Martin Sturzenhecker
Gabriele Nagorny-Wittig
Sarah Kunkel
Roman Andrä
Prof. Dr. Bärbel Amerein

Sozialmanagement

Organisation, Leitung und Management sozialer Einrichtungen

3. Auflage

Verlag Europa-Lehrmittel · Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG
Düsselberger Straße 23 · 42781 Haan-Gruiten

Europa-Nr.: 69054

Autorinnen und Autoren:
Martin Sturzenhecker
Gabriele Nagorny-Wittig
Sarah Kunkel
Roman Andrä
Prof. Dr. Bärbel Amerein

Verlagslektorat:
Tanja Löhr-Michels

Illustrationen:
Cornelia Kurtz, Boppard am Rhein

Kapitel		Autor/-in
1	Management und soziale Arbeit	Andrä
2	Organisationen und ihre Entwicklung darin: Kapitel 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3 und 2.2.5	Nagorny-Wittig Andrä
3	Grundlagen der Kommunikation	Kunkel
4	Öffentlichkeitsarbeit und Marketing	Kunkel
5	Betriebswirtschaftliche Aspekte sozialer Arbeit Kapitel 5.1 bis 5.2 Kapitel 5.3 bis 5.4	 Andrä Nagorny-Wittig
6	Personalmanagement darin: Kapitel 6.1, 6.2.2, 6.5 und 6.6.1 darin: Kapitel 6.8	Sturzenhecker Andrä Nagorny-Wittig
7	Mitarbeitende führen darin: Kapitel 7.5.1 darin: Kapitel 7.6	Sturzenhecker Andrä Nagorny-Wittig
8	Teams entwickeln und führen	Sturzenhecker
9	Die Ressource ICH	Nagorny-Wittig
10	Konfliktmanagement Kapitel 10.1 bis 10.3 Kapitel 10.4 bis 10.6	 Kunkel Nagorny-Wittig
11	Projektmanagement	Sturzenhecker
12	Konzeption	Nagorny-Wittig
13	Qualitätsmanagement	Amerein

3. Auflage 2023
Druck 5 4 3 2 1

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da sie bis auf die Korrektur von Druckfehlern identisch sind.

ISBN 978-3-8085-6494-3

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2023 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten
www.europa-lehrmittel.de

Umschlag und Satz: Punkt für Punkt GmbH · Mediendesign, 40549 Düsseldorf
Umschlagfoto: BillionPhotos.com @stock.adobe.com
Druck: optimal media GmbH, 17207 Röbel/Müritz, Germany

Vorwort

Die dritte Auflage des Lehrbuchs *Sozialmanagement* richtet sich an **zwei Hauptzielgruppen**:

- **Schülerinnen und Schüler[1] des Fachs Sozialmanagement** am Sozialwissenschaftlichen Gymnasium in Baden-Württemberg, in Anlehnung an den aktuellen Bildungsplan 2021/2022
- **Teilnehmerinnen und Teilnehmer von Aufbau- bzw. Weiterbildungsgängen im Bereich Sozialmanagement** (bundesweit), in denen sich Fachkräfte sozialpflegerischer Berufe für Führungs- und Leitungsaufgaben qualifizieren.

  Inhalte, die für den Aufbaubildungsgang notwendig, für das Sozialwissenschaftliche Gymnasium aber nicht lehrplanrelevant sind, wurden **im Inhaltsverzeichnis hellblau markiert** (Kapitel 5, 7, 10 und 12).

Folgende Elemente helfen Ihnen bei der Orientierung im Buch:

- **Definitionen:** Hier finden Sie ausführliche Definitionen von Begriffen und Sachverhalten.
- **Aufgaben:** An dieser Stelle haben Sie die Möglichkeit, das Gelernte zu überprüfen.
- **Aufgaben für Berufserfahrene**: Dieser Icon führt Sie zu tiefergehenden Aufgaben, die Hintergrundwissen erfordern.
- *Beispiel* **Zahlreiche Beispiele** erläutern die theoretischen Inhalte.
- DIGITAL+ Der Digital-plus-Button führt Sie zu **Formblättern und Checklisten** aus dem Buch, die Sie **auf unserer Homepage** (https://www.europa-lehrmittel.de/c-646/sozialmanagement/) **kostenlos herunterladen** können. Besonders die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Aufbaubildungsgangs werden hierdurch unterstützt, die theoretischen Inhalte in der Praxis strukturiert umzusetzen.
- Das **Literaturverzeichnis** führt zur verwendeten und weitergehenden wissenschaftlichen Literatur.
- Das **Sachwortverzeichnis** ermöglicht einen schnellen Überblick über die behandelten Aspekte.

Aktualisierungen:

- Aufnahme aktueller Bezüge und Entwicklungen in sozialen Arbeitsfeldern.
- Vertiefung und Ergänzung von Fragestellungen gemäß den Anforderungen des Bildungsplanes 2021/2022 für das Sozialwissenschaftliche Gymnasium in Baden-Württemberg
- Aufnahme weiterer wissenschaftlicher Quellen
- Aktualisierung und Ergänzung von Tabellen und Grafiken; Ausdifferenzierung von Begriffsdefinitionen

Wir wünschen Ihnen viel Freude bei der Arbeit mit unserem Lehrbuch.

Hinweise und Anregungen nehmen wir gern per E-Mail an *lektorat@europa-lehrmittel.de* entgegen.

Sommer 2023 *Autorinnen, Autoren und Verlag*

[1] Sollte im Text nur ein grammatisches Geschlecht bei Berufs- und Gruppenbezeichnungen benannt sein, wurde das im Hinblick auf den Lesefluss gewählt und stellt keine Meinungsäußerung zu Geschlechterrollen dar.

Geleitwort

Das vorliegende Werk vermittelt gut überschaubar ein sehr umfangreiches Wissen zum Sozialmanagement. Als Vorstandssprecher der Diakonischen Stiftung Wittekindshof und als zugleich im Bereich des Sozialmanagements Forschender und Lehrender freue ich mich, dass damit eine weitere wichtige Brücke zwischen der Praxis im Management sozialwirtschaftlich tätiger Organisationen und der entsprechenden Theorie geschaffen wurde und dass dabei auch eine Dozentin und ein Dozent aus unserem Berufskolleg ihre langjährigen Lehrerfahrungen eingebracht haben.

Wir benötigen für die professionelle Tätigkeit in Organisation, Leitung und Management sozialer Einrichtungen Menschen, die gut auf die komplexen Bezüge in der Sozialwirtschaft vorbereitet sind.

Gerade bei dem anstehenden Generationswechsel nach den geburtenstarken Jahrgängen ab 2023 gibt es absehbar einen er-heblichen Bedarf an neuen Fach- und Leitungskräften in diesem Bereich. Dafür braucht es passende Ausbildungen, die auf Theorien beruhen, welche der Vielfalt und Differenziertheit der Fragestellungen im Alltag von sozialwirtschaftlich tätigen Organisationen gerecht werden können.

Dieses Buch bietet nicht nur mit seinen insgesamt 13 Kapiteln einen umfassenden, ja fast in Form eines Nachschlagewerkes angelegten Überblick über wesentliche Aspekte des Sozialmanagements. Es arbeitet zugleich mit einem fortschrittlichen Theorieansatz, in dem sechs Perspektiven in einem „sozialwirtschaftlichen Sechseck“ zusammengefasst werden: wirtschaftliche, Mitarbeiter-, Sachziel-, Kunden-, ethische und rechtliche Orientierung.

Durch diesen multiperspektivischen Orientierungsrahmen wird von vornherein verhindert, dass die Aufgaben des Sozialmanagements einlinig, eindimensional oder lediglich in reiner Addition verschiedener Sichtweisen angegangen werden. Vielmehr wird deutlich, dass verantwortungsvolles Handeln im Sozialmanagement nur in interdisziplinären Bezügen, also in einem ausgewogenen Umgang und Ausgleich der verschiedenen relevanten Fachdisziplinen erfolgen kann. Das ist keine einfache Aufgabe, die im Praxisalltag aber immer wieder neu bewältigt werden muss. Umso wichtiger ist es, aktuelle und zukünftige Verantwortliche für diese Bereiche entsprechend gut auszubilden und ihnen dabei gerade diese Multiperspektivität von Anfang an zu vermitteln.

Dazu wird hier ein wichtiges und sehr brauchbares Lehrbuch vorgelegt, durch das in der Sozialwirtschaft tätige Personen gut auf ihre vielfältigen Aufgaben im Sozialmanagement vorbereitet werden können. Ich danke den Autorinnen und Autoren, dass sie in jahrelanger Arbeit diesen breit aufgestellten Text verfasst haben. Möge er dazu beitragen, dass eine neue Generation von professionellen Mitarbeitenden im Bereich des Sozialmanagements gut ausgebildet werden kann, die den komplexen Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft gewachsen ist und mit Freude in diesem gesellschaftlich wichtigen Bereich agieren kann.

Prof. Dr. Dierk Starnitzke

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 3

Geleitwort 4

1 Management und soziale Arbeit – Warum Sozialmanagement? 11

1.1 Begriffsklärung und Einführung 11

1.2 Historischer Wandel der sozialen Arbeit 13

1.3 Soziale Interaktionen von sozialen Institutionen 18

1.4 Aufgaben und Ziele sozialer Einrichtungen 21

1.5 Soziale Arbeit im Spannungsfeld betriebswirtschaftlicher und ethischer Interessen – das sozialwirtschaftliche Sechseck 24

1.5.1 Wirtschaftliche Orientierung 25

1.5.2 Mitarbeiterorientierung 26

1.5.3 Sachzielorientierung 27

1.5.4 Kundenorientierung 28

1.5.5 Ethische Orientierung 29

1.5.6 Rechtliche Orientierung 31

1.6 Notwendigkeit von Sozialmanagement 32

2 Organisationen und ihre Entwicklung 35

2.1 Was ist eine Organisation? 35

2.1.1 Abgrenzung des Organisationsbegriffs 37

2.1.2 Merkmale von Organisationen 38

2.1.3 Regeln in Organisationen 40

2.2 Die Aufbauorganisation 41

2.2.1 Das Einliniensystem 41

2.2.2 Das Mehrlinien- oder Funktionalsystem 42

2.2.3 Das Stabliniensystem 43

2.2.4 Die Matrix- oder Projektorganisation 44

2.2.5 Teamorganisation 44

2.2.6 Stellenbeschreibung 45

2.3 Die Ablauforganisation 47

2.3.1 Prozesse in einer Organisation 47

2.3.2 Prozessbeschreibungen 48

2.3.3 Prozesslandschaften 52

2.4 Der Kunde in der sozialen Arbeit 55

2.5 Unternehmenskultur 56

2.6 Entwicklung innerhalb der Organisation 60

2.6.1 Entwicklungsphasen 61

2.6.2 Die lernende Organisation 62

3 Grundlagen der Kommunikation ... 65

3.1 Definition des Begriffs Kommunikation ... 65

3.2 Grundannahmen der Kommunikation – Kommunikationstheorien ... 67
3.2.1 Die fünf Axiome nach Paul Watzlawick ... 68
3.2.2 Das Vier-Seiten-Modell nach Schulz von Thun ... 70
3.2.3 Die Transaktionsanalyse nach Berne ... 71

3.3 Tipps und Regeln für eine gelingende Kommunikation ... 76
3.3.1 Gesprächshaltung ... 76
3.3.2 Fragetechniken ... 77
3.3.3 Formulieren von Ich-Botschaften ... 79
3.3.4 Aktives Zuhören ... 80

3.4 Kommunikation im Unternehmen ... 81
3.4.1 Horizontale und vertikale Kommunikation ... 81
3.4.2 Besprechungsformen ... 82

3.5 Moderationstechniken ... 83
3.5.1 Grundlagen und Vorbereitung für eine gute Moderation ... 83
3.5.2 Hilfsmittel zur Visualisierung ... 84
3.5.3 Moderationsmethoden ... 85

4 Öffentlichkeitsarbeit und Marketing ... 89

4.1 Warum Öffentlichkeitsarbeit? ... 89

4.2 Zielgruppen bzw. Zielrichtungen von Öffentlichkeitsarbeit ... 90
4.2.1 Interne Öffentlichkeitsarbeit ... 91
4.2.2 Externe Öffentlichkeitsarbeit ... 91

4.3 Öffentlichkeitsarbeit und Unternehmenskultur ... 93

4.4 Leitbild ... 94
4.4.1 Mitwirkende bei der Erstellung des Leitbildes ... 94
4.4.2 Inhalte des Leitbildes ... 95

4.5 Corporate Identity ... 96
4.5.1 Corporate Design ... 97
4.5.2 Corporate Behavior ... 101
4.5.3 Corporate Communication ... 101

4.6 Tag der offenen Tür ... 107

4.7 Datenschutz und personenbezogene Daten ... 108
4.7.1 Wichtige Begriffe beim Datenschutz ... 109
4.7.2 Verantwortliche Personen ... 110
4.7.3 Informationelle Selbstbestimmung ... 110
4.7.4 Das Recht am eigenen Bild ... 110
4.7.5 Schweigepflicht als besondere Form des Datenschutzes ... 111
4.7.6 Datenschutzgefahr: Mülleimer bzw. „Papierkorb“ ... 112

4.8 Sponsoring und Fundraising ... 113

5 Betriebswirtschaftliche Aspekte sozialer Arbeit ... 114

5.1 Finanzierung sozialer Dienstleistungen ... 114
5.1.1 Unternehmens- und Finanzziele ... 114

5.1.2 Die wirtschaftliche Orientierung sozialwirtschaftlicher Unternehmen ... 116
5.1.3 Finanzmittelbedarf ... 120
5.1.4 Mittelbeschaffung und Finanzierungsmöglichkeiten ... 122
5.1.5 Darlehensfinanzierung und Kredite ... 123
5.1.6 Finanzielle Fehlentscheidungen und ihre Folgen ... 127

5.2 Jahresabschluss ... 128
5.2.1 Die Bilanz ... 129
5.2.2 Die Gewinn- und Verlustrechnung ... 137

5.3 Kostenrechnung ... 140
5.3.1 Kostenartenrechnung ... 140
5.3.2 Kostenstellenrechnung ... 141
5.3.3 Kostenträgerrechnung ... 143

5.4 Controlling ... 146
5.4.1 Strategisches und operatives Controlling ... 147
5.4.2 Instrumente des Controllings ... 148

6 Personalmanagement ... 156

6.1 Personal als Erfolgsfaktor ... 156

6.2 Grundbegriffe des Personalmanagements ... 157
6.2.1 Aufgabenbereiche des Personalmanagements ... 157
6.2.2 Personalformen ... 159

6.3 Personalplanung ... 164
6.3.1 Personalbestandsplanung ... 164
6.3.2 Personalbedarfsplanung ... 166

6.4 Personalbeschaffung (Recruiting und Personalmarketing) ... 168
6.4.1 Anforderungsprofil ... 169
6.4.2 Stellenausschreibung ... 171
6.4.3 Personalauswahl ... 172

6.5 Einarbeitung ... 176

6.6 Personalentwicklung ... 178
6.6.1 Ziele der Personalentwicklung ... 178
6.6.2 Kompetenzen in der beruflichen Bildung ... 180
6.6.3 Entwicklungsbedarfe darstellen und erkennen ... 181
6.6.4 Kompetenzentwicklung fördern ... 183

6.7 Betriebliches Gesundheitsmanagement ... 186
6.7.1 Begriffsklärungen ... 186
6.7.2 Was macht Arbeit gesund? ... 187
6.7.3 Stressoren und Ressourcen ... 188

6.8 Arbeitsrecht ... 190
6.8.1 Rechtsquellen des Arbeitsrechts ... 190
6.8.2 Stellenausschreibung und Bewerbung ... 192
6.8.3 Das Vorstellungsgespräch ... 192
6.8.4 Der Arbeitsvertrag ... 193
6.8.5 Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsvertrag ... 193
6.8.6 Konsequenzen bei Pflichtverletzungen ... 195
6.8.7 Befristete und unbefristete Arbeitsverträge ... 197

6.8.8 Beendigung des Arbeitsverhältnisses ... 197
6.8.9 Kündigungsschutz ... 200
6.8.10 Das Arbeitszeugnis ... 200

7 Mitarbeitende führen ... 203

7.1 Was macht gute Personalführung aus? ... 203

7.2 Führungsstile ... 209
7.2.1 Theoriegestützte Hintergrundüberlegungen ... 209
7.2.2 Der individuelle Führungsstil ... 212

7.3 Führungstechniken ... 215
7.3.1 Delegation (Management by Delegation) ... 215
7.3.2 Führen durch Ziele (Management by Objectives) ... 223
7.3.3 Leitbildorientiertes Führen (Management by Ideas) ... 228
7.3.4 Eingreifen bei Ausnahmen (Management by Exceptions) ... 230

7.4 Gesprächssituationen im Führungsalltag ... 231
7.4.1 Das Mitarbeitergespräch ... 231
7.4.2 Das Kritikgespräch ... 234
7.4.3 Das Beratungsgespräch ... 238

7.5 Motivation und Lob ... 240
7.5.1 Motivationstheorien ... 240
7.5.2 Motivation und Führungshandeln ... 244

7.6 Reflexion der individuellen Führungsrolle ... 247

8 Teams entwickeln und führen ... 251

8.1 Was ist ein Team? ... 251

8.2 Dimensionen effektiver Teamarbeit ... 252

8.3 Phasen der Teamentwicklung ... 256

8.4 Situatives Führen ... 259

8.5 Rollen im Team ... 261

8.6 Übungen zur Teamentwicklung ... 264
8.6.1 Übungen zur Kommunikation und Verständigung ... 264
8.6.2 Erlebnisorientierte Übungen ... 266
8.6.3 Analoge Verfahren ... 266

9 Die Ressource ICH – Selbstmanagement in Schule, Beruf und Privatleben ... 267

9.1 Einstieg zum Thema Selbstmanagement ... 267

9.2 Wer sind meine Zeitdiebe? ... 268

9.3 Wie kann ich meine Arbeit organisieren? ... 270
9.3.1 Die Eisenhower-Methode (ABC-Methode) ... 270
9.3.2 Die ALPEN-Methode ... 271
9.3.3 Das Pareto-Prinzip oder die 80/20-Regel ... 272
9.3.4 Die SMART-Methode ... 272

9.4 Meine persönliche Ressourcen ... 273
9.4.1 Die inneren Antreiber ... 273
9.4.2 Das Balance-Modell ... 277

10 Konfliktmanagement ... 279

10.1 Grundlagen zum Thema Konflikt ... 279
10.1.1 Begriffsbestimmung ... 279
10.1.2 Intrapersonelle Konflikte ... 280
10.1.3 Interpersonelle Konflikte ... 282
10.1.4 Erkennen von interpersonellen Konflikten ... 283
10.1.5 Konflikteskalation und -lösung nach Friedrich Glasl ... 284
10.1.6 Konflikte als Chance ... 286

10.2 Eigener Umgang mit Konflikten ... 287

10.3 Lösung von Konflikten ... 288
10.3.1 Konstruktive Lösung von Konflikten ... 288
10.3.2 Stufen der konstruktiven Konfliktlösung ... 289
10.3.3 Coaching, Mediation und Supervision ... 291

10.4 Leitung und Konflikt ... 292

10.5 Umgang mit nicht-kooperativen Konflikthaltungen ... 294

10.6 Mobbing ... 295
10.6.1 Typische Mobbinghandlungen ... 295
10.6.2 Auslöser von Mobbing ... 296
10.6.3 Verlauf von Mobbing ... 298
10.6.4 Wo findet Mobbing statt? ... 298
10.6.5 Die Folgen von Mobbing ... 298
10.6.6 Was lässt sich gegen Mobbing unternehmen? ... 299

11 Projektmanagement ... 301

11.1 Projekte – wozu? ... 301

11.2 Was ist ein Projekt? ... 302

11.3 Organisationsform des Projektes – Rollen im Projekt ... 303

11.4 Phasen im Projekt ... 304

11.5 Projektauftrag ... 306

11.6 Instrumente des Projektmanagements ... 306
11.6.1 Instrumente der ersten Phase: Idee und Filter ... 308
11.6.2 Instrumente der Analysephase ... 311
11.6.3 Instrumente der Planungsphase ... 317
11.6.4 Projektleitung in der vierten Phase: Umsetzung und Steuerung ... 326
11.6.5 Auswertung und Abschluss ... 330

11.7 Dokumentation im Projekt ... 333
11.7.1 Projektauftrag und Projekthandbuch ... 333
11.7.2 Protokolle und Berichte ... 334
11.7.3 IT-gestützte Dokumentation ... 334

11.8 Hinweise und Tipps ... 335

12 Konzeption ... 339

12.1 Zum Konzeptionsbegriff ... 339

12.2 Inhalte einer Konzeption ... 340

12.3 Funktion einer Konzeption ... 342
12.4 Phasen der Konzeptionsentwicklung ... 343
12.5 Instrumente der Konzeptionsentwicklung ... 344

13 Qualitätsmanagement ... 346
13.1 Was ist Qualität? ... 346
13.1.1 Qualitätsentwicklung ... 347
13.1.2 Qualitätsentwicklung vs. Qualitätssicherung ... 348
13.1.3 Rechtliche Fundierung ... 349
13.2 Qualitätsdimensionen nach Donabedian ... 350
13.3 Standards als Mittel der Qualitätsentwicklung ... 351
13.3.1 Der Deming-Zyklus ... 352
13.3.2 Dokumentation der Qualität ... 352
13.4 Evaluation ... 353
13.4.1 Fragebogenerstellung ... 355
13.4.2 Auditverfahren ... 358
13.5 Methoden und Modelle des Qualitätsmanagements ... 359
13.5.1 Allgemeine Methoden ... 359
13.5.2 Benchmarking ... 360
13.5.3 Modelle bzw. Systeme des Qualitätsmanagements ... 361
13.6 Zertifizierung und Gütesiegel ... 366
13.7 Beschwerdemanagement ... 367

Zu den Autoren ... 370

Literaturverzeichnis ... 371

Bildquellenverzeichnis ... 376

Glossar zum Kapitel „5 Betriebswirtschaftliche Aspekte sozialer Arbeit“ ... 377

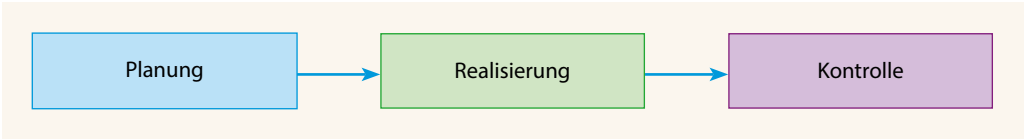
Sachwortverzeichnis ... 379

1 Management und soziale Arbeit – Warum Sozialmanagement?

- **Was fällt Ihnen zum Begriff „Soziale Arbeit" ein?**
- **Wie würden Sie jemandem, der das Wort noch nie gehört hat, „Management" erklären?**

1.1 Begriffsklärung und Einführung

In dem Begriff „Sozialmanagement" stecken die beiden Wörter „Management" und „sozial". Den Begriff **„Management"** verbinden die meisten mit der Leitung eines Unternehmens, also mit einer Führungskraft der oberen Ebene. Der Manager muss planen, realisieren (verwirklichen) und kontrollieren. Zur Planungsphase gehören die Aufgaben- und Problemdefinition, die Zielsetzung, die Alternativplanung und die Entscheidung. Zur Realisierung gehören die Organisation, die Information, die Kommunikation, die Motivation der Mitarbeiter und deren Koordination. Die Kontrollphase umfasst die Rückmeldung, den Soll/Ist-Vergleich für die weitere Planung und die Steuerung.



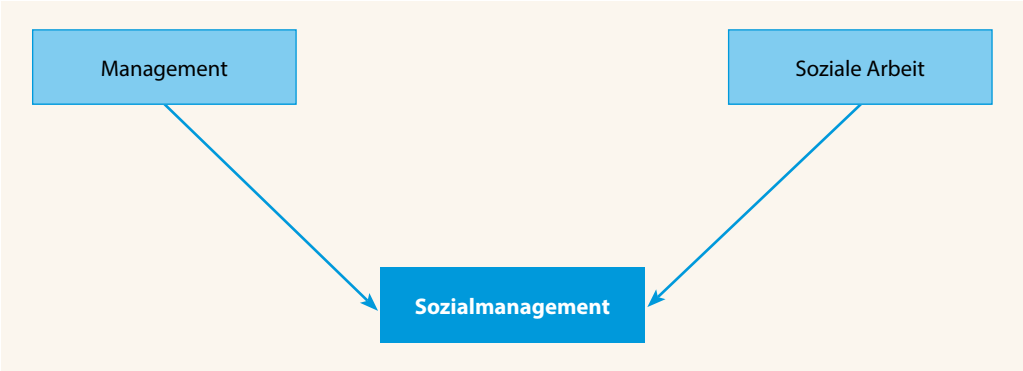
Aufgaben des Managements

Eine weitere Management-Aufgabe ist zudem die Mitarbeiterführung. Dafür stehen der Führungskraft unterschiedliche Führungsstile und Führungstechniken zur Verfügung. Diese werden in den Kapiteln „6 Personalmanagement" (ab S. 156) und „7 Mitarbeitende führen" (ab S. 203) genauer erläutert.

Der zweite Begriff, **„sozial“**, bezieht sich in diesem Zusammenhang auf die soziale Arbeit. Für soziale Arbeit bzw. Sozialarbeit gibt es eine Vielzahl von Definitionen.

Laut Duden bspw. ist **Sozialarbeit** die „psychosoziale und materielle Betreuung bestimmter Personen oder Gruppen, die aufgrund ihres Alters, ihrer sozialen Stellung, ihres körperlichen oder psychischen Befindens der Unterstützung bedürfen.“ (Duden-Online, 21.02.2019)

Aber was heißt nun „Sozialmanagement“? **Sozialmanagement** ist das Planen, Organisieren, Steuern und Entwickeln von sozialen Dienstleistungen und das Platzieren derselben auf einem Markt der sozialen Arbeit.



Sozialmanagement

Sozialmanagement bezeichnet das Management von Organisationen bzw. Einrichtungen und Unternehmen der Sozialwirtschaft und Non-Profit-Organisationen, wie z. B. Wohlfahrtsverbände, Jugendämter und Vereine.

Worin liegen nun die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen dem Management sozialer Einrichtungen und dem Management gewinnorientierter Unternehmen?

Der wichtigste Unterschied liegt in den **Zielen**. Das Hauptziel privatwirtschaftlich orientierter Unternehmen ist die Gewinnmaximierung, damit das eingesetzte Kapital maximal verzinst wird. Im Gegensatz dazu liegt der Schwerpunkt bei sozialen Organisationen in der Erfüllung der Sachziele, also der Erfüllung der Kundenwünsche, -bedarfe und Leistungsansprüche. Zu den Kunden zählen Klienten, Mitarbeiter, Geldgeber, Mitglieder usw. (vgl. Kapitel 1.4 ab S. 21 und Kapitel 2.4 auf S. 55). Auch die **Finanzierung** unterscheidet sich bei den beiden Unternehmensarten: Während sich Privatunternehmen z. B. durch einbehaltene Gewinne oder über externe Kapitalgeber finanzieren, erhalten soziale Organisationen einen großen Teil der benötigten Gelder durch Steuern und Gebühren. Die Arbeit wird nicht, wie in der Privatwirtschaft üblich, ausschließlich durch angestellte Arbeitnehmer erbracht, sondern auch von Ehrenamtlichen und anderen Freiwilligen.

Natürlich finden sich auch Gemeinsamkeiten zwischen gewinnorientierten Organisationen und Non-Profit-Organisationen. Beide müssen durch eine Kombination der Produktionsfaktoren (z. B. die Arbeitskraft der Mitarbeitenden) eine Leistung erstellen, die sie an ihre Kunden abgeben. Sie unterliegen einer sich ständig ändernden Umwelt und müssen sich diesen Veränderungen anpassen. Bei beiden handelt es sich um Systeme, die auf Menschen und deren Leistungserbringung, Motivation, Gruppenprozesse und deren Zusammenwirken angewiesen sind und die bestimmte Ziele verfolgen.

Diese besonderen Managementanforderungen finden sich im Kapitel 1.4 wieder, in dem auch das Sozialwirtschaftliche Sechseck behandelt wird.

Aufgabe

Listen Sie in einer Tabelle stichpunktartig die bedeutendsten Unterschiede und Gemeinsamkeiten von sozialen und profitorientierten Unternehmen auf.

1.2 Historischer Wandel der sozialen Arbeit

Um einen besseren Einblick in die soziale Arbeit zu bekommen, ist es sinnvoll, sich mit ihrer Geschichte auseinanderzusetzen. Beginnen wir mit der Betrachtung im Mittelalter und verfolgen die Entwicklungen bis hin zur Gegenwart. Die Angaben beziehen sich dabei, soweit nicht anders angegeben, auf den deutschsprachigen europäischen Raum.

Soziale Arbeit im Mittelalter (ab dem 6. Jahrhundert)

Im Mittelalter war die Gesellschaftsordnung in ein **Ständesystem** eingeteilt. In der unteren Schicht waren bspw. Knechte, in der mittleren Handwerker und in der oberen Schicht Lehnsherren angesiedelt. Über allen stand der König bzw. Kaiser. Es herrschte die Meinung, dass **Armut gottgegeben** sei und die gottgewollte Ordnung widerspiegele. Wer im Mittelalter auf Hilfe angewiesen war, erhielt diese in erster Linie von seiner Familie oder von Bewohnern des Dorfes. Das Betteln gehörte zum Alltag, viele Menschen zogen von Haus zu Haus oder bettelten vor der Kirche. Erst im späten Mittelalter gab es die ersten Kinder- bzw. Waisenhäuser, die sich zumindest um arme Kinder kümmerten.

Renaissance (15. bis 16 Jahrhundert)

Durch die allmähliche Überwindung des Feudalismus und daraus resultierender großer Veränderungen im Wirtschaftssystem (Formen des freien Handels) gewann in der Renaissance eine neue Bevölkerungsschicht an Einfluss, nämlich **das Bürgertum**. Es vertrat neue Ansichten und Moralvorstellungen, nach denen Armut eben nicht von Gott gegeben, sondern im Versagen des Staates und der Gesellschaft begründet war. Der Staat sollte dafür sorgen, dass jeder eine Arbeit bekommt und nicht von anderen abhängig ist. Erste Maßnahmen zur Bekämpfung und Vermeidung von Armut wurden entwickelt (z. B. gesellschaftliche Pflicht zur Arbeit, Bedürftigkeitsprüfungen, öffentliche Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen, Erziehung von Armen zur Arbeit).

Auch die **Armenfürsorge** wurde völlig neu organisiert. Die Städte waren nun neben der Kirche für die Versorgung der Notleidenden zuständig und schufen Bettelordnungen, in denen Bedarfskriterien festgelegt wurden. Die Hilfsleistungen wurden an Bedingungen geknüpft (Arbeitsvermittlungen) und durch die Verwaltung dokumentiert. Trotz dieser Maßnahmen konnte Armut nicht verhindert werden.

Absolutismus (ab Mitte 17. Jahrhunderts)

Um Arme und Obdachlose von der Straße zu holen und sie wieder in die Gesellschaft einzugliedern, wurde ab Mitte des 17. Jahrhunderts eine große Anzahl an **Zuchthäusern**, in denen Arbeitszwang herrschte und die Insassen körperlich „gezüchtigt" wurden. In dieser Zeit entstanden außerdem viele neue **Waisenhäuser** für Kinder und Jugendliche. Ziel war es, die Kinder und Jugendlichen durch Bildung und Erziehung auf den richtigen Weg zu bringen, damit sie durch Vermittlung in Arbeit der Armut entkommen konnten. Auch die ersten Volksschulen wurden gegründet.

Waisenhaus, ca. 19. Jahrhundert

Industrialisierung (ab dem 19. Jahrhundert)

Die industrielle Revolution führte zu einer Verelendung großer Teile der Bevölkerung. Das bisherige System, bei dem die eigene Familie für die Bedürftigen aufkommt, brach aufgrund der veränderten Arbeits- und Lebensbedingungen größtenteils weg. Auf der Suche nach Lösungen wurden neue **Sicherungssysteme** geschaffen, z. B. die ersten Kinderarbeitsgesetze: Ab 1839 durften im Königreich Preußen Kinder unter neun Jahren nicht mehr in Fabriken arbeiten und Jugendliche bis 16 Jahre nur noch zehn Stunden am Tag mit ausreichend Pausen. In der Folge entstanden erste **Kinderverwahranstalten und Kindergärten**, damit die Eltern die Möglichkeit hatten, ihrer Arbeit nachzugehen. Der Pädagoge Friedrich Fröbel gründete den ersten Kindergarten mit einem völlig neuen Konzept. Das Spiel und die Selbstständigkeit standen als erzieherische Maßnahmen im Mittelpunkt.

Es wurden neue Systeme der Armenfürsorge entwickelt, wodurch die Bedarfssituation kontrollierbarer wurde, damit Hilfeleistungen nicht ausgenutzt werden konnten. Die Städte wurden in Quartiere aufgeteilt. In jedem Quartier war ein ehrenamtlicher Helfer eingesetzt, der später durch einen beruflichen **Armenpfleger** ersetzt wurde. Jeder dieser Helfer war für eine kleine Gruppe von Armen zuständig und jede Hilfsmaßnahme wurde nur kurzzeitig gewährt. Nach spätestens 14 Tagen erfolgte eine erneute Begutachtung. Alle diese Maßnahmen konnten das Problem der sozialen Frage jedoch nicht lösen.

Otto von Bismarck, erster deutscher Reichskanzler (von 1871–1890)

Kaiserreich (1871–1918)

Da die soziale Frage immer noch ungelöst war und Aufstände von Seiten der Arbeiter drohten, suchte der Staat nach neuen Lösungen, um dem Massenelend zu begegnen. Erstmals wurde eine von staatlicher Seite geförderte **Sozialpolitik** betrieben. Otto von Bismarck legte die Grundlagen für unser heutiges Sozialversicherungssystem, als der Reichstag am 15. Juni 1883 dem neuen Krankenversicherungsgesetz zustimmte (weitere Gesetze folgten, siehe z. B. Kapitel 1.4.6, S. 28). Bei diesem Krankenversicherungsgesetz trugen Arbeitnehmer und Arbeitgeber die Kosten je zur Hälfte. Träger waren die Allgemeinen Orts-

krankenkassen. Allerdings waren über diese gesetzliche Krankenkasse nur Personen abgesichert, die eine Arbeit hatten. Frauen, Kinder, Arbeitslose usw. bekamen keine Leistungen. Diese Menschen, die keine Leistungen erhielten, wurden dadurch erstmals richtig sichtbar, im Sinne von zähl- bzw. schätzbar. Dadurch konnte deren Situation untersucht und gezielt auf sie eingewirkt werden. Mit weiteren Gesetzen zum Schutz von Kindern und Jugendlichen wurde deren Situation deutlich verbessert. So wurde Kinderarbeit in Fabriken verboten und die erlaubten Arbeitszeiten der Kinder und Jugendlichen weiter reduziert. Auch die Einhaltung der Schulpflicht und die Stellung der Schulen unter Staatsaufsicht sollten die Situation mildern.

Erster Weltkrieg und Weimarer Republik (1914–1933)

Der Erste Weltkrieg hatte enorme Auswirkungen für das aus dem Kaiserreich stammende Versorgungssystem. Da es von der Arbeitstätigkeit des Versicherten abhängig war, führte der Tod vieler Männer im Krieg zu seinem Zusammenbruch. Aufgrund des generellen Mangels an Männern, die z. B. auch in der Sozialarbeit tätig waren, durften erstmals Frauen als „Pfleger" arbeiten. Eine bedeutende Persönlichkeit dieser Zeit war Alice Salomon (1872–1948), eine Sozialreformerin, die Frauenschulen als Antwort auf die vorherrschenden Probleme gründete.

Essensausgabe an Kinder armer Familien, Berlin 1924

In der Weimarer Republik stand die **Familienfürsorge** im Vordergrund, die den durch den Krieg und seine Folgen zersplitterten Familien helfen sollte. Für Vorsorgeuntersuchungen und Beratungen zur Gesundheitsfürsorge schuf man die ersten **Gesundheitsämter**. Es wurden neue Gesetze erlassen, die die Fürsorge der Jugend regelten. Das Kind hatte das Recht auf Erziehung und die Eltern das Recht und die Pflicht dazu. Der Staat durfte bei elterlichem Versagen und auch bei Kindsgefährdung eingreifen. Die Zeit war auch geprägt durch eine große Gründungszahl an Jugendverbänden. An den Universitäten wurden neue Lehrstühle für Soziale Arbeit bzw. Sozialpädagogik geschaffen. Damals passierte jedoch nicht nur Positives. In Kinderheimen kam es auch immer wieder zum Missbrauch von Kindern und autoritären Erziehungsmaßnahmen bis hin zur Folter.

Obwohl in dieser Zeit viele neue Ansätze, Innovationen und theoretische Konzepte aufkamen, mangelte es größtenteils an der Umsetzung, auch weil aufgrund von wirtschaftlichen Schwierigkeiten (Zeit nach dem Krieg, Wirtschaftskrise) und politischen Problemen das Geld dazu fehlte.

Nationalsozialismus (1933–1945)

Im Nationalsozialismus wurde der Wohlfahrtsstaat[1] zur Volkswohlfahrt umgebaut, es kam zur Zentralisierung und Überwachung des gesamten Sozialsystems durch die Nationalsozialisten Alle anderen Verbände und Organisationen wurden verboten. Die soziale Arbeit wurde zur **Volkspflege**. Die Gemeinschaft stand über den Bedürfnissen des einzelnen Individuums. Entsprechend der nationalsozialistischen Ideologie war das Ziel die Rassengesundheit und Volkshygiene. Während dieser Zeit galt die Hilfe für Arme und Bedürftige als Ressourcenverschwendung. Man vertrat die Ansicht, dass durch soziale Hilfsleistungen die Vermehrung der Armen gefördert und das Problem nur vergrößert werde. Die sozialen

[1] Wohlfahrt = öffentliche Fürsorge

Leistungen sollten nur „Gesunden“ zugutekommen. Sogenannte „Minderwertige“ wurden gezielt verfolgt und in Konzentrationslagern ermordet **(Euthanasie)**. Anfangs fanden diese Aktionen zum Teil noch öffentlich statt, im Laufe der Zeit wurden sie verdeckt weitergeführt. Dies war eines der dunkelsten Kapitel der sozialen Arbeit, da man hier gezielt an NS-Verbrechen beteiligt war.

Nachkriegszeit und folgende Jahrzehnte (ab 1945)

Mit dem Ende des Zweiten Weltkrieges wurden alle in der NS-Zeit geschaffenen Strukturen zerschlagen und die der Weimarer Republik wieder aufgegriffen. Im Gegensatz zur Zeit des Nationalsozialismus stand nun die Dezentralisierung, der **Föderalismus** und die Eigenverantwortlichkeit von Organisationen im Mittelpunkt der neuen Strukturen für soziale Arbeit. Es galt wieder eine Trennung zwischen Jugend- und Gesundheitsamt und die Kommunen übernahmen wieder die Fürsorgeaufgabe.

Eine der Kriegsfolgen war, dass eine Vielzahl von Kindern und Jugendlichen nicht nur den Verlust ihrer Eltern und Familien verkraften musste, sondern aufgrund von Flucht, Gewalterfahrungen, Hunger, Bombenangriffen und dergleichen zudem teilweise schwer traumatisiert war. Eigentlich wäre es Aufgabe der sozialen Arbeit gewesen, diese Verlassenen und Vernachlässigten aufzufangen und ihnen nach den schrecklichen Kriegserlebnissen Sicherheit und Geborgenheit zu vermitteln. Stattdessen wurden sie in der Nachkriegszeit als schwererziehbar, widersetzlich, aggressiv oder gar kriminell eingestuft und in Heime eingewiesen. Der Alltag in diesen **Heimen** (in der Regel kirchliche Träger) in den 1950er- und 60er-Jahren war geprägt von Demütigung und Misshandlung der eingewiesenen Kinder, Jugendlichen und Menschen mit Behinderungen. Das Personal in den Einrichtungen war in der BRD nach dem Krieg in der Regel dasselbe wie noch zur NS-Zeit, ebenso die teilweise menschenunwürdigen Erziehungsmethoden. Die Zöglinge wurden mit drakonischen Mitteln zu Ritualen von „Zucht und Ordnung“ gezwungen, die bei den jungen Menschen nachhaltig wirkten und bis ins Erwachsenenalter vor allem seelische Schädigungen zur Folge hatten (vgl. Kappeler/Hering, 2017, S. 16 f.). Bis in die 60er-Jahre wurden diese unheilvollen Praktiken in Heimen fortgeführt. Erst durch zunehmende starke Proteste (z. B. der Studentenbewegung) und öffentliche Kritik kam es zu Veränderungen und zu einer grundsätzlichen Erneuerung der Heimerziehung.

Auch in der DDR gab es Demütigungen in den Heimen und damaligen Jugendwerkhöfen. Im Unterschied zur BRD wurden diese Erziehungsmaßnahmen teilweise bis zum Ende der DDR fortgeführt.

Im westlichen Nachkriegsdeutschland hatten besonders die USA einen großen Einfluss auf die Arbeit im sozialen Bereich und die damit verbundenen Neuerungen. Die **Gruppenpädagogik** fand ihren Weg nach Deutschland. Es gab keine Unterordnung mehr, sondern jedes Individuum in der Gruppe war gleichberechtigt. Die Gruppen waren heterogen sowie selbstbestimmend und es herrschte ein demokratisches Leitungsprinzip. Neben den neuen demokratischen Beziehungen zwischen Helfern und Klienten sowie der hohen Eigeninitiative gab es aber auch Probleme im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe. Diese wurden durch die offene Jugendarbeit bewältigt. Die Interessen der Jugendlichen wurden in den Vordergrund gestellt und den kirchlichen Trägern blieb nichts anderes übrig, als sich dem Neuen gegenüber offen zu zeigen (Konkurrenz für die Kirche).

Von Studenten betriebener antiautoritärer „Kinderladen“ in einem Bochumer Obdachlosenasyl Anfang der 1970er-Jahre

Spätestens ab den 1970er-Jahren gaben das **Recht auf Mitbestimmung** und auf Individualität, neue freie Erziehungsstile und die Forderung nach mehr Teilhabe und Eigeninitiative von Menschen mit Behinderung neue Impulse. Die Ausbildung von Fachkräften im sozialen Bereich erlebte einen enormen Aufschwung.

Gegenwart

Bevor in diesem Abschnitt aktuelle Ideen bezüglich der sozialen Arbeit aufgeführt werden, werden der Begriff und die damit verbundenen Einrichtungen erläutert. Der DBSH (Deutsche Berufsverband für Soziale Arbeit e.V.) definiert soziale Arbeit wie folgt:

„**Soziale Arbeit** fördert als praxisorientierte Profession und wissenschaftliche Disziplin gesellschaftliche Veränderungen, soziale Entwicklungen und den sozialen Zusammenhalt sowie die Stärkung der Autonomie und Selbstbestimmung von Menschen. Die Prinzipien sozialer Gerechtigkeit, die Menschenrechte, die gemeinsame Verantwortung und die Achtung der Vielfalt bilden die Grundlage der sozialen Arbeit. Dabei stützt sie sich auf Theorien der sozialen Arbeit, der Human- und Sozialwissenschaften und auf indigenes Wissen. Soziale Arbeit befähigt und ermutigt Menschen so, dass sie die Herausforderungen des Lebens bewältigen und das Wohlergehen verbessern, dabei bindet sie Strukturen ein." (DBSH, 2014)

Beispiele für Einrichtungen der modernen sozialen Arbeit sind Krankenhäuser, Kinder- und Jugendheime, Pflegeheime, Kindergärten, Seniorenheime, Schulen, Familienzentren, Integrationsagenturen usw.

Die Idee ist, dass nicht mehr nur Risikogruppen soziale Leistungen und Maßnahmen beanspruchen können, sondern prinzipiell **alle Bürger** diese Dienstleistungen erhalten können.

In erster Linie geht es dabei nicht mehr um reine Fürsorge, sondern vielmehr um die **Aktivierung** der Betroffenen. Es gibt folgende Ansätze:

- Aktivierung der Betroffenen, damit sie sich selbst helfen können
- Befähigung zur Selbstständigkeit
- Staat nur als Vermittler, nicht als Verantwortlicher
- Jeder trägt die individuelle Verantwortung für seine Lebenslage.

Aktivierende Pflege in einer modernen Einrichtung der Behindertenhilfe

Gelingende Integration ist eine Kernaufgabe der sozialen Arbeit im 21. Jahrhundert

Neben den gesetzlichen Vorgaben spielt bei der sozialen Arbeit in der Gegenwart auch die **Ökonomisierung** eine entscheidende Rolle. Durch die Öffnung dieses Marktes kommt es zu mehr Wettbewerb. In der Vergangenheit wurden Mittel aus öffentlicher Hand pauschal vergeben und häufig ohne große Prüfungen verlängert. Diese Strukturen bei der Vergabe öffentlicher Zuschüsse werden heutzutage aufgebrochen und bieten auch neue Chancen für Innovationen. Heute werden Geldmittel für Projekte in der sozialen Arbeit zeitlich befristet und die genauen Aufgaben in Leistungsverträgen festgelegt. Durch eine Evaluation muss der Effekt eines Projektes nachgewiesen werden.

Diese Ökonomisierung birgt aber auch Gefahren (siehe dazu auch S. 14 oben, Kritik an zu großer marktwirtschaftlicher Orientierung). So dürfen bei der Integration von Arbeitnehmern in den Arbeitsmarkt nicht die Lebensqualität und angemessene Arbeitsbedingungen außer Acht gelassen werden. Eltern sollte es ermöglicht werden zu arbeiten, aber das Übernehmen der Betreuungsaufgabe durch die öffentliche Hand sollte nicht zu einer Verschlechterung der Lebensqualität der Betroffenen führen, weil keine Zeit für das Familienleben bleibt. Die Kürzung staatlicher Ausgaben im sozialen Bereich und der Ausgleich durch gesellschaftliches

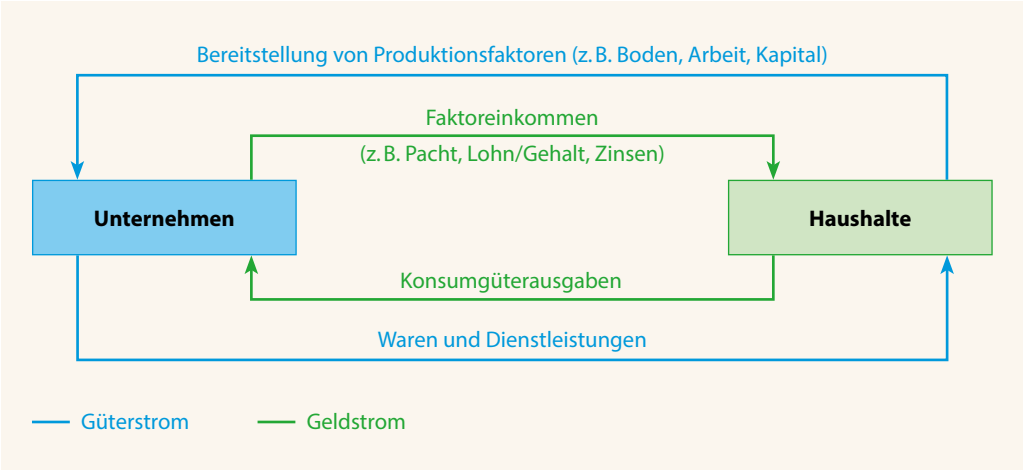
Engagement (z. B. Tafeln) erinnert an das mittelalterliche Almosenwesen. Diese Beispiele zeigen, dass es viele verschiedene Aspekte sozialer Arbeit gibt, die alle berücksichtigt werden sollten. Es stellt sich die Frage, ob es wirklich das Ziel unserer heutigen Gesellschaft sein sollte, die Wirtschaftlichkeit in den Vordergrund zu stellen.

Auch stellen die **Globalisierung** und die damit einhergehenden Migrationsbewegungen unseren Sozialstaat vor neue Herausforderungen. Eine gemeinsame europäische Sozialpolitik ist wichtig, um die Integration so vieler unterschiedlicher Kulturen erfolgreich zu bewältigen.

1.3 Soziale Interaktionen von sozialen Institutionen

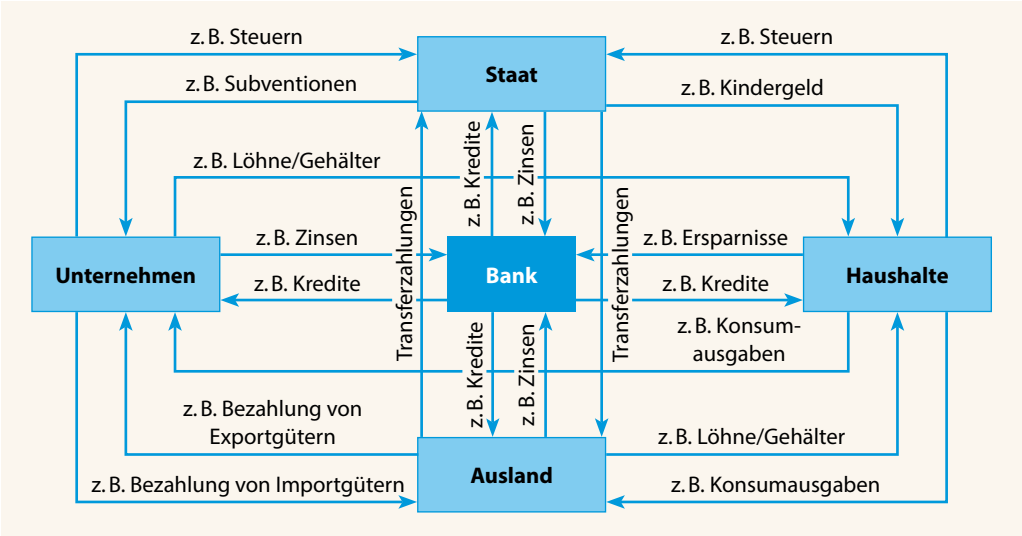
Im Kapitel 1.2 wurde der historische Wandel der sozialen Arbeit kurz aufgeführt. In den letzten Jahren gab es jedoch weitere, starke Veränderungen. Der Strukturwandel hat immer mehr Einfluss auf die soziale Arbeit und deren Akteure. Der Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft hat nun zu einer weiteren Transformation geführt, so dass wir inzwischen von einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft sprechen. Informationen und die Digitalisierung haben auch im sozialen Bereich enorm an Bedeutung gewonnen. In diesem Zusammenhang spielt der sozioökonomische Wandel eine herausragende Rolle.

Um zu erkennen, welche Rolle die sozialen Einrichtungen bzw. Organisationen für eine Volkswirtschaft spielen, erfolgt eine kurze gesamtwirtschaftliche Einordnung. Um diesen komplizierten Wirtschaftsprozess übersichtlicher darzustellen, wird der Begriff des Wirtschaftskreislaufs verwendet. Dabei wird zwischen dem einfachen Wirtschaftskreislauf, bestehend aus den sogenannten Wirtschaftssektoren Unternehmen und private Haushalte, und dem erweiterten Wirtschaftskreislauf, bestehend aus Unternehmen, privaten Haushalten, Staat, Bank und Ausland, unterschieden. Zwischen den Sektoren gibt es Güterströme, z. B. stellt ein privater Haushalt einem Unternehmen seine Produktionsfaktoren (z. B. Arbeit) zur Verfügung, und es gibt Geldströme, z. B. erhält der Arbeiter für seine Leistung ein Entgelt. Zur Analyse eines Wirtschaftskreislaufes werden üblicherweise nur die Geldströme betrachtet. Beispielhaft bestehen zwischen privaten Haushalten und privaten Unternehmen folgende Geldströme und Güterströme:



Der einfache Wirtschaftskreislauf

Wird der Wirtschaftskreislauf mit den Wirtschaftssektoren Bank, Staat und Ausland ergänzt, so ergibt sich folgende modellhafte Darstellung:



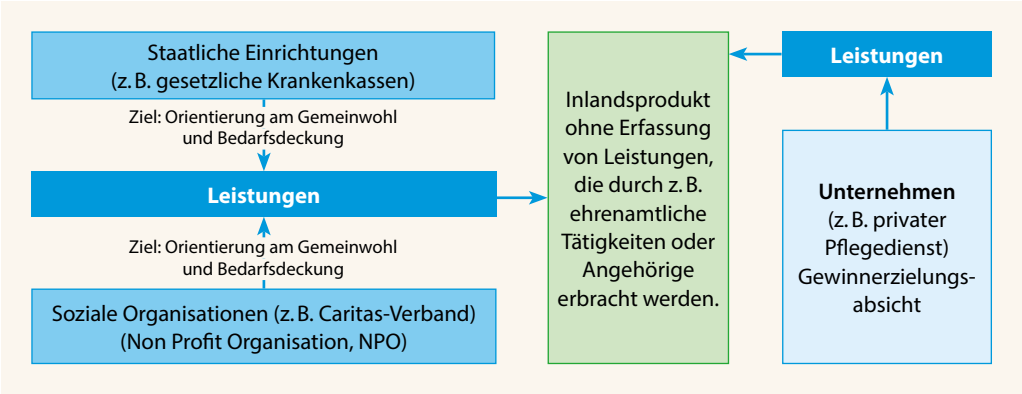
Der erweiterte (vollständige) Wirtschaftskreislauf

Nun stellt sich die Frage, welche Bedeutung soziale Einrichtungen bzw. Organisationen in unserer Volkswirtschaft haben. Zu diesem Zweck schauen wir uns das Inlandsprodukt an.

Definition Inlandsprodukt:

Das Inlandsprodukt ist der Wert aller Güter und Dienstleistungen, die in einem Zeitraum (z. B. Jahr) innerhalb der Landesgrenzen einer Volkswirtschaft erwirtschaftet werden.

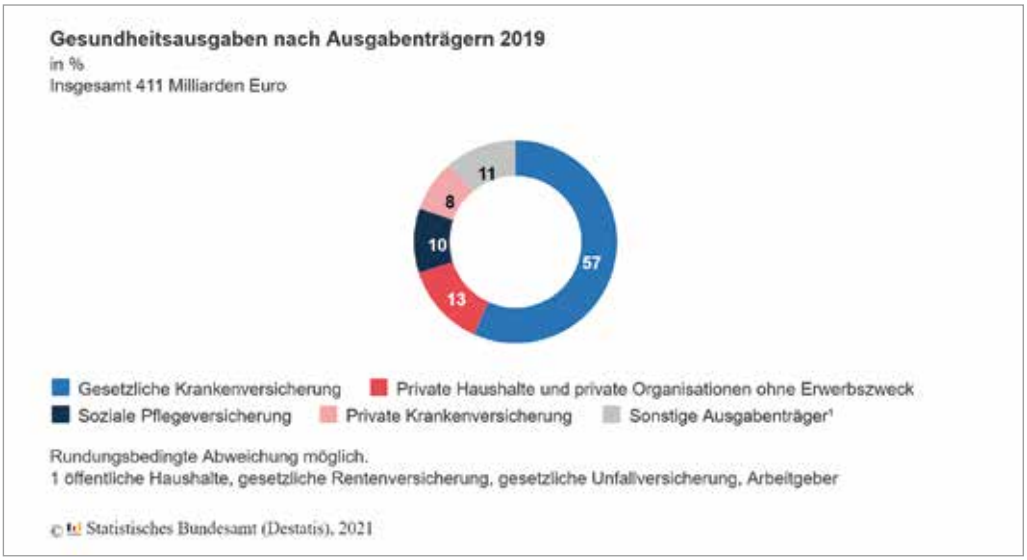
Leider werden die Leistungen der sozialen Einrichtungen bzw. Organisationen nicht einzeln erfasst. Deshalb ist diese Einordnung nicht sehr einfach. Zur besseren Nachvollziehbarkeit muss der soziale Sektor genauer untersucht werden. Eine mögliche Einordnung kann an der Zielsetzung erfolgen. Ein privates Unternehmen verfolgt, aus betriebswirtschaftlicher Sicht, die Erzielung eines Gewinns. Eine Non-Profit-Organisation (NPO) beabsichtigt nicht einen Gewinn zu erzielen, sondern ihre Aufgabe zu erfüllen (z. B. Behandlung von Patienten). Als dritte Gruppe spielt auch der Staat eine wichtige Rolle im Sozialwesen. In der folgenden Grafik wird dies visualisiert:



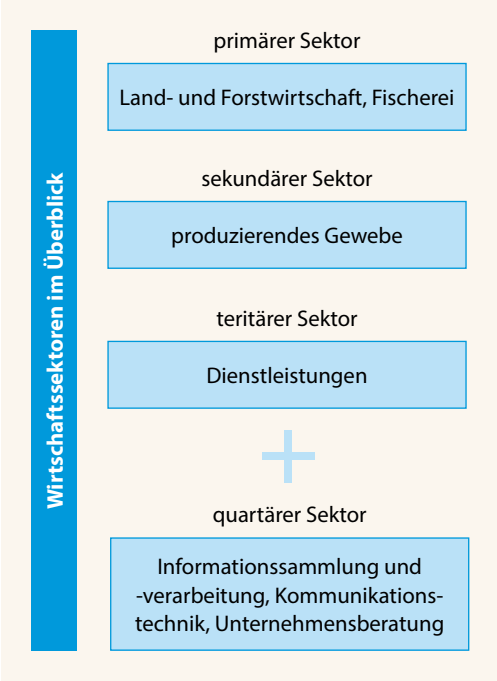
Leistungserbringung für das Inlandsprodukt

Da es, wie bereits erwähnt, keine getrennte Erfassung gibt, werden zum besseren Verständnis ein paar Zahlen helfen. Beispielsweise lagen laut Statistischem Bundesamt die jährlichen Gesundheitsausgaben im Jahre 2019 bei rund 411 Mrd. €. Dies entspricht einem Anteil von 11,9 % am Bruttoinlandsprodukt. Pro Einwohner sind das Ausgaben in Höhe von 4.944 €.

Die folgende Grafik gibt einen Überblick über die Gesundheitsausgaben nach ihren Trägern:



Nachdem die gesamtwirtschaftliche Einordnung sozialer Einrichtungen kurz dargestellt wurde, erfolgt nun ein grober Überblick zum sozioökonomischen Wandel. Hierzu müssen wir nochmals auf den Strukturwandel blicken. In den vergangenen Jahrhunderten wurde die Entwicklung der drei Wirtschaftssektoren und deren Verschiebung untersucht. Zu den Sektoren zählen der primäre Sektor (Land- und Forstwirtschaft, Fischerei), der sekundäre Sektor (produzierendes Gewerbe) und der tertiäre Sektor (Dienstleistungen). Durch die industrielle Revolution wurde der vorherrschende primäre Sektor durch den sekundären Sektor und später durch den tertiären Sektor verdrängt. In Deutschland hat der Dienstleistungssektor zum jetzigen Zeitpunkt den größten Anteil. Aufgrund der immer stärkeren Bedeutung von Informationen ist diese Einteilung in drei Wirtschaftssektoren nicht mehr zeitgemäß, sodass heutzutage ein vierter Sektor hinzugerechnet wird: Zum quartären Sektor zählen alle Tätigkeiten, die sich mit der Sammlung von Informationen und deren Verarbeitung befassen, z. B. Kommunikationstechnik, Unternehmensberatung usw.



Wirtschaftssektoren im Überblick