

## **Networking und neues Wissen**

Dr. Willi Oberlander

04/2004

---

# INFORMATION

Dr. Willi Oberlander:  
Networking und neues Wissen  
erschieden in:  
Wittenberg, Reinhard (Hrsg.):  
"Neues aus Wissenschaft & Praxis für Praxis &  
Wissenschaft". Beiträge zum 4. Nürnberger  
Absolvententag der Sozialwissenschaften  
am 4./5. Juli 2003,  
Nürnberg: Lehrstuhl für Soziologie der FAU Erlangen-  
Nürnberg, 2004, S. 21-29

**© Institut für Freie Berufe (IFB)**  
an der Friedrich-Alexander-Universität  
Erlangen-Nürnberg  
Marienstraße 2  
90402 Nürnberg  
Telefon (0911) 23565-0  
Telefax (0911) 23565-50  
E-mail [info@ifb.uni-erlangen.de](mailto:info@ifb.uni-erlangen.de)  
Internet <http://www.ifb.uni-erlangen.de>

# Networking und neues Wissen

*Willi Oberlander*

## 1 Existenzgründung – Was sollten SozialwirtInnen beachten?

Arbeitsmarktdaten weisen eine Abnahme von Stellenangeboten für SozialwirtInnen aus. Die private Wirtschaft hingegen zeigt einen steigenden Bedarf an sozialer Kompetenz, der oft nur über die Inanspruchnahme externer Dienstleistungen gedeckt wird. Die wachsende Nachfrage nach personenorientierten und klientenzentrierten Humandienstleistungen erschließt SozialwirtInnen erweiterte und neue Handlungsfelder. Zudem hat der Gesetzgeber auch dieser Berufsgruppe neue Möglichkeiten der unabhängigen Existenzgründung erschlossen.

Während noch in der Mitte der 80er Jahre des zurückliegenden Jahrhunderts ca. 90% der AbsolventInnen sozial- und erziehungswissenschaftlicher Studiengänge den Weg in den öffentlichen Dienst nahmen, konnten dort im Jahr 1997 nur noch 12% der Berufszugänger aufgenommen werden. Es ist davon auszugehen, dass der Weg in die Selbstständigkeit auch bei SozialwirtInnen nicht selten mangels beruflicher Alternativen beschritten wird.

Die Frage, weshalb die selbstständige Tätigkeit von SozialwirtInnen bislang nur ein Thema von marginaler Bedeutung war, mag vor allem mit der Unüberschaubarkeit des Berufsfeldes zu beantworten sein. Auch die Individualisierung der Leistung oder die Beschäftigung mit verschiedenen Rand- und Problemgruppen der Gesellschaft verursachen ein höchst uneinheitliches Erscheinungsbild.

In den zurückliegenden Jahren sind zu den traditionellen Tätigkeitsfeldern vor allem Gebiete der außerinstitutionellen sozialen Arbeit hinzugewachsen. Dazu gehören vielfältige Aktivitäten wie Frauenprojekte, Maßnahmen zur Ausländerintegration, Migrationsarbeit, Selbsthilfegruppen und allgemein auch die psychosoziale Versorgung. Zu erwähnen sind auch Betriebssozialarbeit oder die erweiterten Betätigungsfelder in den Bereichen Fort- und Weiterbildung, Medienpädagogik und Erwachsenenbildung, vor allem aber auch die vielfältigen Arbeitsgebiete in der Beratung, dort wiederum insbesondere in der Sozial- und Unternehmensberatung.

Ein Zahlenbild zu selbstständigen SozialwirtInnen gibt es nicht. Aus der Statistik der Gründungsberatung für Freie Berufe des Instituts für Freie Berufe Nürnberg können folgende Arbeitsfelder dieser Berufsgruppe entnommen werden: Unternehmensberatung, sozialwissenschaftliche Beratung, Gesundheits- und Pflegeberatung, Tätigkeiten im Bildungswesen, aber auch in neueren Gebieten wie Sozialmanagement, Berufsbetreuung, Supervision oder Fundraising für soziale Organisationen. Die private Wirtschaft fragt nach vorliegenden Erfahrungen eigenständige SozialwirtInnen vor allem in folgenden Fachgebieten nach: Personalentwicklung, Organisation und Marktforschung. Dabei werden nicht selten interdisziplinäre Kooperationen eingegangen, insbesondere mit Experten aus der Betriebswirtschaftslehre. Es zeigt sich ein breites Spektrum an Fachgebieten, wobei beratende und bildende Berufe dominieren. Das Gründungsalter liegt in der Regel zwischen dreißig und vierzig Jahren, selten darunter, in einigen Fällen darüber.

Im Folgenden wird ein Arbeitsfeld für selbstständige SozialwirtInnen näher betrachtet, um Aufschlüsse über wichtige Indikatoren der unabhängigen Berufsausübung zu gewinnen: die Berufsbetreuung. Diese hauptamtliche Vormundschaft wurde 1991 ins Leben gerufen.

Fragt man zunächst nach Motiven von SozialwirtInnen für die selbstständige Ausübung der Betreuung, so stehen Unabhängigkeit und Freiberuflichkeit im Vordergrund (17,4 % bei Mehrfachnennungen).<sup>1</sup> Es folgen der Wunsch, Hilfe zu leisten (9,8 %), die Möglichkeit, auf diesem Wege Arbeitslosigkeit zu beenden (9,2 %) sowie Zeitsouveränität (8,9 %). Nachrangig ist die Nennung von Verdienstmöglichkeiten (6,9 %). Fasst man weitere Motive wie Vielseitigkeit der Aufgaben, Vereinbarkeit mit Familie, Interesse am Inhalt der Tätigkeit oder Kontakt mit Menschen zu einem Gesamtbild der Motivlagen zusammen, so kann man von einer sehr deutlich ausgeprägten sozialen Orientierung der selbstständigen SozialwirtInnen zumindest in diesem Arbeitsfeld ausgehen.

29 % der in der Berufsbetreuung selbstständigen SozialwirtInnen waren vorher bereits im Sozialwesen tätig, 25,8 % kommen aus anderen Dienstleistungsberufen. Selbstständig in anderen Arbeitsgebieten waren 12,9 % und aus der Familienphase kamen ebenfalls 12,9 %. Mit 19,4 % erfolgte nahezu jede fünfte Gründung aus der Arbeitslosigkeit. Dass Selbstständigkeit häufig mit besonderen Anforderungen verbunden ist, zeigt ein Blick auf die Wochenarbeitszeit: 6,9 % der SozialwirtInnen in der Berufsbetreuung arbeiten

---

<sup>1</sup>Vgl. Funk, Walter u.a.(2003): Situation und Perspektiven der Professionalisierung von Berufsbetreuern. Ergebnisse einer Befragung der Mitglieder des Bundesverbandes der Berufsbetreuer/innen e.V (BdB)., bdb- argumente 2. Herausgegeben vom BdB e.V., Hamburg; die Angaben über SozialwirtInnen sind nicht repräsentativ

mehr als 60 Stunden in der Woche, 17,2% leisten zwischen 41 und 60 Stunden. Dabei erzielten die Berufsangehörigen keineswegs hohe Einkünfte: Der Durchschnitt lag bei annähernd 58.000 DM, die sonstigen Gewinne wurden im Mittel bei 1.864 DM angegeben. Wird in diesem Zusammenhang berücksichtigt, dass von den genannten Beträgen insbesondere noch Steuern und soziale Sicherung zu finanzieren sind, so wird die Ertragslage in erheblichem Maße relativiert.

22,2% der selbstständigen SozialwirtInnen in der Berufsbetreuung gaben an, besser situiert zu sein als ihre BerufskollegInnen, 70,4% bezeichneten ihre berufliche Lage als vergleichsweise durchschnittlich und nur 7,4% gaben eine schlechtere Situation an. Es wäre sicherlich unangemessen, aus der Situation der in der Berufsbetreuung selbstständigen Berufsangehörigen Rückschlüsse auf die Gesamtheit der unabhängig tätigen SozialwirtInnen zu ziehen. Gleichwohl zeigt sich, dass berufliche Alternativen wohl vielfach nicht in hochdotierten Tätigkeiten zu finden sind.

Soziale Dienstleistungen sind in hohem Maße betriebswirtschaftlich orientiert. Aufgaben wie Qualitätssicherung, Planung oder Marketing sind unabdingbare Voraussetzungen für eine zeitgemäße Ausformung dieser Tätigkeiten. Für selbstständige SozialwirtInnen sind betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Verhaltensweisen obligatorisch. Die Gründe hierfür sind vor allem:

- wachsende Konkurrenz zwischen sozialen Einrichtungen,
- steigende Notwendigkeit zu wirtschaftlichem Verhalten sowie
- vermehrtes Auftreten kritischer Nachfrage.

In diesem Zusammenhang werden Humandienstleistungen vermehrt in Form ambulanter Dienste und Hilfeleistungen wahrgenommen, wobei häufig weniger die flexible und menschennahe Versorgung, sondern vielmehr eine Senkung der Kosten im Vordergrund steht. Hinzu kommt eine Privatisierungspolitik, in deren Verlauf die Wahrnehmung sozialer Dienste zunehmend von öffentlichen auf private Träger verlagert wird, in der Regel mit dem Argument der Kostenentlastung begründet. Die Folgen dieser Entwicklung sind - wie die Privatisierung generell - umstritten. Die Erhaltung der Qualität von sozialen Leistungen ist jedoch ungeachtet behaupteter Vor- und Nachteile von der entsprechenden Gewährleistung - etwa durch Kontrollen oder gesetzliche Auflagen - abhängig; gerade hier jedoch sind nicht selten erhebliche Defizite anzunehmen.

Die in selbstständiger Form ausgeübte sozialwissenschaftliche Arbeit hat fraglos zukunftsweisenden Charakter. In diesem Zusammenhang ist auch zu fragen, inwieweit die zunehmende Einführung betriebswirtschaftlicher Methoden in sozialen Institutionen dazu führt, verstärkte berufliche Autonomie in unabhängiger Berufsausübung zu suchen. Ungeachtet tiefergreifender Motivlagen ist die Frage der künftigen Entwicklung der Dienstleistungen im allgemeinen und sozialer Dienste im besonderen zu stellen.

## **2 Unabhängige Betätigung von SozialwirtInnen: Vor- und Nachteile**

In der selbstständigen Berufsausübung von SozialwirtInnen können folgende Vorteile gesehen werden: Wahlmöglichkeiten der Klienten unter verschiedenen Humandienstleistungen und -dienstleistern, niedrigere Schwellenangst bei Klienten, Qualitätssicherung durch Konkurrenz oder auch eine verbesserte Ausschöpfung persönlicher Leistungspotenziale. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit einer Erweiterung der ambulanten Hilfen (neben Institutionen der freien Wohlfahrtspflege), die kostengünstiger und unter Umständen wirkungsvoller als stationäre Hilfen sein können, wobei stets die Frage der Qualität unmittelbar mit der Kosten-Nutzen-Relation verbunden wird.

Nicht selten und zunehmend werden mehrere soziale Dienstleistungen aus einer Hand angeboten, wodurch die Neigung vor allem zur interdisziplinären Kooperation verstärkt wird. Zusatzausbildungen sind in den wenigsten Fällen rechtlich erforderlich. Darüber hinaus wird in diesen Arbeitsfeldern fortschreitend die Tendenz zu klientenorientierten Dienstleistungsunternehmen und bewertbarer Arbeit deutlich. Das Agieren in Dienstleistungsmärkten mag für viele Berufsangehörige eine neue Erfahrung darstellen, gleichwohl ist ein marktorientiertes Verhalten unabdingbare Voraussetzung für die Sicherung eines dauerhaften Bestandes der Gründungen. Dabei kann jedoch vielfach nicht von einer hinreichenden Markttransparenz ausgegangen werden. Vieles wird u.a. von Kommunen geregelt, denn es geht letztendlich darum, soziale Dienstleistungen für Menschen mit geringem Einkommen zu ermöglichen. Da diese Dienstleistungen meist subventioniert werden, ist eine Verhandlung über Kosten in der Regel ausgeschlossen. Auch dies stellt eine Besonderheit von Gründungen in diesem Bereich dar.

SozialwirtInnen haben auf der Grundlage ihrer Ausbildung erhebliche Vorteile gegenüber konkurrierenden Berufen, insbesondere in der Verknüpfung von sozialwissenschaftlichen, rechtlichen und ökonomischen Inhalten. Neben den sozialen Kompetenzen ist auch ein großes Maß an Flexibilität

erforderlich, da immer wieder auf neue Situationen reagiert werden muss.

Existenzgründung mit sozialwissenschaftlichem Hintergrund erscheint häufig als Schritt in unbekanntes Terrain. Wie die Erfahrung zeigt, kann über eine möglichst berufsspezifische Beratung nicht nur das Informationsdefizit, sondern auch die Hemmschwelle abgebaut werden.

### 3 Gründung von SozialwirtInnen: Besonderheiten

Die Vielfalt der von SozialwirtInnen erbrachten Dienstleistungen ist ein wichtiges Merkmal der Existenzgründung in diesem Bereich. Neben dieser breiten Streuung der Angebote sind weitere Charakteristika anzunehmen wie die häufige Gründung durch einzelne Berufsangehörige oder der geringe Sachaufwand bei der Aufnahme der Selbstständigkeit. Vielfach zu beobachten ist auch die schrittweise, die sogenannte Übergangsgründung.

Da der Berufsstand zu einem hohen Anteil von Frauen gebildet wird, sind auch hier Spezifika zu beachten. Aus der Gründungsforschung ist bekannt, dass Frauen in einer männlich geprägten Wirtschaft häufig mit Vorurteilen konfrontiert sind, häufiger die Doppelbelastung von Familie und Beruf tragen oder weniger in unternehmerischer Weise in Erscheinung treten als Männer. Grundsätzlich gilt jedoch: Frauen gründen ebenso erfolgreich wie Männer! Hierfür gibt es gute Gründe: Frauen agieren nicht selten vorsichtiger und realistischer als Männer und sie verfügen über eine hohe Dienstleistungs- und Klientenorientierung. Die gerade von SozialwirtInnen zumindest in der Übergangsphase praktizierte nebenberufliche Selbstständigkeit hat auch Vorteile: Sie können aus einer abgesicherten Position heraus den Markt sondieren und sich allmählich einen Klientenstamm aufbauen. Während wertvolle Erfahrungen gesammelt werden, ist das Gründungsrisiko deutlich reduziert. Auch können Leistungen nicht selten billiger angeboten werden als durch die Konkurrenz.

### 4 Zeitpunkt der Gründung

Gerade bei Übergangsgründungen stellt sich die Frage nach dem Zeitpunkt der Konstituierung einer selbstständigen Existenz. Die Einzelunternehmung etwa kann ohne formalen Gründungsakt ins Leben gerufen werden. Eine Sozialwirtin, die gelegentlich in Fachzeitschriften publiziert und dafür Honorar bezieht, ist noch keine Unternehmerin. Allerdings kann sie auch nicht die Vorteile der Selbstständigkeit in Anspruch nehmen wie die Geltendmachung von Betriebsausgaben zur Verminderung der Steuerlast. Neben der Gesell-

schaft bürgerlichen Rechts (GbR) ist vor allem auch die rechtsfähige Partnerschaftsgesellschaft (PartG) für dauerhafte Kooperationen interessant.

## 5 Das Konzept

Trotz vieler Spezifika sind SozialwirtInnen in vielerlei Hinsicht „normale Selbständige“. Dies gilt vor allem in Bezug auf das Unternehmenskonzept. Ein schlüssiges Konzept ist auch hier die Basis für ein erfolgreiches Unternehmen. Sobald Niederlassungswillige aber mit ihren Ideen an die Öffentlichkeit gehen, beispielsweise bei der Bank einen Kredit oder Fördermittel beantragen möchten, muss das Unternehmenskonzept in schriftlicher Form zur Einsicht und Bewertung vorgelegt werden. Das Konzept sollte beinhalten: nähere Angaben zum Gründungsvorhaben, zur Person, über die Marktchancen und die Konkurrenzsituation, zum Standort, zur Rechtsform, über das Marketing, eine Rentabilitätsvorschau, die Finanzierungs- und Liquiditätsplanung sowie eine Abschätzung der Zukunftsaussichten. Weiter ist bei der Planung vor allem die Risikoabsicherung zu berücksichtigen. Allzu häufig vernachlässigt wird der Erwerb von Kompetenzen im betriebswirtschaftlichen Bereich. Hier gibt es zahlreiche Wege der Unterstützung, von kostengünstigen Bildungsangeboten bis hin zu preiswerter Software für Buchhaltung und andere betriebliche Aufgaben.

## 6 Der Marktzugang

Marketing ist ein Wort, das vielen zu groß scheint für ihre kleine Gründung. Unerlässlich ist jedoch zunächst die Beantwortung der Kernfrage: ist meine Dienstleistung marktfähig? Im Rahmen der Marktanalyse ist die Bestimmung der Zielgruppe besonders wichtig, die über die Beantwortung folgender Fragen vorgenommen werden kann: Wer ist meine Zielgruppe? Wie erreiche ich diese Zielgruppe? Welche Leistungen werden für die Zielgruppe bereits angeboten? Wie „kauft“ die Zielgruppe und bei wem? Wann und warum „kauft“ sie? Welche ihrer Bedürfnisse befriedige ich tatsächlich? Wohin wird sich die Zielgruppe entwickeln?

Der Standort ist mitentscheidend für den späteren Erfolg. In den Freien Berufen ist die Geschäftstätigkeit häufig weitgehend standortunabhängig. Diese Unabhängigkeit des Standorts erlaubt es SozialwirtInnen häufig, die kostengünstigste Lage ausfindig zu machen. In anderen Fällen müssen bei der Standortanalyse neben klienten- und konkurrenzspezifischen Fragestellungen folgende Untersuchungsfelder beleuchtet werden: Standortbezogene

Kostenstruktur (Miete etc.), Infrastruktur (Verkehrsanbindung), personelle Überlegungen (eine ausreichende Zahl von potentiellen Klienten muss erreichbar sein) oder auch behördliche Auflagen und Beschränkungen.

Bei der Standortwahl ist unbedingt die langfristige Perspektive einzubeziehen. Wie wird sich der Mietspiegel voraussichtlich entwickeln? Wird sich die soziale Struktur der Region in Zukunft ändern? Kann man immer mit der gleichen Klientenfrequenz rechnen?

## 7 Werbung

Die „Klein Gründung“ als sieht sich mit dem Dilemma konfrontiert, mit geringem Budget ein möglichst wirkungsvolles Marketing finanzieren zu müssen. Hier lautet die Devise: nicht verzagen, kreativ handeln. So bietet die moderne Textverarbeitung viele Möglichkeiten der kostengünstigen Selbstdarstellung, von der Visitenkarte über den Briefbogen mit Logo bis hin zum Flyer, die über normale Drucker und Kopiergeräte erstellt bzw. vervielfältigt werden können.

Zahlreiche Grundsätze des Marketing gelten für SozialwirtInnen ebenso wie für andere Gründer: Besetzung von Marktnischen, Angebot neuer oder auch zusätzlicher Leistungen bis hin zur „Rundumbetreuung“, Berücksichtigung der Klientenwünsche, Anbieten über den Nutzen und nicht über den Preis, Pflege von Stammklienten, stetes Bemühen um neue Klienten, Entwicklung eines einheitlichen Erscheinungsbildes des Unternehmens, Festlegung eines Werbeetats im Zusammenhang mit einem Zeitplan und gezielte Auswahl der Werbemedien.

Was ist nun die richtige Werbemaßnahme? Um diese Frage beantworten zu können, sind die verfügbaren Möglichkeiten darzustellen. Die Auswahl richtet sich nach den jeweiligen Gegebenheiten, wobei bedacht werden sollte, dass eine gezielte Nutzung einzelner Instrumente in der Regel mehr bringt als eine zu breite Streuung! Eine ebenso einfache wie wirksame Möglichkeit zur Verbesserung des eigenen Dienstleistungsangebotes ist die gezielte Orientierung an „erfolgreichen“ Konkurrenten - wie immer Sie diesen Erfolg definieren.

## 8 Preisfindung und -bildung

In der Beratung wird häufig die Frage nach der Preisbildung gestellt. Grundlage hierfür ist die Bestimmung der eigenen Kosten einschließlich der Lebenshaltung. Ergänzend hierzu sind die Preise möglicher Konkurrenten fest-

zustellen. Schließlich sollte ermittelt werden, welcher Preis für die eigene Dienstleistung marktfähig ist. Ist dieser eigene Preis zugleich markt- und konkurrenzfähig sowie ausreichend für eine wirtschaftlich tragfähige Selbstständigkeit, so kann der Preis in den Markt gehen. Kommen die genannten Wechselbeziehungen nicht zu einer Übereinstimmung, ist eine Überprüfung des Angebotes oder der Kalkulation unbedingt erforderlich.

## 9 Die Risikoabsicherung

Die Absicherung gegen Krankheit und andere Lebensrisiken und die Altersvorsorge sind ein äußerst komplexes Thema. Da viele SozialwirtInnen nicht in der Lage sind, ein RRundsglos-Paket zu schnüren, folgen sie dem Grundsatz: die höchsten Risiken werden zuerst versichert! Neben den persönlichen Risiken sollte dabei vor allem die Haftung für berufliche Fehlleistungen berücksichtigt werden. Hierbei ist zunächst die Rechtsform der Unternehmen zu beachten. In Personengesellschaften gilt das Prinzip der unbeschränkten Haftung, wobei für die PartG eine Einschränkung vorgesehen ist. Darüber hinaus ist die Möglichkeit der Berufshaftpflichtversicherung geboten. Hier wie für alle Fragen der Gründung ist die gezielte und gründliche Information dringend zu empfehlen. Mit der Zunahme an Kenntnissen und Erfahrungen werden Hemmschwelle und Gründungsrisiko gleichermaßen abgesenkt!

## 10 Die Zukunft der sozialen Dienste

Die Entwicklung volkswirtschaftlicher Strukturen ist von einem Wandel von traditionellen zu subjektbezogenen Arbeitskonzepten geprägt. Veränderungen von Arbeitsfeldern und Berufsbildern sind Folge von Prozessen, die von einer zunehmenden Dynamik bestimmt sind: der Internationalisierung und Globalisierung der Märkte, einer fortschreitenden Ausformung des europäischen Binnenmarktes, der Beschleunigung des Wissens- und Informationszuwachses und vor allem der technologischen Neuerungen. Der Umgang mit moderner Technik verlangt neue Schlüsselqualifikationen wie Kreativität und Innovationsfähigkeit auf der Grundlage von veränderten Kulturtechniken: abstraktes, dispositives oder auch planerisches Denken in komplexen determinierten Zusammenhängen. Auch soziale und politische Wandlungen wie etwa demografische Entwicklungen oder Veränderungen von Freizeit- oder Verbrauchergewohnheiten haben einen starken Einfluss auf die Strukturen der Arbeitslandschaft und die Formen der Dienstleistungserbringung in weiten Teilen des tertiären Sektors.

Die wachsende Undurchschaubarkeit unserer Lebens- und Arbeitswelten mit ihren sozioökonomischen Implikationen führt zu einer steigenden Nachfrage bei spezialisiertem und gegenwartsnahem Wissen, das von Individuen, öffentlichen Institutionen und Unternehmen mehr und mehr extern nachgefragt wird. In diesem Zusammenhang werden fundamentale Umstrukturierungen in den Systemen von Wirtschaft sowie Gebietskörperschaften und Organisationen ohne Erwerbscharakter vollzogen wie die Externalisierung bislang eigenerbrachter Dienstleistungen etwa in Form von Outsourcing, der Bildung von Unternehmensnetzwerken, aber auch durch Privatisierung, Deregulierung oder Entstaatlichung, die dem Prozess der Veränderung von Nachfrage- und Angebotsmechanismen zusätzliche Impulse verleihen. Dies gilt für den sozialen Bereich in besonderem Maße, da hier offenbar erhöhter Nachholbedarf besteht. Dem Wandlungsprozess in den Dienstleistungen steht seine hohe Zeit noch bevor.

Kontakt:

Dr. Willi Oberlander

Institut für Freie Berufe (IFB) an der Universität Erlangen-Nürnberg

Marienstr. 2

90402 Nürnberg

[willi.oberlander@ifb.uni-erlangen.de](mailto:willi.oberlander@ifb.uni-erlangen.de)

[www.ifb.uni-erlangen.de](http://www.ifb.uni-erlangen.de)