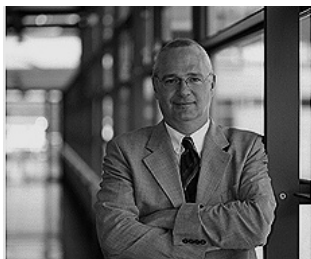


## KRISENFOLGEN

# Den Wandel erkennen, den Wandel steuern



## VON STEFAN SELL

Prof. Dr. Stefan Sell lehrt Volkswirtschaftslehre, Sozialpolitik und Sozialwissenschaften an der Fachhochschule Koblenz, Campus Remagen. Nach dem Studium der Sozialwissenschaften an der Ruhr-Universität Bochum war er in der Arbeitsverwaltung sowie bei der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung in Mannheim tätig.  
Internet <http://www.stefan-sell.de>



Die überwinden geglaubte Finanz- und Wirtschaftskrise setzt nun der Sozialwirtschaft immer massiver zu. Der Zwang insbesondere der Kommunen zu rigiden Sparhaushalten kann nicht ohne Folgen für die sozialen Leistungsanbieter bleiben. Dazu kommt als Megatrend die Auswirkung der demografischen Entwicklung mit steigendem Bedarf und fehlendem Personal.

»Krise – welche Krise?« ist man geneigt zu fragen. Überbieten sich nicht die Medien mit Berichten über eine überraschend schnell wieder an Fahrt gewinnende Wirtschaftsleistung? Spricht nicht der Bundeswirtschaftsminister von einem »Aufschwung XL«? Und beginnen wir nicht bereits wieder mit der Debatte über einen massiven Fachkräftemangel

an der Stelle, an der wir 2008 vorübergehend pausiert haben? Macht es wirklich noch Sinn, sich mit »der« Finanz- und Wirtschaftskrise zu befassen?

Aber sicher – die Auseinandersetzung mit diesem Thema und den damit verbundenen anderen Megatrends ist allein schon angesichts ihrer Bedeutung als Rahmenbedingung des Handelns sozial-

wirtschaftlicher Gebilde von ungebrochener Bedeutung. Und zwar auch und gerade mit Blick auf die erhebliche Schlagseite hinsichtlich der Finanzierung vieler sozialwirtschaftlicher Anbieter aus dem Beutel der staatlichen und parafiskalischen Haushaltsmittel und ihrer existenziellen Abhängigkeit nicht nur von den hier bewegten Volumina, sondern auch von den Modi der Verteilung – oder des Entzugs dieser Mittel. Hier beginnen sich die verschiedenen Ebenen der Ursachen und Wirkungen zu vermengen.

Es ist erforderlich, sich bewusst zu werden, womit wir im Kontext »der« Krise konfrontiert waren und – weitaus spannender – was aus diesem Kontext heraus noch zu erwarten ist. Vereinfachend gesagt haben wir es mit einem Drei-Phasen-Modell der Krise zu tun:

- In der ersten Phase wurden wir – ausgehend von der Initialzündung durch die Implosion des Subprime-Marktes in den USA und der daran sich anschließenden schneeballartigen Ausbreitung im hochgradig vernetzten Finanzwesen – mit einer schwerewichtigen Bankenkrise konfrontiert, die kurzfristig (vor allem nach der Insolvenz von Lehman Brothers) die Weltwirtschaft in die Nähe eines Infarktes dieser zentralen Versorgungswege des Finanzierungssystems geführt hat. Weniger dramatisch gesprochen: Wir hatten es mit einer massiven Vertrauenskrise zwischen den Banken zu tun, die der »Realwirtschaft« ohne Gegenmaßnahmen schnell die Luft abgedrückt hätte.
- In der zweiten Phase materialisierte sich die anfangs auf wertlose Papiere beschränkte Krise in der Realwirtschaft in Form einer beispiellosen Rezession weiter Teile der Weltwirtschaft – und bekanntlich war die deutsche Volkswirtschaft von dieser Rezession aufgrund der Exportlastigkeit ihrer Wirtschaftsstruktur besonders schwer betroffen. Einen Einbruch der volkswirtschaftlichen Wertschöpfung in einer Größenordnung von fünf Prozent im Jahr 2009 hatte es seit Beginn der Bundesrepublik Deutschland noch nie gegeben. Übrigens kann es in diesem Zusammenhang nicht verwundern, wenn nunmehr – bei einer wieder anziehenden und sich ausweitenden Kon-

junktur in Teilen der Weltwirtschaft – gerade die deutsche Volkswirtschaft schneller und gewichtiger davon zu profitieren vermag, begünstigt durch die besondere Rolle der Automobilproduktion und des Bereichs der Investitionsgüter bei uns. Das derzeit so bejubelte Wirtschaftswachstum stützt sich im Wesentlichen auf eine besonders starke Nachfrage nach deutschen Pkws der oberen Mittelklasse sowie des Premiumsegments in asiatischen Ländern, hierbei vor allem China, sowie auf einen weltweiten Nachholbedarf bei Investitionsgütern wie Maschinen, die bei den Deutschen stark im Portfolio vertreten sind. Unabhängig von den gegenwärtigen Debatten der Volkswirte, ob das jetzt einfach nahtlos wieder an die Vorkrisenlage anschließen wird oder wir doch mit einer »double-dip-recession« konfrontiert werden – die erstaunlich schnelle und gerade bei uns in Deutschland so bemerkenswert milde verlaufene Rezession der Gesamtwirtschaft hatte und hat einen Preis: Die Rettung der kollabierenden Märkte durch den Staat in Form eines gewaltigen und wirtschaftshistorisch einzigartigen Einsatzes keynesianischer Wirtschaftspolitik, also der geld- und fiskalpolitischen Kombination aus einer Flutung der Wirtschaft mit billigem Geld und der massiven Stützung der Wirtschaft durch staatlich finanzierte Ausgabenprogramme, im Vorfeld und weiterlaufend angereichert mit gigantischen, aus Steuermitteln finanzierten Bankenrettungspaketen. Auch wenn sich rückblickend zeigen wird, dass der weltweite Einsatz der keynesianischen Rettungsinstrumente erfolgreich war im Sinne der Verhinderung eines Absturzes in die weltweite Depression, so ist doch dieser Erfolg einer wirtschaftspolitischen Konzeption nicht umsonst, sondern ganz im Gegenteil begründet er die dritte Phase der Krise, in die wir nunmehr eingetreten sind und die das eigentliche Problem für weite Teile der Sozialwirtschaft darstellen wird: die Transformation der Krise von den Banken über die Realwirtschaft hin zu einer Staatsverschuldungskrise. Denn die Staaten haben die gewaltigen Anstrengungen zur Rettung der Finanzmärkte wie zur Stabilisierung der

Realwirtschaft nur unter Inkaufnahme einer Kreditfinanzierung realisieren können.

- In der nunmehr offensichtlich sich ausbreitenden und radikalierenden dritten Phase der Krise befinden wir uns also im Zustand des Übergangs zu einer (doppelten) Staatsverschuldungskrise, die sich, was die Analyse zusätzlich erschwert, verbindet mit einer bereits vorgängig vorhandenen grundsätzlich problematischen Entwicklung der Staatsverschuldung in zahlreichen Ländern, auch in Deutschland, die schon vor der Krise bedenkliche Ausmaße angenommen hatte und die jetzt potenziert wird. Und während auf den Finanzmärkten bereits wieder erhebliche Profite realisiert werden (zynischerweise war das vergangene Jahr aus Sicht vieler Spekulanten eines der besten, weil am ungefährlichsten für die eigenen risikobehafteten Investitionen), konnte es der Politik nicht gelingen, das kurze Fenster der Möglichkeiten, das sich Anfang des Jahres 2009 kurzzeitig geöffnet hatte, zu nutzen, um neben einer umfassenden Re-Regulierung der entfesselten Finanzmärkte eine entsprechende Kostenbeteiligung zur Refinanzierung der Krisenbewältigungslasten zu implementieren.

Die Chance ist jetzt vorbei und die Staaten müssen nun selbst sehen, wie sie die gewaltigen Kreditlasten schultern können. Viel Spielraum haben die Staaten nicht – das Spektrum der realen Ausformung reicht von einer faktischen Staatsinsolvenz in Verbindung mit einer faktischen Steuerungsübernahme durch internationale Organisationen wie IWF oder EU-Kommission bis hin zu hastig geschnürten und im Regelfall mit einer erheblichen Asymmetrie zuungunsten der sozial schwächsten Gruppen in der Gesellschaft versehenen Sparpaketen wie in Deutschland.

Dabei ist die flächendeckende Gleichzeitigkeit der angelaufenen, zumindest in Aussicht gestellten Sparmaßnahmen der Staaten beispielsweise im europäischen Raum ein eigenständiger Gefahrenherd für eine schwere, diesmal nachfrageinduzierte Verfestigung der Krise. Der volkswirtschaftliche Charakter einer gewissen Don Quichotterie des Anspruchs, die (immer prozentual an der zugrundeliegenden volkswirtschaftli-

chen Wertschöpfung bestimmte) Verschuldung eines Staates durch Ausgabenkürzungen und Steuererhöhungen zu senken, der dann aber gleichzeitig mit einem erheblichen Rückgang der Wirtschaftsleistung konfrontiert wird, was wiederum bei rückläufiger absoluter Verschuldung zu einer ansteigenden relativen Verschuldung führen kann, lässt sich am Beispiel Griechenlands lehrbuchhaft studieren.

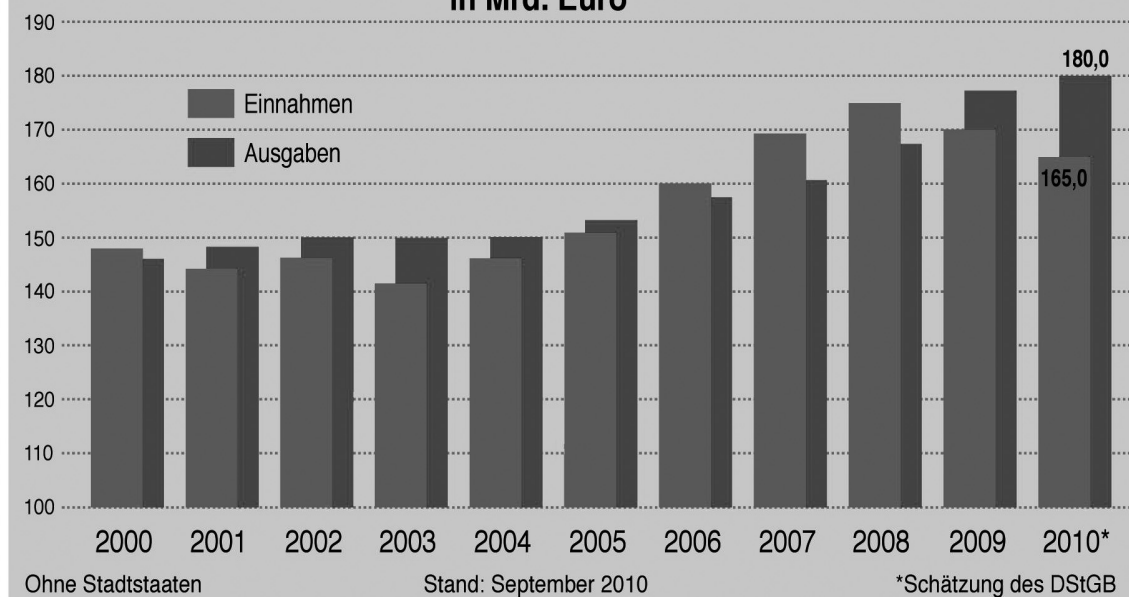
Aus einer grundsätzlichen volkswirtschaftlichen Perspektive muss die sicher nachvollziehbare aktuelle Fokussierung auf konjunkturelle Ausformungen ange-

des billigen Geldes setzende Geldpolitik vor allem in den USA war, die vor der Krise einen erheblichen Beitrag geleistet hat, dass es zur Krise kommen konnte. Die Geldpolitik bildete nämlich die Voraussetzung für eine Vergabe von Krediten, die dann nach der Zwischenphase des Verpackens in Form undurchsichtiger Finanzmarktpapiere zum Kollaps des Systems führen musste. Es hat schon eine gewisse zynische Ironie, dass die »Ärzte« der Weltwirtschaft in den vergangenen Monaten die Krankheit mit dem Mittel bekämpfen, das als gewichtiger Mitverursacher anzusehen ist.

parken. Aber man kann es drehen und wenden, wie man will: Wenn die Blase nicht aufgelöst wird, dann wird sie erneut platzen. Und diesmal würde – neben psychologischen Widerständen in der Bevölkerung – eine wiederholte Rettung der dieses Kapital verwaltenden Institutionen wohl schlichtweg scheitern an der fehlenden Handlungsfähigkeit der Staaten, die auf absehbare Zeit zu einem den vergangenen Monaten vergleichbaren Kraftakt nicht mehr in der Lage sein werden, weil sie ihr Pulver in einem doppelten Sinne verschossen ha-

## Einnahmen und Ausgaben der kommunalen Haushalte

in Mrd. Euro



Quelle: Statistisches Bundesamt

Grafik: Deutscher Städte- und Gemeindebund

reichert werden um den Hinweis, dass das eigentliche Problem aus einer globalen Vermögens- und Schuldenblase besteht, die nicht nur nicht aufgelöst worden ist, sondern die aufgrund der kurzfristig durchaus rationalen, weil im System alternativen Rettungsmaßnahmen sogar noch an Gewicht gewonnen hat.

Dabei sollte der historischen Gerechtigkeit halber in Erinnerung gerufen werden, dass es gerade die in den zurückliegenden Monaten als Rettungsinstrument eingesetzt, auf eine Politik

Mit Blick auf die Zukunft resultiert eine unangenehme Doppelaufgabe aus dieser Konstellation:

- Zum einen wird die weiter existierende und sich durch den Zinsmechanismus zusätzlich potenzierende Vermögensblase einen enormen Druck auf die Finanzmärkte und die Realwirtschaft ausüben, renditeträchtige Investitionsfelder bereitzustellen oder die Notenbanken drängen, weiter auf zinstragende Verschuldung zu setzen, um hier das verfügbare Kapital zu

ben: hinsichtlich der mobilisierbaren öffentlichen Mittel wie auch hinsichtlich einer Politik des billigen Geldes zur Flutung der Finanzmärkte.

- Zum anderen wird für den Bürger und die Sozialwirtschaft besonders relevant die Frage, wie es mit der Schuldenblase weitergeht, die fundamental die Funktionsfähigkeit der Staaten einschränkt. Hierfür gibt es in der ökonomischen Diskussion unterschiedliche Szenarien – von dem »Weiter so« mit der zwangsläufigen Konsequenz eines neuen Crashes über

eine Entwertung durch Inflation oder eine Reduktion über höhere Steuern bis hin zu dem Versuch, die Staatsschulden abzukoppeln von den Kapitalmärkten und über Direktkredite der Notenbanken zu refinanzieren.

Wie dem auch sei, in der jetzigen Konfiguration der wichtigen Rahmenbedingungen sozialwirtschaftlichen Handelns muss es eine steuerpolitische Dimensionierung geben, die aber – wenn wir auf die Verbände schauen – derzeit nicht oder nur in Spurenelementen vorhanden ist.

## »Die Krise ging vom Finanzsystem aus, infizierte dann die Realwirtschaft und erreicht nun über eine Staatsverschuldungskrise die Sozialwirtschaft«

Dies wird besonders relevant, wenn man sich zwei Bestimmungsachsen sozialwirtschaftlicher Arbeit verdeutlicht: zum einen die besondere Abhängigkeit vieler Anbieter und Dienste von der kommunalen Finanzierung und der Finanzausstattung der Bundesländer, wobei hier neben all den beschriebenen grundsätzlichen Problemen noch erschwerend die von der Großen Koalition in das Grundgesetz implementierte „Schuldenbremse“ kommt, die in den kommenden Jahren noch zusätzlich restringierend wirken wird. Und auf der zweiten großen Finanzierungsbaustelle, den Sozialversicherungen, wäre angesichts der Verteilungseffekte dieser Finanzierungsart und dem seit Jahren ablaufenden Shift hin zu einer immer stärkeren Steuerfinanzierung ebenfalls eine steuerpolitische Einmischung, wenigstens eine steuerpolitische Positionierung erforderlich, um die eigenen Lebensgrundlagen im Blick zu behalten.

### Was auf die Sozialwirtschaft zukommt

Was müssen wir als Folge aus der bisherigen Krisenentwicklung für die Sozialwirtschaft als Wirtschaftssektor – bei Bewusstsein der enormen Vielgestal-

tigkeit dieses Sektors – in Rechnung stellen?

- Auf alle Fälle wird sich perspektivisch die derzeit nur in Teilbereichen spürbare Problematik einer Rationierung der Kreditvergabe nach dem Auslaufen der nicht auf Dauer durchhaltbaren Politik des billigen Geldes (in Verbindung mit einer – wenn auch vollkommen unzureichenden – Regulierung der Kreditvergabemodalitäten) verschärfen. Dies wird besonders der Fall sein, wenn Basel III in Kraft treten wird.

- Hinzu kommt eine weitere Reduktion öffentlicher Ausgaben im Sozialbereich nach dem klassischen Muster des Hase-und-Igel-Sparens, die wie eine sich selbst anfeuernde Maschine immer neue Kürzungsspiralen induzieren muss.

Diese beiden Stränge verbinden sich mit einem bereits seit Jahren in vielen Feldern der Sozialwirtschaft beobachtbaren Trend der »Transformation« der Sozialwirtschaft auf Größe (oder hochpreisige Nischenbildung), Konzernbildung, Neukonfiguration der Trägerlandschaft, sukzessive ansteigende Insolvenzwellen im Sinne einer Unternehmensbereinigung auf den fragiler werdenden »Sozialmärkten«, einer Neubestimmung des Verhältnisses zwischen Träger- und Verbandsebenen sowie einer schrittweisen Auflösung der bislang abgeschotteten Grenzbereiche zwischen privat-gewerblicher und freigemeinnütziger Trägerschaft, was neben zahlreichen Innovationen eben auch zu einem Statusverlust der freigemeinnützigen Träger führen wird.

Die »Transformation« der Sozialwirtschaft ist aus sozialpolitikwissenschaftlicher Sicht eingebettet in ein höchst komplexes Gebilde, das sich um-

schreiben lässt mit der Gleichzeitigkeit von »Verbetriebswirtschaftlichung« und »Verstaatlichung«, denen der Sozialsektor mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten unterworfen wird.

Übrigens: Diese bereits seit längerem ablaufende Transformation sozialwirtschaftlicher Unternehmen wird nicht nur generell durch die Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise im Sinne einer Beschleunigung vorangetrieben werden, sondern eine Analyse der regionalwirtschaftlichen Auswirkungen des in Deutschland aufgelegten Sparpakets wird aufgrund der überproportionalen Betroffenheit der Regionen mit hoher Arbeitslosigkeit aufgrund des materiellen Schwerpunktes der Kürzungen im Bereich der Arbeitsmarktpolitik und der Grundsicherung gerade in diesen Regionen einen enormen zusätzlichen Druck auf die dort tätigen Anbieter ausüben.

### Worauf wir uns einstellen müssen

In der Bilanz lässt sich das folgende Szenario entwickeln: Es wird zu einer Vertiefung und Beschleunigung der bereits heute an vielen Stellen erkennbaren – und aus sozialpolitischer wie auch sozialbetriebswirtschaftlicher Sicht höchst problematischen – Dreiteilung der Sozialwirtschaft kommen:

- Auf der einen Seite wird es eine weitere Ausdifferenzierung von durchaus margenträchtigen Sozial- und Gesundheitsunternehmen geben, die allerdings andocken müssen an klassische betriebswirtschaftliche Geschäftsmodelle, was neben den bekannten Ausprägungen der innerbetrieblichen Produktionsprozesse in Richtung Effizienzsteigerung auch notwendigerweise verbunden sein wird mit einer konsequenten Ausrichtung der Geschäftsfelder auf Bereiche, in denen sich entweder aus grundsätzlichen Entwicklungslinien (z. B. Altenpflege) oder aus temporär induzierten Entwicklungen (z. B. Bildungschipkarten) heraus nicht nur Umsätze, sondern auch Überschüsse realisieren lassen. Aber man sollte hierbei nicht aus den Augen verlieren, dass dies dazu führen wird, dass einerseits der bereits beobachtbare Ablösungsprozess dieser Anbieter von den tradierten trägerverbandlichen Strukturen an Gewicht gewinnen

wird, auf der der anderen Seite aber diese Anbieter immer stärker ihre bisherige freigemeinnützige Verankerung verlieren werden, da sie sich immer stärker der »normalen« Unternehmenskonfiguration annähern.

- Am unteren Ende der Skala werden viele chronisch unterrefinanzierte Träger der Pflichtversorgung stehen, die zudem durch die ebenfalls seit Jahren ablaufenden Prozesse einer »Verbetriebswirtschaftlichung« vor dem Dilemma stehen, dass sie angesichts der großen Bedeutung des Personalkostenblocks zunehmend an der Schraube der Arbeitsbedingungen drehen (müssen) und sich damit zugleich Folgeprobleme im Kontext des parallel an Dynamik gewinnenden Fachkräftemangels einhandeln, die ein Agieren in diesem Setting immer unattraktiver erscheinen lässt.
- In einem diffusen Mittelfeld werden wir die nur scheinbare Paradoxie einer Gemengelage von zunehmend (faktisch) insolventen Anbietern sehen, die entweder über fragile lebenserhaltende Rettungsaktionen am Netz gehalten oder den Fusionsprozess in der Branche befeuern werden, und zugleich können sich neue oder ausgelagerte, zumeist kleine Anbieter spezialisierter und im Hochpreissegment angesiedelter Dienstleistungen etablieren, in denen durchaus Wachstum und Mindestmargen realisierbar sein werden. Diese zweite Entwicklungsschiene kann und wird aber auch Anbieter umfassen, die gar keine Margen realisieren wollen, weil sie

sich selbst, also bewusst als zumeist lokal-regional ausgerichtete Anbieter auf den Status scheinbar tradierter Armenfürsorge reduzieren lassen. Die als »Tafeln« daherkommenden neuen Versionen der Suppenküchen mögen als illustratives Beispiel dienen.

Ergänzend könnte man anführen, dass man eigentlich von einer Vierteilung sprechen müsste, denn als eine mögliche Konsequenz aus diesen Prozessen wird sich mit Blick auf die Mesoebene der Verbände auch hier ein fundamentaler Formenwandel vollziehen, mit der Ausdifferenzierung der unternehmensverbandlichen »Dienstleistungsfunktionalität« bei gleichzeitiger Reduktion dessen, was immer so gerne als »anwaltschaftliche Dimension« des Handelns bezeichnet wird und einhergehend mit einer weiteren, technisch zu managenden Einbettung in die monopolistischen, also auf einem Monopol beruhenden Nachfragestrukturen in den meisten »Sozialmärkten«. Ansonsten wird die »Abstimmung mit den Füßen« seitens der großen Träger zu einem Ausbluten der Verbände führen.

Auf der anderen Seite ist eine Renaissance der klassischen Sozialverbandsstrukturen zu erwarten, die – unbelastet von der Verknüpfung mit unternehmerischen Partialinteressen – in nunmehr modernisierter Form eine Art radikalisierte Anwaltschaftlichkeit ausdifferenzieren versuchen werden. Offen bleiben muss zum derzeitigen Zeitpunkt die Frage, ob dies nicht im Zusammenspiel mit den Eigengesetzlichkeiten einer hochgradig um die

Ökonomie der Aufmerksamkeit organisierten Mediengesellschaft zu einem Zentralisierungsprozess auf dieser Ebene führen müsste.

## Was wir tun können

Selbstverständlich gibt es Alternativen zu diesem Szenario. Eine gesellschaftspolitisch rationale, also gerade nicht an den für sich immer berechtigten (Überlebens- bzw. Wachstums-) Interessen einzelner Träger oder Anbieter ansetzende Alternative zu diesen Entwicklungspfaden müsste an dem grundlegenden Megatrend der gesellschaftlichen Entwicklung ansetzen.

Gemeint ist natürlich die demografische Entwicklung, die in den meisten sozialwirtschaftlichen Handlungsfeldern als fundamentale Determinante der Bedarfs- und Nachfrageentwicklung fungiert (im Zusammenspiel mit den gesellschaftlichen Veränderungen auf der Ebene der Haushalte und Individuen) und die hier eher als Wachstumspotenzial für viele sozialwirtschaftliche Handlungsfelder angesehen werden muss, wenn denn die Überführung eines Bedarfs in eine tatsächliche Nachfrage gelingt, was auf die zentrale Frage nach dem Volumen der zur Verfügung gestellten Mittel verweist und damit auf eine sozialökonomische Schwachstelle der Gegenwart: Der Einsicht, dass wir in vielen Bereichen (Pflege, aber auch Bildung und Betreuung seien als Beispiele genannt) erheblich mehr Geld investieren müssten, das zuvor auf dem Wege der Umverteilung von anderen aufzubringen ist, was wiederum auf die Frage der

## Prognose: Sozialwirtschaft wird sich dreiteilen

Die Finanz- und Wirtschaftskrise wird sich vor allem indirekt aufgrund der absehbaren Sparwelle massiv auf die Sozialwirtschaft auswirken. Letztlich werden die Sparzwänge die bereits seit längerem wirkende Trends in der Sozialwirtschaft verstärken und den Polarisierungsprozess zwischen einzelnen Anbietern vorantreiben. Immer deutlicher wird erkennbar ein Auseinanderdriften im Sinne einer problematischen Dreiteilung: auf der einen Seite margenträchtige Sozial- und Gesundheitsunternehmen und auf der anderen chronisch unterrefinanzierte Pflichtversorger. Dazwischen wird sich eine bunt gemischte Schicht aus insolventen Trägern und gleichzeitig neu entstehenden oder ausgelagerten sozialwirtschaftlichen Unternehmen etablieren, die auf bestimmte Bedarfe zielgenauer reagie-

ren können als etablierte Anbieter. Für markentragende Anbieter wird es von zentraler Bedeutung sein, den – durch die Krise von den Kostenträgern noch intensivierten – Kostendruck nicht weiter durch die Forcierung einer Preis- (und Lohn-) Dumpingstrategie zu begegnen, so schwer das sein wird. Dies vor allem deshalb, weil die aktuelle Krise bereits heute überlagert wird von einem weitaus tiefer reichenden Megatrend: Die demografische Entwicklung wird nicht nur die Geschäftsfelder der Sozialwirtschaft formatieren, sondern sie bewirkt zunehmend einen eklatanten Fachkräftemangel – und den bekommen die Branchen am stärksten zu spüren, die sowieso schon ein Imageproblem und schlechte Arbeitsbedingungen haben.

Stefan Sell

grundsätzlichen steuerpolitischen Positionierung verweist.

Für die Sozialwirtschaft beinhaltet die absehbare demografische Entwicklung aber ein doppeltes Dilemma:

- Zum einen wird die grundsätzlich positive Bedeutung für die Sozialwirtschaft als Branche an der Stelle des Zulassens des Transfers eines Bedarfs in eine (kostenträchtige) Nachfrage durch die Finanzfrage restringiert (und, wie wir gesehen haben, durch die Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise noch zusätzlich verschärft). Aber auch wenn wir einmal unterstellen, es sollte gelingen, den positiven Wertschöpfungscharakter einer Ausweitung sozialwirtschaftlicher Aktivitäten in einer Zeit des Übergangs in den 6. Kondratieff-Zyklus mit seinem Schwerpunkt auf »psychosoziale Gesundheit« in einem umfassenden Sinne gesellschaftlich zu verankern und in Form einer besseren

Finanzausstattung auch zu realisieren, dann würde die Frage, welche Produkte und Dienstleistungen denn nachgefragt werden (sollen), in den Mittelpunkt geraten und zahlreiche heutige Anbieter werden diese Expansionsphase nicht überleben.

- Zum anderen wirkt die demografische Entwicklung wie für jedes Unternehmen ganz konkret (und in den vor uns liegenden Jahren kontinuierlich sich verschärfend) in Form eines zunehmenden Fachkräftemangels, der aber Teilbereiche der Sozialwirtschaft überdurchschnittlich stark treffen wird. Denn die bisherige Strategie nicht weniger Anbieter, den Kostendruck weiterzureichen an die Beschäftigten in Form von Dumping-Strategien wird sich – gepaart mit grundsätzlichen Imageproblemen, die viele soziale Berufe haben – als Achillesferse der Branche erweisen, was die Rekrutierung junger Arbeitskräfte angeht, aber auch hinsichtlich

der Qualität der Arbeit in vielen Einrichtungen.

Auch hier zeigt sich ganz offensichtlich die Aufgabe, derzeit allerdings eher das Dilemma, dass man auf der einen Seite eigentlich eine klare und Stop-Marken nach unten setzende Strategie der Definition von Mindestanforderungen an Personalausstattung usw. braucht (verbunden mit daraus abgeleiteten Preisverhandlungen), die man nicht zu unterschreiten bereit ist. Auf der anderen Seite besteht das betriebswirtschaftliche Dilemma, im Markt zu verbleiben und das bei einer ausgesprochenen Machtasymmetrie zugunsten der nicht selten monopolistischen Nachfrager, die in der Regel eine (kurzfristige) Kosteneffizienzsteigerungsstrategie fahren, was aber im Ergebnis zunehmend eine Reduktion auf Preisnehmerschaft zur Folge haben muss, mit den erwähnten Konsequenzen einer »Internalisierung« des Preisdrucks in die Unternehmen hinein. ■



### IT-Handbuch für die Sozialwirtschaft

Von Prof. Helmut Kreidenweis

2011, ca. 296 S., brosch., ca. 44,- €, ISBN 978-3-8329-6261-6

Erscheint ca. Februar 2011

Das IT-Handbuch vermittelt Führungskräften in der Sozialwirtschaft das nötige Wissen, um den Einsatz der Technik wirksam zu steuern. IT-Verantwortlichen gibt es konkretes Methoden- und Praxis-Know-how an die Hand, um die internen Serviceleistungen bedarfsgerecht zu organisieren, bei der Gestaltung softwaregestützter Geschäftsprozesse mitzuwirken und Projekte zur Auswahl und Einführung von IT-Lösungen kompetent anzuleiten. Weitere Themen sind Datenschutz und IT-Sicherheit, sowie IT-Controlling, IT-Outsourcing, Nachhaltigkeit und Klimaschutz. Eine Analyse des Anbietermarktes für fachspezifische Software mit wichtigen Trends und Entwicklungen vervollständigt den Band. Über 120 Schaubilder, Formularvorlagen, Checklisten und Linktips helfen bei der schnellen Umsetzung in die Praxis.

Bitte bestellen Sie im Buchhandel oder versandkostenfrei unter ► [www.nomos-shop.de](http://www.nomos-shop.de)



**Nomos**