

Kompendien
der Sozialwirtschaft

Paul Brandl

Prozessmanagement in der Sozialwirtschaft

Ein Leitfaden



Nomos

KOMPENDIEN DER SOZIALWIRTSCHAFT

Wie gelingt erfolgreiche Führung in der Sozialwirtschaft? Welche Instrumente helfen dabei, betriebswirtschaftliche und soziale Ziele in Einklang zu bringen? Wie können Fachkräfte langfristig für die Soziale Arbeit begeistert werden? Diese und viele weitere Fragen stehen im Mittelpunkt der Kompendien der Sozialwirtschaft. Die Bände richten sich an Professionals, Berufseinsteiger:innen und -umsteiger:innen sowie an Studierende, gerade auch mit Blick auf Praxissemester und Anerkennungsjahr.

Paul Brandl

Prozessmanagement in der Sozialwirtschaft

Ein Leitfaden



Nomos



Onlineversion
Inlibra

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

ISBN 978-3-7560-3129-0 (Print)

ISBN 978-3-7489-5470-5 (ePDF)

1. Auflage 2026

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2026. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	9
Abkürzungsverzeichnis	13
1 Das Prozessmanagement wird zum Zentrum!	15
2 Mit dem Prozessmanagement ist die Sozialwirtschaft auf dem Weg zum „Vierten Sektor“	19
3 Zur Theorie des Prozessmanagements	25
3.1 Das Prozessmanagement in das Veränderungsmanagement einer Organisation einordnen	26
3.2 Sieben Wesenselemente einer Organisation – Eine Gedankenfolie für Veränderungen durch und mit Prozessmanagement	32
3.2.1 Identität: Bei der Gestaltung von Prozessen die Zusammenarbeit und den Nutzen mitdenken	33
3.2.1.1 Ein Mindset entsteht ...	33
3.2.1.2 Presencing: vom Leitbild zum Zielbild zum Prototyp	40
3.2.2 Strategie: Die mittelfristige Ausrichtung der Prozesse auf das Zielbild erhöht den langfristigen Nutzen	44
3.2.2.1 Prozesse konsequent auf die Kund:innen ausrichten	44
3.2.2.2 Anforderungen an Prozesse und Dienstleistungen aus der Zukunft	46
3.2.3 Strukturen: mit Prozessen flexibler werden	48
3.2.3.1 Die funktionale Organisation flexibler machen	48
3.2.3.2 Service Design und das Viable System Model: Projektstrukturen für ein Dienstleistungs-Modell	50
3.2.4 Menschen: Ihre Potenziale sollen optimale Prozesse ermöglichen	57

3.2.5	Funktionen: Rollen ermöglichen eine noch flexiblere Organisation	61
3.2.5.1	Mit Rollen noch flexiblere Prozesse ermöglichen	61
3.2.5.2	Geteilte und kollegiale Führung	64
3.2.5.3	Kreisorganisation mit selbststeuernden Gruppen	67
3.2.6	Prozesse: Dienstleistungen nachhaltig und ressourcenschonend am Nutzen ausrichten	69
3.2.6.1	Input – Prozesse – Output	69
3.2.6.2	Prozesslandkarte: Kern-, Unterstützungs- und Lenkungsprozesse	71
3.2.6.3	Prozessmodellierung – grafisch, tabellarisch und schriftlich	74
3.2.6.4	Optimieren von Prozessen mit dem kleinen Prozesslebenszyklus	79
3.2.6.5	Neugestalten: Der große Prozesslebenszyklus	84
3.2.6.6	Prozessoptimierung kann auch (fast) ohne IT erfolgreich sein	97
3.2.6.7	Ein prozessbasiertes QMS muss Fixbestandteil im Prozessmanagement sein!	104
3.2.7	Ressourcen: kund:innenzentriert, ressourcenschonend, wertschöpfend und nachhaltig gleichzeitig	105
3.2.7.1	Nachhaltig und personenindividuell gleichzeitig gestalten: Prozesse und Dienstleistungen	106
3.2.7.2	Green IT – Ein mit dem Prozessmanagement konsequent verfolgbarer Fokus	110
3.2.7.3	Auch die Ressourcen eines/r Patient:in in die Leistungserstellung integrieren	113

4	Mit Methoden und Werkzeugen des Prozessmanagements strategieumsetzend arbeiten	116
4.1	Prozessanalyse, -optimierung und -neugestaltung strategieumsetzend einsetzen	117
4.1.1	Der Body-Mass-Index für Prozesse und Dienstleistungen – gemessen in Reifegraden	117
4.1.1.1	Standortbestimmung eines sozialen Dienstleisters	117
4.1.1.2	Die generische Reifegrad-Matrix für die Bewertung von Teilprozessen	119
4.1.1.3	Das Messen von Qualität: Der Reifegrad-Check oder ein Audit	125
4.1.1.4	Anforderungen an ein Audit: Qualitätssicherung und -entwicklung	128
4.1.1.5	Erstellen eines Auditplanes	130
4.1.2	Prozessoptimierung: kund:innenorientiert, ressourcenschonend und nachhaltig	132
4.1.2.1	Daten in Prozessmanagement-Projekten erheben und strukturieren	135
4.1.2.2	Ausgeglicheneres Arbeiten: weniger Überlastung – weniger Unterforderung	138
4.1.2.3	Unproduktive Wege und Wartezeiten beseitigen – nachhaltiger und zufriedener	142
4.1.2.4	Kürzere Dauer – weniger Ärger – zufriedener Klient:innen	150
4.1.2.5	Weniger Fehler – mehr Zufriedenheit – bessere Ressourcennutzung	155
4.1.2.6	Kooperationsprojekte mit Bildungs- und Forschungseinrichtungen: Aus dem Thema Entlassungsmanagement wurde Überleitungspflege	168
4.1.2.7	Die achte Verschwendungsform: Die Qualifikation von Mitarbeiter:innen	171
4.1.2.8	Verschwendung mit dem Ausschreibungstext bewusst vermeiden: die neunte Verschwendungsform	174

4.1.2.9	Von den Kund:innen aus Lösungen um die Ecke denken	180
4.1.3	Prozesse neugestalten: von den Kund:innen aus denken	183
4.1.3.1	Mit Personas beginnen	184
4.1.3.2	Mit der Quadromo-Methode und Pilotprojekten einen neuen Standard entwickeln	186
4.2	Informieren + miteinander arbeitsteilig erarbeiten + gemeinsam entscheiden	188
4.2.1	Transparenz – Zusammenarbeit – sachliche Entscheidungsvorbereitung	189
4.2.2	Entscheiden mit Methode	191
4.2.3	Geteiltes und ziehendes Führen	194
5	Zukunftstrends: mit Prozessmanagement lösungsorientiert gestalten	198
	Verwendete Literatur	201
	Register	209

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Wachsende Bedeutung von Gesundheit, Soziales und Public Management	20
Abbildung 2:	Das St. Galler Management-Modell mit seinen Grundkategorien nach Rüegg-Stürm	29
Abbildung 3:	Anforderungen an ein agiles TM	31
Abbildung 4:	Die drei Subsysteme und sieben Wesenselemente einer Organisation nach Glasl	33
Abbildung 5:	Die fünf Handlungsebenen in Führungs- und Veränderungssituationen	41
Abbildung 6:	Die fünf Phasen eines Service-Design-Prozesses	51
Abbildung 7:	Die Fußball-Nationalmannschaft im VSM-Modell	53
Abbildung 8:	Das Teamrad erlaubt den Blick in eine Gruppe und kann mit weiteren „Speichen“ angepasst werden	60
Abbildung 9:	Die Kreisorganisation nach Schröder/Oestereich (2023)	68
Abbildung 10:	Was ist ein Prozess?	69
Abbildung 11:	Das Input-Output-Modell wird um die Prozesse erweitert	70
Abbildung 12:	Das Instrument der Prozesslandkarte für zehn Alten- und Pflegeheime	71
Abbildung 13:	Überblick zu den Flow Objects des BPMN	75
Abbildung 14:	Vereinfachtes Beispiel in BPMN	76

Abbildung 15:	Prozessdarstellung mit Excel	77
Abbildung 16:	Administrativer Einzug: Verwaltungsbezogener Teil	78
Abbildung 17:	Optimieren und Neugestalten – der kleine und der große Prozesslebenszyklus	81
Abbildung 18:	Kritische Muster und ihre Lösungsansätze	82
Abbildung 19:	Service Design Prozess 4+1 nach dem Leipziger Modell	85
Abbildung 20:	Die Altenbetreuung und -pflege als Supply Chain dargestellt	88
Abbildung 21:	Das Zwiebelmodell „Seniorendorf“ ausgehend von einem leeren Plakat und dem geriatrischen Krankenhaus als Mittelpunkt	93
Abbildung 22:	Vergleich von drei Behandlungsvarianten bei Oberschenkelhalsbruch	96
Abbildung 23:	Gegenüberstellung der analogen und digital unterstützten Arbeitsweise am Beispiel von verblisterten Medikamenten	108
Abbildung 24:	Die sieben Wesenselemente zur ganzheitlichen Standortbestimmung eines Dienstleisters	118
Abbildung 25:	Zum Thema Digitalisierung: Einschätzung des Reifegrades auf der x-Achse = Body-Mass-Index	119
Abbildung 26:	Die formalen oder extrinsischen Reifegrade auf der y-Achse (E1–E5)	120
Abbildung 27:	Intrinsische Reifegrade auf der x-Achse (I1–I5)	121

Abbildung 28:	Die generische Reifegrad-Matrix – ganz allgemein formuliert	122
Abbildung 29:	Vorschlag für die Prozessbeschreibung	123
Abbildung 30:	Grafische Form einer Prozessdarstellung	124
Abbildung 31:	Beispiel für einen Reifegrad „Auswahl eines/r neuen Heimbewohner:in“	128
Abbildung 32:	Der ehrgeizige Auditplan für die erste Phase in einem Alten- und Pflegeheim	132
Abbildung 33:	Beispiele für Optimierungsmöglichkeiten und Nutzenpotenziale sichtbar machen	133
Abbildung 34:	Entlastung und/oder umverteilbare Arbeitszeit in der mobilen Altenbetreuung und -pflege	143
Abbildung 35:	Das Einsparungspotenzial für eine Person liegt vornehmlich im Bereich der Fahrtkosten	147
Abbildung 36:	Die Problemzonen zur Essensversorgung im Überblick	157
Abbildung 37:	Fotos zu den Essensresten	158
Abbildung 38:	Blistersäckchen (Genehmigung von Fa. Medventuro)	159
Abbildung 39:	Dienstleistungsentwicklung braucht Geduld – bereits bearbeitete Themenstellungen	164
Abbildung 40:	Wie kann das Optimieren weitergehen?	166
Abbildung 41:	Bestehender Prozess (links) und ein digital unterstützter Prozess für die neue Ausschreibung auf der rechten Seite – wichtig ist das Zeigen des visuellen Unterschieds	178

Abbildung 42: Monetäre Gegenüberstellung der Behandlungsformen „Stationär“ und „Ambulant“ bei einem Harnwegsinfekt	183
Abbildung 43: Personen mit Unterstützungsbedarf werden zu Personas für die Zielgruppe „älter werdende Personen mit abnehmender Mobilität“	184

Abkürzungsverzeichnis

AGES	Österreichische Agentur für Gesundheit und Ernährungssicherheit
AG/R	Akutgeriatrie und Reha
APH	Alten- und Pflegeheim
BMI	Body-Mass-Index
BPMN	Business Process Modelling and Notation
Ca.	Cirka
CM	Change Management
CMMI	Capability Maturity Model Integration
COPD	Chronic Obstructive Pulmonary Disease, auf Deutsch „chronisch obstruktive Lungenerkrankung“
DACH	Deutschland – Österreich – Schweiz
DQS	Deutsche Gesellschaft für Qualität e. V.
EIS	Einkaufsinitiative für die Sozialwirtschaft
FAX	Kurzform von Telefax oder Telefaksimile
Ggf.	Gegebenenfalls
GSP	Gesundheit, Soziales und Public Management
ISO	International Organization for Standardization
KI	Künstliche Intelligenz
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
OE	Organisationsentwicklung
PC	Personal Computer – Tischgerät
PDCA-Zyklus	Plan-Do-Check-Act-Zyklus
PE	Personalentwicklung
PHC	Primary Health Care Center – primäre Gesundheitsversorgung
PM	Prozessmanagement
QM	Qualitätsmanagement

Abkürzungsverzeichnis

QMS	Qualitätsmanagement-System
REFA	Früher „Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung“; heißt jetzt Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V.
TM	Transformationsmanagement
TPS	Toyota-Produktionssystem
TÜV	Technischer Überwachungsverein
Vgl.	Vergleiche
VSM	Viable System Model
VUCA-Welt	volatility (Volatilität), uncertainty (Ungewissheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Ambiguität)
zB	Zum Beispiel
ZDF	Zahlen – Daten – Fakten

1 Das Prozessmanagement wird zum Zentrum!

Einleitend soll dieses Kapitel einen Überblick zur Publikation geben. Ausgehend von der Professionalisierung der Sozialwirtschaft wird das Prozessmanagement in den Mittelpunkt gerückt und mittels der sieben Wesenselemente von Glasl (Glasl/Kalcher/Piber, 2020) in das Veränderungsmanagement als nächster „Gamechanger“ eingeordnet und theoretisch fundiert. Vom Zielbild über die Strategie und die Struktur eines sozialen Dienstleisters steht der Mensch im Mittelpunkt. Dazu bedarf es noch der verteilten Funktionen, der adaptierten Prozesse und zugeordneten Ressourcen für ein ganzheitliches Veränderungsmanagement. Der Bogen wird in Richtung Transformation gespannt, indem das Prozessmanagement rund um die neun Arten der Verschwendung mit praktischen Beispielen lösungsorientiert dargestellt und auf den Nutzen der Stakeholder ausgerichtet wird. Damit folgt der Aufbau der Publikation dem zukunftsweisenden Weg der Theorie U – der Form eines U.

Das Prozessmanagement (PM) wird in den letzten Jahren zu einem zentralen theoretischen und praktischen Baustein auch in der Sozialwirtschaft. Es trägt entscheidend zu mehr Qualität, Effizienz und Effektivität von Prozessen sowie zum Nutzen von sozialen Dienstleistungen für die Klient:innen, die Dienstleister und die Gesellschaft bei. Die Ausrichtung auf den Nutzen der Klient:innen, die zunehmend erforderliche und mögliche Flexibilität der sozialen Dienstleister, der zunehmende Kostendruck und das nachhaltige Erstellen von Dienstleistungen gewinnen an Bedeutung. Gleichzeitig braucht es durch die zunehmende Komplexität eine neue Form des Risiko- und Qualitätsmanagements. Das PM umfasst das Planen, Erstellen, Steuern sowie das regelmäßige Optimieren und Anpassen von Prozessen und Dienstleistungen innerhalb der sozialen Dienstleister und deren unternehmensübergreifende Wertschöpfungsketten. Es braucht zunehmend ein Hinausgehen über das bisher gewohnte Handeln innerhalb der Unternehmensgrenzen bis hin zu einer Kultur der übergreifenden Zusammenarbeit, orientiert an einem Zielbild sowie Strategien zur Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen. Daraus entsteht ein erheblicher Qualifizierungsbedarf.

Die Publikation entstand aus den umfangreichen, langjährigen Erfahrungen aus Lehrveranstaltungen an Hochschulen, einschlägigen Vorträgen und vielen Projekten bei unterschiedlichen Trägern in der Sozialwirtschaft – immer rund um den Themenbereich PM. Mittlerweile sehe ich PM nicht mehr als neuen Modetrend, sondern als Gamechanger zu neuen Ufern im Veränderungsmanagement. Mit der Publikation wende ich mich daher an Professionals, Leh-

rende, Berufseinsteiger:innen und -umsteiger:innen sowie an Studierende, die die Prinzipien und Praktiken des PM kennenlernen, verstehen und anwenden wollen. Sie können damit ihre Entwicklungsarbeit entscheidend verbessern. Mit der Publikation soll eine leicht verständliche und trotzdem theoretisch fundierte Anleitung zur Durchführung von Veränderungsprojekten rund um das PM vorgelegt werden. Nach der Lektüre sollen die Leser:innen einen Blick für Verschwendungsanteile in Prozessen bzw. Prozessschritten und somit auch für die Verbesserungspotenziale in Projekten sowie in der täglichen Routinearbeit entwickelt haben. Zudem sollen sie Mut zum Angehen und Nachmachen eigener PM-Projekte auch in Richtung der Transformation gewonnen haben. Es sind daher viele kleine und größere praktische Beispiele zum besseren Verständnis, zum Nachmachen und Verbessern von Zusammenarbeit eingearbeitet – immer mit der Ausrichtung auf das TM in die Zukunft. Die vielfältigen Erkenntnisse rund um das PM und zur Professionalisierung in der Sozialwirtschaft sollen – zum Nutzen für die sozialen Dienstleister, die Klient:innen und die Gesellschaft – zudem einem größeren Personenkreis zugänglich gemacht werden. Weiterführende Literatur hilft zu allen Themenbereichen weiter.

Zum theoretischen Verständnis des PM und der Vorgangsweise bei derartigen Projekten: Die bestehenden Instrumente und die Theorien rund um das Input-Output-Paradigma müssen dazu erweitert werden. Es braucht für die nahe Zukunft eine sichtbare Umformulierung in Richtung eines Input-Prozess-Output-Denkens für die Sozialwirtschaft. Dieses wird nachfolgend eingebettet in das **St. Galler Managementsystem** (Rüegg-Stürm, 2002) – **mit seinen drei Ebenen: normativ, strategisch und operativ**. Im letzteren Teil sitzt der theoretische Kern des PM, das rund um eine Prozesslandkarte eine breite Sammlung von erprobten Instrumenten zum Analysieren, Optimieren und Neugestalten von Prozessen und Dienstleistungen anbieten kann. Ziel des PM ist in der **ersten Phase „nur“ die Ausrichtung auf die Kund:innen** und damit sofort sichtbar mit der Prozesslandkarte **die Steigerung der Effizienz und Effektivität** einer Organisation. Damit erfolgt eine ressourcenschonendere Arbeitsweise und Steigerung der Nachhaltigkeit. Im Sinne der Qualitätssicherung gehört auch das Projektmanagement sowie ein prozessbasiertes, unternehmensübergreifendes QM zum laufenden Betrieb dazu. Das nachhaltige, ressourcenschonendere Arbeiten wird insbesondere digital ermöglicht und unterstützt. Das PM in der **zweiten Phase umfasst die Neuausrichtung auf den Unternehmenszweck sowie die Werte der Zusammenarbeit** samt dem Erstellen der Dienstleistungen aus Sicht der Klient:innen. Daran schließt sich die strategische Ausrichtung des sozialen Dienstleisters entlang der Denkfigur

der Balanced Scorecard (Kaplan/Norton, 2024) an. Im operativen Teil finden sich in der Prozesslandkarte sämtliche relevanten Kern-, Unterstützungs- und Lenkungsprozesse. Die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse ist der Start für den anschließenden Prozesslebenszyklus. Es ermöglicht die ständige Verbesserung der Prozesse im Sinne der Optimierung im Rahmen des kleinen Prozesslebenszyklus (Brandl, 2021) und im Sinne des großen Lebenszyklus braucht es die strategisch ausgerichtete Neugestaltung der Prozesse und Dienstleistungen. Darunter fällt auch eine Überarbeitung der Zielbilder und Einarbeitung der strategischen Herausforderungen – auch aus der Sicht der Klient:innen. In jedem Fall können den Prozessschritten die Funktionen und Rollen sowie die notwendigen Ressourcen inklusive Arbeitszeiten zugeordnet werden – natürlich auch ethisch korrekt, digital, nachhaltig und damit ressourcenschonend. Der/die Leser:in kann sich so den Weg zu den für ihn/sie notwendigen und sinnvollen Inhalten selbst zusammenstellen und ggf. auch erweitern. Die unterschiedlichen Bausteine werden so zu einem selbst gezimmerten Mindset bzw. Gedankengebäude auf dem Weg der Veränderung in Richtung des TM. Die theoretisch fundierten und praktisch erprobten Bausteine aus der Sozialwirtschaft ermöglichen eine erfolgreiche Anwendung auf die Themenstellungen der sozialen Dienstleister. Abschließend wird besonders auf die Weiterarbeit in Veränderungsprozessen mit der Theorie U (Scharmer, 2009) – auch als Umdenken zu verstehen – verwiesen: Es braucht einen Rahmen und ein Mindset für die Veränder:innen und Gestalter:innen von sozialen Dienstleistern, um existenzfähige Organisationen formen zu können. Ein ausführliches Literaturverzeichnis soll den Leser:innen zudem eine weitere, fundierte Unterstützung und Möglichkeit zur Vertiefung bieten.

Ein großes Danke für die Unterstützung bei der Erstellung des druckreifen Manuskripts sowie die hervorragende Zusammenarbeit auf dem Weg zur Publikation ist an dieser Stelle angezeigt. Es richtet sich an den Nomos-Verlag und insbesondere an Frau Sarah Bellersheim für die begleitende Betreuung und die zahlreichen positiven Rückmeldungen.

Prof. Dr. Paul Brandl
Leonding, im August 2025
paul.brand@kabelspeed.at

Hinweis:

Aus rechtlichen Gründen ist eine Namens- und manchmal auch Ortsnennung bei Projekten nicht möglich, wohl aber eine anonymisierte Form. Damit werden auch Aussagen für Projekte möglich, ohne die Projektverantwortlichen öffentlich zu machen.

2 Mit dem Prozessmanagement ist die Sozialwirtschaft auf dem Weg zum „Vierten Sektor“



Zusammenfassung:

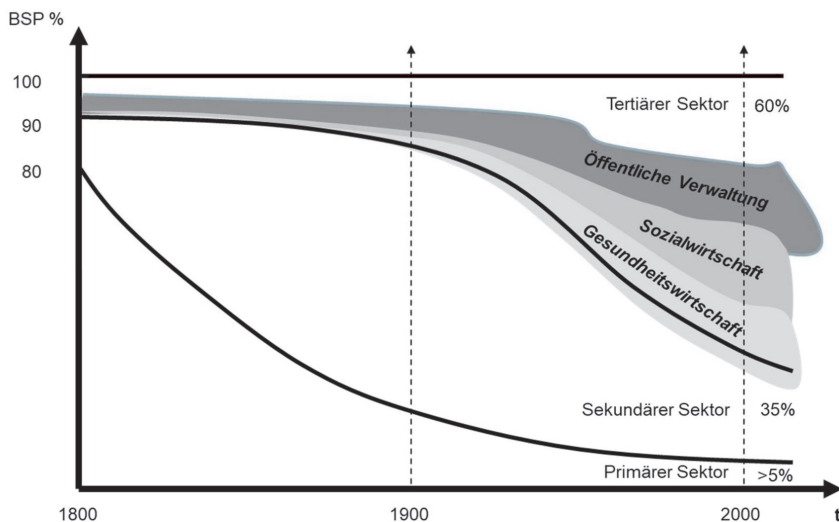
Das Kapitel beleuchtet die Transformation der Sozialwirtschaft hin zum sogenannten „Vierten Sektor“. Dieser Prozess wird durch die zunehmende Professionalisierung und moderne Herausforderungen wie digitale und nachhaltige Lösungen geprägt. Dabei erfährt die Sozialwirtschaft, traditionell durch kleinbetriebliche Strukturen gekennzeichnet, einen Übergang von funktionaler Organisation zu strategischer Neuausrichtung. Der sektorale Wandel fordert neue Managementansätze, die innovative Prozess- und Automatisierungslösungen umfassen, um den sich verändernden Bedürfnissen der Klient:innen gerecht zu werden. Der Einsatz von Prozessmanagement wird als entscheidender Faktor für langfristige Effizienz und Anpassungsfähigkeit identifiziert.

Der Begründungszusammenhang für die Publikation steht naturgemäß an der Spitze. Es ist dies die **zunehmend erforderliche Professionalisierung** der Sozialwirtschaft. Einerseits ist dabei die teilweise recht kleinbetriebliche Struktur der Sozialwirtschaft mit vielen Halbtagsjobs und befristeten Arbeitsverhältnissen eine große Herausforderung und andererseits sind die Anforderungen an das Veränderungsmanagement sowie an innovative Lösungen sehr breit. Für beide Seiten gilt es, **gleichzeitig digitale und nachhaltige Lösungen** zu finden. Die funktionale Organisation wird nach einer langen Phase des quantitativen Wachstums und des konsequenten Sparens sukzessive abgelöst werden müssen. Mit den bisherigen Lösungen findet man nicht mehr das Auslangen, sodass es nicht mehr reicht, eine neue Managementmode zu finden und umzusetzen. Der Sektor steht vor einer strategischen Neuausrichtung und einer Anpassung an neue Bedarfe der Klient:innen. **Ein dynamisches Prozessmanagement wird zum Gamechanger** – gekommen, um zu bleiben.

Der gesamte Dienstleistungsbereich ist in den letzten Jahrzehnten stark gewachsen und macht zusammen bereits über 60 % der Wirtschaftsleistung aus. Der Umfang, aber auch die sehr unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche dieses mittlerweile recht großen dritten Wirtschaftssektors sprechen nun dafür, eben diesen dritten Wirtschaftsbereich aufzuteilen: Man könnte die kommerziellen Dienstleistungen mit der Bezeichnung „dritter Sektor“ belassen und die Bereiche Gesundheit, Soziales und Public (GSP) als „Non-Profit“-Dienstleistungen

bezeichnen.¹ Damit wäre es auch möglich – wie etwa von Kriegel (2022) in der nachfolgenden Grafik aufgezeigt bzw. vorgeschlagen – das Profil des vierten Sektors zu schärfen und damit die Sozialwirtschaft stärker auf deren potenzielle Klient:innen auszurichten:

Abbildung 1: Wachsende Bedeutung von Gesundheit, Soziales und Public Management (Kriegel, 2022)



In den weiteren Ausführungen wird auf die detaillierte Definition von „GSP“ verzichtet, wohl aber das Augenmerk auf die professionelle, inhaltliche Weiterentwicklung des Sektors „Sozialwirtschaft“ bzw. der sozialen Dienstleistungen mit Hilfe vor allem des Prozessmanagements gelegt. Dieser weiterführende Leitgedanke beginnt mit einer Bestandsaufnahme des Sektors. Bei Recherchen zur Präzisierung des Wirtschaftsbereichs „Soziale Dienstleistungen“ stößt man auf die Studie der Unternehmensberatung XIT „Sozialwirtschaft Bayern 2020“ (2020), die eine weitere Basis zur Schärfung des Profils dieses vierten Sektors legt. Dabei kamen folgende Kennzeichen dieses Wirtschaftssektors zum Vorschein: Die Sozialwirtschaft hat viele kleine und wenige größere Unternehmen, sodass – speziell bei den kleineren Unternehmen – u.a. auf Grund des hohen Spardrucks und damit scheinbar geringeren Handlungspotenzials das dringend benötigte Innovationspotenzial als eher klein einzuschätzen ist.

1 Die endgültige Bezeichnung ist noch zu diskutieren und festzulegen.

Entwicklungsabteilungen, vergleichbar denen von Groß- und Mittelbetrieben, sind daher eher selten zu finden. Auch der Forschungsbereich, nicht nur im Bereich des experimentellen Arbeitsmarktes, ist eher gering dimensioniert. Dies zeigt auch die nachfolgende Statistik der Sozialwirtschaft Österreich (2019):

Bis 100 Beschäftigte	343
Bis 500 Beschäftigte	104
Bis 1000 Beschäftigte	13
Über 1000 Beschäftigte	16

In seiner Präsentation zur xit-Studie (2020) zur Sozialwirtschaft in Bayern zeigt Schellberg zudem auf, dass

- die Anzahl der Teilzeitbeschäftigten im Vergleich zu anderen Branchen relativ hoch ist.
- der Frauenanteil bei den Beschäftigten relativ hoch ist.
- es viele befristete Dienstverhältnisse gibt.
- Ein erheblicher Prozentsatz der Unternehmen gemeinnützig ist und auf Vereinsbasis agiert. **Das Erzielen von Gewinn steht somit nicht im Vordergrund, sondern das Unterstützen und Versorgen der Klient:innen.**
- Die Entlohnung der Mitarbeiter:innen wird im Vergleich zu anderen Branchen als zu gering befunden und immer wieder beklagt.
- Gleichzeitig zeigt sich, dass genau diese Arbeitsplätze eine wichtige Stütze in Krisenzeiten sind.

Nun unterliegen Dienstleistungen im Allgemeinen und soziale Dienstleistungen im Besonderen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Veränderungen bzw. Neuerungen einer ständigen Weiterentwicklung. Auch die Bedürfnisse der Klient:innen verändern sich ständig. Es bedarf daher der regelmäßigen Überprüfung und Anpassung (etwa alle fünf bis sieben Jahre) der strategischen Ausrichtung samt der dazugehörigen Prozesse und Dienstleistungen. Die Unternehmensentwicklung hat sich damit mit der kontinuierlichen Anpassung der Prozesse bzw. Dienstleistungen samt deren Organisation zu befassen. Verantwortlich für das Erhalten und Steigern der Effizienz und Effektivität sind die Führungskräfte der Träger und der sozialen Dienstleister. Wenn man das Profil der Sozialwirtschaft schärfen und damit den vierten Wirtschaftssektor professionalisieren will, so steht man vor der Frage, wie dies mit den vorhandenen Mitteln geschehen soll. Man hat im Sozialbereich