

Johannes Eurich  
Markus Glatz-  
Schmallegger (Hrsg.)

# Soziale Dienste entwickeln

Innovative Ansätze  
in Diakonie und Caritas

*Ein Studien- und Arbeitsbuch*



VDWI 59



# SOZIALE DIENSTE ENTWICKELN

Veröffentlichungen  
des Diakoniewissenschaftlichen Instituts  
an der Universität Heidelberg

Begründet von Theodor Strohm

Herausgegeben von Johannes Eurich und Volker Herrmann

Band 59

Johannes Eurich | Markus Glatz-Schmallegger (Hrsg.)

# SOZIALE DIENSTE ENTWICKELN

Innovative Ansätze in Diakonie und Caritas

Ein Studien- und Arbeitsbuch



EVANGELISCHE VERLAGSANSTALT  
Leipzig

*Gedruckt mit freundlicher Unterstützung vom Verein für ethische Urteilsbildung.*

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

© 2019 by Evangelische Verlagsanstalt GmbH · Leipzig  
Printed in Germany

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne  
Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für  
Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung  
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Das Buch wurde auf alterungsbeständigem Papier gedruckt.

Cover: Kai-Michael Gustmann, Leipzig  
Satz: Zacharias Bähring, Leipzig  
Druck und Binden: Hubert & Co., Göttingen

ISBN 978-3-374-05410-7  
[www.eva-leipzig.de](http://www.eva-leipzig.de)

# VORWORT

In diesem Studien- und Arbeitsbuch werden innovative Ansätze für soziale Dienste in Diakonie und Caritas diskutiert. Angesichts sich wandelnder gesellschaftlicher Bedarfe haben es Diakonie und Caritas immer schon als ihren Kernauftrag angesehen, mit innovativen Lösungen für soziale Problemlagen das Gemeinwohl mitzugestalten. Allerdings führt der stete – und angesichts knapper öffentlicher Mittel verschärfte – Konkurrenzdruck in der Sozialwirtschaft dazu, dass Diakonie und Caritas zusätzlich zu den Anforderungen des Regelbetriebs Innovationsprozesse initiieren sollen, und das unter unklaren Rahmenbedingungen mit einem erheblichen zusätzlichen Risiko. Auch wenn soziale Dienstleistungen einem kontinuierlichen Wandel unterworfen sind, stellt die Entwicklung sozialer Innovationen jenseits sozialstaatlicher Refinanzierung eine besondere Herausforderung dar.

Der Diskurs über soziale Innovationen wird dementsprechend intensiv geführt und hat unterschiedliche Bewertungen hervorgerufen. Eine systematische Reflexion sozialer Innovationen mit Fokus auf Entwicklungen in der Praxis ist bislang jedoch im Bereich der Diakonie- und Caritaswissenschaft ein Desiderat. Dieses praxisnahe Arbeits- und Studienbuch möchte daher einerseits systematisch entfaltetes und dabei zugleich verständlich formuliertes Grundlagenwissen vermitteln. Praxisrelevante Ansätze und Beispiele aus Diakonie und Caritas in Deutschland und Österreich stellen Innovationen vor und unterziehen diese einer begleitenden wissenschaftlichen Analyse und ethischen Reflexion. Auf diese Weise werden viele konkrete Anstöße für eine kritisch erweiterte Praxis im Blick auf die Entwicklung innovativer gesellschaftlicher Problemlösungen gewonnen. Zur eigenen Weiterarbeit und Vertiefung regen Aufgabenstellungen für Einzelstudium oder Gruppenarbeiten am Ende jedes Kapitels an – verbunden mit Hinweisen auf Vertiefungsliteratur.

Die Analyse von förderlichen und hinderlichen Rahmenbedingungen und Trends sozialer Innovationen führt in diesem Sammelband zu konkreten Fragen der Innovationsentwicklung: Welche Aspekte müssen im »Management« sozialer Innovationen beachtet werden? Welche Impulse lassen sich aus der wissenschaftlichen Reflexion für die konkrete Innovationspraxis in diesem Feld gewinnen? Zielgruppe sind Praktikerinnen und Praktiker aus Diakonie und Caritas auf Unternehmens- wie Verbandsebene ebenso wie Studierende an Fachhochschulen und Universitäten und Kolleginnen und Kollegen aus den einschlägigen Wissenschaftsfeldern.

Das Buch ist diesen Zielen entsprechend in zwei Teile gegliedert: Jeder Teil wird mit einem Grundlagenkapitel eröffnet. Viele der darin angesprochenen und weitere Grundlinien werden in den einzelnen Beiträgen der beiden Teile systematisch entfaltet. So werden im ersten Teil soziale Innovationen als Herausforderung sozialer Dienstleister diskutiert. Begriffliche Grundlagen, aktu-

elle Modelle und Theorien zu den Potenzialen und Herausforderungen, die mit sozialen Innovationen verbunden sind, werden mithilfe von wichtigen Erkenntnissen aus aktuellen internationalen Studien und mithilfe von Praxisbeispielen anschaulich dargestellt.

Welche Trends für soziale Dienstleistungen sich auf europäischer Ebene beobachten lassen, wird unter Bezug auf grundlegende Entwicklungen im sogenannten »Dritten Sektor« und Folgen für »intermediäre Organisationen« in der Sozialwirtschaft analysiert. Beispiele aus der Praxis illustrieren das Potenzial sozialer Innovationen für Caritas und Diakonie. Eine wichtige Voraussetzung dafür sind innovationsfreundliche Rahmenbedingungen im Sozial- und Gesundheitssektor, welche für die Realisierung des Potenzials von Innovationen außerordentlich bedeutsam sind. »Innovationsmanagement« im engeren Sinn behandelt die Gestaltung organisationaler Prozesse für die Entwicklung und Implementierung sozialer Innovationen. Wie können innovative Ideen finanziert werden und welche Formen des Social Investment gibt es? Welche Kommunikationsformen und -prozesse sind zu beachten, wenn Innovationsprozesse offen und mit vielen Anspruchsgruppen durchgeführt werden?

Im zweiten Teil des Bandes stehen Praxisbeispiele sozialer Innovationen aus Deutschland und Österreich im Mittelpunkt. Anhand von fünf Beispielen innovativer Praxis wird der Entwicklungsprozess von Innovationen in den jeweils spezifisch konfigurierten Umfeldern beschrieben, wobei auch kritische Phasen z. B. bei deren Implementierung angesprochen werden. Die wissenschaftliche Reflexion der Praxisbeispiele leitet daraus Impulse für eine »kritisch reflektierte« Innovationspraxis ab. Vertiefungshinweise und praktische Aufgaben regen dazu an, dynamische Entwicklungen mitunter auch abseits traditioneller sozialstaatlicher Strukturen zu untersuchen. Der Band möchte auf diese Weise Verstehens-Voraussetzungen befördern, um Organisationshandeln im Sinne innovativer Antworten auf gesellschaftliche Problemlagen durch Managementhandeln – und zwar in informierter und reflektierter Weise – mitzugestalten.

Dieses Studien- und Arbeitsbuch zielt also auf »gutes« Handeln im Management der entsprechenden Organisationen, weil es angesichts der strukturellen und komplexen Änderungen in den Rahmenbedingungen Wissen verfügbar macht, das reflektiertes Steuern in gesellschaftlichen Transformationsprozessen befördert. Neue gesellschaftliche Bedarfe im sozialen Bereich sollen durch eine kritisch erweiterte Praxis im Innovationsmanagement mit der Entwicklung innovativer Lösungen beantwortet werden. Dazu bedarf es vieler Impulse, neue Ideen müssen geprüft, verworfen oder weiterentwickelt werden. Hierfür stellt der Band Einführungswissen bereit, das durch einen kritischen wissenschaftlichen Apparat und konkrete Arbeitshinweise abgerundet wird.

Als Herausgeber danken wir den Autorinnen und Autoren für ihre Beiträge, die weitere Forschungsarbeiten und innovative Praxistransfers anregen werden. Wir danken herzlich dem Team der Evangelischen Verlagsanstalt Leipzig, das diesen Band gewohnt professionell betreut hat. Frau Hannah Zielke, studentische Mitarbeiterin am Diakoniewissenschaftlichen Institut der Universität



Heidelberg, hat großes Engagement bei der Formatierung der Beiträge gezeigt – für diese oft mühevollen Arbeit gilt ihr unser großer Dank.

Einen besonderen Dank möchten wir dem Verein für ethische Urteilsbildung für seine großzügige Unterstützung aussprechen, welche die Veröffentlichung dieses Buches ermöglicht hat.

Wir wünschen der Verbreitung innovativer Lösungen in der Praxis von Diakonie und Caritas großen Erfolg – als Beitrag zur Beantwortung sozialer Herausforderungen und als Einsatz für das Gemeinwohl.

Heidelberg/Eisenstadt im Juni 2018,  
*Johannes Eurich und Markus Glatz-Schmallegger*



# GELEITWORT

Wir leben in Zeiten eines dynamischen Wandels: Die Digitalisierung zahlreicher Lebens- und Arbeitsbereiche in einer vielfältiger werdenden Gesellschaft, die stärkere Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen und der Wettbewerb um gut ausgebildete Fachkräfte stellen auch diakonische Träger vor neue Herausforderungen. Auch neue fachliche Einsichten rufen nach neuen und innovativen Umsetzungsideen, die in die Praxis implementiert und auf ihre Weiterentwicklung und Skalierung hin reflektiert werden müssen.

Die Diakonie ist mit der Entwicklung neuer und innovativer Modelle und Konzepte bestens vertraut. Es gehörte schon immer zum Selbstverständnis diakonischer Arbeit, in einer sich beständig verändernden Gesellschaft innovative Angebote und Lösungen für individuelle Bedarfe sowie zur Gestaltung des Gemeinwohls zu entwickeln.

Im sozialen Sektor, im Gesundheitswesen und in der Pflege verbindet sich mit einer stark ausgeprägten unternehmerischen und kulturellen Innovationskraft die Hoffnung, die rasanten globalen Veränderungen mit gestalten zu können, wettbewerbsfähig beziehungsweise anschlussfähig zu bleiben sowie effizientere oder kostengünstigere Wege für die soziale Daseinsvorsorge zu entwickeln.

Innovationskraft wird als ein Indikator dafür angesehen, ob Träger neue passgenaue Lösungen für neue gesellschaftliche Probleme und menschliche Notlagen finden. Insbesondere die Digitalisierung vieler Lebens- und Arbeitsbereiche ermöglicht und erfordert es heute, solche neuen menschengerechten Denkweisen und Organisationsstrukturen zu fördern, technische und strukturelle Umstellungen vorzunehmen sowie neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Diese notwendige Innovationskraft wurde im Sozialen Sektor lange insbesondere sogenannten »Social Entrepreneurs« zugesprochen, die jenseits etablierter Wohlfahrtsstrukturen neue Lösungen für gesellschaftliche Probleme entwickeln und als Dienstleistungen am Markt anbieten. In der medialen und politischen Öffentlichkeit wurde diese Gruppe etwas holzschnittartig als flexibel, kreativ und durchaus auch risikofreudig agierende Unternehmer einer vermeintlich schwerfällig in alten Strukturen verharrenden Wohlfahrtspflege gegenübergestellt. Inzwischen ist aber deutlich geworden, wie wenig dieses Bild beiden Seiten gerecht wird. Social Entrepreneurs geben der Freien Wohlfahrt durchaus neue Impulse. Über die Hälfte der sozialen Innovationen stammt aber nachweislich von »Social Intrapreneurs«, also von Menschen, die innerhalb der vorhandenen Strukturen arbeiten.

Studien zeigen, dass neue Geschäftsmodelle sich oft erst nach längerer Zeit am Markt behaupten können. Hier bieten Diakonie und Caritas mit ihren innovationsfördernden Strukturen einen verlässlichen Raum zur längerfristigen Weiterentwicklung und Skalierung neuer Angebote. Beide Verbände fördern

schon lange und gezielt soziale oder andere Innovationen, so z.B. bereits seit 1998 mit dem gemeinsamen innovatio-Sozialpreis, der nicht nur zu innovativem diakonischem Handeln motiviert, sondern mit den Auszeichnungen auch zu einer Verbreitung innovativer Ideen in der gesamten Diakonie beiträgt.

Die Diakonie lernt auf der Folie bewährter Routinen tagtäglich grundsätzliche Innovationsbereitschaft und Innovationsfähigkeit weiter zu entwickeln und systematisch auszubauen – um des einzelnen Menschen willen und im Interesse eines guten Lebens für alle in einer sich immer rascher verändernden und vernetzten Welt.

Ich freue mich, dass das Arbeits- und Studienbuch »Soziale Dienste entwickeln. Innovative Ansätze in Caritas und Diakonie« einen wichtigen praxisorientierten Beitrag auf diesem Lernweg leistet. Ich danke den Autorinnen und den Autoren sowie den Herausgebern herzlich für ihren Beitrag und wünsche den Leserinnen und Lesern inspirierende und neue Anregungen für ihre engagierte Arbeit an der Erneuerung und Weiterentwicklung ihrer Angebote.

*Ulrich Lilie, Präsident der Diakonie Deutschland*

# INHALTSVERZEICHNIS

## TEIL I: SOZIALE INNOVATION ALS HERAUSFORDERUNG SOZIALER DIENSTLEISTER

|   |     |
|---|-----|
| <i>Markus Glatz-Schmallegger</i><br><b>Soziale Innovationen und ein »gutes Leben« für alle</b> . . . . .  | 15  |
| <i>Michael Meyer, Clara Maria Moder, Paul Rameder, Anja Christanell</i><br><b>Soziale Innovation: Konzept und Kritik</b> . . . . .  | 45  |
| <i>Johannes Eurich</i><br><b>Trends von Innovationen sozialer Dienstleistungen</b> . . . . .  | 67  |
| <i>Gabriele Moos, André Peters</i><br><b>Innovationsfreundliche Rahmenbedingungen<br/>des sozialen Sektors</b> . . . . .  | 83  |
| <i>Benjamin Ewert</i><br><b>Soziale Innovationen als Herausforderung<br/>für intermediäre Organisationen</b> . . . . .  | 109 |
| <i>Paul Rameder, Clara Maria Moder, Michael Meyer, Michael Heinisch</i><br><b>Soziale Innovationen - Herausforderungen<br/>und Potenziale im Gesundheitsbereich</b> . . . . . | 129 |
| <i>Tobias Staib</i><br><b>Finanzierung sozialer Innovationen</b> . . . . .  | 153 |
| <i>Volker Then, Konstantin Kehl</i><br><b>Sozialunternehmertum und neue Formen<br/>des Social Investment</b> . . . . .  | 183 |
| <i>Ulrike Posch</i><br><b>Kommunikation sozialer Innovationen<br/>als Führungsaufgabe</b> . . . . .   | 207 |

## TEIL II: SOZIALE INNOVATIONEN IN PRAXISBEISPIELEN

*Markus Glatz-Schmallegger*

**Ethik im Management sozialer Innovationen . . . . .** 231

*Benjamin Freese, Michael Meyerle*

**Soziale Innovation durch digitale Teilhabe und inklusive Medienbildung am Beispiel des PIKSL-Labors. . . . .** 261

*Georg Mildenberger, Josefa Loebell*

**PIKSL – ein Musterbeispiel sozialer Innovation. . . . .** 285

*Petra Fetzer, Klaus Bartl*

**Das Labor für Diakonisches Unternehmertum - LaDU**  
Beobachtungen und Lernerfahrungen aus der Praxis . . . . . 301

*Andreas Schröer*

**Social Intrapreneurship lernen**  
Reflexion zum Labor für Diakonisches Unternehmertum (LaDU) . . . . . 321

*Reinhard Millner, Florian Pomper*

**Innovationsmanagement und Innovationsprozesse am Beispiel der Caritas Wien . . . . .** 335

*Jakob Henschel, Lutz Schuhmacher*

**[U 25] Online-Suizidprävention für junge Menschen**  
Der widrige Weg von einer Idee zu einer bahnbrechenden Innovation . . . . 365

*Hans-Stephan Haas, Karen Haubenreisser*

**»Die Lösung liegt im Quartier«**  
Innovative Sozialraumorientierung aus der Praxisperspektive . . . . . 397

**Autorinnen- und Autorenverzeichnis. . . . .** 429

TEIL I

SOZIALE INNOVATION ALS  
HERAUSFORDERUNG FÜR SOZIALE  
DIENSTLEISTER





# I. SOZIALE INNOVATIONEN UND EIN »GUTES LEBEN« FÜR ALLE

*Markus Glatz-Schmallegger*

## I. EINLEITUNG

Im Mittelpunkt dieses Beitrags steht die Frage nach Möglichkeiten und Rahmenbedingungen, um mit sozialen Innovationen durch die hier untersuchten Organisationen erwünschte gesellschaftliche Wirkung zu erzielen. Angesichts der Breite der Fragestellung wird das jedoch nur insoweit diskutiert, als eine erwünschte Wirkung durch Managementhandeln auch gestaltbar ist. Ausgangspunkt ist eine zentrale Frage der Ethik, die auf soziale Innovationen bezogen wird: Wie handeln wir mittels sozialer Innovationen »gut«? »Gut« wird hier normativ bezogen auf Vorstellungen eines »guten Lebens«, die mithilfe sozialer Innovationen realisiert werden sollen unter Einbezug der existierenden Rahmenbedingungen, nämlich angesichts der Ökonomisierung der Gesellschaft, des demografischen Wandels, des Klimawandels und weiterer komplexer gesellschaftlicher Herausforderungen. Ebenso ist die gleichzeitig abnehmende Steuerungskompetenz des Staates und eine vielerorts »überforderte(n) Politik« zu berücksichtigen.<sup>1</sup> Wir richten daher den Blick zunächst in das Umfeld und dann im zweiten Teil auf das Management der Trägerorganisationen sozialer Dienste, nämlich Caritas und Diakonie in Deutschland und Österreich. Dabei wird deren Einbettung in relevante kirchliche und politisch-administrative Umwelten als eine wichtige Stellgröße für die angezielte gesellschaftliche Wirkung sozialer Innovationen beschrieben. Denn gesellschaftliche Wirkung benötigt ausreichend »soziale Thermik« und kritische gesellschaftliche Kraft. Das wird ohne eine gute politisch-administrative Einbettung (»good governance«) und ohne ein aktives Mitwirken der christlichen Kirchen kaum herzustellen sein. Zuerst fragen wir uns also: Wie lässt sich eine erwünschte gesellschaftliche Wirkung sozialer Dienste modellhaft beschreiben und ethisch reflektieren, die kompatibel ist mit Kerninhalten der normativ formulierten Selbstverständnisse der Trägerorganisationen dieser Dienste? In diesem Teil wird zuerst eine sozialetische Reflexion versucht, welche eine zielgerechte Abstimmung der Rahmenbedingungen des Managementhandelns orientieren will. Praktische Konsequenzen

---

<sup>1</sup> Rolf Heinze, Rahmenbedingungen für Innovationen im deutschen Sozialsektor, in: Johannes Eurich/Markus Glatz-Schmallegger/Anne Parpan-Blaser (Hg.), Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens. Rahmenbedingungen, Konzepte und Praxisbezüge, Wiesbaden 2018, 81-102.

für das strategische und normative Management werden in einem weiteren Beitrag mit dem Titel »Ethik für das Management sozialer Innovationen«<sup>2</sup> gezogen.

## 2. EIN »GUTES LEBEN FÜR ALLE« UND SOZIALE INNOVATIONEN

### 2.1 Normative Implikationen in der Definition »sozialer Innovationen«

Aktuelle Diskussionen des Begriffs sozialer Innovation haben gezeigt, dass man - um gesellschaftliche Wirkung erzielen zu können - das konkrete Umfeld von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und relevanten Stakeholdern von Caritas und Diakonie in Österreich und Deutschland auf allen drei Ebenen reflektieren muss: Makro-Ebene (gesellschaftliche Ziele, Sektorengrenzen überschreitende Allianzen), Meso-Ebene (Management, Organisationskultur, konkrete Kooperationen z. B. zwischen Wissenschaft und Praxis) und Mikro-Ebene (Innovativität einzelner Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern).

Die drei Ebenen sind zudem in ihren Verbindungen zu sehen. Wenn die einzelnen Führungskräfte beispielsweise ein durch Reflexionsmöglichkeiten in der Organisation ausgebildetes Verständnis von sozialen Innovationen haben, sind förderliche Bedingungen für die Umsetzung sozialer Innovationen vorhanden. Dennoch sind für die Entwicklung sozialer Innovationen auch entsprechende Strukturen, Prozesse und eine innovationsfreundliche Kultur erforderlich. Strukturen, Prozesse und Kultur auf Mesoebene der Organisation sind daher ebenfalls zu reflektieren.

Einleitend werden hier einige für diesen Beitrag relevante Charakteristika des Handelns von Caritas und Diakonie beschrieben. Hier werden christlich konfessionell basierte Mehr-Ebenen-Verbände untersucht. Ihre spezifische gesellschaftliche Stärke gründet einerseits in horizontalen und vertikalen Bindungen mit Angehörigen dichter Milieus und Stakeholder-Netzwerken. Andererseits können die eigenen Mitglieder aufgrund ihrer normativen Ausprägungen auch für gesellschaftliche und sogar universelle Anliegen aktiviert werden. Das wird unten am Beispiel der »Option für die Armen« untersucht.

Diakonie und Caritas erbringen soziale Dienstleistungen, etwa für Menschen im Alter, in Not, mit Behinderung oder für Familien und Kinder. Soziale Dienstleistungen sind durch das »Uno-actu-Prinzip« gekennzeichnet. Diesem Prinzip gemäß werden Dienstleistungen erst im Moment ihrer Nutzung vor Ort und *mit* den konkreten Nutzerinnen und Nutzern erbracht und konsumiert. Eine Dienstleistung, die noch nicht konsumiert worden ist, existiert demnach nicht. Eine solche Interaktion findet zudem in einem spannungsgeladenen Dreiecksverhältnis statt, nämlich zwischen der öffentlichen Hand als Finanzier sozialer Dienste einerseits, die stärker an einer effizienten Verwendung knapper Ressourcen ausgerichtet sein mag, und den Kundinnen und Kunden sowie

<sup>2</sup> Vgl. den Beitrag des Autors »Ethik im Management sozialer Innovationen«, in diesem Band S. 231–260.

Klientinnen und Klienten mit ihren spezifischen Anforderungen an die Qualität andererseits, und drittens dem Bedürfnis nach Planungssicherheit in der Trägerorganisation selbst.

Zentrale Herausforderungen aus diesem Spannungsdreieck sind beispielsweise der Trend zu Ökonomisierung und zur Professionalisierung des Sozialmanagements, der auch aus einer gewachsenen Bedeutung einer marktförmigen Logik bei der Finanzierung sozialer Dienste folgt. Wir schauen also nicht nur auf organisationale Potenziale, sondern messen diese an realen Erfahrungen auch im Umfeld der untersuchten Organisationen. Gegenläufig zu diesem strukturellen Sparzwang verlangen neue und/oder komplexe gesellschaftliche Problemlagen neue und bessere Wege der Problemlösung.

Soziale Innovationen werden in diesem Spannungsfeld zwischen Knappheit bei öffentlichen Haushalten und steigenden Anforderungen an soziale Leistungen in einem »Dauerrauschen« eingefordert. Auf allen Ebenen wird diese Anforderung an die Träger sozialer Dienste herangetragen, von Bundesländern bis hin zur EU-Kommission, die hierfür meist auch wichtige Programme formuliert hat. Andererseits aber wird mit der Forderung, soziale Innovationen hervorzu- bringen, von der öffentlichen Hand auch tendenziell die Vergabe öffentlicher Gelder verknüpft. Es muss angesichts einer aktuellen Tendenz, soziale Innovationen für einen Sparzwang zu missbrauchen, genau auf das Vorzeichen und das »Framing«<sup>3</sup> im Diskurs geachtet werden: Inwieweit geht es jeweils um eine erwünschte gesellschaftliche Wirkung oder soll letztlich staatliche Solidarität privatisiert und abgebaut werden?

»Innovation« impliziert zunächst einen Neuheitsgehalt. Entscheidend bei sozialen Innovationen ist aber, dass sie in ihrer noch recht jungen fachlichen Begriffstradition – und anders gewichtet als bei wirtschaftlichen oder technischen Innovationen – per Definition mit gesellschaftlichen Zielen verknüpft sind. Nicht alles was neu an sozialen Dienstleistungen ist, ist daher auch schon eine soziale Innovation. Notwendigerweise bezeichnen soziale Innovationen im Kontext dieses Bandes normativ »besser« begründbare soziale Praktiken<sup>4</sup> im Bereich sozialer Dienstleistungen, die für die potenziellen Nutzerinnen und Nutzer auch zugänglich sein müssen. Zu bestimmen, was »bessere« soziale Praktiken meint, ist entscheidend für eine ethische Reflexion. Was heißt jeweils »bessere« soziale Praktiken anzustreben mittels sozialer Innovationen und für wen sollen sich diese jeweils als »bessere« erweisen? Woran wird Maß genommen, um das Handeln einer Organisation als »gut« zu qualifizieren oder kritisch »besser« auszurichten?

<sup>3</sup> Elisabeth Wehle, Politisches Framing. Wie eine Nation sich ihr Denken einredet – und daraus Politik macht, Köln 2016.

<sup>4</sup> Vgl. Jürgen Howaldt/Ralf Kopp/Michael Schwarz, On the theory of social innovations. Tarde's neglected contribution to the development of a sociological innovation theory, Weinheim 2015. nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-419633 (Zugriff am 06.03.2018).

Es geht also darum, soziale Probleme mittels neuer Lösungsansätze oder besserer sozialer Praktiken derart zu bearbeiten, dass diese auch in eine erwünschte und für die Gesellschaft oder konkrete Gruppen von Nutzerinnen und Nutzern mit nachvollziehbaren Gründen als »bessere« qualifizierbare längerfristige Richtung weisen. Meist wird eine solche stärker normative Bestimmung explizit und in praxisnäheren Definitionen gesetzt, z. B. im Bereich der Sozialarbeitswissenschaft.<sup>5</sup> Zum Beispiel auch bei diesen beiden etablierten Sozialorganisationen, die es immer schon als ihren Auftrag gesehen haben, neue und auch bessere Lösungen für sich wandelnde soziale Bedarfe und Probleme zu entwickeln.<sup>6</sup>

Es ist aber nicht nur Klarheit erforderlich, was Innovation meint, sondern ebenso, womit das »Soziale« in aktuellen Konzepten sozialer Innovationen jeweils normativ unterlegt wird.<sup>7</sup> Der Bezugsrahmen des »Sozialen« erweist sich als sehr vielschichtig. Er kann einerseits allgemein gesellschaftliche Wirkung umfassen. Ansatzpunkte für soziale Innovationen sind dann »gesellschaftliche« Problemlagen, wie z. B. der Klimawandel und seine Folgen oder Flucht und Migration, die verschiedenste Politikbereiche betreffen, oder gesellschaftliche komplexe Problemlagen wie der demografische Wandel oder Zivilisationskrankheiten als Herausforderungen für das Gesundheitssystem. Hier suchen soziale Dienstleister mittels sozialer Innovationen bessere und zukunftsfähige Antworten auf gesamtgesellschaftliche Herausforderungen.

»Sozial« kann sich aber neben generellen gesellschaftlichen Problemlagen auch auf Anliegen Angehöriger von benachteiligten Gruppen und damit auf einen konkreten Sachbereich beziehen, etwa auf Sozialarbeit oder Pflegewissenschaften. Soziale Innovationen zielen auf jeden Fall primär konkrete soziale Praktiken im Hier und Jetzt an, die als »gut« qualifizierbare Entwicklungen zur Deckung konkreter gesellschaftlicher oder gruppenspezifischer Bedarfe ermöglichen.

## 2.2 Soziale Innovationen und ein »gutes« Leben für alle

Einigkeit besteht weitgehend darin, dass eine soziale Wirkung in einem der oben genannten Sinne das vordergründige Ziel der Innovation sein muss, und nicht nur deren Nebeneffekt.<sup>8</sup> Soziale Innovationen sind zunächst konkret umzusetzen, aber mit dem unaufgebbaren Ziel verknüpft, langfristig gesellschaftliche Wirkung und strukturelle Lösungen mithilfe Richtung weisender Innovatio-

<sup>5</sup> Vgl. Paul Rameder u. a., Soziale Innovationen als Herausforderungen und Potenziale im Gesundheitsbereich, in diesem Band S. 129–152.

<sup>6</sup> Vgl. Markus Glatz-Schmallegger, Die soziale Arbeit der Kirche am Beispiel der Caritas der Diözese Eisenstadt, in: Ingeborg Gabriel/Franz Gassner (Hg.), Solidarität und Gerechtigkeit, Ostfildern 2007, 256–264; Johannes Eurich/Wolfgang Maaser, Diakonie in der Sozialökonomie. Studien zu Folgen der neuen Wohlfahrtspolitik (VDWI 47), Leipzig 2013.

<sup>7</sup> Vgl. Benjamin Ewert, Soziale Innovationen als Herausforderung für intermediäre Organisationen, in diesem Band S. 109–128.

<sup>8</sup> Vgl. Rameder u. a., Potenziale, 2018.

nen anzuzielen.<sup>9</sup> Die folgenden Ausführungen sollen dazu dienen, Orientierung für die Praxis des normativen und strategischen Managements in Caritas und Diakonie bei der Generierung sozialer Innovationen zu entwickeln.

### 2.2.1 *Gutes Leben als normative Leitkategorie*

Bereits bei Aristoteles wird alles Handeln – auch Denken und Wissenschaft – als auf ein »gutes« Leben ausgerichtet verstanden.<sup>10</sup> Natürlich geht Aristoteles davon aus, dass Individuen material sehr unterschiedliche Vorstellungen vom »Guten« haben, und dass diese materialen Gehalte der innersten Persönlichkeit entsprechen müssen und daher stark individuell verankert sein müssen. Aber sie werden auch in einem sozialen Kontext herausgebildet.<sup>11</sup> Es geht Aristoteles und seiner bis heute sehr wirksamen Tradition um diesen sozialen Interpretationsrahmen des »Guten«, auf den Individuen bei ihren individuellen Interpretationen zugreifen können. Es geht um das Gute als sozial verfügbares Konzept auf einem generalisierten Level – das aber vorgängig zu den individuellen Konzepten vorhanden sein soll.<sup>12</sup> Es geht um das Gute als normativer »frame« (Rahmen), der individuelle Wünsche, Ziele, Handlungen und Lebensstile kommunizierbar macht und ein gemeinsames Verständnis des Guten erst ermöglicht.

Sieht man sich Leitbilder und schriftlich formulierte Selbstverständnisse der hier untersuchten Organisationen an, dann lassen sich ebenfalls normativ »dichte« Vorstellungen guten, gelingenden Lebens erkennen, denen sich Caritas und Diakonie in ihrem Handeln verpflichtet wissen und die sie möglichst für alle Mitglieder der Gesellschaft verwirklicht wissen wollen.<sup>13</sup> Wo dies nicht aktualisiert ist und Menschen aufgrund gemeinsamer sozialer Merkmale aus gesellschaftlicher Teilhabe und der politischen Gemeinschaft (*koinōnía politiké*) ausgegrenzt sind, wird heute angestrebt, durch soziale Innovationen Probleme zu lösen und auch Strukturen zu verändern, wo sie für die angestrebten Ziele hinderlich sind. Aus solchen Vorstellungen von gutem Leben und entsprechenden Zielen gesellschaftlichen Lebens gewinnen die Organisationen ihre normativen Konzepte von sozialer Innovation.

### 2.2.2 *»Gut leben« in Gesellschaft und Wirtschaft*

In der praktischen Philosophie werden gemäß Aristoteles Probleme und Konflikte menschlichen Handelns in täglichen oder auch in herausfordernden Si-

<sup>9</sup> Vgl. Ewert, Herausforderung, 2018.

<sup>10</sup> Vgl. Aristoteles, 1995b, NE, 1094a 1; vgl. Aristoteles, 1995a, MP, 1025b 19 ff., zit. n. Jan Rommerskirchen, Das Gute und das Gerechte. Einführung in die praktische Philosophie, Wiesbaden 2015, 12.

<sup>11</sup> Vgl. Aristoteles, 1995b, NE, 1109b 2. Aristoteles, 1995c, PoI, 1253a 28, zit. n. Arno Barruzzi, Einführung in die politische Philosophie der Neuzeit, Darmstadt 1993, 81ff.

<sup>12</sup> Vgl. Ottfried Höffe, Ethik. Eine Einführung, München 2013, 54f.

<sup>13</sup> Vgl. z. B. Glatz-Schmallegger, Soziale Arbeit, 2007, 256–264; Eurich/Maaser, Diakonie, 2013, 19–39.

tuationen reflektiert.<sup>14</sup> In unserem Zusammenhang geht es primär um fachlich-soziale, aber auch für die Dienstleistungs-Organisationen relevante politische – z.B. die Governance betreffende – oder ökonomische Entscheidungen. Denn Entscheidungen, die einen Unterschied im organisationalen System setzen, sind die Kerntätigkeit der Zielgruppe dieses Beitrags, der Führungskräfte solcher Organisationen der Sozialwirtschaft. Die praktische Philosophie soll insbesondere bei konfliktiven Entscheidungen helfen.

Grundlage für ein Gestalten in solchen Handlungsfeldern ist auch, dass Ethik und Politik den (individuellen) Charakter des Handelnden, sein »*êthos*«, mit den (kollektiven) Normen einer (organisationalen, politischen) Gemeinschaft und deren Ethos verknüpfen.<sup>15</sup> Die praktische Philosophie hat die Aufgabe, den Menschen durch eine kritische Beschäftigung mit gutem Handeln die Möglichkeit zu geben, gerade in sich wandelnden Umfeldern »wert-voll« zu agieren. Ein wertvoller Mensch kennt die Werte, die ihn und seinen Charakter auszeichnen und die er in seinem Handeln verwirklichen will.<sup>16</sup> Und er weiß um die soziale Dimension seines Handelns einschließlich der Notwendigkeit, dass sein Handeln sozial validiert werden muss.<sup>17</sup>

Das richtige Maß an tugendhaftem Verhalten bestimmt sich nach Aristoteles in der Ausgewogenheit der gesellschaftlichen Erwartungen mit individuellen Voraussetzungen.<sup>18</sup> Eine wichtige Voraussetzung für ein gutes individuelles Leben ist auch das Leben in einer guten Gemeinschaft, die gutes Handeln ermöglicht und unterstützt. Ein Staat, der selbst primär nach Macht strebt, eine Gesellschaft, Gemeinschaft oder eine Organisation, in der es nur um die Interessen der stärksten Individuen geht, ist hierfür nicht geeignet. Der Staat muss eine politische Gemeinschaft (*koinōnía politiké*) von Menschen sein, die gemeinsam in ihrem Handeln nach einer ähnlichen Vorstellung von Glück, nach ähnlichen »Gütern« streben: »Der Staat nun aber ist eine Gemeinschaft von Gleichen, und zwar zum Zweck des möglichst besten Lebens.«<sup>19</sup>

Das gilt nicht nur für staatliches, sondern in spezifischer Weise auch für wirtschaftliches Handeln: In der Wirtschaft geht es darum, das individuelle und soziale Leben so zu »managen«, dass die bewirtschafteten »Güter« ein »gutes Leben« ermöglichen. Und praktische Philosophie kann entsprechende Konflikte durch Reflexion lösen helfen. In Aristoteles' Philosophie ging es um einen Kos-

<sup>14</sup> Vgl. Aristoteles, 1995b, NE, 1094a 1, zit. n. Rommerskirchen, *Das Gute*, 2015, 55ff.

<sup>15</sup> Vgl. ebd.

<sup>16</sup> Vgl. Aristoteles, 1995b, NE, 1109b 2.; vgl. Aristoteles, 1995c, Pol, 1253a 28, zit. n. Baruzzi, *Philosophie*, 1993, 81ff.

<sup>17</sup> Vgl. Amartya Sen, *The Idea of Justice*, Cambridge 2009, 197ff.

<sup>18</sup> Vgl. Baruzzi, *Philosophie*, 1993, 81ff.; Rommerskirchen, *Das Gute*, 2015, 55ff.

<sup>19</sup> Aristoteles, 1995c, Pol, 1328a 36; vgl. Dieter Röh, *Soziale Arbeit. Gerechtigkeit und das gute Leben. Eine Handlungstheorie zur daseinsmächtigen Lebensführung*, Wiesbaden 2013, 106ff.

mos von Gütern mit einer inhärenten Ordnung (eine Haus-Wirtschaft/oikos mit einer Gesetzhlichkeit/nomos), der ein gutes Leben führen hilft.<sup>20</sup>

Es ging ihm noch nicht wie heute um den methodisch individualisierten und in einem ökonomischen Teilsystem rational handelnden und angesichts unbegrenzter Bedürfnisse an seinem eigenen Vorteil gegenüber anderen Eigeninteressen ausgerichteten »homo oeconomicus«.<sup>21</sup> Dieser handelt im heutigen Verständnis rational zum Zwecke der Befriedigung seiner prinzipiell unbegrenzten Bedürfnisse angesichts knapper Ressourcen.<sup>22</sup>

In der auf Aristoteles begründeten ökonomischen Denktradition bis hin zu Adam Smith, der selbst noch ein Moralphilosoph war, markierte Wirtschaft hingegen einen speziellen Handlungsrahmen, um das Gemeinwohl und ein gutes Leben durch reflektierte Interaktionen zu organisieren.<sup>23</sup> Dieser Grundansatz ist heute besonders bedeutsam für den Kontext der Sozialwirtschaft. Die Zielbestimmung sozial-wirtschaftlichen Handelns ist hier komplexer konfiguriert als nur durch eine quantitative Gewinn- oder Eigennutzen-Logik. Die inhaltlichen Ziele sozialwirtschaftlichen Handelns bemessen sich am qualitativen Nutzen der Adressatinnen und Adressaten sozialer Dienste. Sie sind als solche auch meist gesetzlich definiert.

Eine aufgrund des Sparzwangs heftig eingeforderte quantitative Effizienzlogik muss in der Sozialwirtschaft mit diesen qualitativen und mit den gesetzlichen Normen vermittelt werden. Widersprüche zum Beispiel zwischen Markt und Mission der Organisation sind im Management, aber auch politisch in den sozialwirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu vermitteln. Diesem Verhältnis zwischen politisch-strukturellen Rahmenbedingungen und organisationalem Handeln auf Meso-Ebene kommt daher erfolgskritische Bedeutung zu.

Heute zeigt sich angesichts tiefgreifender gesellschaftlicher Problemfelder, die auch als Folgen dieser methodischen Reduktion auf teilsystemische, rationalisierte, individualisierte ökonomische, aber gesellschaftlich (im neoliberalen Paradigma) äußerst wirksame Logik zurückzuführen sind, eine Neubesinnung, die den Kern ökonomischen Denkens überhaupt betrifft.

Aktuelle Konflikte um eine zukunftsfähige Ausgestaltung wirtschaftlicher Systeme bringen in Form von Denktraditionen z. B. von »social choice«-Theorien<sup>24</sup> oder in Konzepten wie der Gemeinwohl-Ökonomie<sup>25</sup>, buen vivir<sup>26</sup> und vielen

<sup>20</sup> Vgl. Rommerskirchen, *Das Gute*, 2015, 23ff.; Baruzzi, *Philosophie*, 1993, 75ff.

<sup>21</sup> Vgl. z. B. Elisabeth Göbel, *Unternehmensethik. Grundlagen und praktische Umsetzung*, Konstanz/München 2013, 58ff.; vgl. Rommerskirchen, *Das Gute*, 2015, 172ff.

<sup>22</sup> Vgl. Göbel, *Unternehmensethik* 2013, 50.

<sup>23</sup> Vgl. Baruzzi, *Philosophie*, 1993, 73f.

<sup>24</sup> Vgl. z. B. Amartya Sen, *The Idea of Justice*, London 2009, 32, 197; ders., *Die Idee der Gerechtigkeit*, München 2010, 59ff., 208; vgl. Dieter Röh, *Soziale Arbeit*, 2013, 139, 142.

<sup>25</sup> Vgl. Christian Felber, *Die Gemeinwohl-Ökonomie. Eine demokratische Alternative wächst*, Wien 2014.

<sup>26</sup> Vgl. Thomas Fatheuer, *Vivir Buen. Eine kurze Einführung in Lateinamerikas neue Konzepte zum guten Leben und zu den Rechten der Natur* (Schriftenreihe Ökologie 17), Berlin 2011.



anderen, neue komplexitätsfähige Konzepte hervor. Wirtschaft wird in solchen Konzepten wieder mehr von ihrer Zielperspektive her interpretiert, nämlich angesichts knapper Ressourcen ein an Basis-Bedürfnissen für alle ausgerichtetes, gelingendes Leben führen zu können. Wohlstand wird in diesen Konzepten wieder komplexer als nur an quantitativen Größen bemessen.

### 2.2.3 *Gutes Leben in positiver Freiheit und sozialer Anerkennung*

Um näher zu beschreiben, was ein gutes Leben grundsätzlich meinen kann, ist ein detaillierter Blick auf den Kommunitarismus und auf Axel Honneths Ansatz hilfreich. Nicht zuletzt, um die Auseinandersetzung mit der social choice-Theorie Amartya Sens und Martha Nussbaums vorzubereiten, von denen das Modell der Vorstellung eines »Guten Lebens« stammt, das hier ausführlicher beschrieben wird.

Die kommunitaristische Debatte entzündet sich ursprünglich an einer Kritik des Liberalismus und seines atomistischen Individualismus<sup>27</sup>, der auch in der neoliberalen Ökonomik eines »homo oeconomicus« weite Verbreitung gefunden hat. Die kommunitaristische Kritik formuliert ein eigenes Verständnis von Freiheit, das uns in Richtung einer Interpretation unserer leitenden Vorstellungen von »gutem« sozialem Leben weiterführt. Mit seinem Konzept der »positiven« Freiheit grenzt sich Taylor von Theorien »negativer« Freiheit in liberaler Prägung ab, die Freiheit im Kern im Sinne der Unabhängigkeit des Individuums von der Einmischung anderer definiert hatten.<sup>28</sup>

Diese Interpretation hatte in einem geschichtlichen Kontext der Befreiung wirtschaftlich erfolgreicher Bürger durch individuelle Leistung aus einer eingengenden ständischen Ordnung der mittelalterlichen Gesellschaft besondere Relevanz und gesellschaftliche Sprengkraft erhalten. Der Kontext hat sich aber angesichts aktueller globaler Fragen massiv verschoben, deren Lösung weniger eine Befreiung aus einer versäulten Gesellschaft verlangt, als vielmehr eine kollektive Umgestaltung nicht zukunftsfähiger gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Strukturen.

Für Taylor ist Freiheit nicht mehr so sehr die Unabhängigkeit von ungewollten gesellschaftlichen Bindungen als vielmehr die Fähigkeit, wesentliche Lebens- und Gesellschaftsziele positiv zu verwirklichen, d. h. Gesellschaft zu gestalten, um individuelle wie kollektive Ziele guten Lebens zu verwirklichen. Bei positiver Freiheit geht es mehr um Selbstlenkung, Freiheit *für* etwas, als um negative Freiheit *von* etwas.

<sup>27</sup> Vgl. Charles Taylor, Die Beschwörung der Civil Society, in: Krzysztof Michalski (Hg.), Europa und die Civil Society. Castalgandolfo-Gespräche 1989, Stuttgart 1991, 78ff.

<sup>28</sup> Vgl. a. a. O., 78ff.



Positive Freiheit wird umso größer, je bedeutsamer ihre Ziele sind.<sup>29</sup> Kommunitaristische Ansätze räumen also gemeinschaftlich zu verankernden positiv formulierten Vorstellungen des guten Lebens eine große Bedeutung ein.<sup>30</sup> Soziale Innovationen, die ihrerseits auf gelingendes gesellschaftliches Zusammenleben ausgerichtet sind, sind in diesem Kontext als neuartige Mittel zum Zweck des Gelingens positiver Freiheit und eines guten Lebens, individuell wie sozial, zu interpretieren.

Axel Honneth hat die Ausführungen von Charles Taylor zur positiven Freiheit aufgegriffen.<sup>31</sup> Positiv gewendet ist bei Honneth eine Freiheit gemeint, die dem Individuum auch Sicherheit in der Artikulation von Bedürfnissen und in der Anwendung von Fähigkeiten schenkt.<sup>32</sup> Diese Freiheit wiederum hängt notwendigerweise von Erfahrungen der sozialen Anerkennung ab. Sein zentraler Begriff der »Anerkennung« bringt eine stärkere Gefühlsqualität ein, im Unterschied zu den vorher im Gefolge Kants abstrakt priorisierten Leitideen oder vernunftmäßigen Interessen oder Rechten.<sup>33</sup>

Honneth selbst unterscheidet nach Hegel und Mead drei Weisen intersubjektiver Anerkennung: Liebe, Recht und Solidarität. Diese Weisen der Anerkennung werden drei unterschiedlichen Sphären zugeordnet: Liebe ist vorwiegend Gegenstand von Primärbeziehungen;<sup>34</sup> eine über Primärbeziehungen hinausgehende Form wechselseitiger Anerkennung ist das Recht in den Rechtsverhältnissen;<sup>35</sup> drittens entwickelt Honneth einen normativ besonders anspruchsvollen Typ einer Wertegemeinschaft, in deren Rahmen wechselseitige Anerkennung als Solidarität eingelassen ist.<sup>36</sup>

Solidarität heißt unter diesem Vorzeichen, sich reziprok im Lichte von Werten zu betrachten, die die Fähigkeiten und Eigenschaften des jeweils anderen als bedeutsam für die gemeinsame Praxis erscheinen lassen.<sup>37</sup> Damit wird nicht nur passive Toleranz des Anderen angestrebt, sondern affektive Anteilnahme an dem individuell Besonderen der anderen Person.<sup>38</sup> Im Zentrum von Honneths Denken stehen also moralisch konfigurierte Kämpfe um Anerkennung, einschließlich der emotionalen Dimension von »Anerkennung«. Denn morali-

<sup>29</sup> Vgl. Markus Glatz-Schmallegger, *Kirchliche Präsenz in der Zivilgesellschaft. Empirisch untersucht und sozialetisch reflektiert anhand des Feldes der politischen Armutsbekämpfung in Österreich*, Dissertation Universität Wien, Wien 20.12.2004, 129.

<sup>30</sup> A. a. O., 82.

<sup>31</sup> Vgl. Axel Honneth, *Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte*, Frankfurt a. M. 1994.

<sup>32</sup> Vgl. zum Folgenden in diesem Kapitel auch Glatz-Schmallegger, *Zivilgesellschaft*, 2004, 132ff.

<sup>33</sup> Honneth, *Anerkennung*, 1994, 258.

<sup>34</sup> Vgl. a. a. O., 153–172.

<sup>35</sup> Vgl. a. a. O., 173–195.

<sup>36</sup> Vgl. a. a. O., 197.

<sup>37</sup> Vgl. a. a. O., 209f.

<sup>38</sup> Vgl. a. a. O., 210.

sche Lehren oder Ideen vermögen einen gemeinsamen Deutungsrahmen zur Verfügung zu stellen, mit dem eine persönliche Unrechtserfahrung zum geteilten Bestand einer ganzen Gruppe wird.<sup>39</sup>

Das Konzept von Honneth rund um einen Kampf um Anerkennung ist aktuell von herausragender Brisanz, etwa in Bezug auf Interpretationen des politischen Rechtsrucks in einigen Gesellschaften. Denn diese zeigen deutlich, wie normativ aufgeladene Konzepte der Identität auch als Triebkraft der Gesellschaft und als Motor für soziale Konflikte dienen können, in denen verschiedene Identitäten und Konzepte eines »guten Lebens« gegeneinander um soziale Anerkennung ringen.

Das zeigt zum Beispiel die Forschung zu sekundärem Autoritarismus von Decker.<sup>40</sup> Dieser sieht einen für uns interessanten Zusammenhang zwischen Wirtschaftskrise und Rechtsextremismus.<sup>41</sup> Das bundesdeutsche Wirtschaftswunder der Nachkriegsjahre legitimierte die junge Demokratie durch eine starke Ökonomie und schuf gleichzeitig – als narzisstische »Plombe« – Ersatz für verlorene Größe. Auf dieser ersten Stufe der Analyse kann die Funktion des Wohlstands als kollektiv eingeschriebene Größe interpretiert werden, an der öffentlich der eigene Selbst-Wert, die eigene Identität bemessen wird.

Decker analysiert die große Bedeutung des ideellen Gewinns, den Deutschland aus seiner Wirtschaftsmacht zieht. Der Verlust der Legitimität von Demokratie im Schatten ökonomischer Krisen gibt ihm einen deutlichen Hinweis auf diesen Mechanismus. Denn in Zeiten ökonomischen Niedergangs verliert das gesellschaftlich integrierende Potenzial wirtschaftlicher Stärke seine Kohärenz und rechtsextreme Haltungen werden sichtbar.<sup>42</sup> Verlusterfahrungen werden eng verknüpft mit der Aberkennung fundamentaler Prinzipien demokratischer Kooperation und der Eigenrechte signifikanter »Anderer«. Dieser Verlust an Legitimität wird von Ideologien begleitet, die in Vorurteilen und Ressentiments gründen.

Zur autoritären Dynamik gehört, dass sich die Aggressionen nicht gegen die Autorität selbst, also die Wirtschaft, richten, sondern gegen andere – oder solche, die im Lichte der kollektiv wirksamen eigenen Identität als signifikant »anders« markiert werden. Die Empfänglichkeit für Ideologien einer behaupteten Ungleichwertigkeit ist heute sogar trotz positiver Wirtschaftsdaten vorhanden. Darin wird auf einer zweiten Stufe der Analyse sichtbar, dass die Ökonomie noch andere als nur eine Ersatzfunktion hat.

<sup>39</sup> Vgl. Glatz-Schmallegger, *Zivilgesellschaft*, 2004, 131.

<sup>40</sup> Vgl. Oliver Decker/Johannes Kiess/Elmar Brähler, *Rechtsextremismus der Mitte. Eine sozialpsychologische Gegenwartsdiagnose*, Gießen 2013; dies., *Die stabilisierte Mitte. Rechtsextreme Einstellung in Deutschland 2014*, Universität Leipzig. uni-leipzig.de/~kredo/Mitte\_Leipzig\_Internet.pdf, 65ff. (Zugriff am 13.04.2018).

<sup>41</sup> Vgl. Oliver Decker/Johannes Kiess/Elmar Brähler, *Die Mitte im Umbruch. Rechtsextreme Einstellung in Deutschland*, Bonn 2012.

<sup>42</sup> Vgl. Wilhelm Heitmeyer/Kirsten Endrikat, *Die Ökonomisierung des Sozialen. Folgen für Überflüssige und Nutzlose*, in: Wilhelm Heitmeyer (Hg.), *Deutsche Zustände. Folge 6*, Frankfurt a. M. 2008, 55–72.

Das Bedürfnis nach Identifikation mit ökonomischer Stärke und Macht kann zwar heute befriedigt werden. Andererseits kann jeder Mensch als Angehöriger einer von der Mehrheitsbevölkerung unterscheidbaren Gruppe Stigmatisierung erfahren. Das gilt laut Studien z. B. von Heitmeyer auch für Langzeitarbeitslose, Obdachlose bis hin zu Muslimen.<sup>43</sup> Ob Arbeitslose, Frauen, Zugezogene in kleinen Gemeinden, alternative Jugendliche oder Migrantinnen und Migranten, alle haben auch laut Deckers Studien bereits einmal autoritäre Aggressionen auf sich gezogen.<sup>44</sup>

Alle Gruppen, die von der Mehrheitsgesellschaft in irgendeinem Punkt abweichen, laufen Gefahr, mit Ressentiments belegt und mit Aggressionen verfolgt zu werden. Entscheidend ist, welche spezifischen Merkmale die Stigmatisierung letztlich auslösen. Denn das steht in engem Zusammenhang mit dem Ideal, mit dem sich die Mehrheitsgesellschaft positiv identifiziert. Deshalb lässt sich über das Objekt der autoritären Aggression vieles über eine Gesellschaft erfahren und darüber, wie sie ihre Identität in Kämpfen um soziale Anerkennung konstituiert.

Auch die Wahrnehmung von Migrantinnen und Migranten wird entsprechend dadurch bestimmt, ob sie Deutschland einen Ertrag bringen oder kulturell nahestehen. Ein britischer Bürger oder eine polnische Ärztin sind der Diskriminierung deutlich weniger ausgesetzt als Armutsflüchtlinge, denn sie bringen Deutschland einen Ertrag und unterliegen demselben ökonomischen Primat wie die hiesige Mehrheitsgesellschaft.<sup>45</sup>

#### *2.2.4 Der Ansatz von Amartya Sen und Martha Nussbaum*

Um partikulare Vorstellungen vom Guten Leben in positiver Freiheit (zur Verwirklichung von Lebenszielen) und zur Förderung gelingender und sozial anerkannter Identität für alle konkret bezogen auf eine reale Situation zu interpretieren, müssen ethische Modelle implementiert werden. Erst durch diese können material gefasste allgemeinere Prinzipien konkret anwendbar formuliert werden, die dann auch in Normen für soziale Handlungen und Entscheidungen in komplexen Situationen umformuliert werden können.

Ein solches ethisches Modell haben Amartya Sen und Martha Nussbaum in ökonomisch wirksamer und philosophisch reflektierter Weise begründet, wenn auch nicht in abschließender Absicht. Sie haben ein humanistisch, ökonomisch,

<sup>43</sup> Vgl. Wilhelm Heitmeyer, Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit (GMF) in einem entsicherten Jahrzehnt, in: Wilhelm Heitmeyer (Hg.), *Deutsche Zustände*, Bd. 10, Berlin 2012, 15–41, 17.

<sup>44</sup> Vgl. Oliver Decker/Marliese Weißmann/Katharina Rothe, Sozialraum. Psychische Exklusion und soziale Inklusion. Befunde aus Gruppendiskussionen zur Dialektik von Ein- und Ausschlussprozessen aus Gemeinschaften, in: *Psychotherapie & Sozialwissenschaft* 15/2013, 55–84.

<sup>45</sup> Vgl. Oliver Decker/Katharina Rothe/Marliese Weissmann/Norman Geissler/Elmar Brähler, *Ein Blick in die Mitte. Zur Entstehung rechtsextremer und demokratischer Einstellungen in Deutschland*, Berlin 2008.

gesellschaftlich anschlussfähiges Modell entwickelt, das eine bewusste Reduktion von Komplexität erlaubt, damit aber unser Handeln normativ orientieren kann mit dem Ziel, konkrete Moralprinzipien zu definieren, auf komplexe Sachverhalte anzuwenden und im gesellschaftlichen Dialog anschlussfähig wirksam werden zu lassen.

Sen geht als Ökonom zunächst sehr kritisch um mit der Möglichkeit, das Ausmaß der Gerechtigkeit in einer Gesellschaft anhand der Verteilung materieller Güter zu bestimmen.<sup>46</sup> Das grundsätzliche Problem besteht für ihn darin, dass Menschen sich in vielen Aspekten unterscheiden und daher in der Regel aus den gleichen Grundgütern verschiedene Vorteile ziehen.<sup>47</sup> Sen geht also zunächst davon aus, dass Faktoren wie Alter, Geschlecht, genetische Voraussetzungen etc. massiv beeinflussen, welche tatsächlichen Möglichkeiten uns im Leben offenstehen, selbst wenn man über die gleichen Grundgüter verfügt.<sup>48</sup> Beispielsweise braucht ein Mensch mit körperlicher Beeinträchtigung ganz andere Ressourcen als eine andere Person, um das Leben führen zu können, für das er sich gemäß einer persönlichen Vorstellung des Guten entscheidet.

Eine angemessene Gerechtigkeitstheorie sollte sich daher laut Sen auf die realen Chancen des Einzelnen konzentrieren, auf seine positive Freiheit, das zu tun, was er mit seiner Identität in sozial anerkannter Weise wertschätzt.<sup>49</sup> Am Begriff der positiven Freiheit und der sozial anerkannten Identität wird die Linie zu Taylor und Honneth deutlich. Ist man also interessiert, einer Person eine Vielzahl echter Wahlmöglichkeiten zu geben – laut Sen das wichtigste Ziel einer gerechten Gesellschaft –, ist es unabdingbar, neben negativen auch insbesondere positive Freiheiten direkt zu berücksichtigen. Es wäre daher auch laut Sen konsequent, positive Freiheiten im Sinn von »Verwirklichungschancen« (= »capabilities«) als Grundlage für ein »gutes Leben« anzusehen.<sup>50</sup>

Für die öffentliche Wohlfahrtsproduktion geht es daher weder darum, Menschen zu einer bestimmten Form des Lebens und der Lebensführung zu drängen, noch darum, ihre Glücks- und Zufriedenheitsgefühle zu erhöhen, sondern um das Bestreben, »jedem Bürger die materiellen, institutionellen sowie pädagogischen Bedingungen zur Verfügung zu stellen, die ihm einen Zugang zum guten menschlichen Leben eröffnen und ihn in die Lage versetzen, sich für ein gutes Leben und Handeln zu entscheiden«<sup>51</sup>. Es geht demnach um Befähigung

<sup>46</sup> Vgl. Clemens Sedmak/Bernhard Babic/Reinhold Bauer/Christian Posch, Der Capability-Approach in sozialwissenschaftlichen Kontexten. Überlegungen zur Anschlussfähigkeit eines entwicklungspolitischen Konzepts, Wiesbaden 2011, 29ff.; vgl. Röh, Soziale Arbeit, 2013, 107.

<sup>47</sup> Vgl. Sedmak, Capability, 2011, 13.

<sup>48</sup> Vgl. Amartya Sen, Die Idee der Gerechtigkeit. München 2010, 286ff., 332f.; vgl. Martha Nussbaum, Frontiers of Justice. Disability. Nationality. Species Membership, Cambridge/London 2006, 105, 166ff.

<sup>49</sup> Vgl. Sen, Justice, 2009, 19; vgl. Sedmak, Capability, 2011, 14f.

<sup>50</sup> Vgl. z. B. Sen, Gerechtigkeit, 2010, 253ff.

<sup>51</sup> Martha Nussbaum, Gerechtigkeit oder das gute Leben, Frankfurt a. M. 1999, 24.

sowie um Entfaltungsmöglichkeiten und um Verwirklichungschancen der Individuen.

Mit einem solchen Begriff von »Capabilities« rückt die Autonomie von Handelnden in Form eines Spektrums effektiv realisierbarer Handlungsalternativen in den Mittelpunkt, um das Leben auch wirklich führen zu können, das sie selbst mit sozial anerkekbaren Gründen erstreben. Damit ergibt sich ein analytischer Ausgangspunkt, der der Pluralität von Werten und Lebensstilen moderner Gesellschaften Rechnung trägt und darauf verzichtet, Wohlergehen substantiell inhaltlich festzuschreiben.<sup>52</sup> Inhaltliche Ausprägungen dessen, was sie jeweils als »gerecht« verstehen und in kollektiven Rahmenbedingungen implementieren, sollen in dialogischen Verfahren innerhalb der Gesellschaften/Gemeinschaften ausgehandelt werden.

Andererseits geht es der Capabilities-Perspektive um das Ausmaß an Verwicklungs-Chancen, und wie sie bestimmte soziale Arrangements eröffnen oder verschließen. Eine besondere analytische Dimension erhält die Frage der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung. Der Staat sollte bemüht sein, Bürgerinnen und Bürger über bestimmte Schwellenwerte gesellschaftlicher Teilhabe zu heben, damit für sie ein gutes Leben nicht nur fiktional bleibt, sondern tatsächlich realisiert werden kann.<sup>53</sup> Eben nicht nur gemessen an einer materiellen Schwelle wie einem Mindesteinkommen, sondern an Ausstattung in befähigenden Bereichen wie der Bildung. Der auf Sens Methodik zurück gehende »Human Development Index« der UNO, mit dem der Wohlstand der Länder der Erde aktuell gemessen wird, zeigt diesen Zusammenhang auf.<sup>54</sup> Besonders aktuell für diese Sichtweise sind auch die Indikatoren der »Sustainable Development Goals«, für die sich alle Mitgliedsländer der UNO 2015 verpflichtet haben.<sup>55</sup>

Sen sieht eine wesentliche Stärke seines Befähigungsansatzes darin, dass von ihm keine materialen Wertungen eines guten Lebens vorgegeben werden und dass dieser Ansatz normativ unterbestimmt (»incomplete«) gehalten ist.<sup>56</sup> Wichtig ist ihm dennoch, dass normativ »dichte« Wertungen explizit zu erfolgen haben. Das heißt in unserem Zusammenhang, material näher bestimmte Interpretationen, was ein »gutes Leben« auszeichnen soll, sind von Caritas und Diakonie für ihre Anspruchsgruppen und ihren gesellschaftlichen Auftrag selbst vorzunehmen. Die Organisationen müssen jedenfalls zentrale Fähigkeiten identifizieren, die sie in einem konkreten Setting für die Nutzerinnen und Nutzer ihrer Dienste ermöglichen wollen, damit diese zu einem - ihrem organisationalen Auftrag entsprechenden - »guten Leben« befähigt werden, wo die Klientinnen und Klienten dies nicht selbst verwirklichen können. Im kommenden Abschnitt

<sup>52</sup> Vgl. z. B. Sen, Justice, 2009, 194ff..

<sup>53</sup> Vgl. Sedmak, Capability, 2011, 55ff.; vgl. Sen, Gerechtigkeit, 2010, 253ff.

<sup>54</sup> Vgl. Röh, Soziale Arbeit, 2013, 92.

<sup>55</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung (Hg.), Jeffrey Sachs u. a., SDG Index and Dashboards Report 2017. Global Responsibilities. International spillovers in achieving the goals, New York 2017.

<sup>56</sup> Vgl. Sedmak, Capability, 2011, 36; vgl. Röh, Soziale Arbeit, 2013, 103.

werden solche partikular dichten Wertungen am Beispiel der »Option für die Armen« aus den christlichen Kirchen als Grundlage für diese Organisationen skizziert.

### 3. »SOZIALE THERMIK« IN DER ZIVILGESELLSCHAFT ERZEUGEN

#### 3.1 Partikular »dichte« Vorstellungen vom Guten Leben mobilisieren

Auf den bisherigen Aussagen fußt die Anforderung, dass Diakonie und Caritas mittels »besserer« als bisher gängiger Praxen und mittels Angebot eines Sets realer Wahlfreiheiten für Klientinnen und Klienten zu deren gutem Leben beitragen, wo diese aufgrund ihrer derzeit eingeschränkten Lebenslage unsere Unterstützung benötigen. Dabei sollten sie sich reflektiert ausrichten auf normativ dicht interpretierte Ziele gesellschaftlichen Zusammenlebens, nämlich für gelingende Identität der Klientinnen und Klienten durch soziale Anerkennung. Angewendet auf konkrete gesellschaftliche Sachverhalte bemisst sich dann auch, was je konkret »bessere« Praktiken für Identität in sozialer Anerkennung sein können, die mithilfe »sozialer« Innovationen implementiert werden sollen.

Diakonie/Caritas und die christlichen Kirchen als deren relevantes Umfeld haben zahlreiche solcher »dichter« Vorstellungen von gutem Leben in der Gesellschaft ausgeformt. Sie besitzen jedoch nicht die einzigen gültigen Antworten. Es braucht einen öffentlichen Dialog mit Entscheidungen darüber, welche Vorstellungen eines gesellschaftlich zu sichernden »guten Lebens« auch umgesetzt werden sollen. Weltverantwortung kann zunächst durch solidarische Beteiligung an der Suche nach Lösungen für Probleme wie Armut umgesetzt werden. Dann können die an einem solchen Dialog Teilnehmenden nach einem gemeinsamen Verständnis von menschlicher Würde suchen, nach moralischen Implikationen, die der Problemsicht meistens inhärent sind.<sup>57</sup>

Und sie können in einer weiteren Bewegung so einige »dünnere« – aber materiale und nicht nur formale – fundamentale ethische Kriterien eines »guten Lebens« erarbeiten, die auf dem so gewonnenen gemeinsamen Terrain einerseits leitend sein können, die aber andererseits offen genug sind, um in verschiedenen (organisations-)kulturellen Kontexten mit je eigenen Perspektiven und Überzeugungen angereichert zu werden. Peter Rottländer z.B. misst der »Option für die Armen« in der katholischen Kirche besondere Bedeutung bei, weil sie, trotzdem sie in einer Phase gesellschaftlicher Pluralisierung entstanden ist, dennoch besondere inhaltliche »Dichte« aufweist:

»Entgegen der Befürchtung, eine von den Menschen selbst mitgestaltete Ethik würde in eine nivellierte moralische Mittelmäßigkeit führen, die der zunehmenden

<sup>57</sup> Vgl. Peter Rottländer, Ethik der Solidarität im Spannungsfeld von Postmoderne und Kommunitarismus, in: Thomas Hausmanninger (Hg.), Christliche Sozialethik zwischen Moderne und Postmoderne, Paderborn u. a. 1993, 234–238.

Individualisierung nichts mehr entgegensezt, ist die Option für die Armen eine ausgesprochene Solidaritätsoption. Sie stellt den Rückzug auf Individualität und Innerlichkeit in einer Entschiedenheit in Frage, die von traditionelleren Topoi der katholischen Moral kaum übertroffen werden dürfte.«<sup>58</sup>

Vom hier eingeführten ethischen Modell Sens/Nussbaums her betrachtet und grundlegend für die Ausrichtung der öffentlichen Argumentation von Diakonie und Caritas wird die Gewährleistung der Basisbedürfnisse (»needs«) für alle als staatliche Aufgabe angestrebt. Dazu gehören auch die Basisbedürfnisse zukünftiger Generationen (im Sinne der ökologischen Nachhaltigkeitsdebatte). Sie zielen zudem eine gesellschaftliche Befähigung aller Menschen, ein gutes Leben zu führen, durch reale Verwirklichungsoptionen an. Diese Grundanforderungen zu verwirklichen hat Priorität vor der Förderung unbegrenzter Bedürfnisse (»wants«) weniger. Für eine solche Option haben Trägerorganisationen sozialer Dienste ihre Stärken aktiv und mit reflektierten Strategien in öffentliche Debatten darüber, welche Maßnahmen soziale Gerechtigkeit in einem aktuellen Kontext konkret erfordert, einzubringen.

Dichte und in der eigenen Identität begründete Vorstellungen und Moralprinzipien stellen Ressourcen der beiden Organisationen dar, die ihre Mitglieder auch zu Engagement motivieren und so für gesellschaftliche Mobilisierung in Anliegen des Gemeinwesens aktiv genutzt werden können.<sup>59</sup> Sie haben eine Vielzahl unterschiedlicher Organisationsformen und Leistungsarten entwickelt, mit denen zum Beispiel bestimmte Formen des Sozialkapitals geschaffen werden können. Gruppenübergreifendes und vertikales Sozialkapital zu bilden ist eine der größten Herausforderungen für modernisierte, ausdifferenzierte und plurale Gesellschaften.<sup>60</sup> Es geht darum, durch gruppen- oder schichtübergreifende Bindungen - und nicht nur innerhalb bestehender homogener Gruppen - zur gesellschaftlichen Integration beizutragen. So sind Verbindungen mitzubauen in Gruppen, deren Mitglieder nicht a priori nach Herkunft oder Schicht strukturiert sind, sondern aus den verschiedensten Gruppen kommen. Richard Münch kann so interpretiert werden:<sup>61</sup>

»Trotzdem ist nicht von der Hand zu weisen, dass Berufsorganisationen, Verbände, Kirchen, Vereine und freie Vereinigungen aller Art eine fundamentale Rolle im Aufbau von Solidaritätsnetzwerken in der modernen Gesellschaft spielen. Sie treten an die Stelle der alten ständischen Organisationen und widerspiegeln in ihrer Pluralität die gewachsene Komplexität moderner Gesellschaften. Sie verlaufen quer zu den ur-

<sup>58</sup> Rottländer, *Solidarität*, 1993, 234–238.

<sup>59</sup> Vgl. Martha Nussbaum, *Menschliches Tun und soziale Gerechtigkeit. Zur Verteidigung des aristotelischen Essentialismus*, in: Micha Brumlik/Hauke Brunkhorst (Hg.), *Gemeinschaft und Gerechtigkeit*, Frankfurt a. M. 1993, 323–363.

<sup>60</sup> Vgl. Markus Glatz-Schmallegger, *Social Capital and Church-Based Social Organizations*, in: *Diaconia. Journal for the Study of Christian Social Practice* 6/2015, 167–182.

<sup>61</sup> Vgl. Glatz-Schmallegger, *Zivilgesellschaft*, 2004.



sprüngen Herkunftssolidaritäten von Familien, Verwandtschaftssystemen und ethnischen Gruppen und auch teilweise quer zu traditionellen ständischen Gruppen. Je größeren Raum sie in der Gesellschaft einnehmen, umso mehr drängen sie die ursprünglichen (primordialen) und traditionellen Solidaritäten zurück.«<sup>62</sup>

Diese Voraussetzungen ermöglichen es, soziale Konfliktlinien zu überschreiten. Normativ »dicht« konfigurierte Organisationen sind daher bereits aus sozialstrukturellen Gründen besonders herausgefordert, solche Brücken zwischen unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen auch aktiv zu bauen.<sup>63</sup> Die Form einer »Organisation« ist dafür erfolgversprechend, weil sie Identifikation für Menschen auch außerhalb der eigenen Gemeinschaften erlaubt.

Es gilt aber auch, ein eigenes normatives Profil für eine Kritik an gegebenen Strukturen konstruktiv zu nutzen. Ein solches Profil entspricht einer gewissen Autonomie sozialwirtschaftlicher Organisationen gegenüber anderen gesellschaftlichen Teilbereichen (Wirtschaft, Politik). Normativ dicht interpretierte Leitvorstellungen können eine Fähigkeit solcher Organisationen ausprägen helfen, die soziologisch als »Auffangstationen« und »Überwinterungsorte« (»half-way houses«) für in der Gesellschaft momentan deaktualisierte (oder gar: auf Dauer diskreditierte) Ideen dienen.<sup>64</sup>

Das zeigen mehrere Autoren am Beispiel der Kirchen: Geser verweist im folgenden Zitat auf die Möglichkeit einer förderlichen Wirkung der Ursprungs- und Tradierungslogik auf die Einflusslogik der Kirchen: »Generell können selbst gut etablierte Kirchen nicht vorbehaltlos zu jenen »entrenched organizations« gerechnet werden, die sich in jeder Hinsicht in ihre säkulare Umwelt einfügen. Vielmehr gehören sie zumindest aspektweise der Sphäre jener »fringe organizations« an, die der positiven staatlichen Rechtsordnung religiös-naturrechtlich fundierte Forderungen gegenüberstellen und durch Parteinahme für randständigere Bevölkerungssegmente eine »inklusive« Gesellschaftsordnung erzwingen (...).«<sup>65</sup>

Eine solche, von anderen gesellschaftlichen Teilbereichen relativ autonome Letztbegründung gesellschaftlichen Handelns kann Freiräume schaffen für eine Wirksamkeit im Sinne des Öffentlichkeitsauftrags der christlichen Kirchen.

<sup>62</sup> Richard Münch, Elemente einer Theorie der Integration moderner Inklusion, Exklusion-Integration, Desintegration. Die Theorie funktionaler Differenzierung und die Desintegrationsthese, in: Wilhelm Heitmeyer (Hg.), Was hält die Gesellschaft zusammen? Bundesrepublik Deutschland. Auf dem Weg von der Konsens- zur Konfliktgesellschaft, Frankfurt a. M. 1997, 96–109, 97f.

<sup>63</sup> Vgl. Glatz-Schmallegger, Social Capital, 2015, 167–182; Richard Münch, Globale Dynamik, lokale Lebenswelten. Der schwierige Weg in die Weltgesellschaft, Frankfurt a. M. 1998.

<sup>64</sup> Vgl. Hartmut Geser, Zwischen Anpassung, Selbstbehauptung und politischer Agitation. Zur aktuellen (und zukünftigen) Bedeutung religiöser Organisationen, in: Michael Krüggeler/Karl Gabriel/Winfried Gebhardt (Hg.), Institution, Organisation, Bewegung. Sozialformen der Religion im Wandel, Opladen 1999, 39–69.

<sup>65</sup> Ebd.



»Wenn religiöse Organisationen in modernen Gesellschaften als Quelle unberechenbar-eigensinnigen Handelns und als Agenzien sozio-kulturellen und politischen Wandels in Rechnung zu stellen sind, beruht dies größtenteils darauf, dass sie in einer Zeit, wo praktisch alle anderen Akteure entweder dem Schwerefeld staatlicher Kontrolle und Subventionierung oder der Abhängigkeit von der Wirtschaft unterliegen, nach wie vor eine gewisse Unabhängigkeit besitzen.«<sup>66</sup>

So hatte sich die – bereits in den späten 1960er Jahren allgemein aktuelle – Problematik des weltweiten Nord-Süd-Gefälles zeitweise weitgehend in kirchliche und kirchennahe Kreise zurückgezogen; marxistisch inspirierte Konzeptionen gesellschaftlicher Revolution und Umverteilung wurden innerhalb Lateinamerikas über einen langen Zeitraum stark innerhalb der »Kirche der Armen« kultiviert. Große-Kracht führt für diese Leistung der Kirchen auch die Geschichte der evangelischen Kirche in der DDR an.<sup>67</sup>

Die Trägerorganisationen sozialer Dienste können aus ihrer gesellschaftlichen Position als organisierte Teile umfassender dichter Interpretationsgemeinschaften (und prägend im Rahmen einer langen christlichen und humanistischen Tradition und auch heute mithilfe gut entwickelter sozialer Infrastruktur in verschiedenen relevanten Lebensbereichen) unter gewissen Voraussetzungen eigene Potenziale und Ressourcen für gesamtgesellschaftliche Debatten lukrieren. Es zeigt sich beispielsweise, dass ein großer Anteil freiwilligen Engagements an soziale Organisationen gebunden ist, denn diese motivieren zu Engagement in öffentlichen Angelegenheiten und schaffen einen strukturierten Rahmen, Anliegen in die öffentliche Debatte einzubringen.<sup>68</sup>

Normativ dicht interpretierte soziale Innovationen für ein »gutes Leben« aller können motivieren, Partizipation auf unterschiedlichsten Ebenen fördern und zum Engagement in Fragen des Gemeinwesens und zu gesellschaftlicher Selbstverantwortung antreiben. Sie sind unverzichtbar für gesamtgesellschaftliches Lernen, weil Gesellschaften heute angesichts Pluralisierung, Individualisierung und Ausdifferenzierung auf einer gefährdeten normativen Basis beruhen, die der Staat nicht alleine schaffen kann.<sup>69</sup> Soziale Innovationen, die (z. B. vom Rand oder auch von außerhalb des Gesundheitssystems) von den Zielgrup-

<sup>66</sup> Geser, Anpassung, 1999, 52.

<sup>67</sup> Hermann-Josef Große Kracht, Demokratie als Verfahren? Habermas diskurstheoretische Demokratiekonzeption und die Frage nach dem Verhältnis von Kirche und Öffentlichkeit, in: Walter Lesch/Alberto Bondolfi, Theologische Ethik im Diskurs, Tübingen/Basel 1995, 230.

<sup>68</sup> Vgl. Eckhard Priller/Annette Zimmer, Bürgerschaftliches Engagement und Dritter Sektor, in: Hans Böckler Stiftung (Hg.), WSI-Mitteilungen (Monatszeitschrift des Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts) 03/2001, 157–164, 157.

<sup>69</sup> Vgl. z. B. Franz-Xaver Kaufmann, Normative Konflikte in Deutschland. Basiskonsens. Wertewandel und seine Bewegungen, in: Peter L. Berger (Hg.), Grenzen der Gemeinschaft, Gütersloh 1997, 155–179; vgl. Ernst-Wilhelm Böckenförde, Kirchlicher Auftrag und politisches Handeln. Analyse und Orientierungen (Schriften zu Staat-Gesellschaft-Kirche 2), Freiburg/Basel/Wien 1989.

pen selbst initiiert werden, tragen daher auch zur Steigerung der gesellschaftlichen Selbsthilfekompetenz bei.<sup>70</sup>

### 3.2 Aushandlungsprozesse in der Zivilgesellschaft

Ein »variety-pool« solcher dichter und auf das Gemeinwohl gerichteter ethischer Orientierungen ist besonders für eine Gesellschaft zentral, die einem rasanten Wandel unterliegt. Organisationen mit dichten Ethiken (Menschenrechte, Humanismus, Religionen), die ihre Mitglieder in Anliegen des Gemeinwesens zudem motivieren können, sind wichtige Bestandteile eines vitalen gesellschaftlichen Ethik-Pools.

»Über die konsequenzenlose Sonntagsrede hinaus müssen die moralischen Fragen des richtigen Handelns und die ethischen Fragen des guten Lebens in den Alltag des politischen Geschäfts integriert werden.«<sup>71</sup>

Werte und daraus abgeleitete, das Handeln konkret orientierende Normen müssen öffentlich ausgehandelt werden. Pluralisierung, Individualisierung und gesellschaftliche Ausdifferenzierung mit hochspezialisierten Logiken in gesellschaftlichen Teilsystemen tragen das Ihre zur Komplexität gesellschaftlicher Fragen bei. Gesellschaften sind heute nicht mehr in institutionell verfestigte Traditionen eingebettet und müssen oft von einer »riskanten« Gegenwart<sup>72</sup> aus, ohne role-models aus der Vergangenheit, aktivieren und ihre Zukunft in eine (nicht mehr milieugebunden abgesicherte) Ungewissheit hinein selbst gestalten. Sie sind daher für die Bewältigung komplexer Zukunftsaufgaben von globalem Maßstab auf solche aktivierenden Ethik-Pools angewiesen.

Zentral ist dieser Zusammenhang auch deshalb, weil öffentlich finanzierter Handlungsbedarf für innovative Dienste zur Lösung komplexer sozialer Probleme auch öffentlich legitimiert werden muss. Gesetzliche Maßnahmen zur Finanzierung sozialer Innovationen benötigen gesellschaftliche Akzeptanz. Casanova schreibt der zivilgesellschaftlichen Sphäre für die Formulierung eines so verstandenen Gemeinwohls besondere Bedeutung zu:

»According to this model, modern social integration emerges in and through the discursive and agonic participation of individuals, groups, social movements, and institutions in a public yet undifferentiated sphere of civil society where the collective construction and reconstruction, contestation, and affirmation of common normative structures - ›the common good‹ - takes place.«<sup>73</sup>

<sup>70</sup> Vgl. Rameder u. a., Potenziale, 2018.

<sup>71</sup> Münch, Globale Dynamik, 1998, 254.

<sup>72</sup> Vgl. Ulrich Beck, Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt a. M. 1986; Armin Nassehi, Risikogesellschaft, in: Georg Kneer, Armin Nassehi, Markus Schroer (Hg.), Soziologische Gesellschaftsbegriffe. Konzepte moderner Zeitdiagnosen, München 1997, 252-279.

<sup>73</sup> Jose Casanova, Public Religions in the Modern World, Chicago/London 1994, 230.

Handlungsbedarf für soziale Dienste – weil sie öffentlich finanziert und gesetzlich legitimiert sein müssen – ist daher gegenüber konkurrierenden, teilweise sehr starken Einzelinteressen zu legitimieren. Crook spricht in diesem Zusammenhang von einem »Janus-Gesicht« der Zivilgesellschaft:<sup>74</sup> Die Dichte und Vielfalt zivilgesellschaftlicher Gruppen spiegelt nicht nur plurale Machtquellen wider, sondern auch die gesellschaftliche Ungleichheit.

Die Zivilgesellschaft ist ein sehr heterogenes Gebilde unterschiedlich stark mit Ressourcen ausgestatteter Interessenvertretungen.<sup>75</sup> Es gibt keine Verfahren des Ausgleichs zwischen starken und schwachen Gruppen und keine politische Legitimation der Akteure oder Aushandlungsverfahren. Weil es keinen Interessensausgleich oder Minderheitenschutz gibt, entscheidet in dieser Sphäre oft real die Ausstattung mit Ressourcen, wie verfügbare Finanzmittel, Zugang zu Medien oder zu politisch Verantwortlichen. Mikropolitik siegt oft über ursachenorientierte Problemlösungsverfahren.

Die Armutsbekämpfung zeigt dieses Dilemma deutlich auf. Ausgegrenzt ist diese äußerst heterogene Gruppe armutsgefährdeter Menschen auch aus der öffentlichen Agenda. Sie muss sich für öffentlich finanzierte Maßnahmen der letztlich nationalstaatlich organisierten Sozialpolitik gegen Einzelinteressen durchsetzen, die oft bereits vorgängig in einer EU-weit organisierten Wirtschaftspolitik erfolgreich waren. Das Gemeinwohl ist in der zivilgesellschaftlichen Öffentlichkeit nicht Einzelinteressen übergreifend organisiert.

Der aktuelle Diskurs um soziale Innovationen zeigt dieses strukturelle Problem ebenfalls auf. Denn auf dem Weg zur Innovationsgesellschaft stellen sich laut Bode viele Blockierer ein: es besteht etwa die Gefahr, dass es zu einer Vermarktlichung der Zivilgesellschaft kommt, »...deren advokatorische Funktion in Gefahr ist, stattdessen als kostenfreier Ideenspender und kostengünstiger Lückenfüller...« zu dienen.<sup>76</sup>

Dennoch ist die Zivilgesellschaft unverzichtbar zur Vorbereitung politischer Entscheidungen, die dann im Rahmen demokratisch legitimierter Institutionen getroffen und implementiert werden müssen. Für Habermas z. B. »können autonome Öffentlichkeiten institutionell und organisatorisch eine tragfähige soziale Basis finden. Eine solche Zivilgesellschaft autonomer meinungsbildender Assoziationen bildet die soziale Grundlage autonomer Öffentlichkeiten.«<sup>77</sup>

<sup>74</sup> Richard Crook, Strengthening democratic governance in conflict torn societies. Civic organisations, democratic effectiveness and political conflict, in: Institute of Development Studies Working Papers 129/2001, Brighton.

<sup>75</sup> Glatz-Schmallegger, Zivilgesellschaft, 2004, 185–192.

<sup>76</sup> Nikolaus Dimmel, Innovationsmanagement im österreichischen Sozialwesen, in: Johannes Eurich/Markus Glatz-Schmallegger/Anne Parpan-Blaser (Hg.), Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens. Rahmenbedingungen, Konzepte und Praxisbezüge, Wiesbaden 2018, 103–126, 115.

<sup>77</sup> Jürgen Habermas, Faktizität und Geltung: Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats, Frankfurt a. M. 1992, 363.

Als Hauptrolle für die Zivilgesellschaft sieht Deepa Narayan das Organisieren und Mobilisieren benachteiligter Gruppen, um mögliche Allianzen zu bilden und Regierungshandeln damit zu konfrontieren.<sup>78</sup> Strukturelle Defizite wie Armut müssen daher auch als latente gesellschaftliche Konflikte betrachtet werden, die neue strukturell wirksame Problemlösungen (via soziale Innovationen) und die Lösung struktureller Konflikte durch die beteiligten Gruppen selbst in neuartigen Allianzen erfordern.

Freiwillig gebildete gruppenübergreifende Netzwerke, Assoziationen und dementsprechende Normen, die in alltäglichen Interaktionen eingebettet sind, führen zur Stärkung des Gemeinwohls. Große-Kracht beschreibt diese Funktion sogar als unverzichtbar für das Projekt Zivilgesellschaft:

»Ohne starke Gruppen der Zivilgesellschaft, die ihre institutionelle Macht advokatorisch in den Dienst unterprivilegierter Interessen stellen bzw. deren »mediale Sprachlosigkeit« durch stellvertretendes Handeln zu kompensieren versuchen, wäre das Projekt einer zivilgesellschaftlichen Öffentlichkeit angesichts der strukturellen Übermacht ökonomischer und administrativer Systemimperative chancenlos.«<sup>79</sup>

#### 4. GOOD GOVERNANCE STATT KOMPENSATION FÜR FEHLENDES STAATLICHES HANDELN

Gefahren einer Kompensation staatlichen Handelns zeigt beispielsweise Eurich auf: Soziale Innovationen hängen sowohl von den finanziellen und personellen Ressourcen in den entsprechenden Ländern ab, wie auch von wirtschaftlicher und politischer Stabilität, die erst Innovationen in sozialen Dienstleistungen möglich macht. In der Folge ist für die Umsetzung sozialer Innovationen entscheidend, wie viel Geld ein Gemeinwesen für bestimmte Personengruppen zur Verfügung stellt, wie viel Geld für andere Belange wie Bildung oder Verteidigung oder Umweltschutz ausgegeben wird. Eine Folge davon kann aber sein, dass Innovationen dort entstehen, wo bestehende sozioökonomische und sozopolitische Systeme die höchste Leistungsfähigkeit besitzen, nicht aber dort, wo die größten Bedarfe herrschen.<sup>80</sup>

Womit immer auch die Frage der Einbettung und des Aufgreifens neuer sozialer Praktiken durch die Politik verbunden ist. Gerade aufgrund seiner

<sup>78</sup> Vgl. Deepa Narayan, *Bonds and Bridges. Social Capital and Poverty*, New York 1999. [documents.worldbank.org/curated/en/989601468766526606/pdf/multi-page.pdf](https://documents.worldbank.org/curated/en/989601468766526606/pdf/multi-page.pdf) (Zugriff am 23.4.2018).

<sup>79</sup> Große Kracht, *Demokratie als Verfahren*, 1995, 231.

<sup>80</sup> Johannes Eurich, *Innovationen im Bereich des Sozial- und Gesundheitswesens*, in: Johannes Eurich/Markus Glatz-Schmallegger/Anne Parpan-Blaser (Hg.), *Soziale Innovationen in Organisationen des Sozialwesens. Rahmenbedingungen, Konzepte und Praxisbezüge*, Wiesbaden 2018, 7–29, 23.

Verpflichtung zum Schutz der Schwachen ist der Staat Voraussetzung (verfassungsmäßige Garantie der Freiheiten der Zivilgesellschaft), Bezugspunkt (Forderungen müssen Eingang in staatliche Institutionen finden) und Stütze (Interventionen bei Konflikten, ausgleichende Funktion) der Zivilgesellschaft.<sup>81</sup>

Wichtiges Vorzeichen dafür, ob mittels sozialer Innovationen staatliches Versagen kompensiert oder aber staatlich unterstützt positive gesellschaftliche Wirkung erzielt werden kann, ist eine so genannte »Staats-Zivilgesellschafts-Synergie«. Dieser Verhältnisbestimmung wird auch von der Weltbank im Blick auf die globale Dimension der Armutsbekämpfung große Aufmerksamkeit geschenkt.<sup>82</sup> Dieses Verhältnis zwischen Staat und Zivilgesellschaft kann mit Deepa Narayan von der Weltbank entweder als eines der Substitution oder als eines der Komplementarität zwischen staatlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen beschrieben werden. Im ersten Falle werden zivilgesellschaftliche Einrichtungen etwa im Sozialbereich überfordert, weil sie ohne entsprechende Ausstattung Leistungen erbringen müssen, die eigentlich staatliche Aufgaben sind. Auf diese Art können die strukturellen Probleme nicht nachhaltig gelöst werden.

Im zweiten Falle gibt es Strukturen der Zusammenarbeit, in denen die unterschiedlichen Potenziale beider Seiten optimal genutzt werden. Auch auf Seiten des Staates gilt es also, förderliche Rahmenbedingungen für die Selbststeuerung der NPOs und für deren Partizipation an Entscheidungsprozessen zu schaffen. Es ist auch für die Praxis im hier untersuchten Feld wichtig zu reflektieren, welche Verfasstheit öffentlichen Lebens (Vereinsrecht, Partizipationsregeln usw.) förderlich für eine aktive Öffentlichkeit ist. Dies ist aktuell von großer Bedeutung, weil einige destruktive Trends zutage treten: So zeigen sich Tendenzen des Diskurses um soziale Innovationen hin zu bloßen Wettbewerbsfiguren. Zugleich desintegrieren und polarisieren Prozesse der Vermarktlichung die in die Defensive geratene Sozialwirtschaft.<sup>83</sup>

Wenn gesellschaftliche Ziele durch soziale Innovationen besser umgesetzt werden sollen, darf fehlgesteuerte Politik nicht lediglich »kompensiert« werden. Sie muss vielmehr - wo sie fehlt - initiiert und herausgefordert werden. Ebenso sind klare Anforderungen an sie zu benennen. Hier kommt den untersuchten Sozialorganisationen ein anderes Charakteristikum zugute. Religionen bauen traditionell auf vitalen informellen Netzwerken auf, wie zum Beispiel lokalen Initiativen. Diese sind nicht immer per se politisch.

Doch sie werden oft zu Ausgangspunkten für politische Initiativen, sobald soziale Fragen lokal dringlich werden und sobald ein Status Quo als nicht mit wichtigen Werten vereinbar erkannt worden ist. Lokal gut eingebettete soziale Organisationen können dabei behilflich sein, soziale Akzeptanz für Maßnahmen zur Problemlösung zu schaffen. Diese Voraussetzung wurde auch als ein

<sup>81</sup> Vgl. Glatz-Schmallegger, Zivilgesellschaft, 2004.

<sup>82</sup> Vgl. Narayan, Bonds, 1999, 15.

<sup>83</sup> Vgl. Dimmel, Innovationsmanagement, 2018.

wesentlicher Faktor zum Erfolg im internationalen Vergleich von Zivilgesellschaften herausgearbeitet.<sup>84</sup>

Denn die oben eingeführte Staats-Zivilgesellschafts-Synergie schließt auch die Erkenntnis mit ein,

»dass lokale Gruppen ein über sie hinausgehendes Netz aus Werten und Interaktionen, Verbindungen mit externen Institutionen und Gruppen brauchen. Die Frage, ob der Einfluss zivilgesellschaftlicher Assoziationen positiv oder negativ für die Gesellschaft ausfällt, hängt dieser Theorie zufolge entscheidend davon ab, ob die minimalen demokratischen Verfahren so konstruiert worden sind, dass sie die Bildung von Koalitionen fördern, die Vermittlung in Konflikten und die Integration von Vielfalt ermöglichen.«<sup>85</sup>

Weil öffentliche Kommunikationsverläufe durch die Interventionsfähigkeit staatlicher Administrationen und einflussreicher sozialer Interessengruppen (durch horizontales und gruppeninternes »Sozialkapital«) ebenso wie durch die realen Organisationsformen einer marktabhängig betriebenen Massenkommunikation vielfältigen »Störvariablen« ausgesetzt sind, kommt unabhängigen Institutionen der Zivilgesellschaft eine wichtige Korrektivfunktion zu, wenn sie ihre professionellen und organisatorischen Kompetenzen zur Ausweitung und Intensivierung der öffentlichen Kommunikationsflüsse einsetzen. Und zwar dann, wenn marginale Bevölkerungsgruppen in ihrem Recht auf freien Zugang zum öffentlichen Meinungsbildungsprozess strukturell benachteiligt werden.

Selbststeuerung – und darauf basierende reflektierte gesellschaftliche Einbindung – sind für deren gesellschaftliche Wirkung jedoch unverzichtbar. Angesichts der Doppelfunktion des Staates wird eine subsidiäre Verstärkung der organisationalen inhaltlich kritischen Position von Diakonie und Caritas durch die Kirchenleitung erforderlich, eine bessere Einbettung in pfarrgemeindliche Strukturen und/oder eine Professionalisierung und Ausdifferenzierung der Leistungsarten, um mögliche finanzielle Nachteile zu mildern.<sup>86</sup> Die Kirchen mit ihren Ebenen, also einschließlich der Basis und der Kirchenleitung, sehen in der Perspektive ihrer »Option für die Armen« einen Auftrag für gesellschaftspolitisches Engagement. Dieser Auftrag erscheint jedoch in einem abgestimmten Zueinander der verschiedenen kirchlichen Ebenen sinnvoller.

<sup>84</sup> Vgl. z. B. Richard Crook, Strengthening democratic governance in conflict torn societies. Civic organisations. Democratic effectiveness and political conflict (Institute of Development Studies Working Papers) 129/2001; John Harriss, How Much Difference Does Politics Make? Regime Differences Across Indian States and Rural Poverty Reduction, in: Development Studies Institute, London School of Economics. Destin Working Paper (No. 00-01), London 2000; Peter Evans, Embedded Autonomy. States and Industrial Transformation, Princeton 1995.

<sup>85</sup> Crook, Strengthening, 2001, 5.

<sup>86</sup> Vgl. Glatz-Schmallegger, Zivilgesellschaft, 2004.

Die Potenziale der gesamten Kirchen sollten bewusster genutzt werden. Die Einbindung der Kirchenleitung darf nicht als stärkere Abhängigkeit gestaltet werden, sondern muss als Verstärkung einer gemeinsamen und die jeweiligen Einzelinteressen übersteigenden gesellschaftlichen Option erlebt werden können. Eine reflektierte subsidiäre Rolle der Kirchenleitungen zur Unterstützung der Selbststeuerung der Organisationen ist unverzichtbar für deren gesellschaftliche Wirkung. Eine schlechte Voraussetzung dafür ist beispielsweise, wenn Arme und Benachteiligte im Leben der Pfarreien kaum mit ihren Anliegen vorkommen und Armutsbekämpfung vorwiegend an die professionellen Organisationen von Diakonie und Caritas delegiert wird. Denn für eine gelingende Selbststeuerung von Diakonie und Caritas braucht es die Basis in Form der Kirchengemeinden sowie die Kirchenleitungen, damit eine starke öffentliche Stimme und eine gesellschaftliche Thermik entsteht, die Legitimität schafft für Handlungsbedarf zur Lösung sozialer Probleme.

Ekart Pankoke bezeichnet Selbststeuerung als Autonomie in lose gekoppelten Relationen.<sup>87</sup> Er verweist dabei auf die Gestaltbarkeit der Außenbezüge bei Initiativen, Gruppen, Verbänden. Solche Strategien der Selbststeuerung fordern auch die Fähigkeit, in der Antwort auf neue Herausforderungen *sich selbst* zu ändern. Eine entsprechende Personal- und Organisationsentwicklung zielt auf das Lernen in Netzwerken und die Vernetzung von Lernprozessen. »Dabei vollzieht sich Entwicklung immer auch über die Beteiligung der als Betroffene und Beteiligte in vernetzte Lernprozesse einbezogenen sozialen Umwelt.«<sup>88</sup>

Die Chance, die Pankoke in einer derart kreativen Strategie sieht, formuliert er so: In der Perspektive der Selbststeuerung werden Umwelteinflüsse nicht ohnmächtig als Zwang zur Anpassung oder Rückzug hingenommen, sondern die für die Organisation relevante Umwelt wird prinzipiell als gestaltbar und veränderbar gesehen. Dies verlangt laut Pankoke eine Abkehr der NPOs hin zu einer Steuerung von Feldern zur Gestaltung der Umweltrelationen auf unterschiedlichen Ebenen, also einen reflexiven und offenen Umgang mit Außenbeziehungen, um eine gesellschaftliche Wirkung zu fördern.<sup>89</sup> Für unseren Kontext ergeben sich aus diesen Anforderungen zahlreiche Kriterien.

#### 4.1 Management von Komplexität

Gerade der Begriff des »intermediären Bereichs« oder das Konzept des »Dritten Sektors«, in dem sozialwirtschaftliche Organisationen ihre Leistungen erbringen, nimmt Bezug auf die potenziell integrative Funktion dieser Organisationen. Sie stellen ein Bindeglied zwischen Einzelnen und der Gesellschaft dar. Die Organisationen nehmen dabei wesentliche Integrations- und Sozialisations-

<sup>87</sup> Vgl. Ekart Pankoke, Freies Engagement. Steuerung und Selbststeuerung selbstaktiver Felder, in: Rupert Graf v. Strachwitz (Hg.), Dritter Sektor. Dritte Kraft. Versuch einer Standortbestimmung, Düsseldorf 1998, 251–270, 265.

<sup>88</sup> Ebd.

<sup>89</sup> Vgl. a. a. O., 266.



aufgaben wahr. Zimmer beispielsweise liest an Entwicklungen der letzten Jahre das enorme Potenzial des Dritten Sektors als Raum gesellschaftlicher Selbstorganisation und als Katalysator gesellschaftlicher Veränderungsprozesse ab.<sup>90</sup>

Zur strukturellen Armutsbekämpfung mit gesetzlicher und finanzieller Grundlage wird jedoch letztlich der Staat adressiert. Problemlösungen werden zwar entwickelt und vorbereitet und dann oft in Form innovativer sozialer Dienste selbst durchgeführt, können jedoch nur in engen Grenzen und mit entsprechender Finanzierung durch den Staat geleistet werden. Einem Modell von Nothelle-Wildfeuer<sup>91</sup> und einer Auslegung von Habermas<sup>92</sup> folgend können einzelne gesellschaftliche Funktionen der Trägerorganisationen bei der Generierung sozialer Innovationen folgendermaßen beschrieben werden:

Sie haben für die Generierung sozialer Innovationen:<sup>93</sup>

- eine problemsensitive Funktion (quasi als Brandschutzsystem): Durch ihre Nähe zu Lebenswelten der von sozialen Problemen betroffenen Menschen nehmen sie konkrete Probleme wahr und buchstabieren soziale Notlagen. Sie beziehen ihre Kenntnis lebensnah aus der Sozialarbeit.
- eine demonstrative Funktion (quasi als Feueralarm): Sie artikulieren aus der Praxis wahrgenommene soziale Problemlagen öffentlich und machen auf die hinter den Problemen liegenden strukturellen Ursachen aufmerksam. Dabei interpretieren sie andersherum inhaltlich näher, was »soziale Gerechtigkeit« in diesem konkreten gesellschaftlichen Kontext bedeuten könnte.
- eine Problemlösungsfunktion (quasi als Feuerwehr): Durch Öffentlich-Machen sollen konkrete Lösungen auf verschiedenen Ebenen angestoßen und Legitimation für die Notwendigkeit eines entsprechenden Handlungsbedarfs geschaffen werden.
- Bisweilen üben sie auch eine Kontrollfunktion aus (quasi als Expertise im Brandschutz): Politisch angedachte Maßnahmen zur Lösung sozialer Probleme werden überprüft (z. B. bei Konsultationen im Rahmen von Gesetzgebungsverfahren).

Einerseits wird – trotzdem die öffentliche Hand soziale Dienste finanziert – institutionelle Unabhängigkeit vom Staat gesucht, speziell für die demonstrative Funktion, weil sie gesamtgesellschaftlich unverzichtbar ist, um strukturell verursachte Probleme aufzeigen und politisch bearbeiten zu können. Soziale Organisationen erreichen Verhandlungsmacht über institutionell gewährleistete Selbststeuerungsmöglichkeiten. Diese benötigen sie beispielsweise, um medial vermittelte Kritik an gesellschaftlichen Strukturen oder an politischen Maß-

<sup>90</sup> Vgl. Priller/Zimmer, Dritter Sektor, 2001, 160.

<sup>91</sup> Vgl. Ursula Nothelle-Wildfeuer, Soziale Gerechtigkeit und Zivilgesellschaft, Paderborn 1999.

<sup>92</sup> Vgl. Habermas, Geltung, 1992.

<sup>93</sup> Vgl. Glatz-Schmallegger, Soziale Arbeit, 2007, 261.



nahmen zu äußern, in denen sie aufgrund ihrer Praxiskompetenz die Probleme sozialer Gruppen verursacht sehen. Das lässt sich beim hier gewählten Beispiel der Armutsbekämpfung daran erkennen, dass sie dieses Feld als gesellschaftlichen Konflikt öffentlich inszenieren.

Innovationen in sozialen Dienstleistungen sind also eng mit den politischen und gesellschaftlichen Rahmungen verbunden, die sie umgeben und die selbst einem Wandel unterliegen.<sup>94</sup> Dabei geht es auch um transnationale Werte wie Menschenrechte und Geschlechtergleichstellung, was »gesundes« Altern heißen kann, aber auch um »good governance«. Soziale Dienstleistungen sind von solchen kollektiven Bewertungsdiskursen beeinflusst. Und diese Konzepte sind in dialogische Verfahren darüber, was Gerechtigkeit je heißt, mit aller Kompetenz aktiv einzubringen.

Das ist auch andersherum wertzuschätzen: durch ihre tägliche Praxis mit von strukturellen Problemen betroffenen Menschen können sie glaubwürdige Interpretationen dessen in den öffentlichen Diskurs einbringen, was gesellschaftliche Gerechtigkeit je an Rahmenbedingungen fordert, welche Leistungen zur Problemlösung finanziert und mit welcher Qualität sie umgesetzt werden müssen.<sup>95</sup>

Der intermediäre Bereich ist der organisierte Teil einer Sphäre, die sich durch vielfältige Interaktionen zu den Polen Staat, Privat und Markt charakterisieren lässt.<sup>96</sup> Auch hier sind je spezifische kollektiv wirksame Wertungen im Spiel, die unser Handeln beeinflussen. Zum Beispiel wirken zum Pol »Privat« in unserem Feld Motivlagen, sich zu engagieren oder Geld zu spenden für soziale Leistungen. Zum Pol »Staat« wirken vor allem Normen, die über öffentliche Finanzierung oder gesetzliche Normierung sozialer Dienste entscheiden. Und allgemein wirkt eine nun schon längere Verschiebung hin zur Relevanz des Pols »Markt«, weil marktförmiger Wettbewerb unter den Anbietern, aber auch leistungsorientierte Finanzierung und Vertragsgestaltung an Bedeutung zunehmen.

Widersprüche zwischen den einzelnen Steuerungslogiken müssen im Management intern vermittelt werden: Beispielsweise zeigt sich bei einem stark präsenten politischen Engagement sozialer Organisationen in der Asylpolitik eine negative Wirkung auf die Spendenbereitschaft im Pol »Privat«. Oder eine zu starke Anpassung an marktförmige Effizienzanforderungen steht mitunter im Widerspruch zu Qualitätsanforderungen der Nutzerinnen und Nutzer sozialer Dienste. Denn bei sozialen Diensten sind vor allem nicht-zahlungsfähige Kundinnen und Kunden betroffen, was eine einseitige Betonung der Effizienzorientierung wenig

<sup>94</sup> Vgl. Eurich, Innovationen, 2018.

<sup>95</sup> Vgl. Eurich/Maaser, Diakonie, 2013, 163ff.

<sup>96</sup> Vgl. Wolfgang Streeck, Staat und Verbände, in: Sonderheft 25 der Politischen Vierteljahresschrift, Opladen 1994, 7–34; ders., Vielfalt und Interdependenz: Überlegungen zur Rolle intermediärer Organisationen in sich ändernden Umwelten, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 39/1987, 471–495.

praktikabel macht. Eine konstruktive Bearbeitung solcher Widersprüche erfordert Kompetenz und Komplexitätstoleranz sowie ein Denken in strategischen Zeitintervallen. Das ist nicht zuletzt eine Frage für die Weiterbildung.

Für die Bearbeitung derartiger Konflikte zwischen unterschiedlichen Steuerungslogiken fehlen noch weithin evidenzbasierte reflektierte Erfahrungen und gute anwendbare Praxis. Ein häufig genanntes Entscheidungskriterium zur Vermittlung solcher konfliktiver Logiken ist die Sach- und Fachzieldominanz (vorgängig zu Formalzielen) als Imperativ im Bereich der Sozialwirtschaft. Zudem braucht es in den einzelnen Organisationen ein klares und systematisch reflektiertes normatives Verständnis zur Gewichtung widersprüchlicher Anforderungen in wichtigen Konfliktfeldern.

Dementsprechend formulieren Rameder u. a.:

»Allgemein zeigt sich, dass der Nonprofit-Sektor (oder: der gemeinnützige bzw. Dritte Sektor) gegenwärtig einer der wichtigsten Träger sozialer Innovationen ist. Dieses Muster ergibt sich zu großem Teil aus der Bedeutung, die die soziale Zielsetzung (Intention) in diesem Zusammenhang hat.«<sup>97</sup>

Daraus leitet sich auch ab, dass die Bearbeitung solcher Konflikte gesamtgesellschaftlich relevant ist. Soziale Innovationen müssen auch wegen dieser Relevanz möglichst breit skaliert werden, um einen systemischen Wandel potentiell bewerkstelligen zu können. In jedem Fall ist Skalierung ein wesentliches Erfolgskriterium für die nachhaltige und strukturelle Wirkung einzelner sozialer Innovationen.

Für diese Aufgaben kann eine weitere Eigenschaft etablierter sozialer Organisationen helfen: Sie sind oft als Mehr-Ebenen-Verbände verfasst und daher mit geeigneter innerer Komplexität ausgestattet, von der zu hoffen ist, dass sie der Komplexität eines gezielten Handelns im intermediären Bereich gerecht werden kann. Sie haben auch mehrere strategische Optionen für die Umsetzung sozialer Innovationen: Angesichts institutioneller Trägheitstendenzen und struktureller Gefahren können sie zum Beispiel entweder soziale Innovationen aktiv intern entwickeln oder aber zumindest für frühe Entwicklungsphasen in externen Kooperationen mit beweglichen neuen unternehmerischen Akteuren Freiräume schaffen.

#### **4.2 Intersektorale Kooperationsformen**

Soziale Innovationen werden üblicherweise als Möglichkeit gesehen, bislang exkludierte Zielgruppen zu erreichen, die Qualität sozialer und gesundheitlicher Dienstleistungen zu steigern oder die Kosten bei gleichbleibendem Leistungs-niveau zu senken.<sup>98</sup> Ergebnisse aus der Konstellationsforschung ermöglichen eine genauere Analyse, welche Faktoren gegeben sein müssen, damit soziale Inno-

<sup>97</sup> Rameder u. a., Potenziale, 2018, 51.

<sup>98</sup> Vgl. a. a. O.

vationen erfolgreich umgesetzt werden können. Die Multiple-streams-Analyse<sup>99</sup> beispielsweise zeigt deutlich, dass der Weg von gesellschaftlichen Problemen hin zu passenden Lösungen in politischen Prozessen meist viel weniger linear verläuft als gemeinhin gedacht. Und dass Mikropolitik (in Organisationen, politischen Parteien, Institutionen) meist wirkmächtiger ist für Erfolg oder Misserfolg einer sozialen Innovation als die Vernünftigkeit einer vorgeschlagenen Lösung.

Die entsprechende Forschung differenziert eine Vielfalt von Strömen, die in solchen Prozessen nebeneinander verlaufen (zusammengefasst als problem-, policy-, politics-stream), die aber vor allem nur gelegentlich miteinander verknüpft sind. Auch einzelne Elemente eines Entscheidungsprozesses (wie windows of opportunity, Probleme, Lösungen und einzelne Akteure) sind eher gelegentlich als wirkursächlich miteinander verknüpft. Es zeigt sich also, dass zur Bewertung einer intendierten gesellschaftlichen Wirkung eher auf heterogene Akteure, Interdisziplinarität und Reflexivität zu fokussieren ist, als klassisch lineare Modelle der Politiktheorie vermuten ließen. Gesamt betrachtet befindet sich die Diskussion zu diesem Thema sowohl in Österreich wie auch international jedoch noch weitestgehend am Anfang.

Dies erweist sich aber im Bereich der Sozialwirtschaft als sehr wichtiger Hintergrund angesichts der Erfahrung, dass soziale Leistungen zwischen Finanzierung, Qualität und Bedarfen von Nutzerinnen und Nutzern institutionell mehrfach »gebrochen« sind. Im Blick auf die vielen Akteure zwischen Bund und Ländern, unterschiedlichen Krankenkassen-Trägern, zwischen Sozial- und Gesundheitsbereich wird mitunter von »organisierter Nicht-Zuständigkeit« gesprochen, wenn es um die Implementation sozialer Innovationen geht.

Noch mehr gilt das bei »Querschnittmaterien«, die mehrere Sektoren betreffen, wie beispielsweise Ambient Assisted Living, einem vitalen Entwicklungsfeld für technische Assistenzsysteme, die es Menschen ermöglichen sollen, so lange wie möglich ein Leben zuhause zu führen.<sup>100</sup> Ein anderes beredtes Beispiel ist die integrierte Gesundheitsversorgung, wo bereits eine institutionelle Basis fehlt, bevor über einzelne inhaltliche Lösungen gesprochen werden kann.<sup>101</sup>

Soziale Innovationen werden daher gerade in solchen Feldern mit der Erwartung verknüpft, intersektorale Zusammenarbeit zu fördern, zum Beispiel zwischen öffentlichem und Nonprofit-Sektor.<sup>102</sup> Soziale Innovationen sollen auch dazu dienen, Ansatzpunkte für bessere und sektorenübergreifende Ko-

<sup>99</sup> Vgl. Johann Köppel, *Energiewende. Pfadbruch oder Manifestierung des Ausgangspfad?*, in: Werner Rammert/Arnold Windeler/Hubert Knoblauch/Michael Hutter (Hg.), *Innovationsgesellschaft heute. Perspektiven, Felder und Fälle*, Wiesbaden 2016, 301–322.

<sup>100</sup> Vgl. Heinze, *Rahmenbedingungen*, 2018.

<sup>101</sup> Vgl. Heinz Neumann/Thomas Worel, *Gesundheitsreformwelle die 3. Chancen für die Integrierte Versorgung in Österreich?* Proceedings, Linz 2014, 128–141.

<sup>102</sup> Vgl. z.B. Regulation (EU) No. 1296/2013 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2013 on a European Union Programme for Employment and Social Innovation (»EaSI«) and amending Decision No 283/2010/EU establishing a European Progress Microfinance Facility for employment and social inclusion.

operationen zu entwickeln, weil viele soziale Probleme quer zu traditionellen Grenzen von Sozial-, Gesundheits-, Migrationspolitik oder anderen Politikbereichen liegen.

Rameder u. a. sehen diese Notwendigkeit zum Beispiel als für den Gesundheitsbereich besonders relevant:<sup>103</sup> Um das Potenzial und die Möglichkeiten von sozial innovativen Ansätzen im österreichischen Gesundheitsbereich zu heben, bedarf es in jedem Fall einer Zusammenarbeit auf breiter Basis über Sektorengrenzen hinweg. Dies erfordert Reformen, die interorganisationell ausgerichtet sind. Laut Meyer haben soziale Innovationen durch ihren oftmals interdisziplinären Zugang das Potenzial, starres Professionendenken aufzulockern und Multiprofessionalität zu fördern.

## FRAGEN ZUR WEITERARBEIT

(1) Recherchieren Sie nach der Lektüre dieses Beitrags in rotierender Weise in Kleingruppen (Methode z. B. des »Knowledge Cafés«, Links auf Wikipedia) mit folgendem Link den aktuellen Stand bei der Umsetzung der 17 »Sustainable Development Goals« (SDGs) der UNO:  
[ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/indicators](http://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/indicators)

Falls nicht alle 17 »Goals« recherchiert werden können, bieten sich als Auswahl die diesem Beitrag verwendeten SDGoals Nr. 3,8,10,12 an.

Die Gruppen können bei ihrer Recherche unter diesem Link jeweils ihr Land mit anderen Ländern oder dem EU-Durchschnitt vergleichen und detaillierte inhaltliche Recherchen zu den einzelnen Indikatoren anstellen.

(2) Eine Frage für die zusammenfassende Diskussion nach den Gruppen-/Tisch-Präsentationen ist, inwiefern bei den SDG's Amartya Sen's grundlegendes Verständnis von Entwicklung und gutem Leben sichtbar wird.

## AUFGABE FÜR ARBEITSGRUPPEN

Bieten Sie mit einem Handout (oder mit einem Web-Link) grundsätzliche Informationen zu einer beispielhaft positiven (oder zu einer den Arbeitsgruppen bekannten) Sozialeinrichtung.

<sup>103</sup> Vgl. Rameder u. a., Potenziale, 2018.

Die Gruppen werden nun eingeladen, zu diskutieren (und mittels Flipchart zu dokumentieren), wie hier zentrale Dimensionen eines guten und gelingenden Lebens (nach dem Verständnis dieses Buchbeitrags) konkret umgesetzt worden sind.

Die Gruppen können unterschiedliche Perspektiven entwickeln, über die in einer gemeinsamen Diskussion einzelne kritische Aspekte, Handlungsbedarf für die untersuchte Einrichtung und angesichts gegebener politischer/ökonomischer/kultureller Rahmenbedingungen in einer Live-Chart festgehalten werden.

Je nach Setting kann daraus Handlungsbedarf für die Teilnehmenden selbst abgeleitet werden, z. B. wenn diese einem Nahverhältnis zu der untersuchten Einrichtung stehen.



## WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Johannes Eurich/Markus Glatz-Schmallegger/Anne Parpan-Blaser (Hg.), Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens. Rahmenbedingungen, Konzepte und Praxisbezüge, Wiesbaden 2018.

Martha C. Nussbaum, Menschliches Tun und soziale Gerechtigkeit. Zur Verteidigung des aristotelischen Essentialismus, in: Michael Brumlik/Hauke Brunkhorst (Hg.), Gemeinschaft und Gerechtigkeit, Frankfurt 1993, 323-361.

Amartya Sen, Die Idee der Gerechtigkeit. München 2010.