



BERATEN IN DER ARBEITSWELT

Herbert Effinger

Beratung in der Sozialwirtschaft

Ungewissheiten als Chance kreativer
Problemlösungsstrategien

V&R

Herausgegeben von
Stefan Busse, Rolf Haubl, Heidi Möller



Herbert Effinger: Beratung in der Sozialwirtschaft

BERATEN IN DER ARBEITSWELT

Herausgegeben von
Stefan Busse, Rolf Haubl und Heidi Möller

Herbert Effinger

Beratung in der Sozialwirtschaft

Ungewissheiten als Chance kreativer
Problemlösungsstrategien

Mit 7 Abbildungen und 2 Tabellen

Vandenhoeck & Ruprecht

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <http://dnb.de> abrufbar.

© 2018, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG,
Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: Mushakesa/shutterstock.com

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

ISSN 2625-6061

ISBN 978-3-647-40623-7

Inhalt

Zu dieser Buchreihe	7
1 Ungewissheit als Risiko und Chance	9
2 Zwischen den Stühlen – Sozialwirtschaft als intermediäres und hybrides Hilfesystem	17
2.1 Sozial wirtschaften – wie geht zusammen, was meist getrennt gedacht wird?	18
2.2 Sozialwirtschaft und Sorgearbeit als System subsidiär- kompensatorischer Vergemeinschaftung in der Risikogesellschaft	26
2.3 Zum Charakter sozialer personenbezogener Dienstleistungen in der Sozialwirtschaft	40
2.4 Widersprüchliche Bezugspunkte und verunsichernde Faktoren in der Sozialwirtschaft	45
3 Herausforderungen für die Beratung	58
3.1 Bewältigung von Ungewissheit durch defensives Vermeidungsverhalten	62
3.2 Subjektivierendes Handeln und Selbstkompetenz als reflexive Erkundungsstrategie zur Ungewissheitsbewältigung	78
3.3 Das Selbst als regulative Instanz – eine persönlichkeits-theoretische Rahmung	84
3.4 Elemente entwickelter Selbstkompetenz	91
3.5 Perspektiven der praktischen Umsetzung in Beratung und Selbsterfahrung	95

4	Fazit: Beratung im Bündnis mit Kairos	100
	Literatur	103
	Danksagung	114

Zu dieser Buchreihe

Die Reihe wendet sich an erfahrene Beratende und Personalverantwortliche, die Beratung beauftragen, die Lust haben, scheinbar vertraute Positionen neu zu entdecken, neue Positionen kennenzulernen, und die auch angeregt werden wollen, eigene zu beziehen. Wir denken aber auch an Kolleginnen und Kollegen in der Aus- und Weiterbildung, die neben dem Bedürfnis, sich Beratungsexpertise anzueignen, verfolgen wollen, was in der Community praktisch, theoretisch und diskursiv en vogue ist. Als weitere Zielgruppe haben wir mit dieser Reihe Beratungsforschende, die den Dialog mit einer theoretisch aufgeklärten Praxis und einer praxisaffinen Theorie verfolgen und mitgestalten wollen, im Blick.

Theoretische wie konzeptuelle Basics als auch aktuelle Trends werden pointiert, kompakt, aber auch kritisch und kontrovers dargestellt und besprochen. Komprimierende Darstellungen »verstreuten« Wissens als auch theoretische wie konzeptuelle Weiterentwicklungen von Beratungsansätzen sollen hier Platz haben. Die Bände wollen auf je rund 90 Seiten den Leserinnen und Lesern die Option eröffnen, sich mit den Themen intensiver vertraut zu machen, als dies bei der Lektüre kleinerer Formate wie Zeitschriftenaufsätzen oder Hand- oder Lehrbuchartikeln möglich ist.

Die Autorinnen und Autoren der Reihe werden Themen bearbeiten, die sie aktuell selbst beschäftigen und umtreiben, die aber auch in der Beratungscommunity Virulenz haben und Aufmerksamkeit finden. So werden die Texte nicht einfach abgehangenes Beratungswissen nochmals offerieren und aufbereiten, sondern sich an den vorders-

ten Linien aktueller und brisanter Themen und Fragestellungen von Beratung in der Arbeitswelt bewegen. Der gemeinsame Fokus liegt dabei auf einer handwerklich fundierten, theoretisch verankerten und gesellschaftlich verantwortlichen Beratung. Die Reihe versteht sich dabei als methoden- und schulenübergreifend, in der nicht einzelne Positionen prämiert werden, sondern zu einem transdisziplinären und interprofessionellen Dialog in der Beratungsszene angeregt wird.

Wir laden Sie als Leserinnen und Leser dazu ein, sich von der Themenauswahl und der kompakten Qualität der Texte für Ihren Arbeitsalltag in den Feldern Supervision, Coaching und Organisationsberatung inspirieren zu lassen.

Stefan Busse, Rolf Haubl und Heidi Möller

1 Ungewissheit als Risiko und Chance

Die Bewältigung von Ungewissheit und damit verbundene Gefühle von Unsicherheit und Angst gehören für alle Menschen zum Alltag. Täglich finden wir uns in Situationen, in denen wir herausgefordert sind, eine Entscheidung zu treffen, ohne sicher zu sein, ob das auch die richtige ist. Wenn wir eine Situation gut einschätzen können und uns genügend Informationen vorliegen, können wir Vor- und Nachteile möglicher Handlungen abwägen und so eine rational naheliegende Entscheidung treffen. Ist uns eine Situation bekannt, können wir auf unsere Routinen zurückgreifen, ohne darüber nachzudenken. Auch bei plötzlich auftretenden Gefahren entscheiden wir zumeist intuitiv oder reflexartig und ohne nachzudenken. Aber längst nicht alle Ungewissheiten lassen sich rational, routiniert oder reflexartig bewältigen. Ungewissheiten, die sich im Zusammenleben von Menschen ergeben, die kommunikationsabhängig sind und von subjektiven Bewertungen und Bedeutungen abhängen, fordern besonders jene heraus, deren Arbeit darin besteht, Menschen in schwierigen und komplexen Situationen und bei ihrer Lebensführung zu unterstützen und für eine Verbesserung ihrer Lebensbedingungen zu sorgen.

Diese Tätigkeit des Sorgens und Sichkümmerns wird seit einiger Zeit auch als Care-Work oder Sorgearbeit bezeichnet. Dabei handelt es sich um überwiegend von Frauen verrichtete, unbezahlte und bezahlte Erziehungs-, Pflege-, Betreuungs- und Sozialarbeit, die ursprünglich allein im Rahmen von Gemeinschaft und privaten Haushalten verrichtet wurde (Aulenbacher u. Dammayr, 2014). Es ist eine Arbeit, die wesentlich durch die Art der Beziehung zwi-

schen den Sorgenden und den Versorgten geprägt ist. Im Allgemeinen wird Sorgearbeit als ein Oberbegriff für bezahlte und unbezahlte Tätigkeiten »unabhängig von Gegenstand und Art der Sorge und unabhängig von den Organisationsformen (unbezahlt/bezahlt, informell/formell, privat/professionell, Ehrenamt/Erwerbsarbeit« verwendet (Sachverständigenkommission, 2017, S. 35). Im Rahmen dieser Arbeit liegt der Fokus primär auf den bezahlten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die als Erwerbstätige in der Sozialwirtschaft beschäftigt sind und sich dort um die Bedürfnisse und Sorgen anderer Menschen kümmern.¹

Beratung ist eine personen- und organisationsbezogene, kommunikationsbasierte Dienstleistung, die von Supervisorinnen, Mediatoren, Konflikt- und Organisationsberaterinnen oder Coaches angeboten wird. In der Sozialwirtschaft helfen sie ihren Kunden, den Sorgearbeitenden, bei der Bewältigung der Aufgaben, die sich ihnen im Kontext ihrer beruflichen Praxis zeigen (Zwicker-Pelzer, 2010, S. 13 ff.).² Für die Beratung stellt das eine doppelte Herausforderung dar:

- Berater und Beraterinnen sollen Gefühle von Ungewissheit und Unsicherheit von Mitarbeitenden reduzieren helfen, die andere bei deren Ungewissheitsbewältigung unterstützen.
- Zum Beginn oder im Verlauf eines Beratungsprozesses gerät man aber als Berater oder Beraterin leicht an einen Punkt, an dem man nicht so recht weiß, um was es in diesem Fall oder in dieser Organisation eigentlich geht. Erstinformation und Auftrag stimmen

1 Im Folgenden bezeichne ich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Sozialwirtschaft alternativ mit dem Begriff Sorgearbeiter bzw. Sorgearbeiterin. Um gendergerechte Schreibweise bemüht, wechsele ich willkürlich zwischen weiblicher und männlicher Form, gemeint sind immer alle Geschlechtsidentitäten.

2 In der einschlägigen Literatur werden ganz unterschiedliche Definitionen von Beratung angeboten. Sie beschäftigen sich vor allem mit der Abgrenzung gegenüber reiner Informationsvermittlung, Therapie, Pädagogik, Sozialer Arbeit oder anderen Professionen, die kommunikationsbasiert personbezogene Dienstleistungen anbieten. Stellvertretend sei hier auf Nestmann, Engel und Sickendiek (2007/2013), Zwicker-Pelzer (2010), Bamberger (2015) sowie Levold und Wirsching (2017) verwiesen.

manchmal nur bedingt mit der erlebten Situation in der Beratung überein. Das vorhandene Wissen über Organisationen und Personen passt nicht, um die Situation zu verstehen, und man spürt irgendwie, dass es da noch verdeckte Aufträge gibt.

Sorgearbeiter in der Sozialwirtschaft haben es oft mit besonders komplexen Problemlagen ihrer Adressaten zu tun. Manchmal ist auch unklar, ob sie einen Auftrag von ihren Adressaten erhalten und um welchen Auftrag es sich genau handelt. Diese Ungewissheit ist typisch für Organisationen, die sich in vielerlei Hinsicht von klassischen Betrieben in der Wirtschaft oder der öffentlichen Verwaltung unterscheiden. Die Sozialwirtschaft wird von sehr unterschiedlichen bis gegensätzlichen Interessen und Regulationsprinzipien geprägt. Die Lehrbücher in der Aus- und Weiterbildung von Beratenden sind aber größtenteils auf die marktwirtschaftlichen Betriebe und Organisationen ausgerichtet, deren Komplexitätsphänomene und -probleme viel stärker von den Strukturen größerer Organisationseinheiten und den Dynamiken des Marktes geprägt werden. In der Sozialwirtschaft haben wir es dagegen mit einem Orchester ganz unterschiedlicher und teilweise auch gegensätzlicher Systemlogiken zu tun – wo man nicht so recht weiß, wer gerade dirigiert und ob es vielleicht mehrere Dirigenten gibt –, welche die Sorgearbeitenden regelmäßig in kognitive Dissonanz und Handlungsdilemmata versetzen.

Aktuelle Gesellschaftsanalysen beschreiben moderne Gesellschaften vor allem dadurch, dass diese immer komplexer und unübersichtlicher werden. Das wird mit Begriffen wie »Risikogesellschaft« (Beck, 1986) oder »Entscheidungsgesellschaft« (Schimank, 2005) gekennzeichnet. Gemeinsames Merkmal all dieser Diagnosen ist die Zunahme von Komplexität sowie eine damit verbundene »neue Unübersichtlichkeit« (Habermas, 1985). Mit dem »Ende der Eindeutigkeit« (Bauman, 2003, 2005, 2008) entstehen demnach neue Formen von Unsicherheit und Ambivalenz. Einige Autoren fokussieren eher auf die damit verbundenen Gefahren und sprechen von einer »Gesellschaft der Angst« (Bude, 2014), andere rücken eher die mit diesem

Wandel verbundenen Chancen in den Vordergrund (Evers u. Novotny, 1987; Böhle, 2012; Böhle u. Busch, 2012; Nassehi, 2017).

So haben wir es mit einer paradoxen Situation zu tun. Spätestens seit der Aufklärung haben Wissenschaft und Vernunft die zentrale Aufgabe, Ungewissheit so weit wie möglich zu reduzieren. Damit soll unser Leben autonomer, leichter und sicherer werden. Das war und ist bisher durchaus eine Erfolgsgeschichte, auch wenn es einige Schattenseiten, unbeabsichtigte Nebenfolgen und Risiken zu vermerken gibt. Der Rationalisierung sind aber offensichtlich deutliche Grenzen gesetzt. Individuen und soziale Prozesse lassen sich nicht wie Maschinen steuern. Das gilt besonders für demokratische Gesellschaften, welche sich durch sozial- und rechtsstaatlich garantierte Freiheiten auszeichnen. Menschen gelten zwar als vernunftbegabt, gleichwohl handelt es sich bei ihnen selbst um recht komplexe und nur bedingt berechenbare Wesen. Die Zunahme komplexer Situationen und damit verbundener Ungewissheit und Unsicherheit ist nicht nur eine Folge zunehmender gesellschaftlicher Ausdifferenzierung und Arbeitsteilung, sondern auch eine Folge zunehmender politischer, ökonomischer, kultureller und sozialer Freiheiten des Einzelnen. Die Ausweitung und Zunahme der Freiheiten und Möglichkeiten geht offenbar mit einer »Furcht vor der Freiheit« einher (Fromm, 1941/2017). Beratung in diesem Kontext ist darum weit mehr als eine bloße Rationalisierungsstrategie.

Der Auf- und Ausbau der Sozialwirtschaft steht in unmittelbarer Wechselwirkung mit der Ausdifferenzierung moderner Gesellschaften und den damit verbundenen Folgeerscheinungen. Mit der Erweiterung unserer Handlungsmöglichkeiten ist immer auch eine Zunahme von Orientierungsproblemen und Entscheidungszwängen verbunden. Zunehmende Wahlfreiheit verstärkt den Zwang zur Entscheidung und kann eine Selbstaufgabe oder eine Abgabe von Selbstverantwortung befördern, wenn sie mit starken Überforderungsgefühlen und Ängsten bei der Entscheidungsfindung verbunden ist. Dann steigt die Neigung, andere für sich entscheiden zu lassen, die man dann ggf. für subjektiv nachteilig empfundene Entscheidungen verantwortlich machen kann.

Diese Erkenntnis setzt sich auch im Management und in der Beratungslandschaft immer mehr durch. In der neueren Management- und Beratungsliteratur ist von der VUKA-Welt die Rede. Dieses Akronym steht für Volatilität oder Unbeständigkeit, Unsicherheit und auch Disruption, Komplexität und Ambiguität oder auch Mehrdeutigkeit (Buhl, 2015; Mack, Kahre, Krämer u. Burgartz, 2015).³ Ob damit tatsächlich ein neues Phänomen beschrieben wird oder ob damit nur auf etwas verwiesen wird, was im Management und in der Beratungswissenschaft bisher eher am Rande behandelt wurde, sei zunächst dahingestellt. In der Sozialwirtschaft war das immer schon ein Thema. Seit jeher gibt es hier das Problem, nicht genau zu wissen, worum es geht und wie eine Intervention letztlich ausgeht. Diese Ambiguitäts- und Kontingenzproblematik, nicht genau zu wissen, was ist, was wie wirkt und was die ungewollten Nebenwirkungen einer Intervention sein könnten, ist viel älter als die gegenwärtige Debatte um die sogenannte VUKA-Welt (siehe Dewey, 1929/2013).

Spätestens seit den 1980er Jahren gehört dies zu den zentralen Diagnosen des gesellschaftlichen Wandels. Die Diskurse um »Neue Steuerung« und evidenzbasierte soziale personenbezogene Dienstleistungen (Borrmann u. Thiessen, 2016) brachten ein paar Jahre später Social Management, Controlling und andere betriebswirtschaftlich ausgerichtete Konzepte hervor, welche vor allem darauf ausgerichtet sind, sogenannte VUKA-Phänomene durch mehr und bessere Planung und Managementkonzepte zu beherrschen. Misserfolge dieser Strategien und anhaltende Widerstände gegen diese Art der Technologisierung, Managerialisierung und Ökonomisierung des Sozialen gibt es bis heute. Allerdings scheint sich erst langsam ein Diskurs über die Chancen des Umgangs mit Unsicherheit und daraus abgeleiteten Interventions- und Copingstrategien zu entwickeln (Conen, 2008; Heiner, 2010a, 2000b;

3 VUKA steht seit wenigen Jahren als Akronym für einen Paradigmenwechsel im Bereich der kommerziellen Wirtschaft und Managementtheorien. Ursprünglich war das ein Begriff aus dem politisch-militärischen Kontext, der nach dem Zusammenbruch der UdSSR am US Army War College eingeführt wurde, um die neue Unübersichtlichkeit nach dem Ende des Kalten Krieges zu beschreiben.

Kleve, 2016; Effinger, 2008; Preis, 2013). In den Bereichen, in denen weder die Verwissenschaftlichung noch die Technologisierung zu wesentlich mehr Sicherheit in der Praxis beigetragen hat, greifen viele Sorgearbeitende in ihrer Praxis auf ihre persönlichen Alltagstheorien und Bewältigungsstrategien zurück, mit denen sie hoffen, Ungewissheiten und unkalkulierbaren Risiken aus dem Wege gehen zu können.

Wenn hier von zunehmender Komplexität und Unübersichtlichkeit die Rede ist, dann ist damit auch gemeint, dass die sich erkennbaren und beeinflussbaren Grundlagen und Regeln der Steuerung immer schneller verändern. Wir haben es also mit Komplexitäts- und Beschleunigungsphänomenen zu tun (Rosa, 2013). Regeln, die eben noch galten, werden wenig später schon als nicht mehr selbstverständlich angesehen. Viele sehen das eher als Bedrohung und weniger als einen Ermöglichungsraum. Sie sehnen sich dann in alte, scheinbar überschaubarere und gemächlichere Zeiten zurück. Eine solche, gegen die Entwicklung gestellte Perspektive mag verständlich sein, erscheint aber nicht besonders realistisch. Darum plädieren immer mehr Autoren und Autorinnen dafür, sich konstruktiv mit VUKA-Phänomenen zu beschäftigen und sie jenseits traditioneller Selbstverständlichkeiten für kreative Pfade des Denkens und Gestaltens moderner Gesellschaften und individueller Lebensführung zu nutzen. So fragt Nassehi (2017, S. 3 f.): »Was muss man tun, um Steuerungsstrategien nicht *gegen* die Kraft der komplexen Gesellschaft zum Einsatz zu bringen, sondern *mit* ihrem eigenen Drive, *mit* der Dynamik ihrer eigenen Struktur, ihrer eigenen Zugzwänge, etwas zu erreichen – ganz so wie ein asiatischer Kampfsportler den Drive seines Gegners aufnimmt und mitgeht, um ihn zu besiegen, und nicht einfach zerstörerisch dagegenhält.«

In diesem Text geht es um die Frage, worin die besonderen Ungewissheiten und Verunsicherungspotenziale der Mitarbeitenden in der Sozialwirtschaft bestehen, welche Bewältigungsstrategien dafür häufig anzutreffen sind und wie Beratung Sorgearbeitende in diesem Handlungsfeld dabei unterstützen kann, mit diesen Phänomenen kreativer und produktiver umzugehen. Dabei wird der äußere Kontext in

Gestalt sozialer Systeme der Sozialwirtschaft mit dem inneren Kontext in Gestalt der psychischen Systeme der handelnden Personen – ihrer biografisch und beruflich sozialisierten Bewältigungsmuster – in Beziehung gesetzt. In Studium und Ausbildung für soziale Berufe werden die biografischen und milieuspezifischen Muster oft nur am Rande thematisiert (Effinger, 2005a, 2005b, 2012, 2015, 2017). Und in der Beratungswissenschaft spielen die Besonderheiten der Sozialwirtschaft eine untergeordnete Rolle. Wenn Beratende sich aber nicht mit den Besonderheiten der Sozialwirtschaft vertraut machen und von unpassenden Kontexteinschätzungen ausgehen, geraten sie in den Beratungsprozessen leicht in die Gefahr, misszuverstehen und missverstanden zu werden.

Vor diesem Hintergrund stellen sich also besondere Herausforderungen für Berater und Beraterinnen in diesem Handlungsfeld. Sie können meines Erachtens weder mit den klassischen Managementtheorien, die sich vor allem auf die rein kommerzielle Profitwirtschaft beziehen, noch mit psychotherapeutischen Konzepten befriedigend bewältigt werden. Es gibt zwar eine umfängliche Literatur zum Sozialmanagement (Badelt, 2013; Brinkmann, 2010; Grundwald, Horcher u. Maelicke, 2013), aber es fehlt an spezifischen, auf die Besonderheiten der Sozialwirtschaft ausgerichteten Beratungsansätzen. Es fehlt an einer Verknüpfung sozialpolitischer Prämissen der Wohlfahrtsproduktion mit den für diesen Bereich typischen Bewältigungsmustern von Wohlfahrtsproduzenten und -konsumenten. Dafür braucht es mehr als nur betriebswirtschaftliches Wissen:

- Es braucht einerseits Wissen darüber, wie sozialwirtschaftliche Systeme funktionieren und wie die besonderen Bedingungen dieses Funktionssystems auf die Sorgearbeiterinnen wirken.
- Es braucht andererseits auch Wissen darüber, wie das Zusammenspiel bewusster und rationaler Erwägungen mit den eher unbewussten emotionalen Anteilen an Entscheidungen funktioniert und gestaltet werden kann. Dieser Text soll vor allem helfen, sich mit der Spezifik von Entscheidungsdilemmata in diesem Bereich vertraut zu machen.

Im Rahmen dieser Reihe muss das noch auf einer theoretischen Ebene des Verstehens bleiben. Für die Leser und Leserinnen soll dieser Text eine erste Orientierungshilfe sein, der Anregungen zur Selbstreflexion gibt und hier und da Perspektiven für die Gestaltung der Beratungspraxis in diesem Feld aufzeigt.

2 Zwischen den Stühlen – Sozialwirtschaft als intermediäres und hybrides Hilfesystem

Die Sozialwirtschaft ist einer der am stärksten expandierenden Arbeitsmärkte moderner Gesellschaften und eines der wichtigsten Tätigkeitsfelder für berufsbezogene Beratung. Trotz nachlassendem Wirtschaftswachstum, knapper öffentlicher Kassen und neoliberaler Leitbilder nahm die Zahl der Beschäftigten seit Beginn der 1990er Jahre kontinuierlich zu. Sie haben die Sozialwirtschaft zu einem der am stärksten wachsenden Segmente auf dem Erwerbsarbeitsmarkt werden lassen (Statisches Bundesamt, 2016; Rauschenbach u. Schilling, 2016; KOMDAT 2018). Vorsichtige Schätzungen gehen davon aus, dass in Deutschland etwa 2,5 Millionen Menschen in sozialen personenbezogenen Dienstleistungsberufen beschäftigt sind. Bei den Mitarbeiterinnen ohne akademischen Abschluss handelt es sich überwiegend um Erzieherinnen und andere Berufsgruppen mit einem sozialen oder administrativen Berufs- oder Fachschulabschluss. Etwa 10–20 % der Mitarbeitenden verfügen über einen akademischen Abschluss (IAB, 2016).

Die Sozialwirtschaft ist ein hybrides und intermediäres System der Erbringung sozialer personenbezogener Dienstleistungen, das durch einen Mix unterschiedlicher Regulationsprinzipien gekennzeichnet ist (Evers u. Ewert, 2010). Je nach Aufgabenstellung, kulturellen und ordnungspolitischen Traditionen sowie aktuellen sozialpolitischen Strömungen ist der Einfluss gemeinschaftlicher, staatlicher oder marktwirtschaftlicher Regulation der Wohlfahrtsproduktion sehr unterschiedlich. Im Spannungsfeld zwischen universalistischen Grundwerten und gesellschaftlichen Normierungen der Daseinsvor- und Daseinsfürsorge einerseits und individuellen oder gruppenbezogenen

Partikularinteressen andererseits ist diesem Funktionssystem gemeinsam, dass Interventionen unmittelbar auf die Veränderung von Verhalten und mittelbar auf die Veränderung von Verhältnissen ausgerichtet sind. Es sind also immer gesellschaftliche und individuelle Bedürfnisse, Werte und Interessen im Spiel. Daraus resultieren teilweise widersprüchliche und hybride Handlungsaufträge. Die Bearbeitung der damit verbundenen Unsicherheiten gehört zu den größten Herausforderungen der Mitarbeitenden in diesem Handlungsfeld und damit auch der Beratenden.

Das folgende Kapitel skizziert, in welchem Kontext Sozialwirtschaft als ein Funktionssystem sozialer personenbezogener Dienstleistungen entstanden ist und die Sorgearbeitenden ihre Dienste anbieten. Im Anschluss werden die besonderen Arbeitsbedingungen in diesem Handlungsfeld problematisiert und es wird skizziert, mit welchen Sorgen dies bei den Sorgenden verbunden ist. Ein Verständnis der widersprüchlichen Bezugspunkte, Wirkungen und Nebenwirkungen der Arbeit in diesem Handlungsfeld ist für die Konzeptualisierung von Beratungsinterventionen unerlässlich.

2.1 Sozial wirtschaften – wie geht zusammen, was meist getrennt gedacht wird?

Der Begriff Sozialwirtschaft ist im deutschsprachigen Raum recht umstritten. »Das Soziale« und »die Wirtschaft« werden zumeist als klar abgegrenztes Gegensatzpaar konstruiert. Es handelt sich allenfalls um Bereiche, die in einem negativen Kausalverhältnis zueinander stehen. Eine nicht-regulierte, kapitalistisch verfasste Marktwirtschaft gilt in aller Regel als Ursache, aber nicht als Teil der Lösung sozialer Probleme. Sie steht schlechthin für soziale und ökonomische Ungleichheit und ungleiche Teilhabechancen. Im Rahmen einer regulierten, sozialen Marktwirtschaft sollen daher extreme Auswüchse dieser Wirtschaftsweise durch sozialpolitische Instrumente gemildert werden (Grunwald, Horcher u. Maelicke, 2013).

Sozialwirtschaft wird hier als ein Funktionssystem der Gesellschaft betrachtet, in dem soziale Fragen bearbeitet – auch nach ökonomischen Gesichtspunkten –, behandelt und verhandelt werden. Jeder gesellschaftliche Bereich, auch der Markt, weist sowohl soziale als auch asoziale Momente auf. Sozial zu sein ist kein Privileg einer gesellschaftlichen Sphäre, bestimmter Organisationen oder Professionen. Ob man etwas als sozial oder asozial einstuft, hängt letztlich von den tatsächlichen Wirkungen und der jeweiligen Perspektive ab. Es kann jedoch keinen Zweifel darüber geben, dass partikulare oder egoistische Interessen im Rahmen einer marktwirtschaftlich verfassten, kapitalistischen Ökonomie eine grundlegende Bedeutung haben. Es gibt Systeme, die primär von egoistischen, und solche, die primär von gemeinwohlorientierten Zielen und Dynamiken geprägt sind. Es kommt also auch auf die Art und Weise an, wie diese unterschiedlichen Perspektiven ausbalanciert werden. Nach Wendt ist Sozialwirtschaft ein Wirtschaftsbereich, in dem das »individuelle und gemeinsame Wohlergehen von Menschen« das primäre Ziel ist. Dazu zählt er alle »personen- und gemeinschaftsbezogenen sozialen Dienste«, die von Öffentlichen Trägern, Wohlfahrtsverbänden und Vereinen, Kirchen und Unternehmen »nicht primär erwerbs- und gewinnorientiert, sondern in Deckung eines humanen Bedarfs« gemeinschaftlich und demokratisch betrieben und, soweit gemeinnützig veranstaltet, auch öffentlich zu verantworten sind (Wendt, 2017, 856 f.; 2004, 2015). Es handelt sich also um einen Wirtschaftsbereich besonderer Ausprägung, in dem Elemente moderner Sozialpolitik und Ökonomie mit bezahlten sozialen personenbezogenen Dienstleistungen und vielfach auch mit unbezahltem freiwilligem Engagement verbunden sind.

Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive werden Organisationen der Sozialwirtschaft auch als Non-Profit-Organisationen bezeichnet, die als gemeinnützige Organisationen in Form von Vereinen oder gemeinnützigen Gesellschaften gemeinwohlorientierte Dienste anbieten. Sie können zwar Gewinne erwirtschaften, schütten diese jedoch nicht an ihre Mitarbeitenden und Mitglieder aus. Die Begriffe »Nonprofit-Sektor« (Badelt, 2013) oder »Dritter Sektor« sind nicht de-

ckungsgleich mit dem Verständnis von Sozialwirtschaft. Unter »Non-profit-Sektor« oder »Dritter Sektor« verstehen einige Autorinnen und Autoren Organisationen, die jenseits von Staat und Markt arbeiten, und in denen es keine oder kaum Überschneidungen zu den anderen Sektoren gibt. Der Begriff »Sektor« (Zimmer u. Priller, 2007; Evers u. Ewert, 2010) geht dabei prinzipiell von einer scharfen Abgrenzung zwischen den verschiedenen Sektoren aus. Außerdem kommen in dieser Betrachtung private Haushalte und Gemeinschaften als Produzenten von Wohlfahrt nicht vor (Nollert, 2017; Helmig, 2017; Ehrentraut, Hackmann, Krämer u. Plume, 2014), weil sich deren gesellschaftlicher Beitrag zur Wohlfahrt nur schwer in volkswirtschaftlichen Bilanzen ausdrücken lässt. Obwohl auch in kommunalen Einrichtungen, Unternehmen und Eigenbetrieben soziale personenbezogene Dienstleistungen angeboten werden, fallen diese aus einer sektoralen Betrachtung heraus.

Entgegen diesen sektoralen Abgrenzungen folge ich hier weitgehend einer soziologischen und politikwissenschaftlichen Betrachtung von Evers und Ewert (2010), wonach es sich um hybride Organisationen handelt, die sich durch die Mischung und Verkopplung unterschiedlicher Regulationsprinzipien von Gemeinschaft, Staat und Markt auszeichnen (siehe Tabelle 1). So werden beispielsweise in einer gemeinnützigen, diakonischen Organisation der Behindertenhilfe Arbeiten im öffentlichen Auftrag getätigt, religionspezifische Angebote gemacht und Erzeugnisse aus den Werkstätten über den Markt angeboten bzw. Montagearbeiten im Auftrag einer Automobilfirma durchgeführt.

Tabelle 1: Idealtypische Kennzeichen sozialwirtschaftlicher Wohlfahrtsproduktion nach traditionellen Bereichen

Bereich/Kriterium	Gemeinschaft	Markt	Sozial(staat)
Primäres Ordnungsprinzip	Kooperation	Konkurrenz	Gewährleistung und Subsidiarität
Primäres Handlungsmotiv und Produktcharakter	solidarische Hilfe auf Basis von Empathie und Sympathie Leistung ohne unmittelbare Gegenleistung	kommerzielle Angebote auf Basis von Gewinnerwartung Leistung gegen Leistung	administrative Maßnahme zur Herstellung und Gewährleistung von Chancengleichheit, öffentlicher Ordnung und sozialem Frieden Leistung auf Basis eines Rechtsanspruches
Einschlusskriterien	Verwandschaft, Mitgliedschaft wechselseitige Verantwortung füreinander	Bedarf und Verfügung über Mittel zum Tausch Aushandlung von Äquivalenz	Bedürftigkeit Anspruchsrechte und Beteiligungspflichten
Ausschlusskriterien	unsolidarisches oder nicht konformes Verhalten, Fremdheit, Verstoß gegen Gemeinschaftsregeln	mangelnde oder nicht nachgefragte Ressourcen für die Teilnahme am Markt	mangelnde Bedürftigkeit deviantes, regelwidriges Verhalten, Verstoß gegen Gesetze und Regeln
Beziehungscharakter zwischen Anbietern und Nutzern	wertrationale Partnerschaft zwischen Eltern und Kindern, Freunden und Nachbarn, Mitgliedern	zweckrationale Partnerschaft zwischen Produzent und Konsument	Für- und Vorsorgebeziehung zwischen Gewährleistern und Bedürftigen

Bereich/Kriterium	Gemeinschaft	Markt	Sozial(staat)
Machtformen und -quellen	emotionale und moralische Macht	ökonomische Macht	politische und administrative Macht (Gewaltmonopol)
Zentrale Bezugswerte	Solidarität und Reziprozität, einer für alle, alle für einen	Freiheit (Autonomie), Individualität Gleichwertigkeit zwischen Produzenten und Konsumenten	gleiche Lebenschancen für alle Bürger Umverteilung von den Starken zu den Bedürftigen
Stärken	flexibel, informell, relativ überschaubar	unabhängig von sozialen Zwängen mehr Wahlmöglichkeiten	mehr Sicherheit einklagbare Standards
Schwächen	Abhängigkeit von kaum durchschaubaren und berechenbaren Emotionen starke Sozialkontrolle und Anpassungszwang eingeschränktes Maß an Selbstbestimmung	ungleicher Zugang und Abhängigkeit von tauschfähigen Ressourcen	Bürokratismus und Inflexibilität durch hohe Standardisierung eingeschränkte Individualität und Selbstbestimmung eingeschränkte Wahlmöglichkeiten starke Kontrolle bei Ängsten vor Missbrauch

In der sozialwirtschaftlichen Wohlfahrtsproduktion werden soziale Problemlagen bearbeitet, wenn diese zuvor als gesellschaftlich bedingt und für die Wohlfahrt der Gesellschaft von dafür legitimierten Instanzen als relevant angesehen werden. Erst dann kann im Rahmen von Leistungsgesetzen ein legitimer Auftrag für die hier tätigen Menschen generiert werden. Anders als bei rein kommerziellen Angeboten sind nicht die als bedürftig angesehen Menschen als unmittelbare Nutzer und Leistungsnehmer, sondern die Öffentlichen Träger als Auftraggeber jene, die die Leistungen bezahlen. Hier werden Steuern und Sozialversicherungsbeiträge an bedürftige Menschen nach sozialstaatlich definierten Kriterien umverteilt. Politisch kontrollierte öffentliche Verwaltungen sind die Kostenträger. Als Leistungsträger gibt es kommunale Einrichtungen und Eigenbetriebe, Sozialunternehmen, gemeinnützige Vereine und Wohlfahrtsverbände und kommerzielle Unternehmen und Selbständige und deren Mitarbeitende als Leistungserbringer sowie die Adressaten als bedürftige, aber marktschwache Individuen und Gruppen als unmittelbare Nutznießer oder Leistungsnehmer. Somit haben wir es in der Sozialwirtschaft in der Regel mit mehr oder minder verdeckten, komplexen Vierecksbeziehungen zu tun: Die jeweiligen Bereiche sind von unterschiedlichen Regulationsprinzipien (siehe Abbildung 1) sowie Tätigkeits- und Beschäftigungsformen (siehe Abbildung 2) geprägt. An ihren Rändern überschneiden sie sich und stehen in Wechselwirkung miteinander. Sozialwirtschaftliches Handeln verbindet soziale mit politischen und ökonomischen Aspekten. Es beinhaltet markt- und betriebswirtschaftliche Elemente.

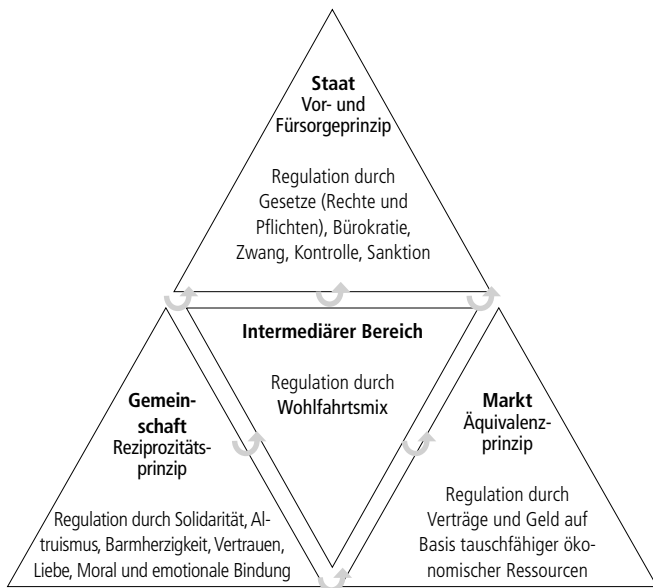


Abbildung 1: Idealtypische Regulationsbereiche und -prinzipien in der Sozialwirtschaft

Sozialwirtschaft und Sorgearbeit sind Ausdruck der mit der Industrialisierung und funktionalen Differenzierung moderner Gesellschaften verbundenen Arbeitsteilung, Verberuflichung und Professionalisierung. In diesem Prozess werden Aufgaben, die zuvor unbezahlt und zumeist in Familien sowie Solidargemeinschaften erledigt wurden, zunehmend in erwerbswirtschaftliche Arrangements übertragen.

Als ein »Handlungsmodus der praktischen Sozialpolitik« erfüllt die Sozialwirtschaft eine gesellschaftlich integrierende Funktion (Schönig, 2012, 52 ff.), indem sie materielle und immaterielle Unterstützungsangebote bei Schwierigkeiten der Lebensführung bzw. Lebensbewältigung macht (Böhnisch, 2016).

Unklar bleiben die Grenzen des Handlungsfeldes der Sorgearbeit in der Sozialwirtschaft und die Frage, ob es sich um eine gesellschaft-

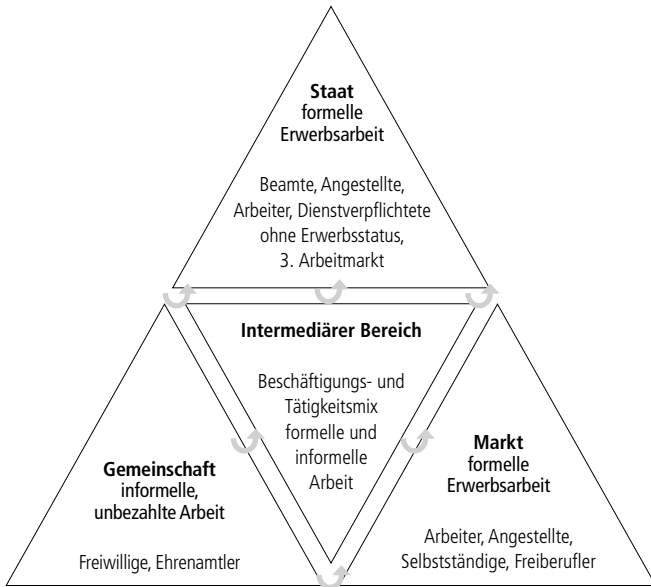


Abbildung 2: Idealtypische Tätigkeits- und Beschäftigungsformen in der Sozialwirtschaft

liche Funktion handelt, die sich in allen Bereichen der Lebens- und Arbeitswelt verorten lässt. Da es sich um keine klar abgegrenzte Professions- und Berufsdomäne mit einem exklusiven Bearbeitungsmonopol und eindeutigen Bearbeitungsauftrag handelt, konkurrieren dann akademisch qualifizierte Sorgearbeitende (Sozialarbeiter und Sozialpädagoginnen) mit anderen Berufsgruppen und Professionen um Deutungshoheit und Entscheidungsmacht (Thieme u. Silkenbeumer, 2017).⁴

4 Ob oder inwieweit der Gesundheits- und Bildungssektor ein Teil der Sozialwirtschaft sind oder als eigenständige Funktionssysteme betrachtet werden sollten, ist hier nicht zu klären. Ich grenze hier Sozialwirtschaft auf Bereiche ein, in denen in erster Linie sozialarbeiterische und sozialpädagogische Aufgaben angeboten werden. Im Bildungs- und Gesundheitsbereich gehören solche Aufgaben nicht zum dominanten Handlungsmodell.