

# Soziale Investitionen brauchen eine politische Vision

Beiträge zum Gemeinwohl und Verbesserung der Lebenssituation von Menschen

VOLKER THEN UND  
KONSTANTIN KEHL

Dr. Volker Then ist geschäftsführender Direktor des Centrums für soziale Investitionen und Innovationen der Universität Heidelberg. Bevor er zusammen mit Prof. Helmut K. Anheier das Centrum für soziale Investitionen und Innovationen gründete, arbeitete er bei der Bertelsmann Stiftung in Gütersloh. Dr. Konstantin Kehl ist Politikwissenschaftler und Leiter der Abteilung Transfer & Beratung des Centrums für soziale Investitionen und Innovationen der Universität Heidelberg, Büro Berlin.  
[www.csi.uni-heidelberg.de](http://www.csi.uni-heidelberg.de)

**Soziale Investitionen sind keine Kapitalmarktinvestitionen mit ein paar zusätzlichen Nebenbedingungen, sondern Ausdruck einer Vorstellung unseres Gemeinwesens, wie zahlreiche private Investoren sie auf freiwilliger Basis vertreten.**

Die Wohlfahrtspflege in Deutschland hat ihr Selbstverständnis in den vergangenen Jahrzehnten auf eine bemerkenswerte Art und Weise verändert: Von einem »verlängerten Arm« des Staats und einem Dienstleister der Sozialversicherungsbürokratie hin zu einem Akteur, der im Wettbewerb mit kommunalen und privatwirtschaftlichen Anbietern sein eigenes Profil zu schärfen versucht (Priller 2005; Bauer, Dahme & Wohlfahrt 2012).

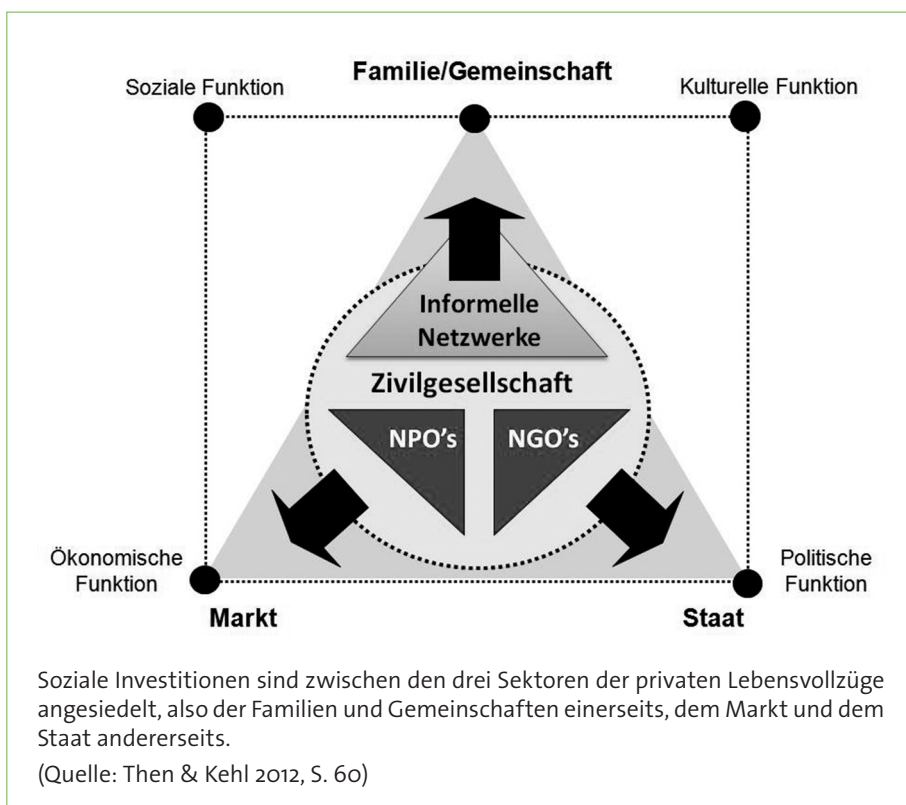
Einerseits werden dabei die historisch gewachsenen Bezüge zu lokalräumlichen sozialen Netzwerken und die normativen Grundlagen der Wohlfahrtspflege herausgestellt. Andererseits erhält neben der (notwendigen) professionellen Betreuung von Pflegebedürftigen, behinderten Menschen oder Jugendlichen mit biographischen Brüchen eine Quelle der Wohlfahrt neue Aufmerksamkeit, die in der Nachkriegs-Euphorie für eine umfassende sozialstaatliche Risikoabsicherung nahezu unter die Räder gekommen wäre: Die Selbstorganisationskräfte der Bürger ebenso wie die Potenziale überindividueller Sozialbeziehungen außerhalb des familiären Umfelds, die in den zurückliegenden zwei Jahrzehnten zunehmend mit dem Begriff Zivilgesellschaft umschrieben wurden. Beispiele hierfür sind – um bei den bereits genannten Risikolagen zu bleiben – moderierte Wohnprojekte für hilfebedürftige Senioren und Menschen mit Behinderung sowie neue Ansätze der Begleitung und Unterstützung jugendlicher Schulverweigerer.

Ob wir Aufgaben der Altenhilfe, der Hilfe für Menschen mit Behinderung oder Jugendliche vor Augen haben, oder ob wir insgesamt an die Arbeit zugunsten von Personen mit besonderen Benachteiligungen denken: Jeder solche Beitrag zur – und unter Einbindung der! – Zivilgesellschaft in den sozialen Diensten stellt eine soziale Investition dar. Solche sozialen Investitionen sind zunächst im grundlegenden Verständnis private Beiträge zum Gemeinwohl (Then & Kehl 2012).

Ein ökonomisch verkürzter, aber durchaus landläufig verwendeter Investitionsbegriff mag hier zu Missverständnissen führen. Die Betriebswirtschaftslehre hat beileibe kein Patent auf die Investition, denn auch in der Soziologie als einer Wissenschaft des Zusammenlebens von Menschen (nicht von Finanzmarktmetaphern) wird die Kapital- und Investitionsmetapher gerne bemüht (Kriesi 2007).

Soziale Investitionen umfassen aber weit mehr als monetäre Aufwendungen für soziale Zwecke. Sie umfassen die Bereitstellung jedweder Ressourcen in Zeit, Geld und Kompetenzen, um einem Gemeinwohlzweck zu dienen. Zugleich kommt im Begriff der Investition zum Ausdruck, dass Investoren ins Soziale genauso ein Ertragsinteresse haben wie wirtschaftliche Investoren: Sie wollen etwas erreichen, sehen, dass bei ihrer Investition »etwas herauskommt«.

Das ist keine normative Behauptung, sondern das Ergebnis zahlreicher, sehr unterschiedlicher Studien zur Motiva-



tion von Stiftern (Timmer 2005) oder freiwillig Engagierten (BMFSFJ 2010 [Hierbei handelt es sich um den von der Bundesregierung im Fünf-Jahres-Rhythmus in Auftrag gegebenen Freiwilligensurvey, dessen neueste Welle zwar bereits im Sommer 2014 erhoben wurde, aber bislang noch nicht veröffentlicht wurde.], Kehl & Then 2012).

Wer soziale Investitionen tätigt, handelt in einer Vielzahl von Bezügen, die helfen, das Verständnis der Investition zu präzisieren. Zunächst trägt jede soziale Investition zu vier gesellschaftlichen »Grundfunktionen« in unterschiedlicher Gewichtung bei: Eine soziale Investition stellt Ressourcen bereit, mit deren Einsatz ökonomisch die Erstellung von Leistungen und Produkten ermöglicht wird. Zugleich wird mit der sozialen Investition ein Beitrag zu den Netzwerken und Vertrauensbeziehungen in der Gesellschaft geleistet, also der Bildung dessen, was im soziologischen Sprachgebrauch als Sozialkapital bezeichnet wird. Wer solche Investitionen tätigt, übernimmt auch eine kulturelle Funktion für das Gemeinwesen, da somit zugleich Wertvorstellungen vertreten werden, wie eine »gute« Lösung der jeweiligen sozialen Aufgabenstellung aussehen soll. Das gemeinsame Vertreten von Werten bei der Erfüllung einer gemeinwohlbezogenen Aufgabe stellt

zugleich einen Beitrag zur politisch-demokratischen Funktion in der Gesellschaft dar, denn damit wird mindestens implizit eine Auffassung davon zum Ausdruck gebracht, wie wir in dieser Gesellschaft zusammenleben wollen. Es macht augenscheinlich einen großen Unterschied, ob wir uns als Antwort auf den wachsenden Unterstützungsbedarf im Alter eine in das Gemeinwesen integrierte, Generationen übergreifende Herangehensweise in entsprechenden Wohnformen vorstellen, oder uns eine Heerschar von Robotern ausmalen, deren technische Leistungen im Rahmen des »Ambient Assisted Living« den nötigen Unterstützungsbedarf befriedigen.

In aller Regel beziehen sich diese Rolle oder Funktionen sozialer Investitionen wechselseitig aufeinander, da beispielsweise für die breitflächige Realisierung der genannten Wohn-Innovationen von den Investoren und Partnern sozialrechtliche Anpassungen initiiert und politische Entscheidungsträger überzeugt werden müssen.

Soziale Investitionen sind also nicht etwa Kapitalmarktinvestitionen mit ein paar zusätzlichen Nebenbedingungen, wie dies die Formulierungen vor allem liberaler, angelsächsischer Autoren nahelegen könnten (Nicholls 2008, 2010; Santos 2009). Sie sind viel eher umfassender Ausdruck einer Vorstellung

unseres Gemeinwesens, wie zahlreiche private Investoren sie auf freiwilliger Basis vertreten.

Die sehr unterschiedlichen Rationalitäten und Bezüge, mit denen sie das tun, wurden bisher mit dem Begriff Hybridität ansatzweise beschrieben, weil in der Beobachtung auffiel, dass unterschiedliche Logiken das Handeln der Akteure in gemischten Formen prägten.

Anstatt hier eine Ausnahme von der Regel auszumachen, schlagen wir mit unserem Konzept vor, grundsätzlich – wie bei den gesellschaftlichen Rollen oder Funktionen – auch bei den Sektor-Bezügen von einer Mischung auszugehen. Soziale Investitionen gehören nicht einem Sektor an, sondern sind im intermediären Raum zwischen den drei Sektoren der privaten Lebensvollzüge angesiedelt, also der Familien und Gemeinschaften einerseits, dem Markt und dem Staat andererseits (vgl. Abb.). Deshalb veranschaulichen wir sie im Schaubild auch in der Mitte der Grafik, als ein von der Zivilgesellschaft in die anderen Sektoren übergehender Bereich unterschiedlicher Investitionsmodi – geprägt vom Funktionsmix, flexibel je nach Vorgehensweise mit Referenz zu verschiedenen Sektor-Rationalitäten und mit unterschiedlichem Formalisierungsgrad.

So besticht ein Mehrgenerationen-Wohnprojekt mit Gemeinwesenarbeit durch einen anderen, wesentlich geringeren Formalisierungsgrad als ein stark an professionellen Dienstleistungen ausgerichtetes (stationäres oder ambulantes) Hilfeangebot. Es stärkt die informellen Leistungen für andere Menschen in einer Nachbarschaft mit intensiven Austauschbeziehungen und hoher Kommunikations- und Sozialkapitaldichte der Nachbarschaft.

Es bringt aber auch andere Wertvorstellungen zum (selbstbestimmten und aktiveren) Leben im Alter zum Ausdruck als ein Wohlfahrts-Mix mit hohem Anteil professioneller Leistungen (Kehl & Then 2013). Es ist unmittelbar anschaulich, dass das Eintreten für solche innovativen Versorgungsformen zugleich mit einer anderen politischen Vision von der Lösung sozialer Probleme und Herausforderungen einhergeht.

Soziale Investitionen sind also gerade nicht Ausdruck einer »Ökonomisierung des Sozialen«, sondern bringen die nicht-ökonomischen Komponenten sozialer Leistungserbringung sowie den auf priva-

tem Engagement und sozialem Unternehmertum beruhenden Beitrag besonders zum Ausdruck (Then & Kehl 2013).

Das ist angesichts eines weiteren wichtigen Kategorienprüfsteins sozialer Investitionen auch nicht verwunderlich: Der vom privaten Investor in den Blick genommene (und in der Regel seiner oder ihrer Motivation zugrundeliegende) Gemeinwohlbeitrag einer sozialen Investition steht in mehrfacher Hinsicht auf dem Prüfstand. Die Legitimität des Beitrages muss im Sinne dieser Motivation (Input-Motivation), aber auch im Sinne der für die Destinatäre des Angebots eintretenden Wirkung zur Verbesserung ihrer Lebenssituation (Output-Legitimation) gesichert werden.

Zudem interessiert sich neben den unmittelbar Betroffenen die demokratische Öffentlichkeit für die Erträge und den problemlösenden Charakter der sozialen Investition und prüft zugleich, ob auch die Art des Zustandekommens der Leistung und die Arbeitsweise der Organisation, in die investiert wurde, den Legitimationserwartungen der Öffentlichkeit entspricht (Zivilität). So kommt es etwa bei der Schaffung von Arbeitsplätzen für Menschen mit Behinderungen nicht nur auf deren einfaches Entstehen an, sondern darauf, dass in solchen Beschäftigungsverhältnissen keine Diskriminierung oder anderweitige Benachteiligung entsteht (Then & Kehl 2012).

Soziale Investitionen sind aber auch als Grundlage zivilgesellschaftlicher Strukturen interessant im Hinblick auf ihr Verhältnis zur sozialen Innovation, also zur Problemlösungskapazität einer Gesellschaft. Wir argumentieren hier, dass soziale Innovationen ohne die durch soziale Investitionen gesicherte Zivilgesellschaft nicht zustande kommen. Zwar können innovative Anstöße zur Lösung sozialer Probleme aus jedem der Sektoren kommen, aber für die weitere Verbreitung und die Implementierung einer Lösung bedarf es der Mitwirkung der Zivilgesellschaft.

Diese Feststellung lässt sich anschaulich so verstehen, dass auch eine sozialunternehmerische Initiative mit dem Ansatz, eine neue Leistung am (ggf. regulierten oder geförderten) Markt zu etablieren, darauf angewiesen ist, dass in den Diskursen der Zivilgesellschaft die Wertegrundlagen für veränderte Kunden- und Konsumenteneinstellungen ebenso gelegt werden wie für veränderte Investorenerwartungen.

Dies gilt auch für Innovationsimpulse, die vom Staat ausgehen: Politische Reformvorhaben bedürfen der themen-anwaltschaftlichen Vorbereitung und Begleitung, so dass die Initiative auf der Unterstützung einer entsprechend breiten vorparlamentarischen Koalition von Unterstützern beruht. Und diese zivilgesellschaftliche Wegbereitung für soziale Innovation muss zudem in ihren Wechselbeziehungen gesehen werden: Anstöße und entsprechende Verbreitungswege starten zunächst von den aus den privaten Gemeinschaften und dem Lebensumfeld der Individuen geäußerten Bedürfnislagen. Die Zivilgesellschaft stellt sodann den zentralen Ort dar, an dem die Einbeziehung der anderen Sektoren vermittelt und ausgehandelt wird, bevor in den demokratischen Organen rechtskräftige Fakten geschaffen werden.

Innovationsimpulse wirken also in unterschiedliche Richtungen: Ausgehend von allen drei Sektoren können sie durch die Zivilgesellschaft vermittelt und in anderen Sektoren verbreitet werden. Dies kann bedeuten, dass ein Anstoß aus der privaten Sphäre der persönlichen Gemeinschaften zu einem sozialunternehmerischen Geschäftsmodell führt, aber auch, dass eine unternehmerische Initiative aus oder auf dem Markt der Flankierung durch gesetzgeberische Rahmenbedingungen bedarf. Es kann sich aber auch schlicht um öffentliche Förderung beispielsweise auf der kommunalen Ebene für ein Vorgehen handeln, das ausschließlich auf der Grundlage von Marktkräften nicht überlebensfähig wäre.

## »Soziale Investitionen sind Beiträge zum Gemeinwohl«

Soziale Investitionen sind also der Treibstoff, der die intermediären Leistungen der Zivilgesellschaft – sei es in eher politischen Bezügen durch die Arbeit von Non-Governmental Organisations (NGOs), sei es in dienstleistenden Zusammenhängen durch die Beiträge von Non-Profit-Organisationen (NPOs) – ermöglicht.

In dieser Argumentation gehen wir bewusst von einem Gemeinwohlbezug, nicht aber von Gemeinnützigkeit aus. Gemeinnützigkeit stellt nur einen Auszug der hier vorgestellten Beiträge dar, während auch nicht gemeinnützi-

ge Organisationen ihre Beiträge zum Gemeinwohl erbringen und umgekehrt gemeinnützige Organisationen legitimatorischer Kritik ausgesetzt sein können (z. B. weil bei ihnen Interessenkonflikte mit privaten oder wirtschaftlichen Interessen vermutet werden). Gemeinnützigkeit ist also eine Teilmenge der sozialen Investitionen, aber auch Sozialunternehmen mit normativen Zielsetzungen, beispielsweise in der ökologischen Lebensmittel- oder Textilproduktion, im Fair Trade und in der Produktion erneuerbarer Energien können Erträge zugunsten des Gemeinwohls – aktuell als Social Impact diskutiert – erzielen, ohne deshalb insgesamt gemeinnützig zu sein.

Mit dem Begriffsvorschlag der sozialen Investitionen tragen wir also mehreren Argumentationssträngen Rechnung: Der Motivation der Geber als Ausgangspunkt, der zunehmenden Beobachtung von Überschreitungen der Sektor-Grenzen (Hybridität), aber auch der Eigenart, dass Gemeinwohlbeiträge typischerweise in Gemengelagen unterschiedlicher gesellschaftlicher Funktionskontexte erbracht werden.

Maßgeblich ist für die soziale Investition, dass sie den Test gesellschaftlicher Legitimitätserwartungen besteht; zumal, wenn die sozialen Investitionen sozialen Innovationen den Weg bereiten. Die Wahrnehmung, dass solche Investitionen aus weit mehr als finanziellem Kapital bestehen, stärkt den genuin sozialen Charakter dieses Investitionsbegriffs, der weit über die im Rahmen des Einzugs betriebswirtschaftlicher Steuer-

rungsinstrumente ins Soziale vordringende Vermarktlichung hinausreicht.

Mit diesem Konzept wollen wir dem Sektor eine Kategorie an die Hand geben, die die Grenzen des Marktes und die Bedingungen des Marktversagens ebenso ernst nimmt wie die des Staatsversagens (aber auch das »Non-Profit-Versagen«, indem sie den Partikularismus des auf Freiwilligkeit beruhenden Sektors beachtet).

Bürgerinnen und Bürger denken nicht in Sektor-Bezügen, sondern in Lebensqualität und Lebenswelten. Dasselbe gilt für die Organisationen der Wohlfahrts-

pflege, wenn sie sich nicht ausschließlich als Dienstleister der Sozialversicherungen verstanden wissen wollen. Sie alle treten als Akteure mit dem Begriff der sozialen Investitionen wieder stärker auf den Plan. ■

## Literatur

**Bauer, Rudolph; Dahme, Heinz-Jürgen &**

**Wohlfahrt, Norbert (2012):** Freie Träger; in: Thole, Werner (Hg.): Grundriss Soziale Arbeit: Ein einführendes Handbuch, 4. Auflage; Wiesbaden: 813–829.

**BMFSFJ (2010):** Hauptbericht des Freiwilligen-surveys 2009: Zivilgesellschaft, soziales Kapital und freiwilliges Engagement in Deutschland 1999 – 2004 – 2009; Berlin.

**Kehl, Konstantin & Then, Volker (2012):** Soziale Investitionen von Zeit: Freiwilliges Engagement; in: Anheier, Helmut K; Schröer, Andreas & Then, Volker (Hg.): Soziale Investitionen: Interdisziplinäre Perspektiven; Wiesbaden: 117–165.

**Kehl, Konstantin & Then, Volker (2013):** Community and Civil Society Returns of Multi-generation Cohousing in Germany; in: Journal of Civil Society 9 (1): 41–57.

**Kriesi, Hanspeter (2007):** Sozialkapital. Eine Einführung; in: Franzen, Axel & Freitag, Markus (Hg.): Sozialkapital: Grundlagen und Anwendungen, Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 47; Wiesbaden: 23–46.

**Nicholls, Alex (2008):** The Landscape of Social Investment: A Holistic Typology of Opportunities and Challenges. Skoll Centre for Social Entrepreneurship Working Paper; Oxford.

**Nicholls, Alex (2010):** Institutionalization of Social Investment: The Interplay of Investment Logics and Investor Rationalities; in: Journal of Social Entrepreneurship 1 (1): 70–100.

**Priller, Eckhard (2005):** Nonprofit-Organisationen als Partner und »verlängerter Arm« des Staates?; in: Hopt, Klaus; Hippel, Thomas von & Walz, Rainer (Hg.): Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft; Tübingen: 325–343.

**Santos, Felipe M. (2009):** A Positive Theory of Social Entrepreneurship. INSEAD Working Paper; Paris.

**Then, Volker & Kehl, Konstantin (2012):** Soziale Investitionen. Ein konzeptioneller Entwurf; in: Anheier, Helmut K; Schröer, Andreas & Then, Volker (Hg.): Soziale Investitionen: Interdisziplinäre Perspektiven; Wiesbaden: 39–86.

**Then, Volker & Kehl, Konstantin (2013):** Ökonomisierung des Sozialen oder Moralisierung des Ökonomischen? Begriffliche Verbindungen zwischen ökonomischem und sozialem Handeln; in: SozialAktuell 5/2013: 21–23.

**Timmer, Karsten (2005):** Stiften in Deutschland. Die Ergebnisse der StifterStudie; Gütersloh.

## 8,50 Euro sind noch nicht alles!



NEU 2015

### Mindestlohngesetz Handkommentar

Herausgegeben von VRIBAG  
a.D. Prof. Franz Josef Düwell  
und Prof. Dr. Jens Schubert  
2015, ca. 300 S., geb., ca. 69,- €  
ISBN 978-3-8487-1928-0  
Erscheint ca. Juni 2015  
[www.nomos-shop.de/23969](http://www.nomos-shop.de/23969)

#### Der Handkommentar zum Mindestlohngesetz

berücksichtigt sämtliche gesetzlichen Neuregelungen und ermöglicht eine sachliche und nüchterne Auseinandersetzung mit dem MiLoG. Die einschlägigen Regelungen des AEntG, AÜG, TVG, SchwarzarbzG sowie die aufgrund des Gesetzes erlassenen Verordnungen werden einbezogen.

#### Alle Auswirkungen im Blick

Das MiLoG durchdringt das gesamte Recht der Arbeitsbeziehungen: Es geht nicht nur um die Lohnhöhe, sondern auch um grundlegende Fragen der Arbeitsrechtswirklichkeit wie

- Arbeitszeitkonten
- Anrechenbarkeit von Zuschlägen, Provisionen und Sachleistungen
- Bereitschaftszeiten
- grenzüberschreitende Tätigkeit
- Umrechnung Stücklohn/Zeitstunde
- Haftung und Sanktionen bei Verstößen
- Behandlung von Praktikanten
- Arbeitszeitaufzeichnung
- Kontrolle durch Zollbehörden
- Vergabe öffentlicher Aufträge.

Portofreie Buch-Bestellungen unter  
[www.nomos-shop.de](http://www.nomos-shop.de)

Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



**Nomos**