SozialWIRTSCHAFT Diskurs

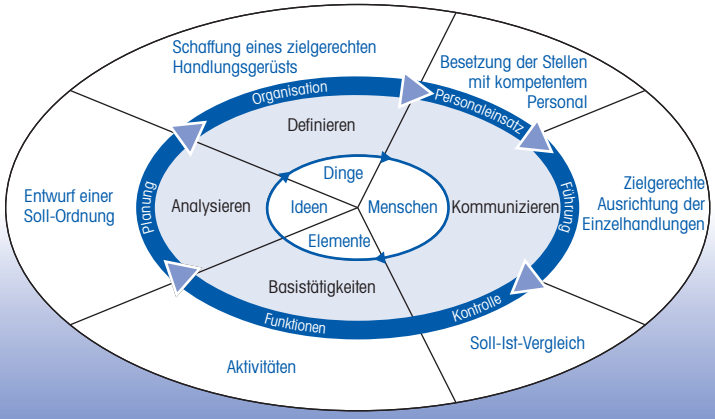
Armin Wöhrle (Hrsg.)

Auf der Suche nach Sozialmanagementkonzepten und Managementkonzepten für und in der Sozialwirtschaft

Eine Bestandsaufnahme zum Stand der Diskussion und Forschung in drei Bänden

Übersicht, Einordnung und Bilanzen

Band 1



Theorie – Politik – Praxis

SozialWIRTSCHAFT

Herausgeber:
Gotthart Schwarz · Reinhilde Beck · Ludger Kolhoff · Klaus Schellberg · Armin Wöhrle

Obwohl in den Organisationen, die Soziale Arbeit hervorbringen, schon immer gemanagt werden musste und obwohl Studiengänge, die für das Sozialmanagement ausbilden, Module zum Thema Sozialmanagement-konzepte beinhalten, liegt bisher keine umfassende Publikation zu diesem Thema vor. Diese Lücke versucht dieser Band zu schließen.

Mehr als 30 Fachleute aus Deutschland, Österreich und der Schweiz behandeln hier Sozialmanagementkonzepte unter verschiedenen Blickwinkeln:

- Managementmodelle, die den Anspruch erheben, für das Sozialmanagement zuständig zu sein, werden auf den Prüfstand gestellt,
- es werden besondere Anforderungen an Sozialmanagementkonzepte herausgearbeitet,
- neue Ansätze und Anregungen für weiterführende Modelle vorgestellt und
- Bilanzen zur bisherigen Diskussion gezogen.

Stichworte aus dem Inhalt:
Freiburger-Management-Modell für Nonprofit-Organisationen • IOP-Führungskonzept für den öffentlichen Sektor • St. Galler Management-Modell • Konzept des Entwicklungsorientierten Managements • Das Darmstädter Managementmodell • Social Impact Management • Das „Cafeteria-Prinzip" – Diversity Management • Integriertes Soziales Management • Der Managementansatz „M hoch 3" • Synergetik und Sozialmanagement • Change Management und Organisationsentwicklung • Prozessmanagement • Lernende Organisationen und Wissensmanagement • Subjektorientiertes Management Sozialer Arbeit, Leadership und Personalmanagement • Qualitätsmanagement • Hybride Organisationen und Facility Management • intermediäres Finanzmanagement • Sozio-Marketing • Management Sozialer Innovation und kommunale Sozialpolitik • Wertschöpfung und Wirkungssteuerung in der Sozialwirtschaft • Management und ethisch-moralische Kategorien

SozialWIRTSCHAFT
Diskurs

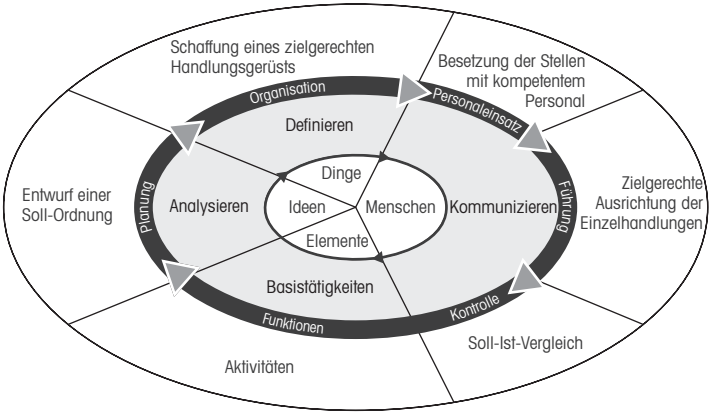
Armin Wöhrle (Hrsg.)

Auf der Suche nach Sozialmanagementkonzepten und Managementkonzepten für und in der Sozialwirtschaft

Eine Bestandsaufnahme zum Stand der Diskussion und Forschung in drei Bänden

Übersicht, Einordnung und Bilanzen

Band 1



Theorie – Politik – Praxis

Dieses E-Book enthält den Inhalt der gleichnamigen Druckausgabe, so dass folgender Zitiervorschlag verwendet werden kann:

Wöhrle A.: Auf der Suche nach Sozialmanagementkonzepten, Band 1, Walhalla Fachverlag, Regensburg 2012

Hinweis: Unsere Werke sind stets bemüht, Sie nach bestem Wissen zu informieren.

Alle Angaben in diesem Buch sind sorgfältig zusammengetragen und geprüft. Durch Neuerungen in der Gesetzgebung, Rechtsprechung, sowie durch den Zeitablauf ergeben sich zwangsläufig Änderungen. Bitte haben Sie deshalb Verständnis dafür, dass wir für die Vollständigkeit und Richtigkeit des Inhalts keine Haftung übernehmen.

Bearbeitungsstand: Januar 2012

WALHALLA Digital:
Mit den WALHALLA E-Books bleiben Sie stets auf aktuellem Stand! Auf www.WALHALLA.de finden Sie unser komplettes E-Book- und App-Angebot. Klicken Sie doch mal rein!

Wir weisen darauf hin, dass Sie die gekauften E-Books nur für Ihren persönlichen Gebrauch nutzen dürfen. Eine entgeltliche oder unentgeltliche Weitergabe oder Leihe an Dritte ist nicht erlaubt.

Auch das Einspeisen des E-Books in ein Netzwerk (z. B. Behörden-, Bibliotheksserver, Unternehmens-Intranet) ist ohne Lizenzvereinbarung nicht erlaubt. Sollten Sie an einer Serverlösung interessiert sein, wenden Sie sich bitte an den WALHALLAKundenservice; wir bieten hierfür attraktive Lösungen an: Tel. 0941 5684-209

© Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Regensburg
Dieses E-Book ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Bestellnummer: 5452600

Inhaltsverzeichnis – Band 1

Übersicht, Einordnung und Bilanzen

Vorwort
Armin Wöhrle 10

Einordnung der Beiträge
Armin Wöhrle 15

Dimensionen von Sozialmanagement – Klärungsversuche
Paul Reinbacher 72

Zur Theoriebildung in Sozialwirtschaft und Sozialmanagement
Marlies Fröse 94

Integriertes Management in der Sozialwirtschaft
Bernd Maelicke 125

Sozialarbeit – Sozialmanagement zwischen Professionalisierung und Problematisierung
Gotthart Schwarz 133

Einordnung, Fazit und Aufgabenstellungen
Armin Wöhrle 171

Autorinnen und Autoren 196

Inhaltsverzeichnis – Band 2

Verschiedene Blickwinkel und bisherige Managementkonzepte

Einleitung in den zweiten Band
Armin Wöhrle 10

Erster Zugang:

Sozialmanagement als besonderes Management abhängig von Blickwinkeln aus verschiedenen Disziplinen

Subjektorientiertes Management Sozialer Arbeit
Analyse der Schnittstelle von Organisation und arbeitender Person
Jan Wulf-Schnabel 13

Sozialmanagement als Ergebnis und
Produzent Sozialer Innovation
Peter Zängl 36

Managementlehre aus Sicht der Praxis sozialer Organisationen
Michael Herzka 53

Soziales Management mit moralischem Hintergrund
Ethische Perspektiven für das Management sozialer Organisationen
Armin Schneider 68

Management von Disparitäten als Hauptaufgabe
von Führung in sozialen Organisationen
Andrea Tabatt-Hirschfeldt 82

Zur ethischen Reflexion von Führung und Perspektiven
zur Organisation sozialwirtschaftlicher Unternehmen
Jürgen Rausch 94

Der Mehrwert einer multiperspektivischen Forschung im Sozialmanagement
Georg Kortendieck 108

Rationales Management und nicht rationale Verhaltensweisen von Kunden
Johanna Bödege-Wolf 126

Soziale Organisationen sind anders – Besonderheiten von Organisationen der Sozialen Arbeit aus ökonomischer Sicht und die Anforderungen an das Management
Klaus Schellberg 149

„Auf der Suche nach der verlorenen Vernunft" – Grundlagen der Sozialwirtschaft
Wolfgang Faust 167

Zweiter Zugang:

Was haben bisherige Managementkonzepte und -modelle zu bieten?

Entwicklungsorientiertes Management als Konzept für Organisationsgestaltung und Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialwirtschaft
Klaus Grunwald 188

Leadership-Diskurse
Marlies W. Fröse 205

Skizze eines systemischen Management-Modells für den Sozialbereich
Herbert Bürgisser, Christoph Buerkli, Jürgen Stremlow, Oliver Kessler, Fernanda Benz 231

Autorinnen und Autoren 284

Inhaltsverzeichnis – Band 3

Entwürfe mit mittlerer Reichweite und Arbeiten an den Nahtstellen

Einleitung in den dritten Band
Armin Wöhrle 10

Dritter Zugang:
Entwürfe mit Anspruch auf eine mittlere Reichweite

Soziale Herausforderungen multiperspektivisch und wirkungsorientiert bearbeiten: Social Impact Management
Beat Uebelhart, Agnès Fritze 13

**Unübersichtlichkeit managen:
Das „Cafeteria-Prinzip“ – Diversity Management**
Arnold Pracht 37

Diversität und die Lernfähigkeit der Organisation als konstituierende Merkmale zukunftsfähiger Unternehmen
Jürgen Rausch 53

Synergetik und Sozialmanagement
Ludger Kolhoff 69

Wirkung und Wertschöpfung von Sozialunternehmen – eine Managementaufgabe
Klaus Schellberg 97

Vierter Zugang:
Arbeiten an den Nahtstellen

Netzwerkbezogenes Kontraktmanagement in Sozialräumen als Gewinn für die Kommunalpolitik
Herbert Bassarak, Sebastian Noll 110

Leitkonzepte für die Gestaltung und Steuerung von Change-Prozessen und erfolgskritische Veränderungsprinzipien mit Blick auf ihre Anschlussfähigkeit und Relevanz für den Sozialbereich
Reinhilde Beck 128

Wissensmanagement in sozialen Organisationen: Intellektuelles Kapital erfassen, analysieren und bewerten
Michael Schmidt 166

Schlanke Prozesse, weniger Ressourcen und höhere Qualität?
Paul Brandl 186

Wertschöpfung erhöhen – eigene Ressourcen besser nutzen – umdenken notwendig
Paul Brandl 202

Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen – ein Beitrag zu institutionalen Spezifika des Sozialmanagements
Gerhard V. Krönes 218

Qualität befördern
Marianne Meinhold 237

Gutes tun und darüber reden = Sozio-Marketing?
Harald Christa 255

Autorinnen und Autoren 274

Vorwort

Armin Wöhrle

Wir haben es gegenwärtig mit einer Phase der Bestandsaufnahme und Sortierung auf dem Gebiet der Sozialwirtschaft und des Sozialmanagements zu tun, von denen verschiedene Veröffentlichungen (Wendt/Wöhrle 2007, Maelicke 2008, Grunwald 2009) und der erste Vier-Länder-Kongress „Sozialwirtschaft und Sozialmanagement im deutschsprachigen Raum" (Bassarak/Wöhrle 2008) Zeugnis ablegen.

Die Bestandsaufnahme ist hoch komplex und noch keineswegs abgeschlossen. Bereits an der Art und Weise, wie gegenwärtig Material zusammengetragen und gesichtet wird, kann Kritik angebracht werden. Hinsichtlich der Sortierung und letztlich der Einordnung und Bewertung der Beiträge wird es nicht einfacher, denn es gibt kein einheitliches Ordnungssystem. Leider sind nicht einmal dezidierte Positionen mit unterschiedlichen Vorschlägen zur Kategorisierung des Materials deutlich erkennbar, Ausklammerungen und Abspaltungsversuche jedoch schon. Gerade deshalb sollte bei der Sammlung von Material zur Bestandsaufnahme in dieser frühen Phase keine Ausgrenzung betrieben werden. Alle Interessierten, die sich zum Thema melden, sollten auch zu Wort kommen. Darin setzen die vorliegenden drei Bände eine Tradition fort, aus der hoffentlich eine generelle Öffnung bislang geschlossener Diskussionszirkel erwächst. Sie folgen dem Bericht über den Vier-Länder-Kongress Sozialmanagement und Sozialwirtschaft in Luzern (Bassarak/Wöhrle 2008). Für diesen Kongress wurden bereits alle Hochschulen im deutschsprachigen Raum, die Studiengänge Sozialwirtschaft oder Sozialmanagement eingerichtet haben, angeschrieben. Der E-Mail-Verteiler wurde damals und heute freundlicher Weise von Karl-Heinz Boeßenecker und Andreas Markert zur Verfügung gestellt, die seit einem Jahrzehnt die Entwicklung dieser Studiengänge empirisch erheben (Boeßenecker/Markert 2003, 2007, 2011) und ergänzt durch die wachsende E-Mail-Verteilerliste, die von der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft (bag sm/sw) und der Internationalen Arbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft (INAS) gewartet wird. Mit dieser Vorgehensweise soll sicher gestellt werden, dass alle Interessierten angesprochen werden, Beiträge in die Bestandsaufnahme einzubringen. Auch wenn einzelne Autorinnen und Autoren aufgefordert wurden, ihre Beiträge besser auf andere abzustimmen

und zu überarbeiten, so wurde kein Beitrag abgewiesen. Dem Prinzip einer empirischen Erfassung im Sinne der Fragestellung „Was liegt vor?“ folgend, wäre es nicht hilfreich, Beiträge, die von Diskutanten für wichtig gehalten werden, durch den Herausgeber auszusortieren. Es kann somit davon ausgegangen werden, dass hier eine nahezu repräsentative Erfassung vorliegt.[1]

Die vorliegenden Bände schließen an die Beiträge auf dem ersten Vier-Länder-Kongress in Luzern an, gehen aber auch darüber hinaus. Auf dem Kongress wurde bereits angekündigt, dass es Folgebände zum Tagungsband, in dem viele Beiträge jeweils nur mit wenigen Seiten berücksichtigt werden konnten, geben wird. Die vorliegenden Bände vertiefen nun einen Ausschnitt aus dem dort vorgestellten Spektrum aus Hochschulausbildung, Forschung und Entwicklung sowie Theoriebildung Sozialwirtschaft und Sozialmanagement, indem sie das Segment Sozialmanagementkonzepte herausgreifen und gleichzeitig auf Managementkonzepte in und für die Sozialwirtschaft ausweiten.

Dass dieser Ausschnitt gewählt wurde, hat mehrere Gründe:

- Es gibt gegenwärtig den Bedarf in der Praxis, eine Vorstellung davon zu bekommen, wie sich die verschiedenen, von den Finanzgebern abverlangten Steuerungsinstrumente in ein Konzept integrieren lassen. Parallel zu den Abforderungen wurde und wird in den jeweiligen Organisationen mit Managementtools experimentiert. Es entsteht unweigerlich der Bedarf nach einem Zusammenhang, in den sich die verschiedenen Steuerungsinstrumente und -tools, die Versatzstücke und eventuell verschiedene Logiken innerhalb verwendeter Ansätze in ein systematisches Managen, kurz ein Konzept, integrieren lassen.
- Es existieren gegenwärtig mehr als 118 Studiengänge im deutschsprachigen Raum, die für das Sozialmanagement ausbilden (vgl. Boeßenecker/Markert 2011). In allen diesen Studiengängen sind Module aufzufinden, die das Managen in Organisationen der Sozialen Arbeit, in Nonprofit-Organisationen, in der Sozialwirtschaft oder Sozialmanagementkonzepte zum Thema haben. Die Lehrmaterialien suchen notgedrungen auf wenigen Seiten Basiswissen zu vermitteln. Da ist wenig Platz für Diskussionsstoff, also wenig Herausforderndes zu finden.

1 Wer davon nicht erfasst wurde oder wer Kenntnis davon hat, dass jemand nicht erfasst wurde, sollte sich beim Herausgeber dieses Bandes melden, um in den Verteiler aufgenommen zu werden.

- Gleiches gilt für Monografien, denn sie zielen entweder auf Studierende (Lehrmaterialien) oder auf Praktiker und Praktikerinnen (Anleitung von Praxis) oder auf beide Zielgruppen. Sie suchen einen Überblick über das Managen für die Soziale Arbeit und/oder die Sozialwirtschaft ohne Ecken und Kanten zu geben (Puch/Westermeyer 1999, Maelicke 2004, Grunwald/Steinbacher 2007, Merchel 2010). Da ist nicht der Platz für besondere Aspekte, für erste Entwürfe oder Kontroversen.
- Das überwiegende Interesse gilt also der Anwendung. Die kritische Reflexion steht hinten an. Neben dem Bedarf der Praxis und dem der Ausbildung gibt es einen wissenschaftlichen Bedarf an Sichtung des bereits Vorhandenen, an kritischer Draufsicht aus verschiedenen Blickwinkeln, am Aufzeigen von Ungereimtheiten und notwendiger theoretischer Durchdringung sowie am Entwerfen von neuen Thesen und Aufzeigen neuer Möglichkeiten. Hierfür gibt es außer auf Tagungen wenige Plattformen. Allerdings lässt sich die Praxis ohne diese kritische Reflexion und Sortierung des Bestehenden auch nicht weiterentwickeln.

Die vorliegenden Bände sind insbesondere diesem letztgenannten Bedarf gewidmet, dienen damit aber auch den zuvor genannten Anliegen, da sich nichts Neues entwickeln lässt, wenn nicht zuvor kritische Anmerkungen, Feststellungen von Mangelzuständen, Entwürfe, usw. in die Diskussion eingebracht werden können. Mit ihm werden die Fragestellungen zur Bestandsaufnahme, Sortierung und Theoriebildung (vgl. Wöhrle 2007, 2008, 2009) aufgegriffen, zu vertiefen gesucht und teilweise erweitert.

Bereits an dieser Stelle muss angemerkt werden, dass die drei Bände keine abschließenden Ergebnisse hinsichtlich eines allgemein anerkannten und in sich schlüssigen Sozialmanagementkonzeptes bzw. Managementkonzeptes für die Sozialwirtschaft liefern werden. Auch bleiben wir von der Klärung grundlegender theoretischer Fragestellungen noch weit entfernt. Was hier geleistet werden kann, ist eine Verdeutlichung der unterschiedlichen Annäherungen an das Thema Managementkonzepte für die Sozialwirtschaft und Sozialmanagementkonzepte aus sehr unterschiedlichen Blickwinkeln. Hier werden Suchbewegungen unter verschiedenen Aspekten deutlich.

Die Bände sind somit als Zwischenschritt für eine nächste Stufe zu verstehen, auf der mit genaueren Fragestellungen und unter Integration weiterer Diskutanten aus anderen Diskussionszusammenhängen Fragen zielgenauer angegangen werden können. Wie schwierig sich die gemeinsame Diskussion gestalten kann, wird deutlich, wenn wir die wenigen Überschneidungsflächen betrachten, die zwischen der Bilanz aus dem Kontext der Erziehungswissenschaften durch Grunwald (2009) und den hier vorliegenden Bilanzen gegeben sind.

Abschließend sollen noch Leseempfehlungen gegeben werden. Bei der hier vorliegenden Stofffülle macht es Sinn, sich zunächst einen Überblick zu verschaffen. Dieser Überblick wird durch den ersten Beitrag im ersten Band (Einführung in die Beiträge von Armin Wöhrle) gegeben. Anhand der Kurzbeschreibungen kann entschieden werden, welche Beiträge zur Vertiefung einzelner Aspekte ausgewählt werden. Wenn alle Beiträge gelesen werden können, so sollte man in der Reihenfolge vorgehen, wie sie diese Einführung empfiehlt. Für die Zusammenstellung der Bände wird von dieser Reihenfolge abgewichen. Um den Gesamtzusammenhang deutlich hervorzuheben, bleibt die Einführung in alle Beiträge als ein zusammenhängender Artikel im ersten Band erhalten (d.h. sie wird nicht auf die drei Bände verteilt) und die verschiedenen Bilanzen werden vorgezogen, so dass hier bereits ein Ganzes sichtbar wird. Die beiden weiteren Bände vertiefen nun die verschiedenen Zugänge anhand der ausführlichen Beiträge.

Armin Wöhrle *Mittweida, Dezember 2011*

Literatur

Bassarak, Herbert/Wöhrle, Armin (Hrsg.) (2008): Sozialwirtschaft und Sozialmanagement im deutschsprachigen Raum. Bestandsaufnahme und Perspektiven, ZIEL-Verlag, Augsburg

Boeßenecker, Karl-Heinz/Markert, Andreas (2003): Studienführer Sozialmanagement/Sozialwirtschaft an Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, Baden- Baden (Nomos)

Boeßenecker, Karl-Heinz/Markert, Andreas (2007): Sozialmanagement studieren, Studienangebote im Bereich Sozialmanagement und Sozialwirtschaft und Analysen veränderter Rahmenbedingungen. Hans Böckler Stiftung, Reihe: Arbeitspapier, Nr. 141, Düsseldorf

Boeßenecker, Karl-Heinz/Markert, Andreas (2011): Studienführer Sozialmanagement. Studienangebote in Deutschland, Österreich und der Schweiz: Befunde – Analysen – Perspektiven, Baden-Baden, 2. Auflage

Grunwald, K./Steinbacher, E. (2007): Organisationsgestaltung und Personalführung in den Erziehungshilfen. Grundlagen und Praxismethoden, Weinheim und München (Juventa)

Grunwald, Klaus (Hrsg.) (2009): Vom Sozialmanagement zum Management des Sozialen? Eine Bestandsaufnahme, Hohengehren (Schneider)

Maelicke, Bernd (Hrsg.) (1994): Beratung und Entwicklung sozialer Organisationen, Baden-Baden (Nomos)

Maelicke, Bernd (2004): Führung und Zusammenarbeit, Baden-Baden (Nomos)

Maelicke, Bernd (Hrsg.) (2008): Lexikon der Sozialwirtschaft, Baden-Baden (Nomos)

Merchel, Joachim (2010): Leiten in Einrichtungen der Sozialen Arbeit, München (Reinhardt)

Puch, Hans-Joachim/Westermeyer, Katharina (1999): Managementkonzepte. Eine Einführung für soziale Berufe, Freiburg im Breisgau (Lampertus)

Wendt, Wolf Rainer/Wöhrle, Armin (2007): Sozialwirtschaft und Sozialmanagement in der Entwicklung ihrer Theorie, ZIEL-Verlag, Augsburg

Wöhrle, Armin (2007): Zum Stand der Theorieentwicklung des Sozialmanagements, S. 101 ff, in: Wendt/ Wöhrle

Wöhrle, Armin (2008): Theoriebildung zu Sozialmanagement und Sozialwirtschaft, S. 1013 ff, in: Maelicke

Einordnung der Beiträge

Armin Wöhrle

Leserinnen und Leser könnten es zunächst schwer haben bei den sehr unterschiedlich ausgerichteten Beiträgen rasch an die für sie wichtigen zu gelangen. Um die Suche danach zu vereinfachen, wird vorab eine Übersicht hergestellt, mit der die Beiträge besser eingeordnet werden können und diese Suche vereinfacht werden kann.

Gleichzeitig sollen die Überlegungen des Herausgebers transparent werden, mit denen die sehr unterschiedlich ausgerichteten Beiträge geordnet wurden. Durchaus könnten Beiträge einer anderen Überschrift zugeordnet werden und es hätte ein ganz anderer Aufbau gewählt werden können. Auch hier ist der Blickwinkel oder die Fragestellung maßgebend.

Erster Zugang

Sozialmanagement als besonderes Management abhängig von Blickwinkeln aus verschiedenen Disziplinen

Im ersten Kapitel wird die Frage aufgeworfen, ob es ein besonderes Management bedarf, wenn Organisationen der Sozialen Arbeit gemanagt werden. Aus dem Blickwinkel der Sozialen Arbeit wurde diese Frage immer bejaht. Die Begründungen waren bislang jedoch kaum abgeglichen mit den angrenzenden Wissenschaften und folgten eher der Sicht einer angestrebten Autonomie (vgl. Galuske 2007).

Wenn bislang die Besonderheiten des Sozialmanagements und des Managements in der Sozialwirtschaft einzugrenzen gesucht wurden, so griff man auf die alten Arbeiten aus dem Freiburger-Management-Modell für Nonprofit-organisationen (vgl. P. Schwarz 1986) zurück. Diese frühen Abgrenzungen geben Anhaltspunkte für Besonderheiten, aber sie sind zu ungenau für den Stand der heutigen Diskussion. Sie wurden zwischenzeitlich von mehreren Autoren zu aktualisieren versucht (z.B. Merchel 2000, Wöhrle 2003). Dennoch sind diese Bestimmungen hinsichtlich der Besonderheiten keineswegs ausreichend.

Es werden Besonderheiten des Wirtschaftens im Sozialmanagement deutlich, die auch in anderen Sektoren und Bereichen anzutreffen sind und solche, die quasi nur durch besondere fachliche Vorzeichen Alleinstellungsmerkmale darstellen können (Wöhrle 2009, 153ff):

- Dass Soziale Arbeit Dienstleistungen erbringt und damit einem uno-aktu-Prinzip und all den anderen Besonderheiten, die Dienstleistungen mit sich bringen, unterworfen ist, ist kein Alleinstellungsmerkmal, da Dienstleistungen auch in anderen Wirtschafts-Steuerungssphären erbracht werden.
- Nicht-schlüssige Tauschverhältnisse und schwache Nachfragermacht gibt es auch im Bildungs-, Kultur- und Gesundheitsbereich.
- Ebenso sind andere Bereiche, in denen Nonprofit-Organisationen wirtschaften, den Anforderungen ausgesetzt, dass sie nach völlig unterschiedlichen Logiken Geld einwerben und wirtschaften müssen.
- Auch das Überwiegen der Sachzieldominanz bzw. das Fehlen des Formalzieles „Gewinn“ ist insofern kein Alleinstellungsmerkmal, da dieses Kennzeichen für alle Nonprofit-Organisationen gilt und somit auch für den Umweltschutz, den Sport, kirchliche, weltanschauliche und politische Organisationen.
- Mit der Vielfältigkeit der Stakeholder (beispielsweise vom ehrenamtlichen Vorstand über professionelle Finanzgeber, die öffentliche Verwaltung, die interessierte Öffentlichkeit bis zu den professionellen Mitarbeitenden) haben auch andere Bereiche aufzuwarten.
- Besondere ethisch-moralische Ansprüche werden auch in anderen Bereichen eingeklagt, selbst in wichtigen Managementmodellen für die Privatwirtschaft.

- Dass Sozialmanagement von Beginn an Change Management ist (schließlich gibt es den Begriff erst seit der Zeit, in dem der Bereich im Umbruch ist), trifft auch für den Gesundheits-, Bildung- und Kulturbereich zu und selbst für das Management in der öffentlichen Verwaltung.

Klaus Schellberg geht in seinem ersten Beitrag in diesem Band sogar noch weiter, indem er auch die für den Nonprofit-Bereich als gesichert geltenden Besonderheiten in einen größeren Zusammenhang stellt und damit noch mehr verflüssigt.

Auch wenn sich aus den beispielhaft angeführten Besonderheiten keine wirklichen Alleinstellungsmerkmale filtern lassen, so bleiben sie doch beachtenswerte Auffälligkeiten, mit denen das Sozialmanagement umgehen können muss. Dass sie auch in anderen Bereichen des Wirtschaftens anzutreffen sind, vereinfacht die Situation des Managens nicht. Es ist in jedem Fall deutlich, dass das Sozialmanagement mit einer mehrwertigen Logik operieren muss:

- Sozialmanagement ist eingebunden in die Steuerungslogik des Staates (die Sozialpolitik und Sozialverwaltung). Aufgrund der direkten Einbindung in die öffentliche Verwaltung (z.B. in Sozial- und Jugendämtern) aber auch durch die gesetzliche Reglementierung, Auftragsvergabe und Finanzierung durch die öffentliche Verwaltung musste und muss das Sozialmanagement mit dieser Steuerungslogik gut zurechtkommen, um zu überleben.
- Soziale Dienstleistungen fußen auf der Gemeinschaft, auf den Anstrengungen, die Menschen in ihrem Nahumfeld unternehmen, um soziale Ungleichheiten auszugleichen, Ausgrenzungen abzumildern und Hilfestellungen zu geben. Selbsthilfebewegungen, Ehrenamtlichkeit, bürgerschaftliches Engagement, Nachbarschaftshilfe usw. sind wesentliche Pfeiler, ohne die ein Gemeinwesen nicht auskommen kann. Und die Soziale Arbeit bezieht wesentliche Impulse auch aus der Selbsthilfe. Sie ist auf Spenden, Sponsoring und Stiftungsvermögen angewiesen. Der größte Teil ihrer Organisationen sind eingetragene und als gemeinnützig anerkannte Vereine und lassen sich zu diesem Nonprofit-Sektor rechnen. Sozialmanagement muss mit der Logik, die diesem Bestreben von Selbsthilfe, gesellschaftlichen Engagement und durchaus auch persönlicher Entlastung durch Mildtätigkeit entspringt, gut umgehen können.

- Im Zuge des sozialpolitischen Umbaus, mit dem eine Verlagerung von öffentlichen Aufgaben auf wirtschaftlich operierende Organisationen angestrebt wird, treten nun auch profitorientierte Unternehmen auf den Markt und in Konkurrenz. Das Sozialmanagement muss auch diese Logik einbeziehen, nicht nur, um in der Konkurrenz zu überleben, sondern auch, um einschätzen zu können, welche Dienste innerhalb welcher Logik mehr für das Klientel leisten können und ob bestimmte Dienste einen Überschuss erwirtschaften können, mit dem andere, unterfinanzierte aufrecht erhalten oder neue anfinanziert werden können.

Die in diesem Band vorliegenden Untersuchungen gehen auf unterschiedliche Besonderheiten tiefer ein. Auch wenn wir uns hinsichtlich der Konzipierung dieses Bandes völlig im Klaren waren, dass mit ihm noch keine abschließende systematische Erfassung der Besonderheiten hergestellt werden kann, so liegt doch auf der Hand, wo nach Besonderheiten zu suchen ist:

- Die ökonomischen und Steuerungsanforderungen, die mit den neueren sozialpolitischen Entscheidungen enorm zugenommen haben, können als Hebel angesehen werden, mit dem der gesamte Bereich transformiert wird. Die entsprechenden Anforderungen richten sich sowohl an die sich neu (er-)findenden Steuerungssysteme der Sozialen Arbeit als auch an die Angebote aus der Management- und Betriebswirtschaftslehre. Auf der Basis dieser Anforderungen und des neu hinzukommenden Managementdenkens müssen nun Erfolge sichtbar werden. Innovation und eine bessere Steuerung muss nicht nur im Interesse der Sozialpolitik und öffentlichen Verwaltung, sondern insbesondere im Interesse der Betroffenen Erfolge zeitigen. Was sind die weiterführenden Erneuerungen?
- Und es muss die Reflexion auf einer Metaebene eingefordert werden. Zunächst stellen sich hierbei Fragen der Kompatibilität von wirtschaftlichen und fachlichen sozialpädagogischen bzw. sozialarbeiterischen Denken. Ethisch-moralische Fragen, die der Logik der Sozialen Arbeit entspringen, müssen behandelt werden und wie sich diese in Managementkonzepten integrieren lassen. Dabei wird auch deutlich, dass fachliche Anteile im Management (Qualitätsmanagement, Fachaufsicht usw.) eine Ausweitung der Zuständigkeit der Sozialen Arbeit bewirken. Dadurch muss neben dem Wirtschaften, das ja bereits seit dem Denken in Verwaltungskategorien in das Curriculum der Studiengänge Soziale Arbeit aufgenommen werden musste, nun auch das Management aufgenommen werden.

- Darüber hinaus ist nicht nur die Ebene des verantwortlichen Handelns betroffen, sondern mit diesen Übernahmen in den Ausbildungsbetrieb geht es auch um die Zuordnung und Anschlussfähigkeit im Wissenschaftsbetrieb. Konkret: Wenn sich die Sozialwirtschaft insbesondere an den markanten Punkten des Organisierens der Sozialen Arbeit nicht einfach als Unterabteilung in die Betriebswirtschaft integrieren lässt, stellt sich zunächst die Frage nach den Möglichkeiten einer Öffnung der wirtschaftswissenschaftlichen Betrachtungsweise oder bei einer Verneinung die Möglichkeit der Abtrennung der Sozialwirtschaft (vgl. Wöhrle 2007).
- Wesentlich weitergehende Fragestellungen werden mit dem Beitrag von **Wolfgang Faust** aufgeworfen. Die neuen Aufgabenstellungen an das Wirtschaften (wobei nicht nur die gemeint sind, die aus der Sozialen Arbeit erwachsen, sondern auch die, die aus der gegenwärtigen Finanzkrise entspringen) könnten auch die Wirtschaftswissenschaften herausfordern, eine neue gesellschaftliche Verantwortlichkeit zu entwickeln und neue Standards zu prägen, mit denen sie sich auf die Denkweise der Sozialen Arbeit zu bewegen könnten.

Diskussionslinien auf dem Hintergrund der Sozialen Arbeit

Beginnen wir den ersten Zugang zu den vorliegenden Beiträgen mit Sichtweisen aus dem Kontext der Sozialen Arbeit.

Betrachtet man die Diskussion über das Sozialmanagement, so lassen sich über Jahrzehnte Fronten erkennen zwischen Theoretikern und Theoretikerinnen der Erziehungswissenschaften, die mit der „Ökonomisierung“ das Sozialmanagement sozusagen als Brückenkopf für das Eindringen des „Erbfeindes“ in ein autonomes Gebiet der Sozialen Arbeit ansehen (Galuske 2007) und Vertretern und Vertreterinnen, die eher in den anwendungsorientierten Studiengängen der Fachhochschulen angesiedelt waren, die den pragmatischen Standpunkt vertraten, dass der Personenkreis, der real mit der Steuerung und Führung von Organisationen der Sozialen Arbeit beschäftigt ist, Unterstützung bei der Führung der Geschäfte im Interesse der Überlebensfähigkeit der Organisationen bedarf. Die Sozialmanagement-Studiengänge sind aus diesem Gedanken heraus entstanden. Denn es macht wenig Sinn, an Grundsatzpositionen der Autonomie Sozialer Arbeit festzuhalten, um dann in der Praxis das Management der Organisationen Sozialer Arbeit fachfremden Betriebswirten zu überlassen. Mehr Sinn besteht darin, aus der Logik der Arbeitsabläufe in der Sozialen Arbeit heraus und die Eingebundenheit der Sozialen Arbeit in sozialpolitische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Prozesse respektierend, über angemessene Steuerungs- und Führungskonzepte nachzudenken.

Subjektorientiertes Management Soziale Arbeit – Jan Wulf-Schnabel

Es ist sehr erfreulich, dass sich zwischenzeitlich eine neue Generation von Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen zwischen den Fronten bewegen kann. Dies wurde bereits deutlich im „Bilanzierungsband" von Klaus Grunwald (2009). In ihm wird 2009 die zweite Bilanz aus Sicht der Erziehungswissenschaften nach dem Vorgängerband von 1993 gezogen (Flösser/Otto 1993). **Jan Wulf-Schnabel** ist ein Vertreter dieser neuen Generation in Deutschland, der sich nicht vor dem Spagat fürchtet. Er arbeitet mit seinem Beitrag „subjektorientiertes Management Sozialer Arbeit" zentrale Anforderungen an ein Sozialmanagement heraus, das aus dem Autonomiegedanken der Sozialen Arbeit erwächst. Wie jede Disziplin erhebt auch die Soziale Arbeit ihren besonderen Anspruch des Zugangs zur Betrachtung der Welt und ihres fachlich begründeten Einflusses darauf. Wulf-Schnabel geht jedoch den nächsten Schritt mit, den das Sozialmanagement bereits gegangen ist. Er benennt für das Sozialmanagement den Widerspruch des „Regierens und Regiertwerdens", womit er sich mehr Probleme auflädt als diejenigen, die sich im Gehäuse der fachlichen Autonomie einschließen und die Eingebundenheit in gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Prozesse ausgrenzen. Gleichzeitig will er den Anspruch der sich autonom definierenden Sozialen Arbeit durch die Prozesse und Machtverhältnisse hindurch retten. Von sicherlich niemandem bestritten soll die Orientierung an den Adressatinnen und Adressaten die Grundlage bilden. Dabei soll der gesellschaftspolitische Mitgestaltungsanspruch und die sozialpolitische Wirkung, die in gegenwärtig betriebswirtschaftlichen Ausrichtungen in den Hintergrund treten, nicht verloren gehen.

Besonders hervorgehoben werden soll ein weiterer von Wulf-Schnabel herausgearbeiteter Aspekt. Das weitgehend erzwungene Lean Management in Organisationen der Sozialen Arbeit kommt dem Bedürfnis der ohnehin individuell in Beziehungsarbeit ihre Kernarbeit verrichtenden Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern sehr nahe, verstrickt sie jedoch zusätzlich in den weiteren Anspruch, dass von ihrer Leistung die Überlebensfähigkeit der ganzen Organisation abhängt. Nicht nur der Qualitätsnachweis für die Leistungserbringung, sondern auch die ökonomischen Kennziffern werden an die Basis durchgereicht. Dadurch entstehen durch ein gefordertes „Mitmanagen" bzw. eine Unternehmerperspektive Überforderungen und Abwehrhaltungen. Die mit der Verlagerung von Verantwortung verbundenen Kon-