen Ebene gut und richtig, dass der Einzelne in einer Notsituation Zuwendung erhält. Bei einer zweiten gesellschaftlichen und auch individuellen Betrachtung wird jedoch deutlich, dass aus dieser Zuwendung zwar, um im thematischen Duktus zu bleiben, zwei wichtige Renditen entstehen (Himmelreich und Überleben), diese aber zum gesamtgesellschaftlichen Vorteil ausbaufähig sind. Dies wäre dann der Fall, wenn die eine Person für ihre Dienstleistung, um die es sich ja letztlich handelt, bezahlt würde (bestenfalls verbunden mit Professionalisierung der AkteurInnen), die andere Person über das »bloße« Überleben hinauskäme.

Die letzte Darstellung gilt es an dieser Stelle nicht als neoliberalen Fortschrittsglauben misszuverstehen, sondern vielmehr als Hinweis darauf, dass diese Renditen nicht ausreichen, um auch politisch geforderte Aspekte wie Selbstbestimmung und Teilhabe an der Gesellschaft ermöglichen zu können. Es

ist also notwendig, die Renditen zu steigern. Das Social Return on Investment bietet hierbei eine Möglichkeit, dies zu ermöglichen.

Die Idee des Social Return on Investment kommt aus den USA. Erneut wäre es eine zu raumgreifende Herangehensweise, dieses in sich sehr komplexe und in seiner Umsetzung durchaus herausfordernde Konzept in allen Einzelheiten vorzustellen. Aus diesem Grund wurde der vorliegende Beitrag so verfasst, dass das bisher Aufgeführte bereits Beschreibungen impliziert, die sich mit dem folgenden Beispiel erschließen und zu einer Einordnung der Bedeutungen und Möglichkeiten im Kontext der Sozialwirtschaft führen sollen.

In der Grundlogik der Rendite, die letztlich darin besteht, etwas einzubringen, um etwas herauszubekommen, bedeutet Social Return on Investment die Übertragung in gesellschaftliche Zusammenhänge. Im deutschen Sozialstaat geschieht dies seit den Reformen der Agenda 2010 beispielsweise dadurch, dass Transferleistungen auf der Bereitschaftsgrundlage bewilligt werden, sich dem Arbeitsmarkt zur Verfügung zu halten. Die damit einhergehende Floskel eines »aktivierenden Sozialstaats« verharret dabei jedoch auf der Ebene einer »Reservearmee« (erneut Marx), deren Aktivität weitgehend im Warten besteht.

Die Herangehensweise der Akteure der Agentur für Arbeit oder, je nach Zuständigkeit, des kommunalen Job-Centers, durch Maßnahmen Menschen in Arbeit zu bringen, entspricht hierbei durchaus der Idee von Social Return on Investment. Dies in der Form, dass jemand, der eine Arbeit aufnimmt, nicht »nur« keine weiteren Transferleistungen erhält (Einsparung), sondern selbst Gelder (auch für den Staat) erwirtschaftet oder sogar, im Idealfall, selbst weitere Arbeitsplätze schafft (Grundidee der Ich-AG). Die Tatsache, dass diese Herangehensweisen bisher, euphemistisch gesprochen, hinsichtlich des Erfolgs ausbaufähig sind, ist damit zu begründen, dass sie hinsichtlich ihrer Wirkungen falsch ausgelegt sind.

Im Social Return on Investment geht es darum, die Sozialrendite zu messen. Das kann ausschließlich dann gelingen, wenn nicht auf der Ebene der Maßnahme verharret wird, die oft nicht zielführend und somit lediglich temporär statistisch-schönend sind. Aus diesem Scheitern der

öffentlichen Hand heraus haben sich private Anbieter von Personalvermittlungen längst einen Markt geschaffen und übernehmen im Geist des Social Return on Investment, teils durch die Agentur für Arbeit oder das Job-Center (mit-) finanziert, diesen Auftrag in erfüllter Erwartung einer eigenen Rendite, die den Erfolg voraussetzt. Allerdings wird hier gemeinhin ein Segment bedient, das Menschen karrieristisch weiterbringt. Andere, die sich keine Premium-Mitgliedschaft bestimmter Anbieter leisten können und die dafür notwendigen Qualifikationen nicht mitbringen, fallen auch hier wieder durch das Raster.

Hier bietet sich für die Sozialwirtschaft ein Markt. Dies besonders, weil niemand anderes die Zielgruppen, um die es hier geht, besser kennt, als die Akteure in diesem Bereich. Sich diesen Markt zu erobern, entspricht letztlich allen Werten sozialer Unternehmungen, da es um Aspekte wie Teilhabe geht. Es ist hierbei eine Sache, in einem Hilfeplan zu formulieren, dass mit einem Menschen beispielsweise mit einer psychischen Störung ein Arbeitsplatz gefunden werden soll. Eine andere ist es, diesen tatsächlich zu finden. Und dies nicht auf der Ebene eines Arbeitgebers, der eine Quote erfüllen muss, sondern eines solchen, der das Potential der oder des zukünftigen Mitarbeitenden erkennt und auch wirtschaftlich (Rendite) zu nutzen weiß.

So gesehen ist in dem viel beschworenen Fachkräftemangel ein großes Potential zu sehen, denn die Mitarbeitenden in der Sozialwirtschaft wissen, wo dieses zu finden ist. Deshalb ist es notwendig, beispielsweise Unternehmern in einer Stadt zu verdeutlichen, dass es sich lohnt, beispielsweise die Arbeit der Bahnhofsmision zu unterstützen, weil dort die »Scouts« arbeiten (könnten), die sie brauchen. Und wenn ein solches Engagement zur Folge hat, dass auch diejenigen Unterstützungen erhalten, die noch durch diese Raster fallen, so ist der Ort gesichert, an dem sie bedingungslos Zuspruch erfahren. Auch das ist, utilitaristisch argumentiert, eine Win-win-Situation. ■

## Literatur

**Bibel nach Martin Luther.**

**Marx, Karl (1872/2000):** Das Kapital. Köln.

**Mill, John Stuart (2010):** Utilitarianism/Der Utilitarismus. Stuttgart.

## Systematische Übersicht



### Studienführer Sozialmanagement

Studienangebote in Deutschland, Österreich und der Schweiz: Befunde – Analysen – Perspektiven

Von Karl-Heinz Boeßenecker und Andreas Markert

3., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage 2014, 221 S., brosch., 24,- € ISBN 978-3-8487-0956-4

(Edition Sozialwirtschaft, Bd. 19)

[www.nomos-shop.de/21806](http://www.nomos-shop.de/21806)

Die Autoren rekonstruieren in der vollständig überarbeiteten und aktualisierten 3. Auflage des Studienführers die an Hochschulen Deutschlands, der Schweiz und Österreichs bestehenden Studiengänge im Bereich Sozialmanagement/Sozialwirtschaft und ordnen diese fachlich ein. Studierende, Lehrende und Praktiker/Praktikerinnen erhalten so eine systematische Übersicht über ein expandierendes Studien- und Handlungsfeld.



**Nomos**