

Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement

Christoph Gehrlach  
Matthias von Bergen  
Katharina Eiler *Hrsg.*

# Zwischen gesellschaftlichem Auftrag und Wettbewerb

Sozialmanagement und Sozialwirtschaft  
in einem sich wandelnden Umfeld



Springer VS

---

# Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement

## Reihe herausgegeben von

Klaus Grunwald, Fakultät Sozialwesen, Duale Hochschule BW  
Stuttgart, Stuttgart, Deutschland

Ludger Kolhoff, Fakultät Soziale Arbeit, Ostfalia Hochschule für angewandte  
Wissenschaften, Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel, Wolfenbüttel, Deutschland

## Beirat

Holger Backhaus-Maul, Philosophische Fakultät III, Universität Halle-  
Wittenberg, Halle (Saale), Deutschland

Waltraud Grillitsch, Fachhochschule Kärnten, Feldkirchen, Österreich

Marlies Fröse, Evangelische Hochschule Dresden, Dresden, Deutschland

Michael Herzka, Berner Fachhochschule, Bern, Schweiz

Andreas Langer, Department Soziale Arbeit, HAW Hamburg, Hamburg, Deutschland

Wolf-Rainer Wendt, Stuttgart, Deutschland

Peter Zängl, Beratung, Coaching und Sozialmanagement, FHNW, Hochschule für  
Soziale Arbeit, Olten, Schweiz

Die Buchreihe „Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement“ widmet sich der Darstellung und kritischen Diskussion von theoretischen Konzepten und Fragestellungen aus Wissenschaft, Forschung und Praxis der Sozialwirtschaft und des Sozialmanagements. Monographien und Sammelbände thematisieren aktuelle Diskurse und Forschungen aus relevanten wissenschaftlichen (Teil-)Disziplinen (wie z. B. Soziale Arbeit, Sozialwirtschaftslehre, Sozialmanagement, Organisationssoziologie und -psychologie, Ethik, Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre, ....). Bearbeitet werden weiterhin methodische Fragen sowie Herausforderungen der Sozialwirtschaft im Allgemeinen und sozialwirtschaftlicher Unternehmen im Besonderen. Die Bände richten sich an Lehrende und Teilnehmer\_innen von Masterstudiengängen der Sozialwirtschaft und des Sozialmanagements sowie an Fach- und Führungskräfte.

---

Christoph Gehrlach • Matthias von  
Bergen • Katharina Eiler  
Hrsg.

# Zwischen gesellschaftli- chem Auftrag und Wett- bewerb

Sozialmanagement und Sozialwirt-  
schaft in einem sich wandelnden  
Umfeld

 Springer VS

*Hrsg.*

Christoph Gehrlach  
Department Soziale Arbeit  
Berner Fachhochschule BFH  
Bern, Schweiz

Matthias von Bergen  
Department Soziale Arbeit  
Berner Fachhochschule BFH  
Bern, Schweiz

Katharina Eiler  
Department Soziale Arbeit  
Berner Fachhochschule BFH  
Bern, Schweiz

ISSN 2569-2127

ISSN 2569-2135 (electronic)

Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement

ISBN 978-3-658-35380-3

ISBN 978-3-658-35381-0 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-35381-0>

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

Springer VS

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Katrin Emmerich

Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Sozialmanagement und Sozialwirtschaft in einem sich wandelnden Umfeld. Zwischen öffentlichem Auftrag, gesellschaftlichem Engagement und Markt</b> . . . . .	1
Christoph Gehrlach, Roger Pfiffner, Matthias von Bergen und Katharina Eiler	
<b>Teil I Sozialwirtschaft zwischen öffentlichem Auftrag, Markt und zivilgesellschaftlichem Engagement</b>	
<b>Zwischen Kommerz und Commons. Zur Rekonzeptualisierung von Sozialwirtschaft</b> . . . . .	21
Wolf Rainer Wendt	
<b>Gemeinsames Gestalten sozialer Leistungen zwischen Staat, Anbietern und Nutzenden – eine metapraktische Einschätzung aus drei Trend-Perspektiven</b> . . . . .	37
Regula Ruflin	
<b>Social Entrepreneurship nach dem Hype: Zwischen Konsolidierung, Skalierung und permanenter Innovation</b> . . . . .	55
Stephan Grohs	
<b>Wohlfahrtsverbandliche Anwaltschaft aus armuts- und geschlechtspolitischer Perspektive</b> . . . . .	73
Yvonne Wilke	

<b>Das Verhältnis von investiver Sozialpolitik und innovativer Sozialwirtschaft</b> .....	89
Andrea Tabatt-Hirschfeldt	
<b>Gestaltung gesellschaftspolitischer Verbund- und Querschnittsaufgaben am Beispiel der Integrationsförderung</b> .....	107
Donat Knecht und Jonas Willisegger	
<b>Who Cares? – Care Visions als Wegweiser für die kommunale Alterspolitik</b> .....	125
Adrian Stämpfli, Alexander Scheidegger, Martin Müller, Kathrin Ehrensperger und Stefan Knoth	
 <b>Teil II Den Sozialbereich gestalten: Perspektiven der Sozialplanung</b>	
<b>Vom Steuerungsmodell zum partizipativen Gestaltungsansatz – Sozialplanung im Wandel gesellschaftlicher Ansprüche</b> .....	147
Jörg Dittmann und Konstantin Kehl	
<b>Partizipative kommunale Altersplanung: Zwei Beispiele zur Illustration eines Konzeptes</b> .....	159
Claudia Michel und Simone Gretler Heusser	
<b>Sozialplanung in der Schweiz – eine Standortbestimmung</b> .....	177
Donat Knecht, Matthias von Bergen und Werner Riedweg	
 <b>Teil III Die Nase im Wind: Herausforderungen für das Sozialmanagement</b>	
<b>Strategien bei knappen Kassen</b> .....	195
Georg Kortendieck	
<b>Wirkungsorientiertes Stakeholder-Management in sozialwirtschaftlichen Unternehmen</b> .....	213
Thomas Prinz	
<b>Qualitätsmessungen zur Verbesserung der Leistungsqualität im Dritten Sektor. Selbstverpflichtung zur Qualität oder blosser Anforderung?</b> .....	235
Roger Pfiffner	

**Soziale Organisationen an der digitalen Schwelle – ein Modell zum Umgang mit digitalen Herausforderungen** .....253

Sarah Bestgen, Roger Kirchhofer, Stefan M. Adam und  
Dominik Tschopp

**Teil IV Auf Augenhöhe: User Involvement und soziale Qualität**

**„User Involvement“ in sozialen Organisationen** .....273

Emanuela Chiapparini

**Dienstleistungen ko-kreativ (weiter-)entwickeln** .....287

Christian Heschl-Sprung und Peter Stepanek

**Mehr Selbständigkeit, aber auch mehr Risiko – Die Position der Menschen mit Behinderung im Bundesteilhabegesetz am Beispielfeld Wohnen**.....305

Sebastian Noll

**„Soziale Qualität“ sozialer Dienstleistungen** .....319

René Rüegg und Christoph Gehrlach

**Teil V Ressource Mensch: Arbeitsmarkt und Fachkräfte in der Sozialwirtschaft**

**Soziale Organisationen als *soziale* Organisationen? Anmerkungen zur Positionierung im Arbeitsmarkt** .....341

Michael Herzka

**Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft: Empirische Befunde zu Ursachen und Handlungsbedarfen** .....355

Katrin Schneiders und Anna-Lena Schönauer

**Vernetzte Strukturen in der Projektarbeit als mögliche Strategie des Umgangs mit verschiedenen Generationen in einer sich wandelnden Arbeitswelt** .....371

Waltraud Grillitsch und Monika Sagmeister

**Diversity Management als Konzept zur Fachkräftegewinnung und -bindung in Organisationen der Sozialwirtschaft** .....391

Susanne A. Dreas



<b>Schlüsselkompetenzen von Führungspersonen</b> .....	409
Melanie Germann und Katharina Eiler	
<b>Berufliche Beanspruchung und Kündigungsabsichten von Führungskräften in sozialen Diensten. Empirische Resultate aus der Schweiz</b> .....	427
Roger Pfiffner	
<b>Politisches Engagement von Fachpersonen der Sozialen Arbeit in der Schweiz. Eine Frage der Mobilisierung?</b> .....	447
Tobias Kindler und Kathrin Amann	
<b>(K)eine Arbeitsstiftung für Trainer*innen von Arbeitslosen, die selbst arbeitslos werden – ein aktuelles Fallbeispiel aus Österreich</b> .....	467
Christian Szücs	
<b>Teil VI Sozialmanagement als Kompetenz: Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung</b>	
<b>Aus- und Weiterbildung für Sozialmanagement/-wirtschaft im deutschsprachigen Raum</b> .....	481
Brigitta Zierer	
<b>Change-Management in Studiengängen des Sozialmanagements: Eine Verhältnisbestimmung zwischen Wissenschaft und Praxis</b> .....	497
Maik Arnold	
<b>Kompetenzprofile für Sozialplaner*innen: Aktuelle und zukünftige Kompetenzen für eine gelingende Sozialplanung</b> .....	513
Thea-Maria Sann-Caputo, Carolin Martin, Frank Unger, Jürgen Stremlow, Oliver Kessler und Uli Sann	

---

## Verzeichnis der Autorinnen und Autoren

**Stefan M. Adam, Prof., DBA, MA, MSc (stefan.adam@fhnw.ch)** Prof. Stefan Adam ist Leiter des Instituts Beratung, Coaching und Sozialmanagement (ICSO) an der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW und Co-Programmleiter des MAS Sozialmanagement. Sein Arbeitsschwerpunkt in Forschung, Weiterbildung und Dienstleistung ist die digitale Transformation in der Sozialen Arbeit.

**Kathrin Amann, MSc (kathrin.amann@sg.ch)** Kathrin Amann (Master of Science in Sozialer Arbeit) ist Sozialarbeiterin und in der Prävention und Gesundheitsförderung beim Amt für Gesundheitsvorsorge in St. Gallen tätig.

**Maik Arnold, Prof. Dr. (m.arnold@fh-dresden.eu)** Prof. Dr. Maik Arnold ist Professor für Sozialmanagement/Sozialwirtschaft und Prorektor für Forschung, Innovation und Transfer an der Fachhochschule Dresden (FHD). Zuvor war er Geschäftsführer des Zentrums für Forschung, Weiterbildung und Beratung an der ehs Dresden gGmbH und wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Evangelischen Hochschule in Dresden. Zu seinen Forschungsinteressen zählen u. a. Digital Leadership and Organizational Change, (Sozial-)Managementdidaktik und interkulturelle Kommunikation.

**Sarah Bestgen, MA (sarah.bestgen@fhnw.ch)** Sarah Bestgen, MA, ist Dozentin im Schwerpunkt Sozialmanagement an der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW. Sie studierte Soziale Arbeit und Sozialpolitik an der Universität Fribourg und ist heute Programmleiterin für verschiedene Weiterbildungsprodukte. In den letzten Jahren beschäftigte sie sich schwerpunktmässig mit der digitalen Transformation in sozialen Organisationen.

**Emanuela Chiapparini, Prof. Dr. phil. (emanuela.chiapparini@bfh.ch)** Emanuela Chiapparini, Prof. Dr. phil., ist Dozentin am Departement Soziale Arbeit an der Berner Fachhochschule (BFH). Sie hat die Gesamtprojektleitung des BSV-Forschungsprojekts „Modelle der Partizipation armutsbetroffener und -gefährdeter Menschen in der Armutsprävention und -bekämpfung“ (2019–2020) und des BSV-Projekts zu Praxishilfen zu demselben Thema (2020–2021) inne. Zudem ist sie Herausgeberin des Buches „The Service User as a Partner in Social Work Projects and Education“ (2016) und Erstautorin des Beitrags „User Involvement in der Sozialen Arbeit – Anknüpfungspunkte für Praxis-, Forschungs- und Lehrprojekte in der Schweiz“ (2019) in der Schweizerischen Zeitschrift für Soziale Arbeit: [www.bfh.ch/cie3](http://www.bfh.ch/cie3)

**Jörg Dittmann, Prof. Dr. (joerg.dittmann@fhnw.ch)** Prof. Dr. Jörg Dittmann, ist Dozent am Institut Sozialplanung, Organisationaler Wandel und Stadtentwicklung (ISOS) der Hochschule für Soziale Arbeit (FHNW). Seine Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich der Armutsforschung, insbesondere der sozialplanerischen und sozialgestalterischen Bearbeitung von Armutsfragen.

**Susanne A. Dreas, Prof. Dr. (dreas@hs-nb.de)** Prof. Dr. Susanne A. Dreas, Jahrgang 1969, Dr. phil., Diplom-Soziologin, M. S. European Industrial Relations ist Professorin für Projektmanagement, Fundraising und Personalmanagement im Fachbereich Soziale Arbeit, Bildung und Erziehung an der Hochschule Neu-Brandenburg. Davor war sie 12 Jahre als Projekt- und Bereichsleiterin bei der Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung e. V. in Hamburg tätig. Arbeitsschwerpunkte: Sozialmanagement, Personal- und Organisation, Finanzierung und Fundraising.

**Kathrin Ehrensperger, MSc (kathrin.ehrensperger@ost.ch)** Kathrin Ehrensperger ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Modellbildung und Simulation an der OST, Ostschweizer Fachhochschule in St. Gallen, Schweiz. Sie ist Wirtschaftsgeografin, analysiert im Team Care System Design konkrete Fragestellungen aus der Praxis und entwickelt in interdisziplinärer Zusammenarbeit Modelle, die zur gelingenden Gestaltung von Sorgearbeit beitragen.

**Katharina Eiler, MSc Soziale Arbeit, BSc Volkswirtschaftslehre (katharina.eiler@bfh.ch)** Katharina Eiler, MSc Soziale Arbeit, BSc Volkswirtschaftslehre, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Berner Fachhochschule im Departement Soziale Arbeit. Sie arbeitet unter anderem in Projekten zur Organisationsentwicklung im Sozialbereich.

**Christoph Gehrlach, Prof. Dr. (christoph.gehrlach@bfh.ch)** Prof. Dr. Christoph Gehrlach hat nach Ausbildungen in der Pflege und im Rettungsdienst Pflege- und Gesundheitswissenschaften/Public Health studiert, darauf aufbauend Betriebswirtschaftslehre und im Bereich der Qualität sein Doktorat abgeschlossen. Nach Stationen im Bereich der Outcome-Evaluationen im Gesundheitswesen trat er die Stelle als Professor für Betriebswirtschaft und Organisation sozialer Organisationen an der BFH an. Seine Schwerpunkte liegen im Bereich der Qualität sozialer personenbezogener Dienstleistungen, insbesondere der Qualitäts- und Leistungsmessungen sowie der Entwicklung von Qualität.

**Melanie Germann, Dipl. Sozialarbeiterin MSc (melanie.germann@fhnw.ch)** Dipl. Sozialarbeiterin MSc Melanie Germann ist Dozentin und Studienleiterin an der Fachhochschule Nordwestschweiz. Bis vor Kurzem war sie an der Berner Fachhochschule u. a. für die Entwicklung und Durchführung der Management- und Führungsausbildungen zuständig und dort im Arbeitsschwerpunkt Soziale Organisation tätig.

**Simone Gretler Heusser, Prof. (simone.gretler@hslu.ch)** Simone Gretler Heusser: Sozialanthropologin und Master in Public Health. Tätigkeiten im Bereich Gesundheitsförderung in Schulen und in der Integrationsförderung. Seit 2005 an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit als Dozentin und Projektleiterin. Verantwortlich für das Kompetenzzentrum „Generationen und Gesellschaft“ und Co-Leiterin des interdisziplinären Themenclusters „Digitale Transformation der Arbeitswelt“ an der Hochschule Luzern.

**Waltraud Grillitsch, FH-Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> (w.grillitsch@fh-kaernten.at)** FH-Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Waltraud Grillitsch hat die Professur für Sozialwirtschaft und Sozialmanagement an der Fachhochschule Kärnten inne und lehrt in den Schwerpunkten Organisations- und Personalentwicklung, Leitung in sozialen Einrichtungen, Qualitäts- und Projektmanagement. Sie leitet den Bachelorstudiengang „Soziale Arbeit“ sowie den Masterstudiengang „Soziale Arbeit: Entwickeln und Gestalten“ und ist Mitglied im erweiterten Vorstand der Internationalen Arbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft (INAS e.V.).

**Stephan Grohs, Univ.-Prof. Dr.rer.soc., (grohs@uni-speyer.de)** Stephan Grohs ist Professor für Politikwissenschaft an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer. Schwerpunkte in Forschung und Lehre sind vergleichende Verwaltungswissenschaften, insbesondere subnationale und regionale Verwal-

tungsorganisation und -reform, Politikfeldanalysen in der Sozial-, Umwelt- und Stadtpolitik, sowie Forschung zu Public Governance und dem dritten Sektor.

**Michael Herzka, Dr. (michael.herzka@bluewin.ch)** Dr. Michael Herzka ist Institutsleiter von Movendo, dem Bildungsinstitut der Schweizer Gewerkschaften. Lehraufträge an der Evangelischen Hochschule Freiburg und am Winterthurer Institut für Gesundheitsökonomie (ZHAW) sowie Beratungen und ehrenamtliche Mandate. Bis 2018 Professor für Führung und Organisation im Fachbereich Soziale Arbeit der Berner Fachhochschule, zuvor Studienleiter an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Langjährige Tätigkeit in der Entwicklungszusammenarbeit sowie im Bildungs- und Gesundheitswesen, u. a. als Geschäftsleiter von terre des hommes schweiz.

**Christian Heschl-Sprung, MMA (christian.heschl-sprung@fh-campuswien.ac.at)** Christian Heschl-Sprung, MMA lehrt und forscht am FH Campus Wien (Europäisches Masterstudium Sozialwirtschaft und Soziale Arbeit). Als Unternehmensberater unterstützt er KMUs bei der Personalentwicklung. Er beschäftigt sich mit den Themen Dienstleistungsdesign, Personalentwicklung, Qualitätsmanagement und Innovationen in der Sozialwirtschaft.

**Konstantin Kehl, Dr. (konstantin.kehl@zhaw.ch)** Dr. Konstantin Kehl ist Dozent am Institut für Sozialmanagement (ISM) der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). Seine Arbeitsschwerpunkte sind Non-Profit-Management, Sozialpolitik und Evaluationen/Wirkungsanalysen. Zuvor war er am Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) der Universität Heidelberg tätig. Er wurde mit einer Arbeit über Pflegepolitik promoviert.

**Oliver Kessler, lic. per. Publ.HSG (oliver.kessler@hslu.ch)** Oliver Kessler, lic. per. publ.HSG Seit 2003 als Dozent, Forscher und Organisationsberater am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR der Hochschule Luzern – Wirtschaft tätig. Der Ökonom und Politikwissenschaftler mit Berufs- und Führungserfahrung in sozialen Organisationen, in der Verwaltung und in der Privatwirtschaft leitet am IBR das Kompetenzzentrum Public & Nonprofit Management. Während 16 Jahren leitete er die Führungsweiterbildung MAS Management im Sozial- und Gesundheitsbereich, ein Kooperationsangebot der Departemente Soziale Arbeit und Wirtschaft an der Hochschule Luzern. Ehrenamtlich als Stiftungsrat einer sozialen Organisation tätig. Arbeitsschwerpunkte: Governance, Organisation, Führung, Öffentliches Gesundheitsmanagement.

**Tobias Kindler, MSc (tobias.kindler@ost.ch)** Tobias Kindler (Master of Science in Sozialer Arbeit) ist Sozialpädagoge und wissenschaftlicher Assistent an der OST – Ostschweizer Fachhochschule. Er forscht schwerpunktmässig zu einer politischen Sozialen Arbeit, Kinder- und Jugendhilfe sowie Kinderrechten.

**Roger Kirchhofer, lic. Phil. (roger.kirchhofer@fhnw.ch)** Roger Kirchhofer, lic. phil., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW. Er studierte Soziologie und Politikwissenschaft und beschäftigte sich längere Zeit mit Evaluationen im Strafvollzug. Zurzeit interessieren ihn sozialpolitische Fragestellungen, Managementfragen im Sozialbereich und die digitale Transformation in sozialen Organisationen.

**Donat Knecht, Sozialarbeiter/MBA Sozialmanagement (donat.knecht@hslu.ch)** Donat Knecht lehrt und forscht am Institut Sozialmanagement, Sozialpolitik und Prävention der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Zu seinen Schwerpunkten gehören Themen der Sozialpolitik, des Sozialmanagements sowie der Planung und Gestaltung sozialer Versorgung. Kontakt: [donat.knecht@hslu.ch](mailto:donat.knecht@hslu.ch)

**Stefan Knoth, Dr. phil. (stefan.knoth@curadata.ch)** Stefan Knoth ist Gesundheitsexperte und Inhaber der Beratungsfirma ValeCura in Steinhausen. Schweiz. Er ist ferner Miteigentümer der webbasierten Analyseplattform für integrierte Altersversorgung CuraData ([www.curadata.ch](http://www.curadata.ch)).

**Georg Kortendieck, Prof. Dr. (g.kortendieck@ostfalia.de)** Dr. Georg Kortendieck, Professor für Betriebswirtschaftslehre im sozialen Bereich, ist Dekan der Fakultät Soziale Arbeit an der Ostfalia Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel. Forschungsgebiete sind vornehmlich das strategische Management und wettbewerbliche Einflüsse auf die Sozialwirtschaft.

**Carolin Martin, M.A. Soz.Arb. (carolin.martin@sw.hs-fulda.de)** Carolin Martin M.A. Soz.Arb. Seit 2017 lehrt sie hauptberuflich an der Hochschule Fulda die Schwerpunkte Sozial- & Bildungsmanagement, wirkungsorientiertes Projektmanagement sowie Kommunikation & Gesprächsführung. Vorher war sie mehrere Jahre in einem modernen Sozialunternehmen als Führungskraft tätig. In dem Unternehmensnetzwerk arbeitete sie an der Schnittstelle „Soziales und Wirtschaft“ mit den Schwerpunkten Projektentwicklung, Konzeptionierung und Teamentwicklung

**Claudia Michel, Prof. Dr. phil. nat., (claudia.michel@bfh.ch)** Claudia Michel: Prof. Dr. phil. nat., Studium der Sozialgeografie und Ethnologie an der Universität

Bern. Nach Tätigkeiten als Assistentin am Lehrstuhl Sozial- und Kulturgeografie der Universität Bern und als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Nationalen Forschungsschwerpunkt Nord-Süd wirkt sie seit 2014 an der Berner Fachhochschule BFH, seit 2019 als Dozentin am Institut Alter. Sie befasst sich mit Altersarbeit im kommunalen Sozialraum, Palliative Care sowie partizipativen Methoden der Sozialforschung in der Forschung, Weiterbildung und Beratung von Organisationen.

**Martin Müller (mueller.martin@ost.ch)** Martin Müller ist Professor am Institut für Soziale Arbeit und Räume an der OST, Ostschweizer Fachhochschule in St. Gallen, Schweiz mit Schwerpunkt Öffentliches Leben und Teilhabe. Er ist in Forschung, Beratung und Lehre zu öffentlichen Versorgungssystemen mit Schwerpunkt Alter sowie Fallführungs- und organisationsübergreifender Kooperationsprozessen tätig.

**Sebastian Noll, Prof. Dr. (noll@hs-mittweida.de)** Prof. Dr. Sebastian Noll lehrt Sozialmanagement und Sozialwirtschaft an der Fakultät Soziale Arbeit der Hochschule Mittweida. Seine Schwerpunkte in Forschung und Lehre sind Finanzierung, Organisations- und Personalentwicklung sowie Qualitätsmanagement. Er ist Mitglied im erweiterten Vorstand der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/ Sozialwirtschaft.

**Roger Pfiffner, Prof. Dr. (roger.pfiffner@bfh.ch)** Roger Pfiffner ist Dozent und Projektleiter an der Berner Fachhochschule. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Verwaltungsreform, Personalmanagement, Performance Management und interdisziplinäre Zusammenarbeit. Besonderes Forschungsinteresse gilt den sozialen Diensten und Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe.

**Thomas Prinz, FH-Prof. Mag. Dr. (thomas.prinz@fh-linz.at)** FH-Prof. Mag. Dr. Thomas Prinz Pädagogischer Koordinator Sozialmanagement und Professur Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Linz, Department Gesundheits-, Sozial- und Public Management. Studium der Sozialwirtschaft und Betriebswirtschaft. Wissenschaftliche Leitung des Masterlehrgangs Management Sozialer Innovationen in Wien. NPO-Unternehmensberater.

**Werner Riedweg, MBA Sozialmanagement, Dozent und Projektleiter (werner.riedweg@hslu.ch)** Werner Riedweg lehrt und forscht am Institut Sozialmanagement, Sozialpolitik und Prävention der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Zu seinen Schwerpunkten gehören Themen der Sozialpolitik, des Sozialmanagements sowie der Planung und Gestaltung sozialer Versorgung.

**René Rüegg**, (rene.ruegg@bfh.ch) René Rüegg hat an der Fachhochschule Nordwestschweiz Soziale Arbeit und an der Universität Zürich Soziologie und Ethnologie studiert. Seit 2016 arbeitet er an der Berner Fachhochschule im Departement Soziale Arbeit als Wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Abteilung Weiterbildung, Dienstleistung und Forschung. Seine Schwerpunkte sind Qualität sozialer Dienstleistungen, Soziale Arbeit im Gesundheitswesen, Evaluationen und Reportings. Seit 2017 doktoriert er zum Thema Gesundheitskompetenz an der Universität Bern.

**Regula Ruffin, Dr.rer.publ., lic.phil.Sozialarbeiterin, CAS-VR HSG, (regula.ruffin@socialdesign.ch)**: Dr.rer.publ./lic.phil./dipl. Sozialarbeiterin Regula Ruffin ist Mitinhaberin der 2006 gegründeten Beratungsfirma socialdesign ag in der Schweiz (Thunstrasse 7, 3005 Bern, Schweiz, [www.socialdesign.ch](http://www.socialdesign.ch)). Sie ist u. a. auf die Leitung komplexer Change-Projekte im Sozial-, Gesundheits- und Bildungswesen unter Einbezug öffentlicher, privatwirtschaftlicher und zivilgesellschaftlicher Akteur\*innen spezialisiert.

**Monika Sagmeister, Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> (Monika.Sagmeister@dhw-stuttgart.de)** Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Monika Sagmeister lehrt an der Fakultät Sozialwesen der DHBW Stuttgart Sozialökonomie. Sie leitet den Masterstudiengang „Governance Sozialer Arbeit“ und ist im Vorstand der internationalen Arbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft INAS e.V. sowie im erweiterten Vorstand der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft e.V. engagiert.

**Thea-Maria Sann-Caputo, M.A. Soz., M.A. Soz. Arb. (thea-maria.caputo@sw.hs-fulda.de)**.Dd. Thea-Maria Sann-Caputo, M.A. Soz., M.A. Soz. Arb. Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Lehrbeauftragte der Hochschule Fulda. Die Soziologin, Sozialarbeiterin und psychosoziale Beraterin promoviert zu dem Thema: Bedeutung ökonomischer Rahmenbedingungen für die Professionalisierung psychosozialer Beratung – Eine Befragung von Leiter\_innen Sozialpsychiatrischer Dienste und Psychiatriekoordinator\_innen in Bayern und Hessen. Sann-Caputo hat als Sozialarbeiterin in einem Sozialpsychiatrischen Dienst mehrere Jahre in der ambulanten Betreuung von Menschen mit psychischer Erkrankung sowie in leitender Funktion gearbeitet.

**Uli Sann, Dipl.-Psych. (uli.sann@sw.hs-fulda.de)** Prof. Dr. Uli Sann Dipl.-Psych., Psychologischer Psychotherapeut. Seit September 2008 Professor für Psychosoziale Beratung an der Hochschule Fulda (Fachbereich Sozialwesen). Schwerpunkte in Lehre, Forschung und Weiterbildung liegen in den Bereichen Gesprächsführung, Verhaltensmodifikation und Change Management in Sozialen



Organisationen und der öffentlichen Verwaltung. Zuvor 10 Jahre lang als Psychologischer Psychotherapeut, Berater, Trainer und Coach tätig.

**Alexander Scheidegger (alexander.scheidegger@ost.ch)** Alexander Scheidegger ist Dozent am Institut für Modellbildung und Simulation an der OST, Ostschweizer Fachhochschule in St.Gallen, Schweiz. Er bringt ingenieurwissenschaftliche Methoden in Care System Design Projekte ein, um zur gelingenden Gestaltung von Sorgearbeit beizutragen. Weitere Forschungsschwerpunkte sind Policy Modeling (Sozialpolitik, Energie/Umweltpolitik, Strukturreformen), Systemdenken und Systemdynamik, Robust Decision Analysis.

**Katrin Schneiders, Prof. Dr. (schneiders@hs-koblenz.de)** Prof. Dr. Katrin Schneiders ist Professorin für Wissenschaft der Sozialen Arbeit mit Schwerpunkt Sozialwirtschaft an der Hochschule Koblenz. Ihre Lehr- und Forschungsschwerpunkte konzentrieren sich auf die Analyse wohlfahrtsstaatlicher Settings der Mesoebene, insbesondere Wohlfahrtsverbände, Betriebliche Sozialpolitik und Professionalisierung sowie auf das Thema Inklusion.

**Anna-Lena Schönauer, Dr. (anna-lena.schoenauer@rub.de)** Dr. Anna-Lena Schönauer ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Allgemeine Soziologie, Arbeit und Wirtschaft der Ruhr-Universität Bochum. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der empirischen Einstellungs- und Akzeptanzforschung, der Arbeitssoziologie sowie der Wohlfahrtsstaatsforschung.

**Adrian Stämpfli, MSc (adrian.staempfli@ost.ch)** Adrian Stämpfli ist Professor am Institut für Modellbildung und Simulation an der OST, Ostschweizer Fachhochschule in St.Gallen, Schweiz. Er forscht schwerpunktmässig im Bereich von Care System Design, wobei Methoden aus Systemdenken, Operations Research und Informatik dazu eingesetzt werden, Sorgearbeit gelingend auszugestalten. Er war Leiter des von innosuisse geförderten Projekts „Who Cares“, in dem die vier Care Visions entwickelt wurden.

**Peter Stepanek, FH.Prof. Mag. (peter.stepanek@fh-campuswien.ac.at)** FH-Prof. Mag. Peter Stepanek lehrt und forscht an der FH Campus Wien (Europäisches Masterstudium Sozialwirtschaft und Soziale Arbeit). Dabei stehen die Themen Controlling, Wirkungsorientierung, Geschäftsmodelle und Nachhaltigkeitsmanagement in der Sozialwirtschaft im Zentrum.

**Jürgen Stremlow, Prof. Dr. (juergen.stremlow@hslu.ch)** Prof. Dr. Jürgen Stremlow ist von Beruf Sozialarbeiter und Soziologe. Er leitet das Institut für Sozialmanagement, Sozialpolitik und Prävention an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Zudem ist er für die Forschung im Fachbereich zuständig. Er forscht und lehrt zu Sozialplanung sowie zur Steuerung und Gestaltung sozialer Dienstleistungen, aktuell in den Bereichen der gemeinschaftlichen Selbsthilfe und der Alterspolitik. Er engagiert sich im Vorstand eines Mehrspartenhilfswerks und ist u. a. Mitglied der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft.

**Christian Szücs, FH-Prof- MMMag. (christian.szuecs@fh-linz.at)** Zur Person: FH-Prof. MMMag. Dr. Christian Szücs ist Jurist, Wirtschafts- und Kommunikationswissenschaftler und seit zehn Jahren hauptberuflich Lehrender im Bachelorstudiengang Sozial- und Verwaltungsmanagement sowie im Masterstudiengang Gesundheits-, Sozial- und Public Management der Fachhochschule Oberösterreich.

**Andrea Tabatt-Hirschfeldt, Prof. Dr. rer pol. (an.tabatt-hirschfeldt@ostfalia.de)** Prof. Dr. rer pol. Andrea Tabatt-Hirschfeldt ist Professorin für Sozialökonomie und Sozialpolitik an der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften am Campus Suderburg. Sie ist Mitglied im geschäftsführenden Vorstand der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmanagement und Sozialwirtschaft an deutschen Hochschulen (BAG SMW) sowie Mitglied im erweiterten Vorstand der Internationalen Arbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft (INAS).

**Dominik Tschopp, lic. phil, (dominik.tschopp@fhnw.ch)** Dominik Tschopp, lic. phil, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW. Er studierte Kommunikationswissenschaften, Informatik sowie Wirtschafts- und Sozialgeschichte. Seine Themenschwerpunkte sind die Konzeption von digitalen Lehr-/Lernarrangements, der Einsatz digitaler Medien für Bildungs-, Wissens-, und Zusammenarbeitsprozesse sowie die digitale Transformation im Sozialbereich.

**Frank Unger, Prof. Dr. (frank.unger@sw.hs-fulda.de)** Prof. Dr. Frank Unger lehrt an der Hochschule Fulda die Schwerpunkte Personalführung, Personal- und Organisationsentwicklung, Kommunikation und Bildung in der Arbeitswelt. Er war über zehn Jahre als Führungskraft tätig und besitzt umfangreiche Erfahrung als Trainer und Coach von Führungskräften.

**Matthias von Bergen, Prof. (matthias.vonbergen@bfh.ch)** Matthias von Bergen lehrt und forscht im Bereich Soziale Organisation des Departments Soziale Arbeit

der der Berner Fachhochschule BFH. Zu seinen Schwerpunkten gehören Themen der Sozialpolitik, des Public und Nonprofit-Managements sowie der Strategie- und Organisationsentwicklung von sozialen Organisationen.

**Wolf Rainer Wendt, Prof. Dr. (prof.dr.wendt@gmail.com):** Dr. Wolf Rainer Wendt ist emer. Professor der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Stuttgart und Honorarprofessor der Universität Tübingen und lehrt in Stuttgart und an weiteren Hochschulen. Er ist Sprecher der Fachgruppe Sozialwirtschaft der Deutschen Gesellschaft für Soziale Arbeit und im erweiterten Vorstand der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft.

**Yvonne Wilke, M.A., Politikwissenschaftlerin (wilke@iss-ffm.de)** Yvonne Wilke ist Politikwissenschaftlerin mit den Schwerpunkten Sozialpolitik aus geschlechterpolitischer Perspektive, Armutspolitik und Verbändeforschung. Sie leitet den Bereich Einsamkeit und Alter am Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V. (ISS e.V.) in Frankfurt am Main und verantwortet u.a. das Forschungsprojekt Kompetenznetz Einsamkeit. Derzeit promoviert sie zudem an der Universität Siegen zur anwaltschaftlichen Interessenvertretung durch Wohlfahrtsverbände.

**Jonas Willisegger, lic.rer.soc. (jonas.willisegger@hslu.ch)** Jonas Willisegger lehrt und forscht am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie (IBR) der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Er leitet Weiterbildungsprogramme in Public Management, forscht und berät in den Themenfeldern der Gesundheitspolitik und generell der Public Governance auf unterschiedlichen Staatsebenen. Kontakt: [jonas.willisegger@hslu.ch](mailto:jonas.willisegger@hslu.ch)

**Brigitta Zierer, FH-Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> (brigitta.zierer@edu.fh-campuswien.ac.at)** FH-Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Brigitta Zierer war bis 2021 Studiengangleiterin und Lehrende am Europäischen Masterstudiengang „Sozialwirtschaft und Soziale Arbeit“ sowie Leiterin des Departments Soziales an der FH Campus Wien; Arbeitsschwerpunkte: Sozialwirtschaft, Sozialmanagement und Soziale Arbeit, Organisation, EU-Förderungen und internationale Kooperationen/Projekte; sie ist Unternehmensberaterin, Supervisorin und Trainerin in freier Praxis.



---

# Sozialmanagement und Sozialwirtschaft in einem sich wandelnden Umfeld. Zwischen öffentlichem Auftrag, gesellschaftlichem Engagement und Markt

Christoph Gehrlach, Roger Pfiffner, Matthias von Bergen und Katharina Eiler

---

## 1 Einleitung

Veränderung ist eines der zentralen Merkmale der heutigen Zeit. Politische, sozio-ökonomische, ökologische und technologische Antriebskräfte unterwerfen die Gesellschaft seit den 1960er-Jahren einem tiefgreifenden Wandel, der sämtliche Strukturen des Marktes, des Staates und der Gemeinschaft betrifft. Historische Ereignisse wie die globale Finanz- und Wirtschaftskrise nach 2008, die Europäische „Flüchtlingskrise“ in den Jahren 2015/2016, bis vor kurzem ein unberechenbarer Präsident in den USA oder die weltweite Corona-Pandemie beschleunigen diese Trends und haben das Potential, die soziale Ordnung nachhaltig zu verändern. Verglichen mit früheren Zeiten vollzieht sich der aktuelle Umbruch nicht nur mit einer grösseren Reichweite, sondern auch in weitaus höherem Tempo und mit einem beachtlichen Grad an Komplexität und Unsicherheit (Doppler & Lauterburg, 2014, S. 21 ff.; Giddens, 2001). Zur Charakterisierung dieses dynamischen Umfelds hat

---

C. Gehrlach (✉) · R. Pfiffner · M. von Bergen · K. Eiler  
Bernere Fachhochschule (BFH)/Departement Soziale Arbeit, Bern, Schweiz  
E-Mail: [christoph.gehrlach@bfh.ch](mailto:christoph.gehrlach@bfh.ch); [roger.pfiffner@bfh.ch](mailto:roger.pfiffner@bfh.ch);  
[matthias.vonbergen@bfh.ch](mailto:matthias.vonbergen@bfh.ch); [katharina.eiler@bfh.ch](mailto:katharina.eiler@bfh.ch)

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien  
Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022  
C. Gehrlach et al. (Hrsg.), *Zwischen gesellschaftlichem Auftrag und  
Wettbewerb*, Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement,  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-35381-0\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-35381-0_1)

sich das Akronym „VUCA“ etabliert, das für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Vieldeutigkeit steht (engl. volatility, uncertainty, complexity, ambiguity).

Vor dem genannten Hintergrund wird die fortwährende Anpassung auch für Organisationen der Sozialwirtschaft zur Normalität. Soziale Dienste und Einrichtungen der Sozialen Arbeit sind in hohem Masse abhängig von ihrer gesellschaftlichen Umwelt und den hier vorherrschenden Wertvorstellungen (Drepper, 2010; Klatetzki, 2010, S. 15). Nicht zuletzt aufgrund ihrer Finanzierung durch staatliche Stellen und Träger der Sozialversicherungen müssen sie bei Umfeldveränderungen in der Lage sein, sich an institutionalisierten Erwartungen zu orientieren und ihre Ziele, Angebote und Arbeitsverfahren auf die neue Ausgangslage auszurichten. Als Folge davon haben in den letzten Jahren – getrieben von der Globalisierung, Digitalisierung und Individualisierung der Gesellschaft, genauso wie von wechselnden politischen Agenden und zahlreichen Reformversuchen – viele Organisationen Veränderungen umgesetzt, die weitaus umfassender und tiefgreifender waren als die Neu- und Umstrukturierungen der Vergangenheit (Bachert & Vahs, 2007, S. 23). In Zeiten des turbulenten Wandels genügt eben ein blosses „mehr desselben“ nicht mehr; vielmehr braucht es neue Ideen und innovative Ansätze zur Bewältigung der drängendsten Herausforderungen unserer Zeit (wie z. B. Armut und soziale Ungleichheit, demographische Alterung oder die gestiegene Prävalenz chronischer Erkrankungen).

Die Aktivitäten sozialer Dienstleistungsorganisationen dienen in erster Linie der Gewährleistung und (Wieder-)Herstellung des Wohls von Klientinnen und Klienten sowie der Allgemeinheit (Klatetzki, 2010, S. 8). In einer turbulenten und von Unsicherheit gekennzeichneten Welt stehen sie unter noch stärkerem Druck, Gutes zu leisten und benachteiligte Bevölkerungsgruppen mit Beratung, Betreuung, Behandlung oder Pflege zu unterstützen. In schwierigen Zeiten steigt die Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen und die Steigerung von Produktivität und Wirksamkeit wird zur Notwendigkeit. Reorganisationen und optimierte Arbeitsabläufe, Dezentralisierung und Abbau von Hierarchien sowie das Eingehen von Kooperationen und Fusionen gehören deshalb auch in der Sozialwirtschaft zur Tagesordnung. Darüber hinaus steigt der Druck für soziale Innovation, was grundsätzliche Veränderungen in Organisationen der Sozialwirtschaft erfordert. Soziale Dienste und Einrichtungen stehen z. B. unter Druck, die sich aus neuen Wissensbeständen und Technologien, sozialen Medien und neuen Mustern des bürgerschaftlichen Engagements ergebenden Möglichkeiten proaktiv für sich nutzbar zu machen. Allerdings sind dem Experimentieren mit vulnerablen Klientinnen und Klienten ethische Grenzen gesetzt und die Budgets für Forschung und Entwicklung sind stark begrenzt (Langer et al., 2018, S. 37 f.). Oftmals fehlen die Ressourcen zur nachhaltigen Finanzierung innovativer Vorhaben (Bason, 2018, S. 9). Insofern wir-

ken die bestehenden Finanzierungsstrukturen meistens eher strukturerhaltend, als dass sie die Verbreitung sozialer Innovation begünstigen.

Für soziale Dienstleistungsorganisationen geht es deshalb stets auch darum, die vorhandenen Potentiale so zu nutzen und auszubauen, dass die erworbene Markt- oder Wettbewerbsposition in einem immer anspruchsvoller werdenden und unsicheren Umfeld langfristig gesichert werden kann (Bachert & Vahs, 2007, S. 23), was vielfältige und deutlich erhöhte Anforderungen an die Organisation und das Management sozialer Dienste und Einrichtungen stellt (Grunwald & Steinbacher, 2014). Diese erweiterten Anforderungen führen u. a. dazu, dass professionelle Orientierungen der Sozialen Arbeit und informell- zivilgesellschaftliche Handlungsmuster vermehrt um betriebswirtschaftliche Logiken ergänzt werden (Evers et al., 2011; Pfiffner, 2018). Nicht immer lassen sich diese verschiedenen Handlungslogiken innerhalb der Sozialwirtschaft widerspruchsfrei miteinander kombinieren. Sparen, verbessern, kontrollieren und beschleunigen, Partizipation und bürgerschaftliches Engagement fördern – so ambivalent können die Forderungen an die Leistungserbringer manchmal sein. Was aber steckt hinter all diesen Entwicklungen?

---

## 2 Antriebskräfte des sozialen Wandels

Gesellschaftliche und organisatorische Entwicklungstendenzen sind komplexe Prozesse mit vielschichtigen Ursachen. Bis heute gibt es keine einheitliche und paradigmatische Theorie zur Erklärung des sozialen Wandels. Trotzdem lassen sich an dieser Stelle ein paar wesentliche Kräfte identifizieren, die den sozialen Wandel antreiben und in Zusammenhang mit dem enormen Veränderungsdruck und Anpassungsbedarf im Sozial- und Gesundheitswesen stehen. Dazu zählen wir den technologischen Wandel und die Digitalisierung, die Globalisierung, die demographische Alterung sowie die Individualisierung der Gesellschaft. Gemeinsam ist ihnen, dass sie ganz neue Chancen eröffnen, die Individuen und Organisationen aber auch zu grossen Anpassungsleistungen zwingen.

### **Technologische Entwicklung und Digitalisierung**

Die fortschreitende technologische Entwicklung und Digitalisierung stellen zentrale Treiber des sozialen Wandels dar. Technik, Informatik und Telekommunikation beeinflussen heute das Handeln der Menschen im Freizeit- und Arbeitsbereich auf vielfältige Weise. Das Tempo der Entwicklung in diesem Bereich ist zudem enorm: Laufend kommen neue und noch leistungsfähigere Geräte auf den Markt, die sich aufgrund von Fortschritten in der Produktion rascher und erst noch billiger

herstellen lassen (Doppler & Lauterburg, 2014, S. 22) – mit entsprechenden Auswirkungen für die Wirtschaft und das Bildungssystem. Durch die Digitalisierung lassen sich grosse Mengen an Informationen fast kostenlos an verschiedene Orte der Welt transferieren, was neue Möglichkeiten des internationalen Informations- und Wissensaustausches sowie der organisations- und grenzüberschreitenden Kooperation eröffnet. Das technische und wissenschaftliche Wissen hat dadurch weiter an Bedeutung gewonnen. In gewissen Branchen kommt es zu fortschreitenden technischen Rationalisierungs- und Automatisierungsprozessen; neuartige Dienstleistungen und Geschäftsmodelle entstehen, veränderte Kompetenzen werden gebraucht. Zusammengenommen führt dies zu einer einschneidenden Veränderung der Arbeitswelt. Aus arbeitsmarktpolitischer Sicht kommt in diesem Zusammenhang insbesondere die Frage auf, wie sich die Beschäftigung in Zukunft entwickeln wird. Studien zeigen, dass gesamthaft betrachtet wohl keine massiven Beschäftigungsverluste zu erwarten sind (z. B. OECD, 2019; Schweizerischer Bundesrat, 2017 und Arntz et al., 2020). Herausforderungen liegt jedoch in der starken Verschiebung von Arbeitsplätzen zwischen den Wirtschaftssektoren, Branchen und Berufsgruppen. Viele Tätigkeiten von Mittel- und Niedrigqualifizierten werden automatisiert und fallen weg, während die Nachfrage nach hoch qualifizierten Fachkräften, Dienstleistungen und wissensintensiven Tätigkeiten steigt. Ohne angemessenes Gegensteuer (z. B. Förderung der betrieblichen Weiterbildung oder von Umschulungen) droht ein Anstieg der sozialen Ungleichheit. Während bei Wenigen das Einkommen zunimmt, bangen andere um ihr Erwerbseinkommen zur Deckung des Lebensunterhalts und können dankbar sein, wenn ihr Arbeitsplatz nicht automatisiert oder ins Ausland verlagert wird. Noch kaum absehbar ist, wie sich die Digitalisierung in der Sozialwirtschaft in Zukunft konkret abbilden wird. Denkbar ist, dass der Einsatz neuer technischer Möglichkeiten zu einer Substitution personenbezogener Dienstleistungen führt, was unter Umständen Qualitätseinbussen zur Folge hätte. Andererseits ist es möglich, dass die herkömmlichen persönlichen Hilfestellungen in Zukunft mit neuen Geräten oder Programmen ergänzt und dadurch qualitativ verbessert werden (Evers et al., 2011, S. 22).

### **Globalisierung**

Die Gesellschaft ist ihrem Wesen nach immer weniger auf nationale Grenzen festgelegt. Das gilt in besonderer Weise für den Handels- und Kapitalverkehr, aber ebenso für den Personenverkehr. Durch die Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnik sowie aufgrund sinkender Transportkosten ist es möglich geworden, Güter, Dienstleistungen und Produktionsfaktoren wie Arbeit und Kapital über verschiedene Länder und Kontinente hinweg zu verlegen oder auszulagern. Für kommerzielle Unternehmen bedeutet die Internationalisierung des Handels

neue Absatzmärkte, aber auch eine Intensivierung von Konkurrenz durch neue Wettbewerber und wachsenden Innovationsdruck. Die Globalisierung der Finanzmärkte hat zudem zur Folge, dass die Aktien börsenkotierter Organisationen laufend von Finanzanalysten hinsichtlich ihrer kurz- bis mittelfristigen Kursentwicklung und der zu erwarteten Dividende bewertet werden, was die wirtschaftliche Dynamik kräftig anheizt. An der Wall Street interessiert sich kaum jemand für jährliche Geschäftsberichte. Was zählt ist die kurzfristige Rendite auf das eingesetzte Kapital, während Mitarbeitende, Arbeitsplätze und regionale Standorte nicht selten aussen vor bleiben (Doppler & Lauterburg, 2014, S. 26). Trotzdem ist die Globalisierung weit mehr als nur ein ökonomisches Phänomen (Giddens, 1996). Ausdruck der Globalisierung sind auch die globalen Migrationsprozesse oder die Erfahrung, dass unsere Nachbarn genauso wie unsere Unterhaltung und Informationen mittlerweile aus den unterschiedlichsten Teilen der Welt stammen. Der Begriff „Globalisierung“ beschreibt damit sehr unterschiedliche Transformationsprozesse, die unsere Lebenswelt und Lebensweise massiv verändern (Osterhammel & Petersson, 2006, S. 7).

### **Demographische Alterung**

Die Alterung der Bevölkerung ist zweifelsohne ein „Megathema“ im Diskurs rund um den sozialen Wandel. Der Rückgang der Fruchtbarkeit und der Anstieg der Lebenserwartung haben die Altersstruktur der Bevölkerung stark verändert. Die Geburtenziffer ist von 3,7 Kindern pro Frau zu Beginn des 20. Jahrhunderts auf heute 1,5 Kinder in Deutschland und Österreich bzw. auf 1,6 Kinder in der Schweiz zurückgegangen (CIA's World Factbook, o. J.). Die Lebenserwartung hat sich dagegen seit Ende des 19. Jahrhunderts mehr als verdoppelt. Zusammen führen die tiefe Geburtenrate und die steigende Lebenserwartung zu einem steigenden Anteil älterer Personen. Aufgrund der erwarteten Auswirkungen für die Wirtschaft und die sozialen Sicherungssysteme wird die Alterung der Bevölkerung in den nächsten Jahrzehnten weiter an Bedeutung gewinnen. Verbunden sind damit Herausforderungen wie die Finanzierung der Altersvorsorge und die Sicherstellung einer qualitativ hochstehenden Pflege vor dem Hintergrund einer zunehmenden Hochaltrigkeit. Dazu kommt, dass Arbeitskräfte im fortgeschrittenen Alter bei Restrukturierungen in besonderem Masse von Entlassungen gefährdet sind und es ihnen im Fall von Arbeitslosigkeit schwerer fällt, wieder eine Arbeitsstelle zu finden. Paradoxerweise droht der Wirtschaft mit dem Eintritt der Babyboomer-Generation in den Ruhestand gleichzeitig eine Verknappung der Arbeitskräfte. Es ist davon auszugehen, dass bis ins Jahr 2030 mehr als ein Drittel der Beschäftigten in Pension geht (Detemple & Höhn, 2018; Stern et al., 2019). Insgesamt nimmt das Angebot von 35- bis 44-jährigen Arbeitskräften in den meisten Industrieländern ab (Ritz &



Sinelli, 2011, S. 4). Diese Herausforderungen werden sich in den kommenden Jahren besonders im Sozial- und Gesundheitsbereich akzentuieren, weil hier die demographische Alterung gleichzeitig zu einer höheren Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen führen wird (Piffner & Matti, 2021). Schliesslich ist der demografische Wandel auch mit einem Wertewandel verbunden, der nicht zuletzt bei den Beschäftigten im Arbeitsleben zu neuen Ansprüchen, Vorstellungen und Verhaltensweisen führt (Klaffke, 2014).

### **Individualisierung**

Der Trend zu einer zunehmenden Individualisierung ist ein weiterer zentraler Bestandteil aktueller Gegenwartsdiagnosen. Die modernen Gesellschaften werden in den Sozialwissenschaften zwar sehr unterschiedlich charakterisiert, es besteht aber weitgehend Einigkeit darüber, dass die Menschen seit den 1960er-Jahren über weit grössere Freiheiten und individuelle Entfaltungsmöglichkeiten verfügen als dies früher der Fall war (Hradil, 2002). Unter Individualisierung versteht man zuerst die Herauslösung der Individuen aus traditionellen Sozialbeziehungen und Versorgungszusammenhängen (z. B. bürgerliches Normalfamilienmodell, Normalarbeitsverhältnis) im Zuge der Globalisierung und gesellschaftlichen Modernisierung (Beck, 1986, S. 206). Damit verbunden ist, zweitens, die Herausbildung von neuen Formen der sozialen Einbindung. Während die klassische Familie und traditionelle Milieus tendenziell an Bedeutung verlieren, bildet sich daneben eine zunehmende Vielfalt von neuen Lebens- und Familienformen heraus (z. B. Patchworkfamilien, Einelternfamilien, Zweiverdienerhaushalte, gleichgeschlechtliche Partnerschaften, Einpersonenhaushalte und Singles). Mit dieser Pluralisierung der Lebensstile ist auch eine Freisetzung der Frauen und Männer aus den traditionellen Geschlechterrollen verbunden sowie eine Rationalisierung oder Versachlichung sozialer Beziehungen (Beck, 1986, S. 175 f.). In der reflexiv gewordenen Moderne tritt die Vernunft an die Stelle der Tradition; keine Logik oder Autorität zwingt den modernen Menschen mehr dazu, das gleiche zu tun wie frühere Generationen (Giddens, 1993, S. 457). Traditionelle Gepflogenheiten und Sitten werden laufend überdacht und auf ihre Sinnhaftigkeit geprüft. Das Individuum tritt dadurch stärker in den Vordergrund und mit ihm die Betonung postmoderner Werte wie Selbstbestimmung, Selbstverwirklichung und Autonomie. Die Kehrseite der Enttraditionalisierung und der neugewonnenen Freiheiten ist der Verlust von Sicherheit und Beständigkeit, da der von Tradition und lokalen Gemeinschaften klar umrissene Handlungsspielraum verschwindet. An seine Stelle tritt viel Raum zur freien Ausgestaltung, der Zwang zur Anpassung individueller Lebensentwürfe, zur Entscheidung und Dauerreflexion (Backes, 1998). So gesehen kann Individualisierung manchmal auch ganz schön anstrengend sein.

### 3 Konsequenzen für Sozialwirtschaft und Sozialmanagement

Die steigende Nachfrage nach (professionellen) sozialen Dienstleistungen infolge der demographischen Alterung, der Strukturveränderung der Familie und der vielen Risiken, die es in den globalisierten Gesellschaften abzusichern gilt, hat in den vergangenen Jahren und im Vergleich zur Gesamtwirtschaft zu einer überdurchschnittlichen Zunahme der Wirtschaftsleistung und Beschäftigung in der Sozialwirtschaft geführt (Brenke et al., 2018; Kägi et al., 2016). Während der Staat Verantwortung für zusätzliche Aufgaben übernommen hat (insbesondere in Bereichen der Kindebetreuung und Erziehung, der Integration, der Prävention und der Betreuung älterer Menschen), gewährt er soziale Einkommensleistungen zunehmend restriktiv (Ronchi, 2018). Die gegenwärtigen Entwicklungen sind daher treffender als ein Umbau des Wohlfahrtsstaates in Richtung einer verstärkten Dienstleistungsstrategie zu betrachten, als ein weitreichender Abbau im neoliberalen Stil (siehe auch Scherr, 2014). Trotzdem sind die Organisationen des Sozialbereichs vor zahlreiche Herausforderungen gestellt, die kontinuierliche Anpassungen auf verschiedenen Ebenen erfordern. Um unter Bedingungen des Wandels erfolgreich zu bleiben, müssen soziale Organisationen ihre Strategien regelmässig überprüfen und wenn nötig anpassen. Einige der grundlegenden Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellen, sind: Wie entwickeln sich die gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen? Müssen die bestehenden Geschäftsfelder überdacht, angepasst oder verlagert werden? Können sie in Zukunft weiter ausgebaut werden? Soll das vorhandene Leistungsangebot mit neuen Dienstleistungen erweitert und neue „Märkte“ erschlossen werden? Wie kann die Digitalisierung genutzt werden, um neue „Geschäftsfelder“ zu erschließen oder um die bestehenden Geschäftsfelder weiterzuentwickeln? Oder spezialisiert man sich stattdessen besser auf eine engere Zielgruppe und eine besonders zukunftssträchtige Angebotspalette?

Obwohl der gegenwärtige Umbruch in einzelnen Bereichen der Sozialwirtschaft auch Entwicklungs- und Wachstumspotentiale eröffnet, bleiben die finanziellen Rahmenbedingungen fast überall schwierig. Wenn der Staat neue soziale Dienstleistungen bereitstellt oder zusätzliche Aufgaben an private Leistungserbringer überträgt, bedeutet dies nicht zwangsläufig, dass in diesem Umfang mehr finanzielle Mittel zur Verfügung stehen. Denn gerade in Bezug auf die Generierung von Einnahmen hat der Staat in Folge der Globalisierung an Autonomie verloren. Setzt er z. B. die Unternehmenssteuern zu hoch an, gefährdet er seine Standortattraktivität und die Wettbewerbsfähigkeit der heimischen Unternehmen. Auch eine zusätzliche Belastung der Bevölkerung mit Steuern und Sozialversicherungsbeiträ-

gen ist begrenzt (Evers et al., 2011, S. 14). Bei der wachsenden Vielfalt von Aufgaben fällt es dem Staat dadurch alles andere als leicht, ein ausgeglichenes Budget vorzulegen. Deshalb muss er sparen. Für die personalintensive Sozialwirtschaft bedeutet diese Verknappung finanzieller Mittel ein massiver Spardruck, der besonders auf die Personalkosten drückt. Den sozialen Diensten und Einrichtungen fehlen aus diesem Grund oftmals ausreichend Personal; ständiger Zeitdruck und stetige Arbeitsverdichtung prägen die Situation der Beschäftigten (Hielscher et al., 2013). In Deutschland liegt das Lohnniveau auch deutlich unter dem Durchschnitt aller Branchen (Brenke et al., 2018). Hinzu kommt, dass die Vergabepaxis der Kostenträger deutlich anspruchsvoller geworden ist. Unter den Rahmenbedingungen des „Quasiwettbewerbs“ wächst die Konkurrenz unter gemeinnützigen und privatgewerblichen Leistungserbringern um öffentliche Aufträge (Brinkmann, 2010) – und damit die Unsicherheiten auf der Einkommenseite.

In einem durch Veränderung und Komplexität gekennzeichneten Umfeld steigen die Anforderungen an das Management sozialer Organisationen (Grunwald & Steinbacher, 2014). So setzt der erfolgreiche Umgang mit knappen Ressourcen, neuen Finanzierungsmodellen (z. B. Subjektfinanzierung, Sozialraumbudgets, Social Impact Bonds) oder dem zunehmend heterogenen Einkommensmix aus verschiedenen Quellen erweiterte Management- und Führungskompetenzen voraus. Dasselbe gilt für die Anwendung von Managementinstrumenten wie Qualitätsmanagement und Wirkungsmessungen, für die Ermöglichung systematischer Lern- und Innovationsprozesse, den Aufbau strategisch wichtiger Kooperationen oder die Gestaltung des organisatorischen Wandels mit Methoden des Change Managements. Vor dem Hintergrund des drohenden Fachkräftemangels sind die Organisationen der Sozialwirtschaft zudem gefordert, sich auf dem Arbeitsmarkt als attraktive Arbeitgeber zu positionieren (Pffiffer & Matti, 2021). Personalmanagement und Führung gewinnen dadurch an Bedeutung. Insbesondere das gezielte Fördern individueller Entwicklung wird zu einem entscheidenden Merkmal für die Attraktivität eines Arbeitgebers (Doppler & Lauterburg, 2014, S. 49). Die Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen und Etablierung agiler Arbeits- und Organisationsformen haben in diesem Zusammenhang ebenfalls eine besondere Stellung in der Agenda vieler Leitungs- und Führungskräfte erlangt (Eilers et al., 2017). Zum einen geht es hier darum, Hierarchien abzubauen, Entscheidungswege zu verkürzen sowie Selbstorganisation und Kundennähe zu stärken (Beck et al., 2001). Dadurch kann die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit in einem von Dynamik, Unsicherheit und Komplexität geprägten Umfeld besser sichergestellt werden (Doppler, 2017, S. 53 ff.). Zum anderen sollen vermehrt Arbeitsformen und Einsatzmöglichkeiten gefördert werden, die ein funktional, zeitlich und örtlich flexibleres Arbeiten ermöglichen (Teilzeitarbeit und flexible Arbeitszeiten, Job- Enrich-

ment, Homeoffice und Telearbeit, Desk- und Jobsharing, neue Arbeitsmodelle für ältere Arbeitskräfte, usw.). Dies kann nicht nur zu einem effizienteren Ressourceneinsatz beitragen, sondern auch zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dieser letzte Punkt ist gerade für die Sozialwirtschaft von besonderer Bedeutung, da Frauen in anspruchsvollen Fach- und Führungspositionen dringend gebraucht werden. Aber auch bei jungen Männern sind flexible Arbeitsformen immer beliebter.

In Zeiten von hoher Unsicherheit gewinnt auch die persönliche Führung an Bedeutung (Elbe, 2015, S. 13). Gleichzeitig muss sich die Personalführung verändern, wenn sie mit der Flexibilisierung der Arbeitsformen Schritt halten will. Denn je stärker Dynamik, Flexibilität und Leistungsanforderungen zunehmen, desto wichtiger ist ein intaktes soziales Arbeitsumfeld, funktionierende Teamarbeit und eine Arbeitsumgebung, die den Mitarbeitenden auch Sicherheit und Motivation zu Bestleistungen gibt. Das eröffnet die Frage, wie Mitarbeitende in einem Gebiet, in dem vieles unbekannt ist, optimal geführt werden (Malik, 2015, S. 140 f.). Fest steht, dass man mit einem Top-Down-Management-Stil und einigen neuen Planungs- und Kontrollinstrumenten alleine nicht erfolgreich sein wird. Viel eher geht es darum, eine Führungs- und Organisationskultur zu schaffen, die Flexibilität und Veränderungsbereitschaft schafft, Raum für Beteiligung eröffnet, den Mitarbeitenden Wertschätzung entgegenbringt und Offenheit für Probleme und Widerstände, die bei Veränderungsprozessen fast zwangsläufig auftreten (Eilers et al., 2017). Verbunden ist damit auch ein Wandel der Rolle von Führungskräften („von Chef zum Coach“). Führungskräfte müssen lernen, den unterstellten Personen Vertrauen zu schenken und nicht mehr jeden Arbeitsschritt zu kontrollieren. Auf der Seite der Mitarbeitenden bedeutet die Flexibilisierung der Arbeits- und Führungsformen mehr Freiheit, aber auch höhere Anforderungen an die Selbstorganisation, Selbstdisziplin und Teamfähigkeit.

Schliesslich entstehen mit der Globalisierung und Individualisierung neue Gewohnheiten und Lebensweisen, die sich in veränderten Problemlagen, Bedarfen und Erwartungen der Nutzerinnen und Nutzer sozialer Dienstleistungen niederschlagen. Die zentrale Stelle der Nutzerinnen und Nutzer in der Dienstleistungsproduktion (Stichwort „Ko-Produktion“) verlangt von den Organisationen der Sozialwirtschaft eine konsequente Nutzerorientierung. Gemeint ist damit, dass sich die Förderung von Bedarfsorientierung, Selbstbestimmung und Teilhabe nicht nur in den Konzepten der Leistungserbringer und/oder in der Haltung der Professionellen abbildet, sondern dass sich auch Dienstleitungen, Arbeitsabläufe und Instrumente verändern, und zwar so, dass sie passgenauer auf die spezifische Lebenssituation der Klientinnen und Klienten abgestimmt sind (Langer et al., 2018, S. 55 ff.). Regelmässige Bedarfsanalysen, konsequenter Einbezug der Nutzenden

in die Angebotsentwicklung und Leistungserbringung, die Individualisierung von Dienstleistungen durch passgenaue Bausteine, das Verwischen von Systemgrenzen zwischen Sozial- und Gesundheitsbereich sowie zwischen ambulanten und stationären Leistungsangeboten, die Kooperation von staatlichen und privaten Initiativen, genauso wie erweiterte Zugänge zu allen Lebensbereichen sind Ausdruck einer konsequenten Nutzerorientierung, die das Potential hat, die starke Angebotszentrierung im Sozial- und Gesundheitsbereich tatsächlich zu überwinden.

---

## 4 Inhalt und Ziel des Sammelbands

Der vorliegende Sammelband vereint 29 Beiträge, die am 7. internationalen Kongress der Internationalen Arbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft (INAS), der vom 12. bis 14. Februar 2020 in Bern stattgefunden hat, präsentiert und für dieses Buch weiter ausgearbeitet wurden. Die Zusammenstellung gibt einen Überblick über die wichtigsten Trends bei der Ausgestaltung sozialer Versorgungssysteme und der Organisation sozialer Dienste. Das Buch verfolgt damit das Ziel, Wissen zu den drängendsten sozialen Herausforderungen bereitzustellen und Handlungsansätze für deren Bewältigung aufzuzeigen. Insbesondere soll der fundamentale Wandel, der sich in der Sozialwirtschaft gegenwärtig abzeichnet, anhand einer grossen Vielfalt von Projekten, Konzepten, Instrumenten und Good Practice-Beispielen veranschaulicht und für das Sozialmanagement in Deutschland, Österreich und der Schweiz fruchtbar gemacht werden. Wir hoffen, dass dieses Buch einen Beitrag leistet zur Orientierung in Zeiten der Veränderung und Komplexität und neue Impulse gibt für die erfolgreiche Bewältigung von Herausforderungen im Sozialbereich. Das Buch richtet sich an Studierende der Sozialen Arbeit, Praktiker\*innen und Führungskräfte in sozialen Organisationen sowie an die Mitarbeitenden der Hochschulen für Soziale Arbeit gleichermaßen.

Das Buch ist wie folgt strukturiert: In Teil „Sozialwirtschaft zwischen öffentlichem Auftrag, Markt und zivilgesellschaftlichem Engagement“ richtet sich der Blick zunächst auf das Umfeld sozialer Organisationen, auf den Rahmen und die Bedingungen, an denen sich diese orientieren müssen und die sie als relevante, gesellschaftliche und ökonomische Kraft selbst mitgestalten. Dass eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Sozialmanagement und Sozialwirtschaft eine ganzheitliche Perspektive einnehmen muss, welche eine Vielzahl an Akteuren und Prozesse auf unterschiedlichen Ebenen in den Blick nimmt, wird bereits im ersten Beitrag deutlich. *Wolf Rainer Wendt* steckt in seiner Rekonzeptualisierung von Sozialwirtschaft – die weit mehr umfasst als den Betrieb von Sozialunternehmen – zuerst den Rahmen in der Gestaltung von Versorgung und in der Allokation und

Distribution der Mittel ab – in der ganzen Spannweite zwischen marktlichem Kommerz und sorgenden Lebensgemeinschaften. *Regula Ruffin* beschäftigt sich mit der Erbringung sozialer Leistungen im Zusammenspiel zwischen Leistungsbestellenden, Leistungsanbietenden und Leistungsnutzenden. Dabei thematisiert sie den Einfluss von Organisationsentwicklung, politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sowie einer an Bedeutung gewinnenden Nutzendenorientierung auf die Erbringung sozialer Leistungen und deren Ausgestaltung in Zukunft. *Stephan Grohs* bilanziert anschliessend die Entwicklung des Diskurses um Social Entrepreneurship sowie dessen realweltliche Relevanz in den deutschsprachigen Ländern. Auf Basis verschiedener Analysen schafft er nicht nur einen Überblick über die Möglichkeiten und Grenzen des Ansatzes, sondern beleuchtet auch die neueren politischen Entwicklungen zur Förderung aber auch Einhegung des Social- Entrepreneurship -Gedankens. *Yvonne Wilke* zeigt in ihrem Beitrag auf, wie armutsbetroffene Frauen vom Deutschen Caritasverband und vom Paritätischen Wohlfahrtsverband während der 18. Legislaturperiode des Deutschen Bundestages (2013–2017) sozialanwaltschaftlich vertreten wurden. Das Beispiel veranschaulicht, wie in der Sozialanwaltschaft Interessen (selektiv) aufgegriffen und auf die politische Agenda gesetzt werden. *Andrea Tabatt-Hirschfeldt* fokussiert dagegen auf die sozialpolitische Rahmung der Sozialen Arbeit. In ihrem Beitrag werden – entlang von verschiedenen Thesen – das Verhältnis von investiver Sozialpolitik und innovativer Sozialwirtschaft sowie fördernde und hindernde Faktoren für sozialwirtschaftliche Innovationen herausgearbeitet. *Donat Knecht und Jonas Willisegger* untersuchen anschliessend die Gestaltung von gesellschaftspolitischen Verbund- und Querschnittsaufgaben am Beispiel der Integrationsförderung im Migrationsbereich. Es werden ein analytischer Rahmen und Kriterien einer „guten“ Steuerung entwickelt, die der Vielzahl und Vielfalt der involvierten Akteure und ihrer Interaktion entsprechen. *Adrian Stämpfli, Alexander Scheidegger, Martin Müller, Kathrin Ehrensperger und Stefan Knoth* stellen einem fragmentierten Versorgungssystem zur Pflege und Betreuung älterer Menschen schliesslich vier „Care Visions“ gegenüber. Die „Care Visions“ stellen unterschiedliche, idealtypische und in sich konsistente Vorschläge zur Überwindung des bestehenden Integrationsproblems und zur Entwicklung eines ganzheitlichen Sorgeprozesses dar.

Der Teil „Den Sozialbereich gestalten: Perspektiven der Sozialplanung“ umfasst drei Beiträge, die sich ganz einer zeitgemässen Sozialplanung widmen. *Jörg Dittmann und Konstantin Kehl* skizzieren zuerst die historischen Ursprünge sozialplanerischen Handelns und definieren den Begriff „Sozialplanung“ in seinen disziplinären und professionsbezogenen Kontexten. Darauf aufbauend zeigen sie, wie die gewachsenen Ansprüche an die Sozialplanung zur Herausbildung eines neuen Verständnisses von Sozialplanung im deutschsprachigen Raum geführt ha-