

**EDITION SOZIALWIRTSCHAFT**

**Kongress der Sozialwirtschaft e.V. [Hrsg.]**

# **Der Zukunftskongress der Sozialwirtschaft**

**Die vernetzte Gesellschaft sozial gestalten  
Bericht über den 10. Kongress der Sozialwirtschaft  
vom 27. und 28. April 2017 in Magdeburg**



**Nomos**

Edition Sozialwirtschaft Bd. 43

**EDITION SOZIALWIRTSCHAFT**

Kongress der Sozialwirtschaft e.V. [Hrsg.]

---

# **Der Zukunftskongress der Sozialwirtschaft**

Die vernetzte Gesellschaft sozial gestalten

Bericht über den 10. Kongress der Sozialwirtschaft  
vom 27. und 28. April 2017 in Magdeburg



**Nomos**

Redaktion: Victoria Woytalewicz, Bonn

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

ISBN 978-3-8487-4307-0 (Print)

ISBN 978-3-8452-8510-8 (ePDF)

1. Auflage 2017

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2017. Gedruckt in Deutschland. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

## Inhalt

Vorwort des Herausgebers <i>Stephanie Rüth</i>	11
Grußwort <i>Dirk Wiese</i>	13
Rückblick in die Zukunft. Sozialmanagement in Zeiten sicherer Ungewissheit <i>Berthold Becher / Rainer Brückers / Bernd Maelicke</i>	17

### **PLENUM:**

Nichts ist, wie es bleibt. Herausforderung Megatrends. Die vernetzte Gesellschaft sozial gestalten <i>Harald Preissler</i>	25
Megatrends ganz praktisch: Wodurch die Sozialwirtschaft der Zukunft bestimmt wird <i>Markus Horneber</i>	33

### **WORKSHOP 1:**

#### **# ÖKONOMISIERUNG**

Erfolgsfaktoren für Investments in Pflegeimmobilien <i>Jan-Hendrik Jessen</i>	47
Finanzierungspartnerschaften im Rahmen von Konsolidierungsprozessen <i>Enrico Meier</i>	57

**WORKSHOP 2:**  
# DIGITALISIERUNG

Digitalisierung – Transformation oder Eruption der  
Sozialwirtschaft? Chance zur Zukunftsbewältigung oder Ende der  
Menschlichkeit? 67  
*Dietmar Wolff*

Erfahrungen aus der Praxis – ethische Chancen und Grenzen der  
Digitalisierung 77  
*Christian Dopheide*

**WORKSHOP 3:**  
# SOZIALE VERNETZUNG

Netzwerke als neue Governance im Sozialraum und in der  
Kommune – Perspektiven der Organisationsentwicklung für die  
Sozialwirtschaft 87  
*Herbert Schubert*

Vernetzte Organisationen – Vernetzte Mitarbeitende?  
Anforderungsprofile und Kompetenzen 107  
*Jörg Martens*

**WORKSHOP 4:**  
# NACHHALTIGKEIT

Praxisbeispiel – Vorstellung Personal Outcomes Scale und Ansatz  
zum wirkungsorientierten Controlling beim Sozialwerk St. Georg  
e.V. 123  
*Anne Huffziger / Stephan Löwenhaupt*

Wirkungsorientierte Projektförderung – ein neuer Maßstab für  
Fördergeber? 137  
*Günter Garbrecht*

**WORKSHOP 5:**

# INNOVATION

Innovationen in der Strategie sozialer Unternehmen aus  
wissenschaftlicher Perspektive 151  
*Roland Schöttler*

Innovationsmanagement in der Praxis am Beispiel der Caritas der  
Erzdiözese Wien 171  
*Petra Fasching*

**WORKSHOP 6:**

# GLOBALISIERUNG

Globalisierung – Tickt Japan anders? Technologieverbreitung am  
Beispiel der Pflege in Japan 185  
*Vitali Heidt / Sibylle Meyer / Markus Nachbaur / Benjamin Rabe*

**WORKSHOP 7:**

# ÖKONOMISIERUNG

Die gemeinnützigkeitsrechtliche Anerkennung von  
Holdingstrukturen im Rechtsvergleich (D-A-CH) 213  
*Sabine Zirngast*

Ökonomisierung – wir sind nicht allein. Steuerliche Brennpunkte  
aus deutscher Sicht 231  
*Stefan Schick*

Gemeinnützigkeit – ein zukunftsfähiges Modell? Aus Sicht der  
Non-Profit Forschung 241  
*Martin Schenk*

**WORKSHOP 8:  
# DEMOGRAFIE**

Wertewelten Arbeiten 4.0 <i>Max Neufeind</i>	253
Attraktiver Arbeitgeber, Arbeiten 4.0 <i>Martin Ulses / Dominik Roth</i>	263

**PLENUM:**

Zukunftsdialog der Generationen – von den Jungen lernen? <i>Tilo Liewald</i>	277
„Vom Wege abkommen, um nicht auf der Strecke zu bleiben“ – Was müssen Unternehmen tun, um zukunftsorientiert zu bleiben? <i>Eckard Minx</i>	281
Schlusswort <i>Gerhard Timm</i>	297

**Projekte der Innovationsbörse:**

Bridge&Tunnel – we design society <i>Constanze Klotz</i>	303
Gaming gegen das Vergessen. MemoreBox in der „Kleinen Stadt für Senioren“ <i>Hartmut Clausen / Manouchehr Shamsrizi</i>	313
INTEGREAT: Mobile App für Menschen, die durch Flucht oder Migration in eine fremde Kultur kommen <i>Daniel Kehne / Fritjof Knier</i>	323
Autorenverzeichnis	329

Aussteller / Verbände / Institutionen	345
Kongressleitung	347



## Vorwort des Herausgebers

*Stephanie Rüth*

Unter dem Titel „Der Zukunftskongress der Sozialwirtschaft – Die vernetzte Gesellschaft sozial gestalten“ setzte sich der 10. Kongress der Sozialwirtschaft, der am 27. und 28. April in Magdeburg stattgefunden hat, mit gesellschaftlichen Megatrends wie Demographie, Digitalisierung, Ökonomisierung oder Nachhaltigkeit und ihren Auswirkungen auf die sozialunternehmerische Praxis auseinander.

Das Kongressjubiläum veranlasste den Veranstalter, am Vorabend einen kurzen Blick auf die Anfänge des Kongresses zu werfen – und an den beiden Kongresstagen gemeinsam mit rund 400 Teilnehmenden intensiv über die Zukunft der Sozialwirtschaft zu diskutieren. Unter anderem bot der Kongress einen Dialog zwischen jungen Sozialunternehmer/-innen und der traditionellen Sozialwirtschaft und gab innovativen Projekten Raum zur Präsentation.

Gleich im ersten Impulsvortrag forderte der Zukunftsforscher Harald Preissler zu einem bewussten Umgang mit Trends und Vorhersagen auf. Nur allzu leicht suggerieren Megatrends Planungssicherheit – und müssen doch auf Relevanz und Bedeutung überprüft werden. Die Zukunft bleibt ungewiss, die Herausforderung ist, sie aktiv zu gestalten. Welche Zukunft wollen wir? Diese Frage sollte im Mittelpunkt stehen. Wie dies praktisch aussehen kann, zeigte Dr. Markus Horneber am Beispiel des Gesundheitskonzerns Agaplesion. Gemeinsam war beiden Referenten ihr Umgang mit der Zukunft: nicht das Gegebene einfach hochrechnen und weiterdenken, sondern ein Bild der Zukunft entwerfen und dieses strategisch nutzen. Dass der Digitalisierung ein besonderer Stellenwert in der Zukunftsentwicklung zukommen wird, wurde an verschiedenen Stellen deutlich.

Mit dem Anstoß, Grenzen zu überwinden und neu zu denken, verteilten sich die Kongressbesucher auf acht vertiefende Workshops. Sie setzten sich unter anderem mit der Digitalisierung in der sozialen Arbeit auseinander, beleuchteten die künftigen Einflüsse auf die Gestaltung von Sozialräumen, betrachteten die Innovationskraft von Sozialunternehmen und stellten die Fragen nach der Wirkungstransparenz von Sozialunternehmen und nach der Zukunft der Gemeinnützigkeit.

Selbst am Kongressabend rissen die Impulse nicht ab: Im Rahmen der Preisverleihung des 10. Wettbewerbs Sozialkampagne der Bank für Sozialwirtschaft sahen die Teilnehmenden zukunftsweisende Ideen, unter anderem für ein intelligentes Vorgehen gegen Rechts und für ein niedrigschwelliges Angebot an Flüchtlinge, Deutsch zu lernen.

Mit der jungen Generation ging es am zweiten Tag weiter: Drei innovative Projekte, die eine Fachjury im Rahmen einer im Vorfeld des Kongresses ausgeschriebenen Innovationsbörse ausgewählt hatte, präsentierten ihre Geschäftsideen und Perspektiven. Sie zeigten an praktischen Beispielen, was sich an den Rändern der traditionellen Sozialwirtschaft bei den Social Start-Ups bewegt. Für diese Bewegung stehen auch die weiteren drei Sozialunternehmer, die sich dem Dialog mit dem Plenum stellten. Sie machten deutlich, wie wichtig Freiräume in Sozialunternehmen für Ideen und Zukunftsgestaltung sind und regten einen stärkeren Austausch zwischen klassischen Akteuren und Social Start-Ups an. Das Plenum diskutierte interessiert und bot Vernetzungsmöglichkeiten an.

Zum Abschluss sorgte Prof. Dr. Eckhard Minx mit einem Feuerwerk der Weisheiten zum Thema „Zukunft“ für Inspiration. Um zukunftsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen das schier Unmögliche als möglich annehmen und neue Perspektiven zulassen.

Dem Zukunftskongress der Sozialwirtschaft ist es so gelungen, den Teilnehmenden neue Ideen und Denkansätze für die Gestaltung ihrer Unternehmensstrategien mit auf den Weg zu geben, sie teilweise nachdenklich zu machen und teilweise zu begeistern. Das im Lauf der 10 Kongresse aufgebaute „Familientreffen“ der wohlfahrtspflege-geprägten Sozialwirtschaft ist bereichert worden – daran möchte der 11. Kongress der Sozialwirtschaft 2019 anknüpfen.

Ein herzlicher Dank des Kongressveranstalters gilt allen, die sich engagiert an der Vorbereitung und Durchführung dieses spannenden und lebendigen Kongresses beteiligt haben! Wir freuen uns auf 2019!

## Grußwort

*Dirk Wiese*

*Parlamentarischer Staatssekretär, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie*

*In Vertretung für Bundesministerin Brigitte Zypries*

Sehr geehrte Damen und Herren, sehr geehrter Herr Dr. Timm, sehr geehrter Professor Dr. Schmitz,

gerade gestern [26.4.2017] haben wir die Frühjahrsprojektion vorgestellt. Sie hat gezeigt, dass die deutsche Wirtschaft weiterhin solide wächst. Das Bruttoinlandsprodukt wird 2017 um 1,5% wachsen. Um Kalendereffekte bereinigt liegt das Wachstum bei 1,8% – wir haben also eine Dynamik wie im Jahr 2016.

Noch wichtiger ist, dass die Zahl der Erwerbstätigen bis 2018 voraussichtlich auf 44,4 Mio. steigen wird. Das sind gute Zahlen, die beweisen, dass Deutschland wirtschaftlich erfolgreich ist. Ich bin aber überzeugt, dass sich der Erfolg und der Zustand einer Gesellschaft nicht allein in Zahlen messen lassen. Quantität und Qualität sind nicht immer deckungsgleich.

Das gilt auch für die Sozialwirtschaft. Sie spielt eine ganz wesentliche Rolle in unserem Land, die sich in bloßen Umsatzzahlen nicht widerspiegelt. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stecken tagtäglich viel Kraft und Herz in ihre Arbeit. Sei es in der Kinderbetreuung, in der Seniorenpflege oder in der Betreuung von Menschen mit Behinderungen. Dadurch entlasten sie Familien, so dass die Angehörigen, insbesondere Frauen, ihrem Beruf weiter nachgehen können. Sie sorgen dafür, dass Menschen mit Behinderungen ein selbstverständlicher Teil unserer Gesellschaft werden. Und sie stellen sicher, dass alte und kranke Menschen nicht ihre Würde verlieren.

Das sind nur einige Beispiele dafür, wie die Sozialwirtschaft unser Land lebenswert macht. Deswegen bin ich Ihrer Einladung hier nach Magdeburg gerne gefolgt.

Meine Damen und Herren,  
die Sozialwirtschaft ist für den Zusammenhalt in unserer Gesellschaft ganz wichtig. Dies hat das Bundeswirtschaftsministerium bei der jüngsten Modernisierung des Vergaberechts deshalb auch berücksichtigt.

Erstmals können öffentliche Auftraggeber beispielsweise bestimmen, dass ihre Aufträge ausdrücklich nur an Werkstätten für Menschen mit Behinderungen oder andere Sozialunternehmen gehen dürfen. Andere Unternehmen sind dann von vornherein nicht zum Wettbewerb zugelassen. Außerdem haben wir die Möglichkeit für öffentliche Auftraggeber gestärkt, soziale Kriterien im Vergabeprozess vorzugeben. Das gilt insbesondere für Vorgaben in den Ausführungsbedingungen eines öffentlichen Auftrags, z.B. zur Integration von Langzeitarbeitslosen oder Auszubildenden.

Diese Vorgaben können von sozial orientierten Unternehmen besonders gut erfüllt werden. Wir haben mit diesen Regelungen die Bedeutung der Unternehmen der Sozialwirtschaft würdigen wollen.

Ich freue mich, dass dieses Engagement meines Hauses von Ihnen positiv aufgenommen worden ist.

Meine Damen und Herren,  
wichtig ist die Sozialwirtschaft, weil sie Dienst am Menschen leistet. Wir dürfen dabei aber nicht aus den Augen verlieren, dass diese Dienste auch durch Menschen geleistet werden. Für die Unternehmen der Sozialwirtschaft gilt dasselbe wie für andere Unternehmen auch: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ihr kostbarstes Kapital. Die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft leisten jeden Tag Großes. Und es sollte eine Selbstverständlichkeit sein, dass wir ihnen die Wertschätzung entgegenbringen, die sie verdienen.

Leider kennt jeder von uns Beispiele aus dem sozialen Sektor, die uns zeigen, dass gute Arbeit nicht immer entsprechend entlohnt wird. Gerade aus den Bereichen der Krankenhäuser und der Altenpflege höre ich außerdem immer wieder, dass die Beschäftigten teilweise extremem Druck ausgesetzt sind.

Meine Damen und Herren,  
wenn sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Sozialwirtschaft darum kümmern, dass andere Menschen stärker am Leben teilhaben können, dann haben sie auch selbst eine gerechte Teilhabe verdient. Eine gerechte Teilhabe setzt voraus, dass sie ein auskömmliches Einkommen haben und Sicherheit spüren. Wir reden hier über sehr viele Beschäftigte. Insgesamt arbeiten in Krankenhäusern und in der Pflege bereits etwa 2,5

Millionen Menschen. Und der Bedarf an Fachkräften in diesen Bereichen wird zukünftig zunehmen.

Der demografische Wandel stellt uns gerade im Bereich der Pflege vor eine doppelte Herausforderung: Die Zahl der Pflegebedürftigen steigt, während die Zahl der verfügbaren Fachkräfte sinkt.

Vor diesem Hintergrund sollte es unser gemeinsames Ziel sein, die Löhne und Arbeitsbedingungen zu verbessern. Ich weiß, dass viele von Ihnen gute Arbeitgeber sind, die sich teilweise gegen Konkurrenten behaupten müssen, die schlechter bezahlen. Deshalb teile ich die Forderung nach einem allgemeinverbindlichen Branchentarifvertrag. Dieser muss im Konsens zwischen den Gewerkschaften und den kirchlichen und nichtkirchlichen Trägern entstehen. Nur so kann in Zukunft ein fairer Wettbewerb in der Sozialwirtschaft gewährleistet werden. Und nur so können wir den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Wertschätzung geben, die sie verdienen.

Meine Damen und Herren,

wir werden uns außerdem gemeinsam mit den Sozialpartnern für eine Aufwertung der sozialen Berufe einsetzen. Damit können wir einen Beitrag zu der Schließung der Entgeltlücke zwischen Frauen und Männern leisten. In Deutschland verdienen Frauen im Schnitt 21% weniger als Männer. Das liegt auch daran, dass Frauen häufiger in niedrig entlohnten Branchen und Berufen arbeiten. In den sozialen Berufen sind fast 85% der Beschäftigten weiblich.

Die Bundesregierung hat verschiedene Maßnahmen zur Aufwertung geplant: Beispielsweise soll geprüft werden, wie die Ausbildungsgänge in den sozialen Berufen besser vergütet werden können. Das wird die Attraktivität dieser Berufe steigern – für Frauen und für Männer.

So wirken wir dem Fachkräftemangel entgegen. Das BMWi [Bundesministerium für Wirtschaft und Energie] unterstützt hier die Aktivitäten der zuständigen Bundesressorts. Außerdem müssen wir den Schulterschluss zwischen Bund und Ländern suchen, um in diesem Bereich Verbesserungen zu erzielen.

Meine Damen und Herren,

die Sozialwirtschaft ist, wie andere Branchen auch, dem Wandel unterworfen. In den letzten Jahren hat das soziale Unternehmertum beispielsweise an Bedeutung gewonnen. Soziales Unternehmertum ist, wie Sie alle wissen, keineswegs ein neues Phänomen. Neu ist vielmehr, dass gezielt gesellschaftliche Probleme mit einem unternehmerischen Blick angegangen werden.

Sozialunternehmerinnen und -unternehmer zeichnen sich dabei durch soziales Engagement, Enthusiasmus und kreative Ideen aus. Um mehr Gründungen auf diesem Feld anzuregen, hat das Bundeswirtschaftsministerium im letzten Jahr eine *Social Start-up Night* veranstaltet. Unser Ziel war es, etablierte Unternehmen mit innovativen Sozialunternehmen zusammenzubringen. Denn von einer engeren Kooperation können beide Seiten erheblich profitieren. Auch für Sie als etablierte Unternehmen der Sozialwirtschaft können diese jungen Unternehmen eine Inspirationsquelle darstellen. Das gilt gerade im Bereich der Digitalisierung. Durch die Nutzung von moderner Technik können gemeinnützige Angebote schneller und weiter verbreitet werden.

Denken Sie nur an die bekannte deutsche Online-Spendenplattform "betterplace.org". Sie zeigt Spendenwilligen verschiedenste Projekte, für die Spenden benötigt werden. Und, wie ich gesehen habe, nutzen auch Ihre Mitglieder diese innovative Möglichkeit bereits.

Es gibt aber auch innovative Start-ups, die etablierte Geschäftsmodelle in Frage stellen und für tiefgreifende Umbrüche sorgen können. So gibt es junge Unternehmen, die beispielsweise tradierten ambulanten Pflegediensten Konkurrenz machen. Durch innovative Konzepte und eine konsequente Nutzung der Digitalisierung möchten sie die Pflege verändern. Von solchen neuen Ideen können auch etablierte Unternehmen lernen und Innovationen in ihre Geschäftsprozesse einfließen lassen. Diese Beispiele zeigen, dass sich auch die Sozialwirtschaft nicht der Veränderung verschließen kann.

Ihr Kongress zeigt, dass Sie diese Herausforderung angenommen haben und sich intensiv mit Zukunftsfragen auseinandersetzen. Besonders spannend finde ich, dass Sie dabei auch über den nationalen Tellerrand hinausblicken. Ich habe gesehen, dass Sie einen Workshop zur Technologienutzung in der japanischen Altenpflege anbieten werden. Auch wenn ich glaube, dass die Deutschen anders ticken als Japaner, kann man aus dem Vergleich sicher neue Ideen für die Zukunft in Deutschland mitnehmen.

Denn das ist der einzig richtige Weg: Warten Sie nicht, bis die Branche von außen verändert wird. Gestalten Sie selbst diese Veränderung!

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen einen interessanten und erfolgreichen Kongress.

## Rückblick in die Zukunft. Sozialmanagement in Zeiten sicherer Ungewissheit

*Berthold Becher / Rainer Brückers / Bernd Maelicke*

Der Kongress der Sozialwirtschaft 2017 ist der zehnte seiner Art. Der erste Kongress fand am 23./24. 9.1999 in Kassel statt. Betrachtet man die Veranstaltungen in der Abfolge bis heute, so stellt man fest: Das Entstehen des Kongresses und die in der Folge behandelten Themen spiegeln exemplarisch die Entwicklung der Sozialwirtschaft wider.

### *Wie alles anfing*

Der Anstoß zur Gründung des „Kongress der Sozialwirtschaft“ ist im Zusammenhang zu sehen mit der Lage der Sozialwirtschaft in der Mitte der 90-Jahre. Die Dienstleistungsanbieter mussten sich zunehmend in einem marktlichen/wettbewerblichen Kontext behaupten; betriebswirtschaftliche und Management-Erfordernisse, Professionalisierung und Größenwachstum nahmen zu. Dies führte zur Herausbildung einer Leitungsebene „über“ den Fachkräften der Sozialen Arbeit mit spezifischen Funktionen, Anforderungen, Qualifikationen. Eine neue Funktionsschicht „Sozialmanagement“ profilierte sich. Somit wurde auch der Übergang von einer Fachposition in eine Führungsposition voraussetzungsvoller; Leitungspositionen wurden vermehrt mit Personen besetzt, die nicht mehr nur aus der Sozialen Arbeit kamen, sondern einen anderen professionellen (z.B. betriebswirtschaftlichen) Hintergrund hatten und von außerhalb des Unternehmens oder aus anderen Wirtschaftssektoren kamen.

In dieser Zeit des Umbruchs mussten sich auch die bis dahin etablierten Veranstaltungen der Fort- und Weiterbildung neu ausrichten. Zu einem dieser Angebote gehörten die von Bernd Maelicke als damaligen Direktor des ISS (Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik, Frankfurt a.M.) verantworteten Tagungen in Kooperation mit dem NOMOS-Verlag in Baden-Baden. Maelicke hatte für den Verlag ein Verbundsystem von neuartigen Publikationen entwickelt: Fachzeitschrift Sozialmanagement/Sozialwirtschaft, Lehrbuch der Sozialwirtschaft, Lexikon der Sozialwirtschaft,

Edition Sozialwirtschaft. Die Tagungen dienten dazu, im Rahmen einer „2. Phase der Professionalisierung“ nach den Fachkräften nun auch die Sozialmanager/-innen als Berufsgruppe anzuerkennen und zu unterstützen. Zur Intensivierung und Verbreiterung dieses Prozesses sprach Maelicke dazu als Bindeglied zur Freien Wohlfahrtspflege Rainer Brückers an, damals Bundesgeschäftsführer der Arbeiterwohlfahrt. Beide waren sich schnell einig, dass zu einer Neugestaltung der Landschaft sozialer Dienstleistungsorganisationen die Einbeziehung der gewerblichen Wirtschaftskompetenz nötig ist und gingen deshalb auf Berthold Becher zu, damals Leiter der Abteilung Research, sozialwirtschaftliche Marktunterstützung, Europa Service bei der Bank für Sozialwirtschaft. Mit diesem Dreiklang „Wissenschaft – Wohlfahrt – Wirtschaft“ wurden die tragenden Säulen des Kongresses begründet und seine grundlegende inhaltliche Ausrichtung bestimmt.

Die Wissenschaft erreichte so das veränderte Management in den Sozialunternehmen, und die Wohlfahrtspflege gewann die Möglichkeit, neben der Professionalisierung durch die Wissenschaft von den Erfahrungen der Wirtschaft zu lernen.

Dass mit dem Kongress eine Bedarfslage bei der Zielgruppe, den Führungskräften, der Unternehmen der Sozial- und der Gesundheitswirtschaft, angesprochen wurde, belegt sein relativ schneller Erfolg in Bezug auf Teilnehmerzahl und Etablierung als „Klassentreffen“.

Das Gelingen solcher Veranstaltungen und die Zufriedenheit der Teilnehmer hängen nicht nur von der fachlichen Aufladung ab, sondern in hohem Maße auch immer von der kompetenten und stringenten Organisation im Vorfeld und bei der Durchführung. Bert Hinterkeuser hat von Anfang bis heute diese Aufgabe verantwortet und hierbei immer wieder Vorzügliches geleistet.

### *Das beabsichtigte und realisierte Profil des Kongresses*

Der „Kongress der Sozialwirtschaft“ befasst sich mit den jeweils aktuellen Problemlagen, informiert über zukünftige Herausforderungen und sensibilisiert in Bezug auf Gestaltungsbedarfe, denen Unternehmen der Sozial- und der Gesundheitswirtschaft gegenüberstehen. Der Zielgruppe des Kongresses, den Führungskräften wird eine *Plattform* geboten, auf der aktuelle Analysen, neue Gestaltungsansätze und Methoden präsentiert werden sowie Gelegenheit zum kollegialen Austausch geboten wird. Der Kongress

befördert so die Entwicklungsprozesse in der Sozialwirtschaft und die Identitätsbildung der Branche.

Der Kongress adressiert bewusst die Bedarfslagen der Führungsebene in dem Sozialunternehmen. Er ist keine Veranstaltung der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege oder der Fachverbände; er ist auch keine Konkurrenz zu deren Veranstaltungen. Zur Gründungszeit des Kongresses bestand ein gewisses Spannungsverhältnis zwischen den verbandlichen Sozialunternehmen einerseits und ihren Spitzenverbänden andererseits, da aufgrund der jeweils neuen Funktionen ihre Zuordnung und Arbeitsteilung noch auszugestalten waren. Auch dies beförderte das Interesse der Sozialunternehmen an einem eigenen Diskussions- und Lernfeld, wie es der Kongress bietet.

Bei der Durchführung des Kongresses kommt es darauf an, die Themen so zu behandeln, wie es für die geschäftspolitisch und geschäftsführend Verantwortlichen der Unternehmen relevant ist. Würde die fachlich-operative Ebene der Unternehmen adressiert, so wären die Themen anders aufzubereiten.

Schon zu Beginn wurde davon ausgegangen, dass Herausforderungen und Gestaltungsansätze für die Leitungsebene von Sozialunternehmen in hohem Maße vergleichbar und relativ unabhängig von den Leistungsbereichen sind, denen sie angehören. Dies macht es erforderlich, den potenziellen Teilnehmern klar zu kommunizieren, dass der Kongress keine Branchentagung ist, damit keine falschen Erwartungen entstehen; zugleich ist es herausfordernd, die Berichte aus den Praxisfeldern so anzulegen, dass die Befunde auch von Führungskräften aus anderen Leitungsbereichen als für sie nützlich wahrgenommen werden können.

Der „Kongress der Sozialwirtschaft“ adressiert nicht nur die wohlfahrtsverbandlichen Unternehmen. Er zielt auch ab auf *privat-gewerbliche Anbieter* und bindet diese in die Kongressarbeit ein. Ebenso wirken *Sozialleistungs- und die Sozialversicherungsträger* mit; derart werden Austausch und Verständigungsdiskussionen außerhalb der üblichen Vertrags- und Vergütungsverhandlungen mit ihnen möglich.

Von Anfang an wurde darauf Wert gelegt, einschlägige Erfahrungen und Ansätze aus *anderen Wirtschaftsbereichen* in den Kongress einzubringen. Dies war begründet in der Einsicht, dass die dortigen Entwicklungen auch die Sozial- und die Gesundheitswirtschaft erfassen können bzw. werden und dass Konzepte, Methoden, Erfahrungen etc. vorliegen, die für die Zielgruppe des Kongresses anregend und nützlich sein können. Dass diese

Erwartung begründet ist, zeigt die Resonanz auf entsprechende Inputs „von außen“.

Ebenso ist es mit den Beiträgen, die – zumeist an den Schluss einer Veranstaltung platziert-, übergreifende soziale, ökonomische, technologische etc. Trends bzw. Entwicklungen darstellen, in denen auch die Sozial- und die Gesundheitswirtschaft eingebettet sind und auf die Führungskräfte sich einzustellen haben. Derart wird ggf. vorhandene Selbstbezogenheit von Branchenakteuren aufgebrochen und zudem auch der Blick in die Zukunft eröffnet, auf die man sich auszurichten hat.

### *Der Kongress begleitet die Entwicklung der Sozialwirtschaft*

Die enge Anbindung der für die inhaltliche Ausgestaltung des Kongresses Verantwortlichen an die Zielgruppe, Führungskräfte in der Sozial- und der Gesundheitswirtschaft, ermöglicht eine bedarfsnahe Themenauswahl sowie deren Einbindung in die Durchführung. Darüber hinaus gilt es aber auch Problemstellungen und Herausforderungen einzubringen, die bislang noch nicht im Fokus der Branche stehen.

Die Entwicklung der Sozialwirtschaft wird sinnfällig, wenn man die Themen des Kongresses in der Abfolge betrachtet.

So hat sich beispielsweise in den letzten Jahren eine Anreicherung des Verantwortung- und Gestaltungsbereichs der Führungsebene vollzogen, eine geschäftspolitische Aufrüstung. Das, was vorher von den zentral auf nachgeordneter Ebene „verwaltet“ (z.B. Personalverwaltung) wurde, was professionalisiert wurde (z.B. Prozessmanagement, Change Management), was neu hinzugekommen ist (z.B. Risikomanagement, Informations- und Kommunikationstechnologie), ist nun auch geschäftspolitisch zu verantworten und verlangt, gestaltet zu werden.

Schaut man in die Tagungsbände des Kongresses, so stößt man auch auf Themen, die wiederholt behandelt wurden. Da gibt es einmal Themen, die kontinuierlich von Interesse sind („Finanzierung“); zudem wurden solche des Öfteren aufgenommen, deren Handlungsbedarf in der Branche nur zögerlich erkannt wird und solche, bei denen die zugrundeliegenden Probleme an Umfang und Dringlichkeit zugenommen haben (z.B. „Personal“).

Wenn auch das Gewesene nicht als Zielbild für die Gestaltung der Zukunft taugt, so lohnt es sich doch, die Dokumentationen der vergangenen Jahre anzuschauen. Die dort vorhandenen Befunde sind zumeist auch heute noch instruktiv für die Akteure in der Branche. Dies unter anderem auch

deshalb, weil bei der Auswahl der Programmgestaltung für den Kongress auf das Behandeln thematischer Moden der „Szene“ verzichtet wurde.

*Zukünftige Herausforderungen an die Sozialwirtschaft – mögliche Themenstellungen für kommende Kongresse*

An das Gestalten der Führungskräfte werden neue Anforderungen gestellt. Sie sind gefordert, neuartige Entscheidungslagen zu bewältigen. Diese sind u.a. begründet in zunehmend schnelleren Veränderungen, begrenzter Voraussesbarkeit, unklaren Entscheidungslagen; nichtsdestoweniger müssen sie die für ihr Unternehmen relevanten längerfristigen Trends erfassen und dieses danach ausrichten.

Weitere Herausforderungen ergeben sich aus der Arbeitsmarktentwicklung: Höheren Anforderungen steht das HR-Management gegenüber; die personalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Sozial- und der Gesundheitswirtschaft müssen verbessert werden, um die Attraktivität gegenüber den übrigen Branchen zu stärken.

Auch die Sozialwirtschaft wird in allen Unternehmensdimensionen umfänglich von den Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie betroffen werden. Daher muss sie sich rechtzeitig damit auseinandersetzen, um die geschäftsstrategischen und operativen Konsequenzen zu ziehen.

Manager der Sozialwirtschaft sind zunehmend einer neuen Herausforderung dadurch ausgesetzt, dass die öffentliche Verwaltung ihrer ureigenen Aufgabe und Verantwortung nicht mehr gerecht wird. Der Zustand der Verwaltung in vielen Ländern und Kommunen ist so desolat, dass sowohl organisatorische Abläufe als auch die Einhaltung finanzieller Verpflichtungen nicht mehr gesichert sind. Hinzu kommt, dass besonders in der Sozial- und Jugendhilfe die Fachkompetenz ihrer Entscheidungsträger so abgenommen hat, dass fachfremde Ressorts – und das ist nicht immer die Finanzverwaltung – inhaltliche Entscheidungen treffen. Insgesamt verliert die öffentliche Verwaltung ihre Rolle als Garant für die Einhaltung fachlicher Vorgaben und für die Daseinsvorsorge schlechthin. Ihre Verlässlichkeit hat sie vielerorts schon eingebüßt.

Die Finanzierung der Sozial- und der Gesundheitswirtschaft über die öffentlichen Haushalte und die Sozialversicherungssysteme wird zukünftig stärker unter Druck kommen. Dies erfordert von den Akteuren, rechtzeitig eigene Vorstellungen zu entwickeln in Bezug auf die Sicherung der

Finanzierung und entsprechend Einflussmacht aufzubauen und einzusetzen, um diese in die politischen Entscheidungsarenen zu bringen

*Eine nachhaltig erfolgreiche Innovation: Der „Kongress der Sozialwirtschaft“*

Die Entwicklung des „Kongresses der Sozialwirtschaft“ ist typisch für erfolgreiche Innovationen. Da gibt es einige Personen, die gemeinsam eine Bedarfslage erkennen und eine Antwort darauf finden, von der Idee begeistert sind und gestützt durch professionelle Kumpanei die Realisierung vorantreiben; die jeweiligen Organisationskontexte der Akteure werden allmählich überzeugt und genutzt.

Wie in der Organisationsentwicklung kann man in der ersten Zeit des Kongresses von einer Pionierphase sprechen: mit viel Engagement, Spontaneität, offener und sachbezogener Diskussion und ohne viele Regeln und Strukturen wurde das Vorhaben umgesetzt.

Nun ist mittlerweile der „Kongress der Sozialwirtschaft“ zu einem Branchentreffen geworden: Da geht man hin, da trifft man sich alle zwei Jahre. Hieraus lässt sich schließen, dass die Bedarfslagen am Beginn richtig eingeschätzt und die Gründungsintention eingelöst wurde. Das Entstehen dieses Kongresses kann als soziale Innovation angesehen werden, da er als eine derart bisher nicht vorhandene Form der Behandlung von Herausforderungen, Fragestellungen und Gestaltungsansätzen bietet, die Führungskräften in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft zu Orientierungs- und Handlungswissen verhilft, er branchenweite Bedeutung bekommen hat und etabliert ist.

Zukünftige Trends und Megatrends und neuartige globale und lokale Herausforderungen werden Fach- und Führungskräfte und ihre Organisationen zu einem permanenten Prozess des sozialen Wandels zwingen – die „Kongresse der Sozialwirtschaft“ sind das geeignete Forum zur Klärung und Bewältigung der daraus entstehenden Ziele und Aufgaben.

**PLENUM:**

**Impulsvortrag 1:**

Nichts ist wie es bleibt. Herausforderung Megatrends

**Impulsvortrag 2:**

Megatrends ganz praktisch:  
Wodurch die Sozialwirtschaft der Zukunft bestimmt wird!



## Nichts ist, wie es bleibt. Herausforderung Megatrends. Die vernetzte Gesellschaft sozial gestalten

*Harald Preissler*

Mit dem Motto „Die vernetzte Gesellschaft sozial gestalten“ stellt der 10. Kongress der Sozialwirtschaft ein ebenso aktuelles wie brisantes Thema in den Mittelpunkt. Diese Brisanz erwächst einerseits aus der Spannung zwischen dem Anspruch einer sozialen Gestaltung und einer gesellschaftlichen Agenda, die durch anhaltende Diskussionen um soziale Ungleichheit sowie der Beobachtung einer zunehmenden Ökonomisierung der Sozialen Arbeit insgesamt gekennzeichnet ist.

Die Rede von der vernetzten Gesellschaft verweist zudem auf antizipierte Veränderungen in den gesellschaftlichen Strukturen, die möglicherweise völlig neue Herausforderungen im Hinblick auf deren soziale Gestaltung stellen. Werden vor diesem Hintergrund die Karten der Sozialarbeit neu gemischt? Welche Zukunftsvorstellungen der vernetzten Gesellschaft sind relevant? Wie kommen wir zu diesen Zukunftsvorstellungen?

Vor diesem Hintergrund gehe ich anhand einiger Thesen auf den Umgang mit Trends sowie auf ausgewählte Aspekte der vernetzten Gesellschaft ein, die bei der Gestaltung der Freien Wohlfahrtspflege in Deutschland berücksichtigt werden können. Dabei geht es um die Vermeidung des allzu schnellen Sortierens von richtigen und falschen Argumenten. Vielmehr geht es um Ansätze zum Verständnis der Phänomen-Vielfalt sowie die Erarbeitung und Erweiterung des Optionsraumes für die Entwicklung von Strategien und Handlungen.

*These 1: Trends suggerieren eine – trügerische – Planungssicherheit.  
Zukunftsgestaltung bedarf der Akzeptanz von Unsicherheit.*

Wir leben in gefühlt unsicheren und unübersichtlichen Zeiten. In der vernetzten Welt gibt es kein hier und dort mehr. Scheinbar ferne Konflikte, Gegensätze und Widersprüche kommen immer schneller direkt vor unserer Tür an. Die Ungewissheit ist zu unserem ständigen Begleiter gewor-

den. Wir werden mit Informationen überhäuft, aber an Wissen und Urteilskraft mangelt es zunehmend.

Gleichzeitig trifft ein hohes technisch-ökonomisches Fortschrittstempo auf Stagnationserscheinungen in den politisch-gesellschaftlichen Entwicklungen. Was heute noch als stabil und sicher gesehen wird, kann morgen schon Makulatur sein.

In dieser Situation suggerieren Megatrends, denen eine langfristige Geltung zugeschrieben wird, eine gewisse Stabilität und damit eine überschaubare und planbare Zukunft. Deshalb sind Megatrends ein Eckpfeiler von Zukunftsannahmen, die helfen sollen, Orientierung in diesen Fragen zu finden, um frühzeitig Weichenstellungen vornehmen zu können.

Doch hier ist Vorsicht geboten. Was zukünftig geschieht, wissen wir nicht. Wir haben nur Erfahrungen, die nahelegen, dass einiges von dem, was wir heute entscheiden, ungefähr so eintrifft – und ebenso oft Folgen hat, die wir nicht vorhergesehen haben. Prognosen, deren Eintreffen noch vor wenigen Jahren unvermeidlich schien, erweisen sich als Makulatur.

Im Hinblick auf den Umgang mit Trends müssen vor diesem Hintergrund drei Aspekte berücksichtigt werden:

- Trends sind keine objektiven, sondern konstruierte Sachverhalte. Sie werden immer aus einer bestimmten Perspektive gebildet, und ebenso immer aus einer Perspektive heraus betrachtet und interpretiert. So hängen z. B. Tendaussagen zur Entwicklung der Sozialstruktur in Deutschland auch davon ab, wer die Macht hat, die entsprechenden Begriffe und Messindikatoren zu setzen, die zur Beschreibung der Sozialstruktur als relevant betrachtet werden. Grundlage dieser Macht sind letztlich nicht nur Daten und Fakten bzw. bessere Einsichten in objektive Zusammenhänge, sondern auch die Fähigkeit, die Vorstellungen und Annahmen im gesellschaftlichen Diskurs zu beeinflussen<sup>1</sup>.
- Trends sind nicht vollständig. Wir können nur interessengeleitete Ausschnitte der gesellschaftlichen Entwicklung wahrnehmen und thematisieren. Andere Ausschnitte der Entwicklung bleiben uns verborgen. Trends beinhalten immer unbekannte Risiken und Unsicherheiten. Der Raum zukünftiger Möglichkeiten ist größer, als wir uns vorstellen können. Deshalb fällt die Interpretation und Bewertung von Trends je nach Standpunkt der einzelnen Akteure verschieden aus.

---

1 Yuval Noah Harari: Homo Deus, London 2015

- Trends bedürfen einer Interpretation. Die Relevanz von Trends hängt letztlich davon ab, ob, und wenn ja, wie Trends die Entscheidungen und Handlungen von Akteuren beeinflussen. Dies ist völlig offen.
- Beispiel Klimawandel: Die starke Zunahme von Treibhausgasen in der Atmosphäre seit Beginn der Industrialisierung gilt mittlerweile seitens der Wissenschaft zwar als erwiesener Megatrend, doch die Interpretation dieses Sachverhaltes ist nach wie vor umstritten. Auf Seiten der Kritiker ist der US-amerikanische Präsident Donald Trump derzeit das prominenteste Beispiel, mit seiner Position, wonach der Klimawandel von den Chinesen erfunden wurde, um die amerikanische Wirtschaft zu schwächen.

All diese Punkte bedeuten nicht, dass Trends keinen Wert haben, und man besser nicht mit ihnen arbeitet. Vielmehr gilt: Beim Umgang mit Trends sind immer deren Zusammenhänge zu berücksichtigen. Dazu gehören insbesondere Fragen nach den Akteuren: Wer formuliert was mit welchen Zielen? Wer ist von den formulierten Trends betroffen? In welcher Weise (Profiteure und Verlierer)?

In der Regel werden die Antworten auf diese Fragen ein widersprüchliches Bild ergeben, in dem unterschiedliche Interessen um Deutungshoheit und Durchsetzung alternativer Interpretationen ringen. In jedem Fall ist die Akzeptanz von Unsicherheit für die Zukunftsgestaltung nötig.

*These 2: Die vernetzte Gesellschaft ist ambivalent. Zukunftsgestaltung bedarf der Akzeptanz von Widersprüchen.*

Die vernetzte Gesellschaft im heutigen Verständnis ist im Kern eine technologische Vision, die mit einem grundlegenden sozialen Wandel einhergeht<sup>2</sup>. Ein Beispiel sind die sozialen Netzwerke im Internet, in denen einige wenige Unternehmen die Kommunikation großer und nach wie vor wachsender Nutzergruppen organisieren (so hat Facebook allein aktuell rund 1,9 Mrd. aktive Nutzer). Die Wirkungen der sozialen Netzwerke zeigen sich nicht nur in den neu entstehenden sozialen Beziehungen der jeweiligen Nutzer untereinander, sondern auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen (politische Kommunikation, Arbeitsmärkte).

---

2 Manuel Castells: Das Informationszeitalter. Bd.1: Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Opladen 2003

Zudem haben die Informations- und Kommunikationsnetzwerke einen erheblichen Einfluss auf individuelles Denken und individuelle Verhaltensweisen. Ein augenfälliges Beispiel ist die Fahrt in einem öffentlichen Verkehrsmittel, bei der man heute sicher sein kann, dass zu jeder Zeit mindestens 50% der Fahrgäste ständig mit ihren Smartphones beschäftigt sind. Die stetige Erreichbarkeit in der Arbeitswelt und im Alltag gilt mittlerweile als ebenso selbstverständlich wie die Verfügbarkeit jedweder Information an jedem Ort, zu jeder Zeit. Längst ist der Wettbewerb um Aufmerksamkeit entbrannt, und viele neue Geschäftsmodelle auf Basis der Nutzung von frei verfügbarer Zeit zur Ansprache von Menschen sind im Entstehen.

Diese Einzelbeobachtungen sind Ausdruck einer „Always-On-Kultur“, die alle Lebensbereiche von Menschen ganz grundsätzlich betrifft. Entsprechend vielfältig ist das Themenportfolio der vernetzten Gesellschaft, das unter anderem durch folgende Schlagworte umrissen werden kann:

- *Digitalisierung*: Big Data, Cyberspace, Virtualisierung, Robotik, Maschinenintelligenz
- *Flexibilisierung*: Agilität und schnellerer Wandel von Arbeits-, Sozial- und Organisationsstrukturen
- *Individualisierung*: Eigenverantwortung, Evaluation, „Aktivierender Staat“: Aufkommen eines gesellschaftlichen Leitbilds des aktiven, mündigen Bürgers, der für sein Schicksal selbst verantwortlich ist – wer dazu nicht in der Lage ist, gerät immer mehr in einen Rechtfertigungszwang.
- *Fragmentierung*: Ethnisch, räumlich, kulturell, Parallel-Gesellschaft, Exklusion
- *Ambivalenz*: Nebenfolgen des Handelns, Umgang mit und Verteilung von Ressourcen
- *Angst*: Fremdbestimmung, Abhängigkeit, Entwertung von Erfahrungen

Alle diese Themen sind ambivalent. Sie zeigen die prinzipielle Janusköpfigkeit jeder Technologie<sup>3</sup>, die ethisch Richtiges und Falsches ermöglicht und immer über die Nutzungsintention der Menschen hinausreicht. Jede

---

3 Bruno Gransche: Ethik der Veränderung, in: Matthias Maring (Hrsg.): Zur Zukunft der Bereichsethiken – Herausforderungen durch die Ökonomisierung der Welt. Schriftenreihe des Zentrums für Technik- und Wirtschaftsethik am Karlsruher Institut für Technologie, Band 8, 2016

Technik bringt immer die Nutzens- und Schadenspotenziale zugleich und eine Nutzung des einen nie ohne das Risiko des anderen zu haben ist.

Entsprechend vielfältig und widersprüchlich ist der Mix aus Hoffnungen, Ängsten, antizipierten Chancen und Risiken in der aktuellen gesellschaftlichen Diskussion zur vernetzten Gesellschaft.

Im Kontext dieser Gemengelage steht der Anspruch einer sozialen Gestaltung der vernetzten Gesellschaft.

Aus Sicht der Freien Wohlfahrtspflege wäre z.B. zu fragen:

- Welche Grundannahmen und -überzeugungen der Sozialwirtschaft werden von Ideen der Netzwerkgesellschaft beeinflusst? Wie werden sich Vorstellungen vom Miteinander, von sozialer Teilhabe weiterentwickeln?
- Was sind die wichtigsten Charakteristika der zukünftigen Wohlfahrtsmodelle in diesem Kontext? Worin unterscheiden sie sich von den heutigen?
- Welche Szenarien zum Einsatz von Robotern in der Sozialwirtschaft sind denkbar? Wie sind deren Chancen, Risiken sowie deren Wünschbarkeit zu beurteilen?
- Welche Chancen / Risiken hätte ein umfassender Einsatz von Algorithmen in den Organisationen der Sozialwirtschaft? Welche Strategien zu deren Einsatz sind geeignet? Welche Kompetenzen müssen dazu entwickelt werden?
- Wie positioniert sich die Sozialwirtschaft im informatorischem Gemisch der vernetzten Gesellschaft? Welche Inhalte und Botschaften müssen stärker herausgestellt werden?

Es gibt keine Patentrezepte für die soziale Gestaltung der vernetzten Gesellschaft. In jedem Fall gilt: Weder rosige Utopien noch angstvolle Dystopien helfen weiter.

*These 3: Zukunftsgestaltung bedarf einer Kompetenz zum normativen Umgang mit Möglichkeiten, die auch Veränderungen dessen, was als möglich gilt, berücksichtigt.*

Nach heutigem Verständnis ist die Zukunft offen, also nicht durch irgendwelche Gesetzmäßigkeiten aus der Vergangenheit bestimmt und festgelegt. Deshalb kann es keine „korrekte“ Prognose im wörtlichen Sinne geben. Vielmehr geht es darum, mögliche Alternativen und Überraschungen

aufzudecken. Es geht darum, sich mental und organisatorisch auf unterschiedliche Zukünfte einzustellen.

Trends, die auf einer Vorwärtsplanung auf Basis heutiger Annahmen beruhen, leisten dies nur sehr bedingt. Eine gute Zukunftsanalyse muss auch die Rückwärtsplanung auf Basis von alternativen Zukunftsannahmen enthalten. Als methodisches Werkzeug bieten sich hier strukturierte Kommunikationsprozesse an, in denen Zukunftsszenarien als Bündel konsistenter Zukunftsannahmen erarbeitet werden.

Diese Zukunftsannahmen können je nach Bedarf mit unterschiedlichen Herangehensweisen entwickelt werden, und einen entsprechend unterschiedlichen Charakter aufweisen:

- *normativ-ontologisch*: Aufzeigen einer guten Zukunft mit Wegen zum guten Leben in der künftigen Gesellschaft.
- *empirisch-positivistisch*: Antizipation der Zukunft aus der Analyse von Daten und Beobachtungen.
- *kritisch-emanzipatorisch*: Gestaltung der Zukunft durch Kritik und Überwindung von Gegenwarts Krisen.

Die Wahl der Herangehensweise hängt von den jeweiligen Rahmenbedingungen ab (Welchen Aufwand sind wir bereit, in die Entwicklung des Zukunftsbildes zu investieren? Welche Ziele verfolgen wir damit?). Damit ist schon die Wahl der Herangehensweise eine normative Entscheidung.

Welchen Weg man auch immer wählt – wichtig ist, sich dieser Wahl bewusst zu sein, um die Ergebnisse zielführend interpretieren und nutzen zu können, und der Gefahr von Vorurteilen und Denkfallen zu begegnen. In jedem Fall ist beim normativem Umgang mit Möglichkeiten wichtig, auch die Veränderung dessen, was je als überhaupt möglich gilt, zu berücksichtigen.

*These 4: Zur Entwicklung von Strategien für eine soziale Gestaltung der vernetzten Gesellschaft sind Fragen wichtiger als vorschnelle und »richtige« Antworten.*

Es gibt keine Patentrezepte für eine soziale Gestaltung der vernetzten Gesellschaft. Das bedeutet aber nicht, dass ein fatalistisches Abwarten die beste Strategie ist. Vielmehr geht es darum, Ansatzpunkte zur Einflussnahme für die jeweiligen Akteure der Sozialwirtschaft zu identifizieren.

Dazu sind sinnstiftende Erzählungen nötig, die Ansätze zum Verständnis der Phänomen-Vielfalt liefern, und die gleichzeitig Raum für neue Interpretationen schaffen. Sie müssen so gut sein, dass sie uns sagen, welche Probleme betrachtet und analysiert werden sollten. Dabei können einige grundsätzliche Fragen hilfreich sein, wie z.B.:

- Wer ist in der Lage, konsistente Zukunftsvorstellungen in der vernetzten Gesellschaft zu entwickeln und umzusetzen (Deutungshoheit, Leitbilder)?
- Wie werden Ressourcen verteilt (Chancen, Optionen, Macht)?
- Wie werden Grenzen etabliert (Kultur, Natur, „Wir – Die Anderen“)?
- Welche Routinen prägen den Lebensalltag (Konsum, Arbeit, Lebensweisen)?
- Welche Veränderungen in den Konzepten und Begriffen unserer Arbeit sehen wir  
(was heißt „sozial“, „Wohlfahrt“, „Teilhabe“ etc.)?

Diese Fragen sind allesamt nicht neu. Vielleicht sind im Kontext der vernetzten Gesellschaft jedoch einige Antworten auf diese Fragen neu. In jedem Fall muss man sich vor den schnellen Lösungen und Antworten hüten, die heute so gefragt sind. Professionelle Zukunftsanalysen weisen ebenso wie professionelle Wirtschafts- und Sozialwissenschaften keine einfachen Wege in die Zukunft.

Zukunftsvorstellungen sind ein Ausdruck der sozialen Wirklichkeit und damit zeitgebunden. Sie sind eingebunden in gegenwärtige Anliegen und Sorgen, wirtschaftliche Interessen und den Zeitgeist. Dabei fällt auf, dass wir das, was wir im Technischen oder Materiellen heute als selbstverständlich annehmen, nämlich, dass die Grenze zwischen Möglichem und dem bisher Unmöglichem jeden Tag überschritten wird, dass wir dies für gesellschaftliche Entwicklungsmöglichkeiten nicht zulassen. Einer Vielzahl an neuen Produktideen, Technologien und Geschäftsmodellen steht ein Mangel an neuen Ideen für unsere Gesellschaften gegenüber. Gesellschaftliche Utopien sind nicht in Mode<sup>4</sup>.

Dass in komplexen Handlungskontexten kaum mehr etwas sicher zu erwarten ist, entbindet nicht von der Anstrengung, sich mit möglichen komplexen Zukünften auseinanderzusetzen. Freilich kann diese Bemühung nie

---

4 Eckard Minx, Harald Preissler: Was nie geschah und trotzdem ist. Die Rolle gesellschaftlicher Utopien. In: Lutz Engelke, Günther Bachmann (Hrsg.): Future Lab Germany, Hamburg 2013

im Anspruch zutreffender Prognosen stehen, da nach heutigem Weltverständnis einer offenen Zukunft, kein positives Wissen von Zukünften möglich ist.

Bei der Entwicklung von Strategien für eine soziale Gestaltung der vernetzten Gesellschaft wird es uns so gehen wie dem Badenden, der zwar immer an derselben Stelle, nie jedoch in denselben Fluss steigt. Nichts ist, wie es bleibt.

In jedem Fall sollte Zukunftsplanung und -gestaltung in der vernetzten Gesellschaft als diskursiver Prozess organisiert werden, in dem soziale Innovationen einen festen Platz haben. Drei Elemente sollten dabei zusammenkommen:

- die Abkehr von Schlagwortgefechten und die gedankliche Erweiterung und Vertiefung der Diskurse
- die Akzeptanz von Alternativen statt dem Glauben an Sachzwänge sowie
- der Mut für sozialutopische Geschichten, in denen nicht nur Abstraktionen, sondern wesentlich auch Vorstellungen über reale Lebensbedingungen von Menschen einen Platz haben.

## Megatrends ganz praktisch: Wodurch die Sozialwirtschaft der Zukunft bestimmt wird

*Markus Horneber*

Wie gerne würden wir als Cheffinnen und Chefs sozialwirtschaftlicher Unternehmen in die Zukunft sehen, um unsere Dienstleistungen weiter zu verbessern und um eine erfolgreiche, wirksame und auch wirtschaftliche Arbeit zu leisten. Was würden wir erkennen?

### *Alte Welt*

Viele von uns würden die berechenbaren, absehbaren Gesetzmäßigkeiten sehen, die unsere Arbeit auch in Zukunft versauern werden. Zum Beispiel die dauernde Reformpolitik mit ihren Reglementierungen oder die ritualisierten Auseinandersetzungen zwischen Leistungserbringern und Kostenträgern. Wir wissen, dass das Vertrauen in unsere Arbeit weiter schwinden wird. Dagegen werden Intensität und Schärfe von Kontrollen künftig steigen. In allen Aufgabenbereichen werden wir zum Beispiel auch künftig den Personaleinsatz quantitativ und qualitativ immer detaillierter nachweisen müssen. Die Komplexität und der Detaillierungsgrad von Vorgaben werden weiter steigen. Auf solche Veränderungen können wir uns einstellen, wir können sie ohne große Mühe und sehr zuverlässig prognostizieren. Die Vergangenheit wird sich in der Zukunft fortsetzen. Das ist die alte Welt mit den alten Akteuren, die in den historischen, erstarrten und reformunfähigen Systemen gefangen sind.

### *Trendbrüche*

Wir alle erwarten diese graduellen Veränderungen und müssen mit ihnen noch eine Zeit lang umgehen. Aber es gibt daneben auch prinzipielle Veränderungen, sogenannte Trendbrüche. Manche sagen dazu auch Paradigmenwechsel oder Disruption. Solche Veränderungen kommen sicher nicht aus unserer alten Welt, sondern aus ganz anderen Richtungen, aus ganz

anderen Branchen und Bereichen. Und vor allem treten neue Akteure auf den Plan, die unsere bisweilen absurd anmutende, alte Welt erst gar nicht verstehen wollen. Oder wollte Facebook das Poesiealbum verstehen, Uber die Taxibranche, oder Amazon die Warenhäuser?

Kaum ein Tag vergeht, an dem uns nicht eine neue Meldung über Unternehmen erreicht, die in den Sozial- und Gesundheitsmarkt einsteigen wollen: Apple, Google, Microsoft, IBM, unzählige Start-ups.

Es sind jedoch nicht nur andere Unternehmen, die wir im Blick haben sollten. Sehen wir eigentlich auch die Kunden? Diejenigen, denen wir unseren Arbeitsplatz verdanken?

Sie, die Kunden, werden in Zukunft die Sozialwirtschaft bestimmen!

### *Die Kunden bestimmen den Sozialmarkt der Zukunft*

Wer wusste bis vor kurzem am besten, was gut für Patienten, Bewohner und Klienten ist: Wir – wer sonst? Das ist heute anders.

Nicht zuletzt dank Social Media und Bewertungsportalen verschaffen sich Inklusion und Selbstbestimmung ihren Weg von selbst. Ohne uns. Vielleicht bald wirklich. Patienten leiden nicht mehr und warten meist auch nicht mehr geduldig – wie der Name das vorgibt. Nein – in der Notaufnahme unserer Krankenhäuser besänftigen wir sie mit Fernsehen und Kaffee.

Unsere Kunden wählen die Dienstleistungen nach ihren persönlichen Bedürfnissen und Ansprüchen. Sie beeinflussen unsere Produkt- sowie Geschäftspolitik. Inzwischen sind nicht mehr unsere Wünsche entscheidend, sondern die der Kunden. Gott sei Dank!

### *Perspektivenwechsel: Die Zukunft vordenken*

Das Beruhigende ist: Wir können schon heute auch die neue Welt sehen bzw. in Teilen erahnen. Wir können erkennen, was voraussichtlich passieren wird, welche Trendbrüche eintreten werden. Alles, was wir dafür benötigen, ist ein Perspektivenwechsel.

Lassen Sie uns den Blick zurück loslassen und die zeitfressende Larmoyanz über die alten Systeme überwinden. Stellen Sie sich vor, Sie hätten eine Zeitmaschine wie in der Filmreihe „Zurück in die Zukunft“. Sie könnten damit nun dreißig Jahre in die Zukunft reisen. Wie stellen Sie sich

*Megatrends ganz praktisch: Wodurch die Sozialwirtschaft der Zukunft bestimmt wird*

die Sozialwirtschaft im Jahr 2047 vor? Gibt es überhaupt noch Krankenhäuser oder Altenpflegeeinrichtungen, wie wir sie heute kennen? Gibt es noch Krankheiten oder Behinderungen? Existieren noch stationäre Einrichtungen oder gar ein staatlich organisiertes, beitragsfinanziertes, professionelles Hilfesystem, wie es heute selbstverständlich scheint? Und was ist mit dem vielen Papier, das wir noch heute beschreiben?

Lassen Sie uns die Zukunft vordenken und dabei bedenken: Durch unser heutiges Handeln können wir tatsächlich aktiv die Zukunft mitgestalten.

*Megatrends als Richtungsgeber*

Hinweise für die Zukunft geben uns Megatrends. Sie bieten keine absolute Planungssicherheit, aber sie zeigen uns die Richtung. Megatrends markieren weltweite und umgreifende Veränderungen, die uns noch lange prägen werden. Megatrends sind stabile Treiber des globalen Wandels, sie helfen uns, die Zukunft nicht nur zu errahnen, sondern sie systematisch zu erschließen. Sehen wir uns die Megatrends an, die Blockbuster der Veränderung in unserer Branche.

