

Florian Hinken und Ulrich Wöhler

Fachkräfte der Sozialen Arbeit – eine Verantwortungsgemeinschaft

Anliegen dieses Beitrages ist es, einerseits die Aufgabe einer Kommunalverwaltung im Rahmen einer breit angelegten Personalentwicklung zu skizzieren. Andererseits – und darauf liegt der Schwerpunkt – in Zeiten des vielerorts diskutierten Fachkräftemangels deutlich zu machen, wer wann eigentlich was zu leisten haben könnte (?) und die Auffassung dessen zur Diskussion zu stellen. Herangezogen wird dazu exemplarisch die Perspektive der öffentlichen Erziehungshilfe, wobei die Ausführungen sicherlich in anderen Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit und auf Seiten freier Träger ebenfalls zu Diskussionen anregen könnten.



Florian Hinken

Was jedoch nicht in Vergessenheit geraten ist, ist der aktuell vielerorts diskutierte Fachkräftemangel in den Arbeitsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe, notwendigerweise bedingt durch Wandlungen der Rahmenbedingungen für Kindheit und Familie (Stichwort: „Institutionenkindheit“¹⁾ und daraus resultierende Expansionen einzelner Aufgabenbereiche, wie z.B. massiv die KiTa-Betreuung, aber auch andere Tätigkeitsfelder.² Das Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe stellt drei Formen des Fachkräftemangels heraus: quantitativen Fehlbedarf, qualitativen Fehlbedarf und gefühlten Mangel.³



Ulrich Wöhler

Das Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe stellt drei Formen des Fachkräftemangels heraus: quantitativen Fehlbedarf, qualitativen Fehlbedarf und gefühlten Mangel.³

1. Bachelor, Fachkräftemangel ... Ist es wirklich so dramatisch?

Lauscht man auf Fachtagungen, überörtlichen Arbeitsgruppen etc. dem einen oder anderen Gespräch von Leitungskräften aus Sozialverwaltungen oder verfolgt aktuelle Fachdiskurse, so bekommt man Ideen davon, was in Sozialverwaltungen Mangelware ist: gutes Fachpersonal.

Die Diskussion um die Eignung von „Schmalspur ausgebildeten Bachelorabsolvent/innen“ ist dabei – so scheint es – weitestgehend verebbt. Es kann vermutet werden, dass sich der „B.A. Soziale Arbeit“ in der Praxis als fachlich kompetent erwiesen hat oder aber, dass das „gute alte, hochgehaltene Diplom“ in Vergessenheit geraten ist oder aber, dass man sich mittlerweile mit dem Bachelor notwendigerweise arrangiert hat oder, oder, oder ... Den Leser/innen bleibt anheimgestellt, welcher Erklärungsansatz herangezogen wird. Aus Sicht der Verfasser haben sich Bachelorabsolvent/innen in der Praxis grundsätzlich bewährt, dies sei einleitend festgestellt.

Werden diese drei Ausprägungen des Fachkräftemangels detaillierter betrachtet, so kann festgestellt werden, dass ein quantitativer Fehlbedarf insbesondere einzelne Arbeits-

1) Treffend pointiert in: Textor, Martin R.: Zukunft von Familie und Kindheit, in: Zeitschrift für Kindschaftsrecht und Jugendhilfe (ZKJ) 4/2014, S. 134–138.

2) Vgl. z.B. Rauschenbach, T./Schilling, M: Die Kinder- und Jugendhilfe – wertvoller denn je, in: KomDAT, H. 1+2/2014, S. 1–4.

3) Vgl. Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe (AGJ): Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe. Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ, 2011. Online verfügbar unter: <http://www.agj.de/pdf/5/Fachkräftemangel.pdf> (letzter Zugriff: 6. März 2015).

Florian Hinken ist Jugendhilfeplaner beim Landkreis Hildesheim (dort auch mit zuständig für Personalauswahl und -entwicklung), Lehrbeauftragter an der HAWK Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst Hildesheim, Holzminden, Göttingen; **Ulrich Wöhler** ist Dezernent für Soziales, Jugend, Sport und Gesundheit beim Landkreis Hildesheim und Lehrbeauftragter an der HAWK HHG.

felder (Beispiel KiTa-Ausbau) und strukturschwache Regionen (Faktoren sind beispielsweise unzureichende Hochschulanbindung oder Attraktivität als Lebensort für Hochschulabsolvent/innen) betrifft. Häufig diskutierte demografische Prognosezeigungen hinsichtlich der Studierenden der Sozialen Arbeit zeichnen sich aktuell noch nicht ab, wie ein Blick in die Statistik zeigt: Im Bereich der Studiengänge Soziale Arbeit war vom Wintersemester 2004/2005 bis 2013/2014 ein immenser Anstieg von Studierenden von 16.131 auf 36.892 zu verzeichnen.⁴ Das entspricht einer Steigerung um 128,7 % innerhalb von zehn Jahren. Diese Daten können natürlich nur ansatzweise zur Orientierung dienen, da die Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit in dieser Zeit und auch weiterhin expandieren. So ist beispielsweise allein für den Aufgabenbereich Allgemeiner Sozialer Dienst in den Jahren 2006 bis 2010 ein Zuwachs um 20 % an Vollzeitäquivalenten zu verzeichnen.⁵ Durch das Statistische Bundesamt ist bei den Studierenden für denselben Zeitraum eine Steigerung um 42 % ausgewiesen. Insofern sich in anderen Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit nicht unverhältnismäßig höhere Steigerungen abzeichnen, scheint eine Deckung des Personalbedarfes somit aus quantitativer Sicht vom Grundsatz her möglich. Die Überleitung zum qualitativen Fehlbedarf ist hier sinnvoll. Dieser wird u.a. dann wahrgenommen, wenn die Mitarbeiter/innen als nicht umfassend für das jeweilige Arbeitsfeld qualifiziert erscheinen, einhergehend damit der nachvollziehbare Wunsch einiger Anstellungsträger, dass Hochschulen „passgenau (also auch spezialisiert oder sogar betriebsspezifisch ausgebildet) ‚zuliefern‘“ sollen.⁶ Dies stellt bei dem differenzierten Auftrag an die Soziale Arbeit ein durchaus schwieriges Unterfangen dar, ansatzweise zu lösen nur durch ein Zusammenwirken der verschiedenen Akteure. Dazu und zum gefühlten Mangel erfolgen Äußerungen im weiteren Verlauf des Beitrages.

2. Was Fachkräfte leisten müssen? Beispiel: öffentliche Erziehungshilfe

Die Anforderungen an Fachkräfte in einem Arbeitsfeld, das so vielfältig ist und von ständig „neuen“ Situationen beherrscht wird, kompakt zu beschreiben, erscheint als „Mammutaufgabe“ und wird an dieser Stelle nicht erfolgen können.⁷ Zusammengefasst müssen Fachkräfte in der Erziehungshilfe (und damit auch im Kinderschutz⁸) „in der Lage sein, Hinweise, Informationen und Signale, die auf eine mögliche Kindeswohlgefährdung hinweisen, sorgsam und achtsam zu prüfen und vor dem Hintergrund der meist komplexen Fallkontexte angemessen zu deuten, Eltern und Kinder umfassend zu verstehen und am gesamten Hilfeprozess zu beteiligen und schließlich gemeinsam mit Professionellen aus anderen Einrichtungen und Berufsgruppen tragfähige Hilfekonzepte zu entwickeln und diese nachhaltig zu gestalten“.⁹ Auf der Grundlage einer Systematisierung nach den Dimensionen Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und persönliche Eignung werden die hohen Anforderungen an die Fachkräfte schnell ersichtlich. Auszugsweise aufgeführt seien hier: umfassende Rechtskenntnisse, Kenntnisse über das breite Spektrum von (individuellen) Hilfemöglichkeiten, Wissen über soziale Systeme und Dynamiken, Fertigkeiten des

Fallverstehens, Gesprächsführungskompetenzen, Beteiligungskompetenzen, Konflikt-, Kontakt- und Kommunikationsfähigkeiten, Fähigkeit sich schnell auf individuelle Situationen einstellen zu können etc. Darüber hinaus bewegen sich die Fachkräfte oftmals in einem Arbeitsfeld, das von einer (gefühlten) hohen Arbeitsbelastung begleitet wird.

Neben Kompetenzen stellt vor allem die fachliche Haltung der Fachkräfte einen zentralen Aspekt dar, der elementare Auswirkungen auf die Wahrnehmung der Aufgaben zeigt. Petry benennt im Spannungsfeld zwischen organisationalen Rahmungen und Bedarfen der Adressat/innen beispielsweise die Typen „Retter“, „progressive Berater“, „Einzelkämpfer“, „Aussteiger“ und „organisationsnahe Verwaltungsmanager“. Sie stellt fest, dass es dem Großteil der Mitarbeiter/innen gelingt, „sich im Spagat zwischen den organisationalen Bedingungen und den Anforderungen der Klient/innen zu positionieren“.¹⁰ Hierzu bedarf es einer professionellen und vor allem selbstbewussten Haltung.

3. Bildungsauftrag der Hochschulen

Mit der Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen erfolgte eine stärkere Fokussierung – so sieht es der Deutsche Qualifikationsrahmen vor – auf das Lehr- und Lernergebnis hinsichtlich der Dimensionen Wissen, Verstehen und Können. Zudem sollen Bachelorabsolvent/innen durch das Studium befähigt worden sein, einen Beruf qualifiziert auszuüben. Für die Studiengänge der Sozialen Arbeit in Niedersachsen bekommt diese Berufsqualifizierung ein „Extra“ durch das Berufspraktikum angehängt. Es stellt sich nun die Frage, was Hochschulen vermitteln müssen, um ihre Absolvent/innen „fit“ zu machen für das so differenzierte Feld der Sozialen Arbeit? Auch dies ist bereits an anderen Stellen herausgestellt.¹¹ Dabei ist zu beachten, dass die Hochschulen in der Regel nicht ausschließlich für die Tätigkeit in der Sozialverwaltung oder der Kinder- und Jugendhilfe ausbilden. Sie müssen den Spagat zwischen vielfältigsten Handlungsfeldern, den jeweiligen fachlichen Anforderungen und nicht zu vergessen den übergreifenden professionseigenen Ansprüchen bewältigen. Insofern erscheint die oben zitierte Forderung nach einer „passgenauen Zulieferung“ zunächst als illusorisch, abgesehen von Angeboten der Berufsakademien, traditionell in Baden-Württemberg, oder, wie jüngst in Niedersachsen eingeführt, in Lüneburg. Unterm Strich

4) Vgl. Statistisches Bundesamt: Tabelle 21311-0003 – Studierende: Deutschland, Semester, Nationalität, Studienfach.

5) Vgl. Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe (AGJ): Fachkräftegebot und Fachkräftegewinnung vor dem Hintergrund der Aufgaben- und Angebotsvielfalt in der Kinder- und Jugendhilfe, 2014. Online verfügbar unter: <http://web31.server1.hostingforyou.de/fileadmin/files/publikationen/Fachkraeftegebot.pdf> (letzter Zugriff: 7. April 2014).

6) AGJ (Fußn. 3), S. 3.

7) Vgl. dazu z.B. Merchel, J. (Hrsg.): Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD). München/Basel 2012.

8) Dies wird alleine schon durch die Eingruppierung der Fachkräfte der Allgemeinen Sozialen Dienste in die Entgeltgruppe TVöD SuE S 14 deutlich.

9) Heinritz, S./Schöne, R.: Wissen – Können – Haltung!? Was künftige Fachkräfte im Kinderschutz brauchen und wie sie darauf vorbereitet werden können, in: JAmT 12/2013, S. 622.

10) Petry, U.: Das berufliche Selbstverständnis im Kommunalen Sozialen Dienst – ein Beitrag zur Diskussion, in: JAmT, 1/2015, S. 12 und 13.

11) Für den Kinderschutz vgl. z.B. Heinritz/Schöne (Fußn. 9).

aber bleibt, dass Hochschulen ihre Absolvent/innen dazu befähigen sollten, sich mit vorhandenen Grundlagen in den Bereichen Wissen, Verstehen und Können und einem ansatzweise entwickelten fachlichen Habitus Arbeitsfelder zu erschließen.¹² Dazu ist es notwendig, dass Hochschulen (und Praktikumeinrichtungen) im Sinne forschenden Lernens einen von Handlungsdruck entlasteten Rahmen des Ausprobierens bereitstellen.¹³

4. Verantwortung der Anstellungsträger

Wenn der Auftrag der Hochschulen jener ist, Absolvent/innen zu befähigen, sich mit vorhandenen Grundlagen und vorgeprägtem Habitus in die differenzierten Felder der Sozialen Arbeit einzuarbeiten, ist nachvollziehbar, dass auch den Trägern eine hohe Verantwortung zukommt. Aus Sicht der Verfasser zeichnen sich unmittelbar die Ebenen studienbegleitende Praktika, Projekte, Berufspraktikum und stets präsente Personalentwicklung ab. Darüber hinaus haben insbesondere die öffentlichen Träger eine strukturelle Mitgestaltungsverpflichtung. Diese Verantwortlichkeiten sollen folgend skizziert werden.

Mit studienbegleitenden Praktika wird das Ziel verfolgt „Lern- und Lehrsituationen in der professionellen Praxis Sozialer Arbeit zu eröffnen, die den Studierenden die Aneignung der erforderlichen professionellen Handlungskompetenzen ermöglicht. Zum professionellen Handeln gehören insbesondere die Entwicklung, Annahme und Reflexion einer beruflichen Identität als Sozialarbeiter/innen und Sozialpädagoge/innen sowie die Einarbeitung in die berufliche Praxis und deren wissenschaftliche Reflexion“.¹⁴ Auch wenn Praktikant/innen für Mitarbeiter/innen eine zusätzliche Belastung darstellen (können), sollten regelmäßig Praktika ermöglicht werden, um Studierenden praktische Einblicke in das Arbeitsfeld zu ermöglichen. Hierbei kommt es darauf an, zum einen den beruflichen Alltag näherzubringen und zum anderen mit den Studierenden die Grundlagen, Hintergründe etc. des Handelns zu reflektieren. Eine Checkliste, ein Standard über das, was jede/r Praktikant/in nach einem Praktikum wissen, können und verstanden haben sollte, erscheint dazu als nützliches Instrument.

Hochschulen führen in der Regel kontinuierlich Lehrforschungsprojekte, Praxisentwicklungsprojekte etc. durch. Die Praxiseinrichtungen vor Ort sollten sich dabei als aktive und starke Partner verstehen. Einerseits können dadurch eigene Fragestellungen in Kooperation mit der Hochschule bearbeitet werden und erhalten so eine wissenschaftliche Reflexion. Andererseits kommen Studierende in Kontakt mit der Praxis, verstehen Hintergründe und entwickeln unter Anleitung Ideen einer guten Praxis. Nicht zuletzt erfährt die Praxis so auch eine konstruktive Systemirritation.

Das Berufspraktikum „soll die Praktikantinnen und Praktikanten befähigen, unter Anwendung der im Studium erworbenen Fachkenntnisse selbstständig und eigenverantwortlich im Bereich der Sozialen Arbeit tätig zu sein und berufspraktische Aufgaben unter Berücksichtigung der ethischen, rechtlichen, organisatorischen und finanziellen

Rahmenbedingungen wahrzunehmen“.¹⁵ Im Sinne einer späteren Verwendbarkeit als Fachkraft gilt es, im Berufspraktikum frühzeitig mit der Personalentwicklung anzusetzen. Ein Kompetenzprofil für Berufspraktikant/innen, das sich an dem der Fachkräfte orientiert, sollte vorliegen. Das Berufspraktikum stellt Raum nicht nur für die Lernerfahrungen der Berufspraktikant/innen selbst, sondern auch für die Berufspraktikumsstelle dar, die Fachkräfte entlang des Kompetenzprofils auf eine selbstständige Tätigkeit in der Sozialverwaltung vorzubereiten. Dies will gut vorbereitet sein.

Stets präsente Personalentwicklung kann verstanden werden als eine verzahnte Bearbeitung von verschiedenen Aspekten des Umgangs mit Mitarbeiter/innen: von der Personalauswahl über die Gestaltung von Einarbeitung, Fortbildung bis hin zu Überlegungen hinsichtlich der Gestaltung einer angemessenen Aufbau- und Ablauforganisation. „Neben den harten – oft fixen – Faktoren, wie z.B. der Bezahlung oder der Arbeitsplatzsicherheit, eröffnen gerade die ‚weichen‘ Faktoren gestaltbare – nicht voraussetzungslose – Spielräume zur Fachkräftegewinnung, -qualifizierung und Persönlichkeitsentwicklung. Hierzu gehören, neben einer grundlegenden konzeptionell gerahmten Einarbeitung in die spezifischen Aufgaben, eine wertschätzende Haltung gegenüber den Einsteigenden sowie familienfreundliche und transparente Arbeitsbedingungen“.¹⁶ Personalentwicklung stellt damit einen Bestandteil und eine Verpflichtung hinsichtlich einer kontinuierlichen Qualitäts- und sogar einer Organisationsentwicklung dar. Die Aspekte und Ansatzpunkte sind vielfältig, weshalb hier lediglich beispielhaft der Verweis auf Pamme und Merchel erfolgt.¹⁷ Anhand der dort aufgeführten Informationen und Herangehensweisen sollte es leicht fallen, ein internes Konzept zur Personalentwicklung zu erstellen, – dieses als Notwendigkeit – mit Leben zu füllen und in der Organisation fest zu verankern.

Abschließend sei verwiesen auf eine sich aus § 81 SGB VIII ableitende strukturelle Mitgestaltungsverpflichtung der Träger der öffentlichen Jugendhilfe hinsichtlich der Ausbildung von zukünftigen Fachkräften.¹⁸ Seitens der Praxis sollte kontinuierlich der Dialog zu den aktuell präsenten Themen und den daraus resultierenden Herausforderungen

12) Habitus mit Bourdieu verstanden als „eine inkorporierte Geschichte, eine Körper gewordene Geschichte, eingeschrieben in das Gehirn, aber auch in die Falten des Körpers, die Gesten, die Sprechweisen, den Akzent, in die Aussprache, die Tricks, in alles, was wir sind. Diese inkorporierte Geschichte ist der Ursprung, von dem aus wir antworten.“ Diese Gegenstandsbestimmung ist aus Sicht der Verfasser gut auch auf die Professionalität von Fachkräften der Sozialen Arbeit zu adaptieren; Bourdieu, P.: Wie die Kultur zum Bauern kommt. Über Bildung, Schule und Politik. Hamburg 2001, S. 165.

13) Vgl. z.B. Hinken, F.: Forschung in Bachelor- und Masterstudiengängen der Sozialen Arbeit im Kontext von Profession und Disziplin, 2010. Online verfügbar unter: www.socialnet.de/materialien/148.php (letzter Zugriff: 7. April 2015).

14) Hochschule für Angewandte Wissenschaft und Kunst (HAWK): Standards für die berufspraktischen Phasen (Praktika) des Studiums, 2006, S. 4. Online verfügbar unter: http://www.hawk-hhg.de/sozialarbeitundgesundheits/medial/Standards_Praktika_10-06.pdf (letzter Zugriff: 23. März 2015).

15) § 4 Abs. 1 Satz 2 SozHeilVO.

16) AGJ (Fußn. 5), S. 24.

17) Pamme, H./Merkel, J.: Personalentwicklung im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD). Konzeptionelle Herangehensweisen und Arbeitshilfen, Berlin 2014.

18) § 81 SGB VIII normiert dabei jedoch lediglich eine einseitige Verpflichtung zur Zusammenarbeit für den Träger der öffentlichen Jugendhilfe.

gen an die Fachkräfte mit den Hochschulen geführt werden. Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe erhalten so „Zugang zu neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen und Methoden, stärk[en] damit ihre Fachlichkeit und sicher[n] die Qualität der Leistungen. Einrichtungen der Ausbildung und der Weiterbildung sichern umgekehrt durch die enge Zusammenarbeit mit der KJHPraxis den Praxisbezug ihrer Arbeit.“¹⁹

5. Zum Engagement zukünftiger Fachkräfte

Die Perspektive der Fachkräfte selbst soll an dieser Stelle nicht außen vor gelassen werden. Vor dem Hintergrund des bisher Aufgezeigten kann an dieser Stelle eine Idee dazu formuliert werden, wie sich zukünftige Fachkräfte auf eine Tätigkeit in der Sozialverwaltung vorbereiten könnten. Grundsätzlich gilt das Studium – wie oben aufgezeigt – zunächst der Orientierung, der Aneignung grundlegenden Wissens, Verstehens und Könnens. Studierende entwickeln in der Regel jedoch nach mehr oder weniger vielen Orientierungsschleifen innerhalb der Sozialen Arbeit (durch Seminare, Praktika, Forschungsprojekte etc.) Ideen davon, in welchen Arbeitsfeldern sie tätig werden wollen. Haben Studierende erst die Entscheidung getroffen, in der Sozialverwaltung, beispielsweise in der öffentlichen Erziehungshilfe, tätig sein zu wollen, so kann nach Auffassung der Verfasser erwartet werden, dass sie zum einen entsprechende Praktika, idealerweise in der freien und der öffentlichen Jugendhilfe, absolvieren und die Lehrangebote der Hochschulen dahingehend ausschöpfen, dass sie relevante Gesetze, Trägerstrukturen, Verantwortlichkeiten, fachliche Grundlagen etc. vom Grundsatz her verstanden haben und ansatzweise, zumindest in der Theorie, anwenden können. Eigene Erfahrungen in Auswahlverfahren für das Berufspraktikum zeigen, dass dies bei Weitem keine Selbstverständlichkeit darstellt.

6. Fazit

Soziale Arbeit expandiert, ausgedrückt durch steigende Zahlen der Studierenden sowie durch einen gesellschaftlich und sozialpolitisch produzierten Mehrbedarf an Fachkräften in den einzelnen Arbeitsfeldern. Es müssen also immer mehr Fachkräfte zum Teil schwieriger werdende Aufgaben auf einem hohen professionellen Niveau erledigen. In Zeiten eines bestehenden (und regional sicherlich unterschiedlich stark ausgeprägten) quantitativen Fachkräftemangels bringt dies hohe Anforderungen an alle Akteure mit sich. Die Hochschulen, Praxiseinrichtungen und Studierenden selbst müssen den Spagat zwischen wissenschaftlicher Ausbildung, Habitusformation und Berufsqualifizierung meistern. Die Frage, wieso denn nach drei oder dreieinhalb Jahren nicht die oder der umfassend ausgebildete und voll praxiserfahrene Bachelorabsolvent/in aus dem System Hochschule „ausgeworfen“ wird, wurde hier über eine Annäherung an Verantwortlichkeiten ansatzweise beantwortet. Wie angekündigt, sei abschließend noch auf den gefühlten Fachkräftemangel eingegangen. Schnell entsteht diese subjektive Wahrnehmung, wenn in Personalauswahlverfahren Bewerber/innen nicht umfassend auf das Anforderungsprofil passen. Werden die aufgeführten jeweils eigenen Systemlogiken reflektiert und frühzeitige Schritte eingeleitet, so kann dies jedoch sicherlich gemindert werden. Hier bieten ein regelmäßiger Dialog zwischen Hochschule und Praxis, Informationsveranstaltungen und Seminarbesuche mit dem Ziel, Studierenden die Praxis und vor allem die fachlichen und persönlichen Anforderungen näherzubringen, das Ermöglichen von Praktika, auch wenn es eine Mehrarbeit darstellt, ein tatsächlich praktiziertes Personalentwicklungskonzept etc. einfache Möglichkeiten. ■

19) Wiesner, R.: SGB VIII. Kinder- und Jugendhilfe. Kommentar. 4. Aufl., München 2011, § 81 Rdnr. 21.



Begriffe wie Social Business, Social Entrepreneur u.a. bezeichnen vermeintlich neue Phänomene in der Sozialwirtschaft. Der Autor analysiert kritisch ihren innovativen Gehalt und hinterfragt die trennscharfe Unterscheidung zwischen gewinnorientierten Unternehmen und gemeinnützigen Wohlfahrtsorganisationen. An Beispielen zeigt er, wie schwierig der gesellschaftliche Nutzen wirtschaftlicher Aktivitäten zu bestimmen ist.

Wie wirtschaftet die Sozialwirtschaft? Eine Abrechnung von Christian Koch

Herausgegeben vom Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. und Lambertus-Verlag.

2015; 64 Seiten; 7,50 €;

für Mitglieder des Deutschen Vereins 6,50 €

ISBN: 978-3-7841-2716-3

Bestellungen versandkostenfrei in unserem Online-Buchshop: www.verlag.deutscher-verein.de