

# Twin Transformation in der Sozialwirtschaft

## Suffizienz, Handlungswirksamkeit und Kostenverantwortung innerhalb planetarer Grenzen

### Executive Summary

Die Sozialwirtschaft befindet sich in einer Transformation, die sich grundlegend von früheren Veränderungsprozessen unterscheidet. Die ökologische Krise, die Überschreitung planetarer Belastungsgrenzen, der demografische Wandel, die Digitalisierung sowie zunehmende soziale Ungleichheiten wirken nicht additiv, sondern verstärken sich gegenseitig. Für Organisationen, deren primärer Auftrag in der Versorgung und Unterstützung vulnerabler Gruppen liegt, verschärft sich damit die Frage nach Verantwortung und Handlungsfähigkeit.

Unter dem Begriff der *Twin Transformation* wird die gleichzeitige digitale und nachhaltige Transformation diskutiert. In der praktischen Umsetzung bleibt dieser Ansatz jedoch häufig folgenlos. Zwar sind positive Einstellungen zu Nachhaltigkeit und Digitalisierung in Organisationen weit verbreitet, doch sie führen nicht automatisch zu verändertem Verhalten. Zwischen dem, was als richtig erkannt wird, und dem, was tatsächlich getan wird, besteht eine strukturelle Lücke. Diese sogenannte Attitude-Behaviour-Gap stellt eines der zentralen Hindernisse wirksamer Transformation dar.

Dieses Whitepaper argumentiert, dass der Engpass der Twin Transformation nicht im Erkenntnismangel liegt, sondern in der mangelnden Übersetzung von Haltung in Handlung. Innerhalb planetarer Grenzen reicht es nicht aus, sich nachhaltig und digital zu positionieren. Entscheidend ist, ob diese Positionierung zu strukturellen Entscheidungen führt, die reale Kosten senken.

CO<sub>2</sub> wird in diesem Whitepaper als Kostenäquivalent verstanden. Wenn ein System insgesamt teurer wird – unabhängig davon, wo die Kosten anfallen –, ist es nicht gerechtfertigt. Für die Sozialwirtschaft folgt daraus eine klare Konsequenz: Nachhaltigkeit und Digitalisierung haben nur dann Legitimität, wenn sie die Beziehungs- und Pflegearbeit stützen, denn diese ist der zentrale Wirkmechanismus in der Versorgung vulnerabler Gruppen.

### 1. Die Sozialwirtschaft unter Transformationsdruck

Die Sozialwirtschaft nimmt eine besondere Rolle im gesellschaftlichen System ein. Sie ist weder primär marktwirtschaftlich noch rein staatlich organisiert, sondern verfolgt einen gemeinwohlorientierten Auftrag. Ihre Leistungen richten sich an Menschen, deren Lebenslagen durch Krankheit, Pflegebedürftigkeit, Behinderung, Armut oder soziale Ausgrenzung geprägt sind.

Gerade diese Zielgruppen sind in besonderem Maße von den Folgen ökologischer und sozialer Krisen betroffen. Klimawandel, Ressourcenknappheit und soziale

Verwerfungen verschärfen bestehende Ungleichheiten. Gleichzeitig geraten sozialwirtschaftliche Organisationen selbst unter zunehmenden Druck: steigende Kosten, Fachkräftemangel, regulatorische Anforderungen und ein wachsender Digitalisierungsanspruch verändern die Arbeitsrealität fundamental.

Transformation ist vor diesem Hintergrund unausweichlich. Die zentrale Frage lautet jedoch nicht, ob Transformation notwendig ist, sondern welche Form von Transformation der spezifischen Verantwortung der Sozialwirtschaft gerecht wird.

## **2. Einstellungen sind vorhanden – Verhalten bleibt aus**

In der Sozialwirtschaft ist die Zustimmung zu Nachhaltigkeit und Digitalisierung hoch. Kaum eine Organisation stellt deren grundsätzliche Bedeutung infrage. Leitbilder, Strategiepapiere und Selbstbeschreibungen spiegeln ein ausgeprägtes Bewusstsein für ökologische und digitale Herausforderungen wider.

Gleichzeitig zeigt sich in der Praxis ein wiederkehrendes Muster: Positive Einstellungen führen nicht automatisch zu verändertem Verhalten. Nachhaltigkeit wird bejaht, während Ressourcenverbräuche weiter steigen. Digitalisierung wird begrüßt, während Komplexität, Datenmengen und technische Abhängigkeiten zunehmen.

Dieses Phänomen verweist auf eine strukturelle Diskrepanz zwischen Einstellung und Handlung. Erkenntnis allein erzeugt keine Transformation. Vielmehr entsteht eine Situation, in der Organisationen wissen, was notwendig wäre, ohne entsprechende Konsequenzen zu ziehen. Die Suche nach weiterer Erkenntnis ersetzt die Entscheidung zur Begrenzung.

Innerhalb planetarer Grenzen wird diese Lücke problematisch. Denn das Ausbleiben von Handlungen stabilisiert bestehende Strukturen – und damit auch deren Kostenfolgen.

## **3. Die Attitude-Behaviour-Gap als Transformationshemmnis**

Die Attitude-Behaviour-Gap beschreibt die Differenz zwischen dem, was Organisationen für richtig halten, und dem, was sie tatsächlich tun. Diese Lücke ist kein individuelles Versagen, sondern ein systemisches Phänomen. Sie entsteht dort, wo Werte, Haltungen und Zielbilder nicht in verbindliche Entscheidungslogiken übersetzt werden.

In der Sozialwirtschaft wird diese Lücke häufig durch zusätzliche Reflexion adressiert. Workshops, Leitbildprozesse und Diskurse über Haltung sollen Orientierung schaffen. Doch solange diese Prozesse nicht mit strukturellen Konsequenzen verbunden sind, verstärken sie paradoxerweise das Problem. Das Gefühl, auf der richtigen Seite zu stehen, reduziert den Handlungsdruck.

Transformation scheitert in diesem Kontext nicht an fehlendem Wissen, sondern an fehlender Konsequenz.

#### **4. CO<sub>2</sub> als Kostenäquivalent und systemische Entscheidungsgröße**

Um diese Konsequenz herzustellen, bedarf es einer klaren normativen Referenz. In diesem Whitepaper wird CO<sub>2</sub> als Kostenäquivalent verwendet. CO<sub>2</sub> steht hierbei nicht nur für Emissionen, sondern für sämtliche planetaren Kosten: Energieverbrauch, Ressourcenentnahme, Flächeninanspruchnahme, ökologische Folgeschäden und langfristige soziale Belastungen.

Diese Perspektive erlaubt eine notwendige Vereinfachung:  
Wenn ein System insgesamt mehr kostet, ist es nicht gerechtfertigt.

Dabei ist unerheblich, an welcher Stelle die Kosten entstehen. Effizienzgewinne in einem Bereich verlieren ihre Legitimität, wenn sie durch Mehrverbräuche in einem anderen Bereich kompensiert werden. Diese Logik widerspricht gängigen Optimierungsstrategien, ist jedoch innerhalb planetarer Grenzen unvermeidlich.

#### **5. Suffizienz als Übersetzung von Haltung in Handlung**

Suffizienz bildet die Brücke zwischen Einstellung und Verhalten. Sie ist der Punkt, an dem Werte handlungswirksam werden. Während Effizienz und Innovation darauf abzielen, bestehende Aktivitäten besser zu gestalten, fragt Suffizienz nach der Notwendigkeit dieser Aktivitäten selbst.

Für die Sozialwirtschaft bedeutet Suffizienz, Prioritäten explizit zu setzen und Begrenzung zu akzeptieren. Nicht alles, was möglich ist, ist auch gerechtfertigt. Nicht jede digitale Lösung trägt zur Zielerreichung bei. Nicht jede Maßnahme, die gut gemeint ist, senkt Kosten.

Suffizienz zwingt Organisationen dazu, Entscheidungen zu treffen, die sichtbar machen, ob Nachhaltigkeit mehr ist als ein Selbstverständnis.

#### **6. Being und Doing: Werte zwischen Selbstverständnis und Konsequenz**

In der sozialwirtschaftlichen Wertediskussion wird häufig betont, dass das *Being* – das Sein, die Haltung, die Werteorientierung – wichtiger sei als das *Doing*. Diese Perspektive hebt zu Recht hervor, dass Handeln ohne ethische Orientierung leer bleibt.

Problematisch wird diese Gewichtung jedoch dort, wo das Sein von seinen materiellen Konsequenzen entkoppelt wird. Werte können zu einem wohlfühlorientierten Selbstverständnis werden, das moralische Sicherheit vermittelt, ohne strukturelle Veränderungen nach sich zu ziehen. In solchen Fällen wird das Being narzisstisch: Es stabilisiert Identität, ohne Verantwortung zu übernehmen.

Innerhalb planetarer Grenzen ist diese Trennung nicht länger tragfähig. Werte entfalten ihre Relevanz nicht im Selbstbild, sondern im Tun. Manche Probleme lassen sich nicht durch Haltung lösen, sondern nur durch Entscheidungen, die reale Kosten senken.

## **7. Wenn Haltung teurer ist als Handlung**

Die Attitude-Behaviour-Gap lässt sich vor diesem Hintergrund neu interpretieren. Sie beschreibt nicht nur ein Umsetzungsproblem, sondern eine Kostenproblematik. Ein positives Selbstverständnis ohne Konsequenzen im Handeln verursacht Kosten, ohne Wirkung zu entfalten.

Organisationen können sich nachhaltig und verantwortungsvoll verstehen, während ihre Strukturen zunehmend komplexer, ressourcenintensiver und schwerer steuerbar werden. Das gute Gefühl des richtigen Seins wird in solchen Fällen durch ökologische und soziale Kosten erkaufte.

Transformation erfordert daher eine Umkehr der Logik: Nicht das Sein legitimiert das Tun, sondern das Tun bewährt das Sein.

## **8. Digitalisierung als Prüfstein der Attitude-Behaviour-Gap**

Digitalisierung macht die Attitude-Behaviour-Gap besonders sichtbar. Kaum ein Bereich ist so stark von positiven Erwartungen geprägt. Digitale Technologien gelten als modern, effizient und zukunftsweisend. Gleichzeitig steigt ihr Ressourcenverbrauch erheblich.

In der Sozialwirtschaft ist Digitalisierung nur dann gerechtfertigt, wenn sie die Beziehungsarbeit unterstützt. Beziehungsarbeit bildet den Kern sozialer Dienstleistungen. Sie benötigt Zeit, Aufmerksamkeit und Verlässlichkeit – Ressourcen, die durch digitale Systeme entweder freigesetzt oder gebunden werden können.

Digitale Maßnahmen, die zusätzliche Dokumentationslasten erzeugen, Parallelstrukturen stabilisieren oder Aufmerksamkeit von der Beziehungsebene abziehen, widersprechen ihrem eigenen Anspruch – unabhängig von ihrer normativen Begründung.

## **9. Twin Transformation als Entscheidungsarchitektur**

Twin Transformation darf daher nicht als Programm oder Projekt verstanden werden, sondern als Entscheidungsarchitektur. Jede Maßnahme muss sich an einer einfachen, aber verbindlichen Frage messen lassen: Trägt sie zur Reduktion systemischer Kosten bei und stärkt sie die Beziehungsarbeit?

Diese Logik zwingt Organisationen dazu, nicht nur Neues zu initiieren, sondern Bestehendes zu beenden. Transformation zeigt sich weniger im Aufbau als im Rückbau.

## **10. Rückbau als Ausdruck von Verantwortung**

Der Abbau von Strukturen, Systemen und Prozessen ist in Organisationen emotional und politisch anspruchsvoll. Historisch gewachsene Lösungen sind häufig identitätsstiftend. Dennoch ist Rückbau ein zentrales Element nachhaltiger Transformation.

Organisationen, die Nachhaltigkeit ernst nehmen, müssen bereit sein, sich von Maßnahmen zu trennen, die Kosten verursachen, ohne Wirkung zu entfalten. Rückbau ist kein Zeichen von Scheitern, sondern Ausdruck von Verantwortung.

## **11. Führung zwischen Haltung und Konsequenz**

Suffizienz und Rückbau sind nicht delegierbar. Sie sind genuin Führungsaufgaben. Vorstände und Geschäftsführungen tragen die Verantwortung, das Tun zu steuern und das Sein daran zu messen.

Innerhalb planetarer Grenzen reicht es nicht aus, Werte zu vertreten. Führung bedeutet, Entscheidungen zu treffen, die sichtbar machen, ob diese Werte handlungswirksam werden.

## **12. Fazit: Transformation wird im Verhalten entschieden**

Die zentrale Erkenntnis dieses Whitepapers lautet: Einstellungen zu Nachhaltigkeit und Digitalisierung sind notwendig, aber nicht hinreichend. Solange sie nicht zu veränderten Entscheidungen führen, bleibt Transformation aus.

Die Attitude-Behaviour-Gap ist kein Randphänomen, sondern das zentrale Transformationshindernis. Sie kann nur überwunden werden, wenn Haltung konsequent in Handlung übersetzt wird.

Wenn Maßnahmen das System insgesamt teurer machen, sind sie nicht gerechtfertigt. Wenn sie Beziehungsarbeit stärken und Kosten senken, sind sie sinnvoll. Alles andere bleibt Selbstbeschreibung.

Twin Transformation in der Sozialwirtschaft bedeutet daher nicht mehr Aktivität, sondern mehr Konsequenz. Nicht mehr Programme, sondern mehr Entscheidung. Nicht mehr Sein, sondern verantwortetes Tun.

## **13. Handlungsoptionen: Steuerungslogik statt (Selbst)-beschreibung**

Die Überwindung der Attitude Behaviour Gap erfordert keine weiteren Programme, sondern verbindliche Entscheidungen. Handlungsoptionen für die Sozialwirtschaft zielen daher nicht auf mehr Aktivität, sondern auf mehr Konsequenz. Sie definieren, was legitim ist – und was beendet wird.

### **I: Suffizienz als Entscheidungsprinzip verankern.**

Organisationen können Suffizienz explizit zur Leitlogik erklären. Jede Maßnahme – digital oder analog – wird an einer einfachen Frage gemessen: Senkt sie systemische Kosten und stärkt sie die Beziehungsarbeit? Was diese Prüfung nicht besteht, ist nicht gerechtfertigt. Suffizienz übersetzt Haltung in Begrenzung.

### **II: Eine Digitalstrategie als Entscheidungsarchitektur etablieren.**

Eine Digitalstrategie dient nicht der Einführung neuer Technologien, sondern der Steuerung von Nutzung, Entlastung und Rückbau. Digitalisierung ist nur dort legitim, wo

sie Pflege- und Beziehungsarbeit konkret unterstützt und bestehende Komplexität reduziert. Steigt das Gesamtsystem an Aufwand, Abhängigkeit oder Ressourcenverbrauch, greift ein Stop-Kriterium. Und ganz wichtig: KI dynamisiert die Veränderung in Applikations- und Infrastrukturarchitekturen!

### **III: CO<sub>2</sub> und planetare Belastung als Kostenlogik nutzen.**

Nachhaltigkeit wird handlungswirksam, wenn ökologische Belastungen als Kostenäquivalent verstanden werden. Entscheidend ist nicht die Intention, sondern die systemische Wirkung. Wird das System insgesamt teurer – zeitlich, organisatorisch oder ökologisch –, entfällt die Legitimation.

### **IV: Rückbau priorisieren.**

Transformation zeigt sich im Beenden. Der gezielte Abbau wenig genutzter Systeme, paralleler Dokumentationen und symbolischer Projekte senkt Kosten und setzt Zeit und Aufmerksamkeit frei. Rückbau wird als verantwortete Führungsentscheidung anerkannt, nicht als Defizit.

### **V: Führung in die Verantwortung nehmen.**

Suffizienz, Begrenzung und Rückbau sind nicht delegierbar. Führung bedeutet, Entscheidungen zu treffen, die das Tun an den eigenen Maßstäben messen. Nicht das Selbstverständnis legitimiert das Handeln, sondern die Wirkung des Handelns bewährt das Selbstverständnis.

### **Autor:**

[Benjamin Morgenstern](#), Diplom Pädagoge