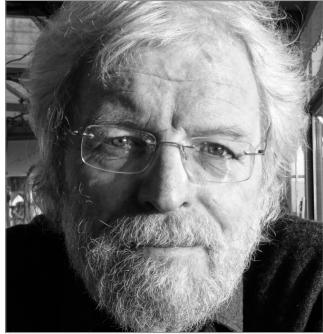


GESELLSCHAFT

Moral und Geschäft



VON ARMIN WÖHRLE

Prof. Dr. Armin Wöhrle beschäftigt sich seit langen Jahren mit Sozialmanagement und Organisationsentwicklung. Er ist seit Gründung der Zeitschrift *SOZIALwirtschaft* ständiges Mitglied im Beirat der Zeitschrift *SOZIALwirtschaft* und später des Informationsdienstes *SOZIALwirtschaft* aktuell. Er ist auch der deutsche Vertreter im Vorstand der Internationalen Arbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft (INAS).
woehrle@hs-mittweida.de.

Nach Jahren der »Ökonomisierung« Sozialer Arbeit werden Zweifel am Primat betriebswirtschaftlicher Aspekte im sozialen Bereich laut. Doch Widersprüche und Unübersichtlichkeit verweisen vor allem auf eines: auf fehlende Wertmaßstäbe.

Es gab in den letzten Jahren ein paar Aufregerthemen für das Sozialmanagement in den deutschen Medien und ein paar brisante Untersuchungen, die reichlich Stoff zum Nachdenken über die Zukunft der Sozialwirtschaft geben. Bezieht man die Themen aufeinander, werden Widersprüche und eine wachsende Unübersichtlichkeit deutlich. In der Konsequenz fehlen Maßstäbe für die Bewertung von Relationen.

Walter Wüllenweber entwirft in einem Stern-Artikel mit dem Titel »Die Hilfsindustrie« ein bedrohliches Szenario: »Von wegen selbstlose Samariter. Helfen ist ein Geschäft – und was für eins. Es ist die GRÖSSTE BRANCHE DEUTSCHLANDS. Sie beschäftigte zwei Millionen Menschen, wächst siebenmal so schnell wie der Rest der Volkswirtschaft und verbraucht jeden sechsten Steuereuro.« (Wüllenweber 2011, 92).

Hier wird ein überproportionales Wachstum der Sozialwirtschaft festgestellt. Interessant ist insbesondere die Verknüpfung der alten Gemeinnützigkeit der meisten Organisationen der Sozialwirtschaft mit der Umstellung von der Kameralistik auf Neue Steuerung. Mit den neuen Leistungsverträgen wird die Erwirtschaftung eines Überschusses möglich, der – da er als Gewinn ja nicht ausgeschüttet werden darf – reinvestiert wird und damit immer neue Angebote schafft, die wieder durch die öffentliche Hand finanziert werden müssen. Die Branche wächst also, so könnte man Wüllenweber interpretieren, weil sie Überschüsse nicht abschöpft.

Und diese Unterstellung eines sich selbst aufblähenden Wirtschaftssektors wird noch getoppt durch den »Maserati-

Fall«. In der deutschen Öffentlichkeit war noch nie zuvor ein Sozialmanager vorgestellt worden. Die meisten Menschen wissen nicht einmal, was das für eine Berufsgruppe ist. Harald Ehlert war allerdings in einer Sendung bei Maischberger (ARD, 8.2.2011 [1]). Der Aufhänger war sein Dienstwagen, ein Maserati, den er sich als Geschäftsführer der Treberhilfe Berlin gönnte. Später kam dann noch dazu, dass er in einer Villa am See, die auf Kosten der Treberhilfe zu einem Bildungszentrum umgebaut wurde, wohnte und dort (eine vermutlich nicht angemessene?) Miete bezahlte. Und sein Gehalt in der Höhe von 422.000 Euro im Jahr wurde bekannt (Sussebach/Wilke 2010). Hier wird nun skandalisiert, dass ein Sozialmanager für sich zu viel vom Überschuss abschöpft.

Diese »aufrüttelnden« Artikel sind auf dem erweiterten Hintergrund der öffentlichen Debatte zu lesen: In der Finanzwirtschaft wurden Kredite vergeben, bei denen klar war, dass sie nicht zurückgezahlt werden können. Sie wurden in größeren Paketen für Finanzanlagen verpackt und diese dann von anerkannten Instituten als empfehlenswert für Investitionen eingestuft. Als der Schwindel aufflog, gerieten große Banken ins Wanken und mussten von der Politik gestützt werden. Gleichzeitig ließen sich die Manager dieser Banken, die sich verzockt hatten, nicht nur Gehälter in Millionenhöhe auszahlen, sondern auch noch Boni in Millionenhöhe obendrauf.

Was sich auf den ersten Blick in Punkt unethisches Managerverhalten zu gleichen scheint, hat eine eindeutig in die gleiche Richtung weisende Ursache und gleichzeitig stehen die Vorgänge mit

geradezu entgegengesetzten Ursachen in Verbindung.

Der Fall des Herrn Ehlert wurde erst durch die Einführung marktwirtschaftlicher oder als-ob-marktwirtschaftlicher Prinzipien in die Auftragsvergabe der öffentlichen Verwaltung möglich. Ehlert ließ sich von einem Ökonomen den Social Return of Investment seiner Unternehmung berechnen: Für jeden Euro, den die Treberhilfe vom Staat bekommt, fließen 1,15 Euro an den Staat zurück (Sussebach/Wilke 2010). Er gönnt sich aufgrund seiner guten Arbeit den entsprechenden »Bonus«. Im Vergleich mit den Finanzmanagern kommt Ehlert geradezu gut weg.

Die Krux ist allerdings, dass die staatlichen Entscheidungen auf dem Hintergrund der Lissabon-Konvention in der rot-grünen Regierungsära marktwirtschaftliche Mechanismen einzuführen, damit begründet wurden, dass hierdurch finanzielle Engpässe des Staates verringert werden sollten, also auf Marktmechanismen gesetzt wurde, um Verteilungsprobleme besser zu lösen.

Und wenige Jahre später konstatierten selbst führende Ökonomen ein Kapitalismusversagen. Entgegen aller Beschwörungen neoliberaler Theoretiker konnte der Markt die Finanzkrise aus eigener Kraft eben nicht bewältigen. Das Management hatte versagt. Aber – entgegen einer alten Lehrmeinung, in der von unternehmerischer Verantwortung die Rede ist – übernahm niemand aus dem Management persönliche Verantwortung. Der Staat musste eingreifen, um den Markt zu stützen.

Der »Maserati-Fall« ist ein deutliches Kennzeichen, dass sich in der Sozialwirtschaft etwas verändert hat. Mit dem Fall werden Fragen aufgeworfen, die zuvor in dieser Klarheit und Zuspitzung nicht gestellt wurden: Darf man mit Armut und sozialen Problemlagen Geld verdienen? Und wie viel Geld darf man damit verdienen?

- Es gibt einen erheblichen Anteil prekärer, ungeschützter und tariflich ungebundener Beschäftigungsverhältnisse in freier Trägerschaft.
- Teilzeitbeschäftigungen, Auslastungsschwankungen, unstete Beschäftigungsverhältnisse und untertarifliche Bezahlungen führen dazu, dass die Beschäftigten in diesen Arbeitsfeldern weit hinter dem üblichen Vergütungsniveau für Hochschulabsolventen zurückbleiben. Auf dem gleichen akademischen Niveau ausgebildete Fachkräfte in den Sozialen Diensten verdienen gegenüber Ingenieuren zwischen 840 und 1470 Euro im Monat weniger.
- Rund zwei Drittel der Beschäftigten werden keine ausreichende Rente beziehen und damit im Alter auf Unterstützungsleistungen angewiesen sein.

Jetzt wird die Argumentation schwierig. Hätte man auf dem Hintergrund, dass der Staat die Umstellung von Bürokratie und Kameralistik auf Markt und betriebswirtschaftliche Rechnung wollte, argumentieren können, dass Herr Ehlert nun ein Beispiel dafür ist, dass sich die Bedingungen angleichen. Schließlich hat er sich von einem unabhängigen Wirtschaftsprüfer bestätigen lassen, dass sein Gehalt durchaus angemessen ist. Wenn wir jetzt die Gehälter der Beschäftigten betrachten, so läuft diese Argumentation ins Leere.

Um der Unübersichtlichkeit noch ein wenig Stoff hinzuzufügen, sollen hier Untersuchungsergebnisse eines Studienprojektes einbezogen werden, das im Auftrag der Europäischen Union in elf Ländern durchgeführt wurde. Für Deutschland wird hier eine »Sociosclerose« konstatiert. Zunächst wird die völlig entgegengesetzte Perspektive der Europäischen Union zu der Position von Herrn Wüllenweber deutlich.

Die Sozialwirtschaft wird aus Sicht

Verhandlungsstrukturen selbst auszubremsen« drohe, was mit »Sociosclerose« bezeichnet wird (Hilbert/Evans/Galschenko 2013, 7).

Konkret ist damit gemeint, dass in Deutschland circa 1.500 Tarifabschlüsse und arbeitsrechtliche Vereinbarungen existieren, fast zwei Drittel auf betrieblicher Ebene. Diese Abschlüsse werden aufgrund eines Kostendrucks abgeschlossen und erzeugen eine Negativspirale hinsichtlich der Bezahlung von Beschäftigten. Und das in Zeiten eines Fachkräftemangels (Akquinet 2012, KomDat 2011), wodurch Personalmanagement zu einer fast unlösbaren Aufgabe für das Sozialmanagement zu werden droht.

Auf diesem Hintergrund sind die Forderungen im vergangenen Tarifkonflikt von durchschnittlich zehn Prozent mehr Gehalt keine überzogenen, sondern der Beginn, einen längst überfälligen Abschluss an vergleichbare Berufsgruppen zu erreichen. Gegen den Tarifabschluss argumentieren die öffentlichen Arbeitgeber mit dem Argument, dass diese Anhebung durch die öffentliche Hand unbelzahlbar sei.

Moment! War es nicht die Politik, die mehr Markt auf Seiten der Anbieter wollte und bisher enorm davon profitierte? Soziale Dienstleistungsunternehmen, die noch in den 1980er Jahren zu 100 Prozent durch die öffentliche Hand bezuschusst wurden, müssen sich schon lange zusätzliche Finanzierungsquellen erschließen. Es sind in der Zeit viele Stiftungen für das Soziale entstanden, das Sponsorenwesen hat zugenommen. Die Organisationen der Sozialwirtschaft haben sich weitere Finanzierungsquellen erschließen müssen (Projekte der Europäischen Union, Eigenmittel erwirtschaftende Betriebe, Einnahmen durch Nutzer der Maßnahmen usw.).

Der Beginn der öffentlichen Debatte über die Sozialwirtschaft mit dem Artikel im Stern und mit dem »Maserati-Fall« verweist auf nichts Gutes. Das mutet wie der Beginn einer Neiddebatte an (»Reich durch das Geschäft mit den Armen«). (2) Nun kommen sozusagen auch noch die dazu und wollen mehr vom Kuchen.

Es könnte aber auch der Beginn einer Debatte über die angemessene Verortung des Produktions- und Reproduktionsbereichs in einem »Ganzen Haus« der Gesellschaft sein (Wendt 2003). Eine volkswirtschaftliche Rechnung könnte einbeziehen, wie viel gesellschaftliche

»Zugespitzt lautet die Frage: Darf man mit sozialen Problemen Geld verdienen?«

An dieser Stelle bietet es sich an, auf eine Erhebung hinzuweisen. Die Gewerkschaft für Erziehung und Wissenschaft hat eine Untersuchung in Auftrag gegeben, um die soziale und berufliche Lage der Fachkräfte der Sozialen Dienste in Berlin und Brandenburg zu erforschen. Die 2011 vorgelegten Untersuchungsergebnisse (SDB 2011) erbrachten erschreckende Erkenntnisse:

der Europäischen Union als innovative Wachstumsbranche gesehen. Programme hinsichtlich der Förderung des »Social Entrepreneurship«, also des sozialen Unternehmertums, werden aufgelegt. Und gerade für Deutschland wird in der genannten Studie festgestellt dass sich die »Zukunftsbranche Sozialwirtschaft ... durch zersplitterte Repräsentations- und

Neuer Sammelband: Sozialwirtschaft zwischen Moral und Geschäft

Der Beirat für die beiden im Nomos Verlag erscheinenden Zeitschriften SOZIALwirtschaft und Blätter der Wohlfahrtspflege haben für den diesjährigen Sonderband das Thema »Moral und Geschäft« festgelegt, weil es im Moment die Gemüter nicht nur in der eigenen Branche Sozialwirtschaft bewegt.

In der Sozialwirtschaft schien das Thema ja eigentlich geklärt. Die wesentlichen Instanzen auf diesem Gebiet haben ein eindeutiges moralisches Fundament und Profil. Allerdings wurde in die immer noch enge Bindung zwischen freien Trägern und öffentliche Verwaltung auf Basis der neoliberalen Überzeugung die impulsgebende Kraft des Anreizes durch Eigeninitiative und Konkurrenz »eingeimpft«. Interessant ist nun, ob der neue Mechanismus wirklich etwas Produktives beförderte oder nur Probleme verschoben oder gar neue Schwierigkeiten geschaffen hat.

Beteiligte am Nachdenken über diese Fragen kommen aus der Wissenschaft und Praxis. Aus dem vielfältigen Programm soll zumindest auf einen Ausschnitt der Aspekte hingewiesen werden:

■ Neben der Differenz von Lebens- und Versorgungsgeschäften (Wendt) wird

auf grundlegende Fragen des Wirtschafts (Faust) hingewiesen.

- Der Frage, ob die Ökonomisierung die Fachlichkeit behindert, wird in mehreren Beiträgen nachgegangen (Douma), aber auch der Frage, ob man produktiv mit der Neuen Steuerung umgehen kann (Tabatt-Hischfeldt).
- Können Gewinne und Moral überhaupt zusammengedacht werden? Die Frage drängt sich geradezu auf (Schneider), aber auch die Frage nach der Unwirtschaftlichkeit und Moral (Schellberg) sowie die Frage, ob in der Sozialwirtschaft per se alle moralisch handeln (Kortendieck).
- Es wird der vorhandene Handlungsspielraum aus Sicht der Fachlichkeit, der Tradition der Verbände, der Verantwortung gegenüber der Gemeinschaft, der persönlichen Verantwortung usw. ausgelotet. In diese Debatte greifen sowohl Wissenschaftler (Reinbacher, Strunk, Backhaus-Maul) wie auch Praktiker (Dieckbreder-Vedder, Maurer, Mühlhausen/Stadler) ein.
- Es werden Positionen hinsichtlich eines verantwortungsvollen Managementhandelns in verschiedenen Beiträgen deutlich, allerdings auch kontroverse Positionen (z. B. hinsichtlich des Social

Return on Investment durch Dieckbreder vs. Lambers).

- Besonders interessant ist die Suche nach neuen Handlungsspielräumen. Neben dem Thema, eine Erweiterung durch Kooperation zu erzielen (Astelethner/Stepanek) sticht eine Sicht besonders hervor: Es kann auch eine »Exit Option« geben (Maurer/Schneiders), also die Frage »Wann und unter welchen Bedingungen bleibt nur noch der Ausstieg aus einem Tätigkeitsfeld?« als Perspektive für Veränderung.

Im Vordergrund bei der Perspektive steht die generelle Frage, ob Sozialmanagement politische Entscheidungen beeinflussen kann (Laib/Lindenau). Konkrete Anregungen gibt es aus dem Bundesverband der Arbeiterwohlfahrt (Mühlhausen/Stadler), weil hier über den allgemeinverbindlichen Entgelttarifvertrag Soziales nachgedacht wird.

Armin Wöhrle

Armin Wöhrle (Hg.): Moral und Geschäft. Positionen zum ethischen Management in der Sozialwirtschaft. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2015. ca. 225 Seiten. ISBN 978-3-8487-2261-7.

Investitionen geflossen sind bis ein ausgebildeter (sagen wir mal) Ingenieur einem Unternehmen zur Verfügung steht, also Leistungen von Eltern, Kindergarten, Jugendarbeit, Schule, Hochschule etc. Bislang wird begonnen mit der Produktion, wonach Steuern an den Staat fließen und dann für Bildung und Soziales ausgeschüttet werden oder über Versicherungen beispielsweise in das Gesundheitssystem gehen.

Wir haben es bei dieser Betrachtung mit einem unauflöslichen Rätsel im Sinne der Frage »Wer war zuerst da: die Henne oder das Ei?« zu tun. Die Lösung kann nur eine ganzheitliche Betrachtung sein, in die alle menschlichen Entwicklungsphasen im gesellschaftlichen Leben einbezogen sind. Und dann müssen im demokratischen Konsens und nicht nur durch kurzfristige betriebswirtschaftliche Berechnungen Entscheidungen getroffen werden, wie viel wir uns an jeder einzelnen Stelle des Durchlaufs durch den Gesamtprozess von der Geburt bis zum Sterben unter humanen Gesichtspunkten an öffentlichen Gütern leisten wollen.

Das betrifft alle, weil selbstverständlich Reproduktionsleistungen über Steuern

und gesellschaftliches Engagement getragen werden müssen. Hinzu kommt, dass der demokratische Diskurs die Beschleunigung drosseln könnte, die gegenwärtig vom Turbokapitalismus angetrieben wird und durch die Politik nicht mehr kontrolliert zu werden scheint (Rosa 2013).

Wir können zu einem entschleunigten, menschlichen Maßstab zurückfinden, mit dem wir dann wieder wertorientierte Maßstäbe erarbeiten könnten. ■

Anmerkungen

- (1) <https://www.youtube.com/watch?v=99QjoYf3HHw>.
- (2) <http://www.rbb-online.de/politik/hintergrund/Hintergrund-Maserati-Affaere-Treberhilfe-Skandal.html> Formularende; im Internet abgerufen am 24.02.2014.

Literatur

Akquinet (2012). Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft. Eine empirische Studie von akquinet business consulting GmbH in Zusammenarbeit mit der Universität St.

Gallen und der Beuth Hochschule Berlin; im Internet abgerufen am 20.04.2014 unter: http://www.sonderpaedagogik.uni-wuerzburg.de/fileadmin/o6o4oo3o/Downloads/Ratz/Studie_Fachkraeftemangel_2012_Ergebnisse_Langfassung_01.pdf.

Hilbert, Josef/Evans, Michaela/Galtschenko, Viacheslav (2015): Sociosclerose. Zukunftsfähigkeit gefährdet, S. 7 ff, in: SOZIALwirtschaft 3/2013.

KomDat (2011). Kommentierte Daten der Kinder- und Jugendhilfe, herausgegeben vom Deutschen Jugendinstitut, 14. Jg., Heft 1-2/2011

Rosa, Hartmut (2013): Beschleunigung und Entfremdung. Entwurf einer Kritischen Theorie spätmoderner Zeitlichkeit, Suhrkamp, Berlin.

SDB (Soziale Dienste Berlin-Brandenburg e. V.) (2011): Abschlussbericht Befragung zur sozialen und beruflichen Lage von Fachkräften der Sozialen Dienste in Berlin und Brandenburg, Berlin 2011 (zu beziehen bei: SDB, Oldenburger Str. 4 b, 10551 Berlin, www.sdb-ev.de).

Sussebach, Henning/Wilke, Stefan (2010): Der König der unteren Zehntausend, S. 13 ff, in Die Zeit 27/2010.

Wendt, Wolf Rainer (2003): Sozialwirtschaft – eine Systematik. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden.

Wüllenweber, Walter (2011): Die Hilfsindustrie, Stern 8/2011, S. 92 ff.