



SozialWIRTSCHAFT Diskurs

Armin Wöhrle (Hrsg.)

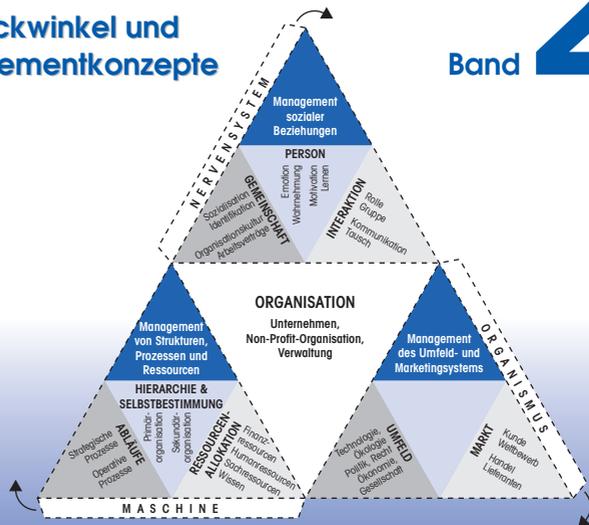
Auf der Suche nach

Sozialmanagementkonzepten und Managementkonzepten für und in der Sozialwirtschaft

Eine Bestandsaufnahme zum Stand
der Diskussion und Forschung in drei Bänden

Verschiedene Blickwinkel und
bisherige Managementkonzepte

Band **2**



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 Sozialmanagementkonzepte 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

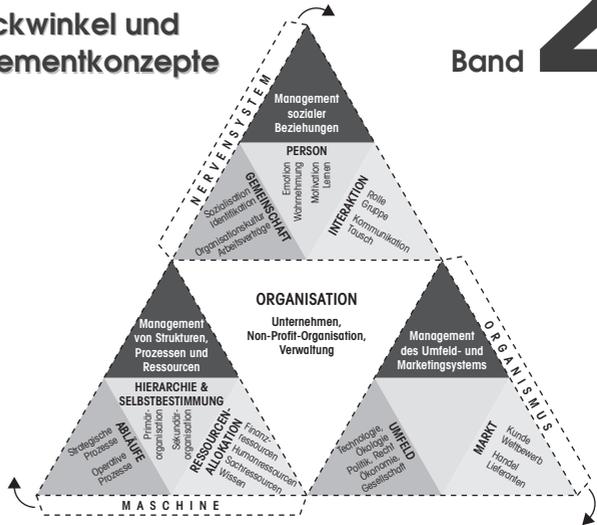
Armin Wöhrle (Hrsg.)

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

Eine Bestandsaufnahme zum Stand
der Diskussion und Forschung in drei Bänden

Verschiedene Blickwinkel und
bisherige Managementkonzepte

Band **2**



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 2, 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: 5453600

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

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

Einleitung in den zweiten Band

Armin Wöhrle

Die drei Bände, in die sich der vorliegende als zweiter einordnet, sind als ein Gesamtband zu verstehen. Deshalb muss an dieser Stelle gleich auf den ersten Band verwiesen werden, in dem eine Einführung in alle Beiträge gegeben wird. An dieser Stelle kann nur kurz auf die Besonderheiten der Beiträge im vorliegenden Band hingewiesen werden.

Die vorliegenden Beiträge verdeutlichen, dass es unterschiedliche Zugänge aus den jeweiligen Disziplinen bei der Betrachtung des Sozialmanagements und des Managements der Sozialwirtschaft gibt. Dabei werden folgende Blickwinkel deutlich,

- der aus der Fachlichkeit Sozialer Arbeit,
- der aus der Praxis des Sozialmanagements, des Managements in der Sozialwirtschaft und seiner jeweiligen Disparitäten, die dabei zu berücksichtigen sind sowie
- der aus einem moralischen Hintergrund, der ethische Haltungen für das Management im Sozialbereich für erforderlich hält.

In diesem ersten Zugang wird jedoch auch für eine Überschreitung des nur sozialpädagogisch-fachlichen Spektrums durch eine interdisziplinäre Forschung und damit eine Überschreitung von Barrieren plädiert und es werden Betrachtungsweisen aus dem betriebswirtschaftlichen Spektrum deutlich, die nach einer Vermittlung zwischen ihren Kategorien und der sozialpädagogischen Betrachtungsweise suchen. Hervorzuheben ist hierbei

- die Abarbeitung an Fragen ökonomischer Rationalität,
- die Auseinandersetzung mit den von sozialpädagogischer Seite behaupteten Besonderheiten aus ökonomischer Perspektive und
- eine grundlegende Kritik vorherrschender ökonomischer Logik erstaunlicherweise ebenfalls aus ökonomischer Sicht.

In einem zweiten Zugang steht die Frage im Vordergrund, was bislang vorliegende Managementkonzepte und -modelle für die Sozialwirtschaft und das Sozialmanagement zu bieten haben. Dabei werden

- organisationssoziologische Modelle daraufhin durchgearbeitet, was sie für ein entwicklungsorientiertes Organisations- und Personalmanagement in der Sozialwirtschaft an Grundlagen liefern können und ob hier Kompatibilitäten gegeben sind,
- Modelle des Leaderships daraufhin durchgesehen, was sie für die personenbezogene Steuerung von Organisationen und das Sozialmanagement an Anregungen beinhalten, sowie
- ausgereifte Managementkonzepte wissenschaftlich überprüft, ob sie auch ein Konzept für das Sozialmanagement und das Management in der Sozialwirtschaft abgeben können.

Es wird keine Überraschung sein, wenn im Ergebnis die Ausführungen sowohl wesentliche Anhaltspunkte für Sozialmanagementkonzepte und Managementkonzepte in der Sozialwirtschaft hervorbringen, jedoch auch Inkompatibilität und weitere Herausforderungen für die Suchbewegung und eigenständige Entwürfe.

Mit diesen eigenständigen Entwürfen und den Arbeiten an den Nahtstellen, die zu ihnen führen können, beschäftigt sich der dritte Band.

Auch wenn dies aus Sicht des vorliegenden Bandes unübersichtlich erscheint, so wurden die Bilanzen in den ersten Band aufgenommen. In ihm soll der Gesamtzusammenhang durch die zusammenhängende Einführung in alle Beiträge und die daraus gezogenen Bilanzen deutlich werden.

Armin Wöhrle

Mittweida, Dezember 2011



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

Dieser subjektorientierte Beitrag versteht sich in Ergänzung der mittlerweile rund zwanzigjährigen Sozialmanagementdebatte (siehe hierzu u.a. die Beiträge in Grunwald 2009a). Er konzentriert sich bewusst auf die bislang eher vernachlässigte analytische Perspektive der Arbeitenden. Seine zentrale These besagt, dass an der Schnittstelle von freigemeinnütziger Organisation und arbeitender Person sich chronisch widersprechende und aktuell zuspitzende Arbeitsanforderungen formuliert und übersetzt werden (müssen), die das Management Sozialer Arbeit innerorganisatorisch, politisch und theoretisch-konzeptionell herausfordern.

Zur Thesenbearbeitung geht der Beitrag von Außen nach Innen vor. Zunächst betrachtet er die Gesamtorganisation in ihrer sozioökonomischen Umwelt, weil dieses Verhältnis für die ablaufenden Reorganisationsprozesse und die daraus resultierenden Arbeitsanforderungen für Frauen und Männer maßgeblich ist. Bei den notwendigen organisationsbezogenen Analysen ist vornehmlich (aber nicht nur) die Arbeiterwohlfahrt¹ als eine Trägerin der Freien Wohlfahrtspflege im Blick, weil sie eine bedeutende Organisation Sozialer Arbeit ist und mit ihr eine exemplarische Verdeutlichung möglich ist, wie die Freie Wohlfahrtspflege Konkretionen des Sozialen produziert. Der zweite Abschnitt arbeitet heraus, wie die gegenwärtigen Transformationen im Feld des Sozialen innerhalb von Organisationen wirken. Bedeutung und

1 Die Erkenntnisse beruhen auf einer umfassenden Reorganisationsanalyse im Rahmen eines aktuellen Forschungsprojektes zur Arbeiterwohlfahrt (Wulf-Schnabel 2011).



Funktion der einzelnen Einrichtung² stehen hier im Mittelpunkt der Erörterungen, denn in ihr treffen fachliche und ökonomische Anforderungen zusammen, die für das konkrete Handeln der arbeitenden Personen bedeutsam sind. Der dritte Abschnitt widmet sich den Subjektivierungen von Sozialer Arbeit. Er geht der Frage nach, wie Arbeitende Anforderung an ihre Arbeitskraft übersetzen, umsetzen oder auch aussetzen und er thematisiert, wie die Arbeitenden unter Einbringung ihrer gesamten Persönlichkeit die Arbeit leisten (müssen), wie konflikthaft unterschiedlich gelagerte Arbeitsanforderungen sind und wie wichtig eine Beachtung der Geschlechterverhältnisse für die (Re)Produktionsverhältnisse ist. Aus den genannten Abschnitten ergeben sich Schlussfolgerungen für Managementkonzeptionierungen, die in ihrer Relevanz für die weitere Theorieentwicklung abschließend den vierten Teil bilden. In Reflexion der mit der Leitungsebene chronisch verbundenen Gefahr einer managerialistischen Engführung arbeitet sich der Beitrag über alle Organisationsebenen konsequent subjektrelevant ab. Damit sind wertvolle Erkenntnisse für das Management verbunden. Der Gewinn einer solchen Perspektive besteht in einem vertieften Verständnis für den Prozess der Leistungserbringung und vor allem für die Leistungserbringer/innen in Zeiten von Diskontinuitäten, Verunsicherung und sich stetig wandelnden Anforderungen an und Ausstattungen von Sozialer Arbeit.

1. Organisation und Reorganisation

Anfang der 1990er Jahre entstand ein enormer ökonomischer, politischer, funktionaler und sozialer Veränderungsdruck (Neumann 2008: 298ff.) zu Lasten der freigemeinnützigen Organisationen Sozialer Arbeit. Insbesondere das Modell der ‚Neuen Steuerung‘ und die damit einhergehenden Refinanzierungen veränderten deren Rahmenbedingungen massiv. Zusammen mit deutlichen Aufgabenzuweisungen drohten Organisationen Sozialer Arbeit an Wachstums- und Finanzierungsfragen zu scheitern. Aufgrund unzureichend entwickelter Kontroll- und Steuerungsinstrumente bemerkten viele freie Leistungsträger eine ernste wirtschaftliche Krise erst spät und in Teilen sogar zu spät. In der Folge kam es zu einer intensiven Selbstbeschäftigung mit den innerorganisatorischen Strukturen, sodass die originäre Weiterentwicklung gesellschaftspolitischer Ansprüche, Aufgaben und Ziele der Sozialverbände in den Hintergrund geriet. Heute sind insbesondere die Träger der

² Mit Einrichtung ist hier nicht immer unbedingt ein physisch für sich geschlossener Ort gemeint. So kann eine Kindertagesstätte Teil eines Familienzentrums sein oder eine Beratungsstelle in einer Geschäftsstelle untergebracht sein.

Freien Wohlfahrtspflege durch eine Art organisationale Arbeitsteilung aufgestellt. Das Hauptamt erbringt soziale Dienstleistungen in den neu geschaffenen Unternehmensstrukturen, während in den Verbandsstrukturen die ehrenamtlichen Gemeinwohlarbeiten und die sozialpolitischen Aktivitäten verblieben sind. Die Einheiten des Haupt- und Ehrenamtes differenzieren und distanzieren sich zunächst voneinander, bspw. indem die ehrenamtliche Führungsrolle verloren geht und zur hauptamtlichen Managementposition wird, um sodann nach unternehmerischen Aspekten eine Neuformierung zu versuchen: Ehrenamtliche Arbeitskraft ist für die unternehmerische Wertschöpfungskette interessant und als besonderes Alleinstellungsmerkmal des Verbandes relevant. Vor diesem Hintergrund verläuft die weitere Entwicklung der Leistungsträger Sozialer Arbeit unentschieden zwischen Adaptationen betriebswirtschaftlicher Semantiken, Techniken und Strukturen versus Entwicklungen und Anwendungen spezifischer Konzepte für die eigene Praxis. Diese Undeutlichkeit trifft auf eine zweischichtige innerorganisatorische Anspannung. Einerseits erzeugt die Gleichzeitigkeit einer wachsenden Wettbewerbsorientierung und des reduzierten sozialpolitischen Mandats einen Inter-Rollenkonflikt. Die Organisation kann sich in der Parallelität als neu formierte Unternehmerin und als historisch-kulturell verfasster Verband den jeweiligen Verhaltenserwartungen nicht ohne Schaden entziehen. Hierbei ist das Dilemma gegenüber dem Staat als Kostenträger ausschlaggebend. Als (monopolistische) Quasi-Marktfigur erzeugt der Kostenträger wirtschaftliche Abhängigkeiten und zugleich muss der Staat vom Verband sozialpolitisch bearbeitet werden. Andererseits erwächst dem Reorganisationsprozess selbst ein Intra-Rollenkonflikt. Hier zeugt der innerorganisatorische Kampf um Macht und Ressourcen von der neuen unternehmerischen Rolle einer freigemeinnützigen Organisation Sozialer Arbeit. Als Unternehmerin fusioniert sie ehemalige Verbandseinheiten, gründet Bereiche in neuen Gesellschaftsformen aus, expandiert, konzentriert oder ruiniert sich dabei in Teilen sogar, denn auf ungewohntem Terrain entstehen zwangsläufig auch Fehler. Dabei geraten interne Relationen in Bewegung, weil derart massive Umgestaltungen nur bei einer Konzentration der Macht und einer Dezentralisierung des wirtschaftlichen Risikos möglich sind.

Die finanziellen und fachlich-konzeptionellen Anforderungen der Kostenträger erfordern von der Organisation strukturelle Flexibilität, projektbezogene Innovationen und vor allem Kosteneinsparungen. Weil sich die Refinanzierungsbedingungen und fachlichen Schwerpunktsetzungen immer wieder verändern, sind dauerhaft diskontinuierliche Reorganisationsschritte erforderlich, wodurch die Organisationen (gerade erst) geschaffene Struk-

turen erneut wieder umbauen oder sogar gänzlich auflösen (müssen), ohne dass sie empirische Erkenntnisse zur Effektivität oder Effizienz abwarten (können). Statt gewohnter (und mancherorts auch behäbiger) Kontinuität im Verbandshandeln ist Diskontinuität die Voraussetzung für das unternehmerische (Über-)Leben. Damit verbunden sind Risiken, die bislang so nicht bekannt waren. Unter neuen Rahmenbedingungen muss eine Organisation zunächst Erprobungen in ungewohnten Strukturen starten – zumal sie kaum parallel auf fundierte und zugleich der spezifischen Situation angepasste Entwicklungskonzepte zurückgreifen kann. Im Organisationsalltag auf sich allein gestellt muss sie ihren Weg finden, wobei sie viel stärker als bisher in wirtschaftlicher Konkurrenz zu anderen freigemeinnützigen und privatwirtschaftlichen Organisationen³ steht.

Rückblickend betrachtet erscheint im Zuge des Niedergangs der klassischen korporatistischen Beziehungen der Verbände zum Staat eine Einbettung der Ökonomisierung in die Organisationen als geradezu notwendig und zwangsläufig. So entsteht ein deutlich umstrittenes Management (Beckmann et. al. 2009: 15ff.), denn das hybride Organisationsmodell von Verband und Unternehmen (Bode 2010) ist bis heute markanten Veränderungen unterworfen, auf die die Akteure/innen vornehmlich unternehmerisch reagieren. Die Neuprogrammierung des Sozialen mit der Betonung der Eigenverantwortung (Kessl 2005: 126; 224) führt im Ergebnis zu einer signifikanten Entpolitisierung des organisationalen Handelns und zu einer Entmachtung im sozialstaatlichen Gefüge. Bei der Rückschau der Entwicklung und der Analyse gegenwärtiger Verhältnisse sind aber auch geläufige Bewegungen der Subversion und Widerständigkeit kollektiver und individueller Akteure/innen nicht zu vergessen. Bei genauerer Betrachtung ist das Projekt ‚Neue Steuerung‘ weit reichend gescheitert. Die gewollte Umformung freigemeinnütziger Organisationen Sozialer Arbeit zu ausschließlich marktorientierten Akteuren/innen hat nicht stattgefunden. Weder die Organisation noch die Arbeitenden unterwerfen sich passiv und absolut dem Quasi-Markt. Würden allein Effizienzkriterien gelten, wären eine Vielzahl heutiger Einrichtungen und sozialer Dienstleistungen betriebswirtschaftlich längst nicht

3 Für profitorientierte Organisationen soll hier kein Managementbeitrag geleistet werden, weil die Profitabsicht (Kapitalakkumulation zur Befriedigung einer Eigenkapitalrendite) einen gänzlich anderen Maßstab setzt. Management Sozialer Arbeit in diesem hier vertretenen Sinne setzt Freigemeinnützigkeit voraus, auch wenn darüber an anderer Stelle gestritten werden muss, inwieweit ökonomischer Überschuss zur Reinvestition innerhalb der Organisation als sozialer Gewinn erzielt werden soll (siehe beispielhaft hierzu: AWO 2005) und wie hoch der Managementlohn, der nicht als starrer Bestandteil des Profits zu betrachten ist (Marx 1988: 396 f.), ausfallen soll.

mehr vertretbar, und eine ausschließliche Konzentration auf das ‚lohnende Kerngeschäft‘ wäre unabdingbar. Widerständige Praktiken gegenüber einer Hegemonie des Marktes sind in den Wohlfahrtsorganisationen historisch-kulturell angelegt, sei es durch das Christentum und die Nächstenliebe bei Caritas und Diakonie, durch die Wohltätigkeit (Zedaka) des Judentums, durch das humanitäre Völkerrechtsverständnis im Deutschen Roten Kreuz, durch die Solidarität, Gleichheit und Gerechtigkeit bei der Arbeiterwohl-fahrt oder durch die Chancengleichheit des Paritätischen Gesamtverbandes. Die Arbeit am, mit und für Menschen fordert diese Prinzipien tagtäglich neu ein und (re)produziert sie im Organisationsalltag.

Die heutige widersprüchlich erscheinende Situation in ihrer organisationalen Heterogenität wirtschaftlicher Orientierungen ist Ausdruck und (temporäres) Ergebnis verschiedener Interessen und deren Einfluss- und Machtmöglichkeiten. Ohne dass es explizite Absicht der ‚Neuen Steuerung‘ war, betritt mit der Reorganisation ein neuer Regierungsstil die Bühne Sozialer Arbeit. Beabsichtigt war, dass sich die Organisation konsequent zum Markt hin öffnet und sich danach ausrichtet. Zugleich muss das Management Sozialer Arbeit aber den sozialpolitischen Funktionen der Organisation und der Fachlichkeit der Profession gerecht werden. Diesen Konflikt kann das Management nicht auflösen. Also muss das Management den Konflikt dauerhaft aushalten, in Teilen verlagern oder kaschieren, womit sich für Organisation Sozialer Arbeit besondere Regierungsweisen ergeben. Generell ist mit der Führung einer Organisation das durchgesetzte wechselseitige Regieren und Regiertwerden verbunden. Auch in den früheren Verbandsstrukturen war ein bestimmtes Regierungshandeln eingelagert, und im Gegensatz zu Beckmann et. al. (2009:34) ist auch hier durchaus von Herrschaftsausübung zu sprechen. In den vormals vereinsrechtlich eher örtlich bis regional gegliederten Verbänden herrschten ehrenamtliche Vorstände. Mal handelten sie recht rigide und autoritär und in anderen Fällen ließen sie den Dingen ihren Lauf. Die Leitungen und Leistungen der Einrichtungen waren persönlich bekannt, und die hauptamtlichen Positionen wurden nicht selten durch das Ehrenamt und das damit einhergehende soziale Kapital (Bourdieu 1992: 63) erworben. Man(n) war quasi unter sich – durchaus im doppelten Wortsinn, denn die meisten Führungskräfte waren Männer. In männerbündischen Strukturen waren Herrschaftsausübungen eingelagert: etwa über Netzwerkausgrenzung (Günther 2004: 35f) durch Exklusion von Frauen (Doppler 2005: 276f), durch Sexualisierung (Rastetter 1994: 262), durch Festlegung von Frauen auf weiblich konnotierte Care-Tätigkeiten und durch maskuline Geschlechterrollenorientierung und änderungsresistente Stereotype

(Günther 2004: 243f, 261) bei der Besetzung von Positionen. Nur war dieser Herrschaftstypus eben (noch) nicht quasi-marktvermittelt, sondern wurde über korporatistische Beziehungen der Verbände zum Staat konstruiert. Weil sich frühere Vereinsvorstände bei Personalentscheidungen weniger von funktionalen Erfordernissen leiten ließen, haben sie hegemoniale Hierarchien und Geschlechterordnungen aufrechterhalten und eine Loyalitätsstabilisierung männlicher (komplizierter) Beschäftigter erreicht (Müller 2002: 5f). Doch der aufkommende Wettbewerbsdruck und die aus finanzieller Notwendigkeit erfolgten Fusionen und Reorganisationen haben den ineffizienten Männerbund heimlich erschüttert. Aufgrund mangelnder Zeit und Professionalität der ehrenamtlichen Vorstände und der in unternehmerischen Fragen beruflich nicht immer ausreichend qualifizierten Geschäftsführungen gerieten Verbandsteile in erhebliche strukturelle und finanzielle Probleme. Den ehrenamtlichen Vereinsvorständen drohte ein beträchtliches Haftungsrisiko, und so bediente man sich sichererer Rechts- und Gesellschaftsformen (vom e.V. zur gGmbH).

Mit der Schaffung des Quasi-Marktes sind neue Herrschaftsvoraussetzungen entstanden, mit denen die bisherigen männerbündischen Verbandsführungsstrukturen so nicht mehr Schritt halten konnten. Eigentlich müssten nun also Stereotypen aufgrund der mit ihnen verbundenen betriebswirtschaftlichen Humankapitalverschwendungen (Littmann-Wernli/Schubert 2002: 22ff.) flächendeckend überwunden sein, und viele Frauen müssten allein aufgrund ihrer Qualifikationen aufsteigen. Aber auch wenn nun vielerorts die betriebswirtschaftliche Effizienzordnung beschworen wird, war und ist der Markt nicht geschlechtsneutral. Insofern ist Grunwald (2004: 378) zuzustimmen, wenn er von einem Rationalitätsmythos in den Organisations- und Managementtheorien spricht.

Aus der Subjektperspektive ist nun zentral, dass das Management die Aushandlung quasimarktförmiger, sozialpolitischer und sozialpädagogischer Praktiken verlagert und es versucht, damit einhergehende Konfliktlinien über die Organisationseinheiten an die Arbeitenden durchzureichen. Bei prozessanalytischer Untersuchung der Konzentration der Macht und der gleichzeitigen Dezentralisierung der wirtschaftlichen Verantwortung zeigt sich, dass die Einzeleinrichtung zum entscheidenden Ort für den innerorganisatorischen Veränderungsprozess und für die Produktivität der Gesamtorganisation geworden ist.

2. Einrichtungen in ambivalenter Freiheit

In fusionierenden, expandierenden oder konzentrierenden Organisationen ist ein diskontinuierlicher Reorganisationsprozess chronisch unabgeschlossen und vielschichtig. Um den Gesamtprozess zu koordinieren und zu steuern, ist ein zentrales Management erforderlich. Doch durch die Vielzahl der dabei organisatorisch verschmelzenden oder sich fachspezifisch profilierenden Einzeleinrichtungen, durch die unterschiedlichen Größen der Einrichtungen und durch die generelle Vielfalt sozialer Dienstleistungen, die sich wiederum je nach Region und dortiger Verbandsgeschichte zusammensetzen, steht jedes zentrale Management vor einem enormen Steuerungsproblem. Aus einem Steuerungsproblem ist jedoch nicht automatisch auf ein Steuerungsversagen zu schließen, denn schließlich haben die meisten Organisationen Sozialer Arbeit die sozialpolitische Transformation überstanden. Viele sind sogar in Bezug auf die Einrichtungs-, Aufgaben- oder Beschäftigtenanzahl unternehmerisch gewachsen. Für das sich intern zuspitzende unternehmerische Steuerungsproblem sind enge Kontrollen und Vorgaben, wie sie den regional bis lokalen Vereinsgliederungen möglich waren (und wie sie zum Teil noch praktiziert werden), unverhältnismäßig aufwendig und ineffizient. Im Gegensatz zur rigiden Detailsteuerung in bürokratischen Hierarchien kommt ein effektives Management gar nicht umhin, flache Strukturen zu schaffen. Wie ein dafür benötigter Aufgaben- und Verantwortungszuschnitt beschaffen sein muss, ist aus Sicht des zentralen Managements relativ simpel: Erstens ist eine größtmögliche wirtschaftliche Tragfähigkeit der Einrichtung bei größtmöglichem Nutzen für die Gesamtorganisation zu erzielen. Dafür bedarf es so viel Autonomie wie nötig. Zweitens ist die Gestaltung und Steuerung zentral vorzunehmen, wofür so wenig Autonomie wie möglich an die Einzeleinrichtung abzugeben ist.

Die zeitgleiche Schaffung und Begrenzung von Autonomie ist aus Sicht des Managements kein Widerspruch. Eine wirtschaftliche Verantwortungszellierung erzeugt Risikobegrenzung und Chancenoptimierung zugleich. Ist eine Einrichtung wirtschaftlich tragfähig, stärkt sie damit die Gesamtorganisation. Ist sie es nicht, reduziert sich das Risiko auf die Einzeleinrichtung. Um das zu erreichen, ist eine inflationäre Untergliederung („gGmbHrisierung“) wenig hilfreich, weil komplexe steuer- und haftungsrechtliche Fragen zu bedenken sind und das zentrale Management schnell vor alten Steuerungs- und Machtproblemen mit zu vielen Organisationseinheiten steht. Hingegen erweist sich ein zentrales Controlling, welches über regionale Ebenen hinein bis in die Einzeleinrichtung rechnet und regiert, als manageriale Schlüsseltech-

nologie. Für die Durchsetzbarkeit solcher zentraler Steuerungsinstrumente ist wiederum eine Konzentration der Macht im zentralen Management notwendig, da ansonsten (erneut) ein Steuerungsverlust droht. Zugleich kommt es in flachen Hierarchien zu gewissen Formen von Heterarchien: Das Management behandelt die Einrichtungen egalitärer, denn entscheidender Maßstab ist deren wirtschaftlicher Erfolg. Folglich sind in jeden Reorganisationsprozess Machtkämpfe eingebunden, die sich um Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Ressourcen drehen und die Fachlichkeiten berühren.

Über die nun nicht mehr paradox erscheinende Autonomieformel entlässt das zentrale Management die einzelnen Einrichtungen in eine recht ambivalente Freiheit. Autonomie und Abhängigkeit erhöhen sich parallel. Die Einrichtung hat die Freiheit, Akquisition unmittelbar am Kostenträger zu betreiben, und sie muss dabei wirtschaftlich erfolgreich sein. Während die Einrichtungen früher auch Kapazitäten vorgehalten haben, geht es nun um die höchstmögliche Auslastung und die beständige Versorgung mit Fällen. Ohne dass es noch die früheren Quersubventionierungen innerhalb der Organisation gibt, muss sich jetzt jede Einrichtung unmittelbar am Quasi-Markt behaupten. An erster Stelle stehen also nicht Fragen fachlicher Wirksamkeit, sondern die existenzielle Auslastung und die wirtschaftliche Aushandlung der Kostensätze. Um an Aufträge zu kommen, muss jede Einrichtung spezifische Fachschwerpunkte nach Maßgabe der Kostenträger in einem eigenständigen Profil herausbilden. Hierin stecken Gefahren und Potentiale. Liegt eine Verschränkung von fachlichen Stärken und Qualifikationen der Einrichtungen mit sozialpolitischen Schwerpunkten und Kostenvorstellungen der Kostenträger vor, ist eine innovative Entwicklung möglich. Da zugleich Konkurrenzkämpfe mit anderen Organisationen erforderlich und erwünscht sind (beispielsweise haben das Wirtschaftlichkeitsprinzip im SGB und der Wettbewerbsgrundsatz im Vergaberecht besondere Priorität), ist auch eine einmal errungene Quasi-Marktpositionierung stets prekär. Vereinzelt kann es sogar zum innerorganisatorischen Kannibalismus kommen, wenn sich plötzlich zwei Einrichtungen nahezu identische Profile auf engen Quasi-Märkten schaffen. Nur lässt sich ein fachliches Profil nicht ad hoc umbilden, da daran Investitionskosten und bestimmte Personalqualifikationen gebunden sind. Also muss jede Einrichtung fachlich und ökonomisch permanent auf der Höhe der Zeit bzw. des Kostenträgers sein. Sicherheit in Form von organisatorischer Kontinuität und sozialstaatlicher Verlässlichkeit geht mittlerweile derart zurück, dass selbst die Arbeitskräfte überfordert sind, die den Innovationsschub (den die neuen Refinanzierungsmodelle ohne Zweifel auch ausgelöst haben) begrüßt haben und die versuchen, ihn zu gestalten (Haubl/Voß 2009: 4).

Zusammenfassend lässt sich für die Einrichtungsebene sagen, dass sich die unmittelbare und ungedämpfte externe Abhängigkeit vom Quasi-Markt (Konkurrenz der Leistungsträger, Monopol der Kostenträger) erhöht hat. Zugleich sind sie in bestimmten Finanz- und Personalfragen vom zentralen Management abhängig. Die Kostenträger setzen personelle und fachliche Flexibilität der Einrichtungen voraus, die letztere aber nur erfüllen können, wenn das Management das dafür benötigte Personal bewilligt und zügig bereitstellt. Zudem lässt sich mit dem zentralen Machtinstrument des Controlling die Auslastung und Wirtschaftlichkeit jeder Einrichtungen gut verfolgen. Unrentablen Einrichtungen droht die Schließung, weil sie zwangsläufig die Handlungsfähigkeit der Gesamtorganisation gefährden. In der Einrichtung treffen also zunehmend fachliche und ökonomische Anforderungen konfliktvoll zusammen, und so stellt sich die Frage, wie diese dort übersetzt, umgesetzt oder auch ausgesetzt werden. Zur Beantwortung ist eine Betrachtung der örtlichen Arbeitsprozesse und Arbeitsbeziehungen notwendig.

3. Anforderungen an die Arbeitskraft

Je größer und komplexer eine Organisation Sozialer Arbeit ist, desto ungenauer ist die Vorstellung des Managements davon, was in den Organisationseinheiten alltäglich vor sich geht. Und in gleichem Maße ungenauer ist die Vorstellung der Arbeitenden davon, was in den Organisationsprozessen vor sich geht. Das Wissen über generelle Organisationsstrukturen, abgelaufene Veränderungen und der Bezug zu den eigenen Arbeitsbedingungen ist bei den dienstleistungserbringenden Arbeitenden eher schwach ausgeprägt, schließlich geht es ihnen darum, den Arbeitsalltag zu bewerkstelligen. Umgekehrt ist das Wissen über die konkrete Fachlichkeit in den vielen einzelnen Einrichtungen beim Management lediglich rudimentär vorhanden, geht es doch primär darum, das wirtschaftliche (Über)Leben der Gesamtorganisation zu sichern. Subjektwissenschaftlich gelingt es dennoch, den alltäglichen Verstrickungen nachzuspüren. So wird deutlich, dass die Organisation versucht, wirtschaftliche Anforderungen an den Ort der Leistungserbringung durchzureichen, die die Arbeitenden dann mit den fachlich- und einrichtungsspezifischen Anforderungen austarieren (müssen). Hierbei hebt das Management die Eigenverantwortung der dort arbeitenden Personen in das Zentrum des Steuerungsprozesses, womit es die in den Organisationen Sozialer Arbeit stark unterschiedliche Einrichtungsarten, -größen und Dienstleistungsdiversifikationen überwindet. Mit einer solchen, das arbeitende Selbst ökonomisierenden Managementtechnologie verschmelzen Personen-, Team- und Einrichtungsfragen, weil sie die Arbeitenden unmittelbar



erfahrbar an die Wirtschaftlichkeit ‚ihrer‘ Einzeleinrichtung bindet. Aus dem zentralen Management geht so relativ leicht ein Führen durch Selbstführung hervor, subjektorientierte Managementtechnologien können Selbsttechnologien generieren. Hierbei ist arbeitskulturell der seit jeher hohe Autonomiegrad Sozialer Arbeit, den es in derart durchgängiger Form in der Industriearbeit nie gegeben hat, besonders anschlussfähig. Soziale Arbeit benötigt eine bestimmte Unabhängigkeit, denn sie ist lediglich vorläufig mandatiert (Thiersch 2002: 208f.). Die personenorientierten Tätigkeiten sind beratend, helfend, unterstützend oder betreuend. Was Soziale Arbeit ist und was nicht, bleibt unscharf. „Sie beschäftigt sich weniger mit einem fest umrissenen Aufgabengebiet in Allein-zuständigkeit, sondern ist zuständig für das ansonsten nicht Abgedeckte und für Ausgeschlossene“ (Brückner 2004: 6). Die mit den Sozialbeziehungen einhergehende hohe Emotionalität der Arbeit erfordert

„[...] Gestaltungsfreiheiten, die über den Handlungsspielraum von Produktionsarbeitern weit hinaus gehen, nicht nur, weil der Emotionsarbeiter für ein möglichst authentisches Verhalten *Autonomie* braucht, sondern auch, weil der Prozess der Emotionsarbeit kaum zu überwachen ist“ (Rastetter 1999: 386, *Herv. i. Orig.*).

All diese Punkte bedürfen nicht nur einer flexiblen Präsenz sondern auch einer recht freien methodisch-inhaltlichen Gestaltung und Durchführung. Daher ist Soziale Arbeit durch ein geringes Regulationsniveau gekennzeichnet, es findet vielmehr eine Regulierung über den Kontext und über das berufliche Selbstverständnis statt. Entsprechend kann es für die Organisation gar nicht darum gehen, systeminterne Vorgänge allumfassend und direkt zu beherrschen, sondern es ist lediglich der Rahmen für relativ unbestimmte Bedingungen und Potentiale bereitzustellen und der Zielkorridor vorzugeben. Jedoch bilden Adressaten/innen-Orientierung, Uneindeutigkeit von Problemlagen, Vielschichtigkeit und Offenheit zusammen auch das Einfallstor für Abweichung, Eigensinn, Widerstand und Subversion der Arbeitenden. Die notwendigerweise offene und übertragende Regierungstechnologie und die historisch-kulturelle Verfasstheit einer Organisation Sozialer Arbeit ermöglichen Praktiken, die sich nicht an quasi-marktförmige Vorgaben halten. Um die Arbeitskraftverwendung dennoch gezielt zu kanalisieren, kommen vermehrt administrative Tätigkeiten – wie z.B. Evaluation, Dokumentation oder Qualitätssicherung – auf, die mittelbare Kontrollen (wieder-) einführen. Allerdings verursachen Kontrollen immer Aufwand und Kosten. Weil sie zudem keine direkten Personenbezüge aufweisen und fachliche Freiheiten beschneiden, erzeugen sie bei den Arbeitenden häufig Kritik.

3.1 Produktionsverhältnis und Persönlichkeit

In fusionierenden und reorganisierten Organisationen erscheint das Management den Arbeitenden distanziert und unpersönlich, als ein ‚die da oben‘. Das Management bildet eine abstrakte Projektionsfläche für die Veränderungen und die damit verbundenen Gefühle, Wahrnehmungen und Einstellungen. Hinzu kommt, dass Diskontinuitäten in der Organisationsstruktur, in den Zuständigkeiten, Regelungen und realen Abläufen für Verunsicherungen sorgen. Es ist zwangsläufig häufig unklar, welche Einrichtung zu welcher Einheit gehört und welche Personen damit zu verbinden sind. Bei der Kommunikation zwischen den Einrichtungen und den zentralen Verwaltungseinheiten müssen die jeweilig dort Arbeitenden fortwährend klären, wer da in welchen Kontexten mit wem spricht. Während in den ehemaligen Verbandsgliederungen jede/r jede/n kannte, sind persönliche Arbeitsbeziehungen in zentralen Unternehmensstrukturen seltener. Fern fachlicher Fragen sind strukturelle und soziale Anpassungsfähigkeiten Grundlage des Arbeitens in unternehmerischen Organisationen Sozialer Arbeit.

Während die wissenschaftliche Publikationslage zu den nicht-fachlichen Arbeitsanforderungen und zu den Arbeitsbedingungen für Fachlichkeit recht überschaubar ist, sind zur Profession Sozialer Arbeit ganze Bibliotheken mit Theorien, Methoden und Konzepten entstanden, die sich auch als fachliche Anforderungen an die Arbeitskraft lesen lassen. Diese fachlichen Anforderungen schlagen gegenwärtig in unterschiedliche Formen der Arbeitsbelastungen um: Zum einen *vermittelt über* die Adressaten/innen, denn bei zunehmender Schwere der Fälle geraten Arbeitende an fachliche Grenzen und zum Teil deutlich darüber hinaus (qualitative Ebene). Zum anderen *verursacht durch* eine zunehmende Arbeitsverdichtung, denn bei steigender Anzahl der Fälle und einem unzureichenden Personalschlüssel können Arbeitende fachliche Ansprüche nicht mehr gemäß der Selbst-Ansprüche erfüllen (quantitative Ebene). Bei überfordernden Arbeitsbedingungen fällt es den Professionellen immer schwerer, ‚gute Arbeit‘ am, mit und für Menschen zu leisten und die dafür notwendigen Ressourcen zu (er)halten. Problematisch für Organisationen ist hieran, dass mit den einhergehenden Fluktuationen, krankheitsbedingten Ausfällen, Qualitätsproblemen usw. unverhältnismäßige Zusatzaufwendungen entstehen, die Arbeitenden im Arbeitsalltag unwirtschaftliche Ausweichbewegungen (Schonhaltung) vornehmen und sozialpolitische Leitbilder intern unglaubwürdig sind. Es ist offensichtlich, dass professionelle Soziale Arbeit auf eine ebenso professionelle Organisation in ihrem Sinne angewiesen ist und somit das Management die dafür benötigten

Strukturen und Ressourcen herstellen und sichern muss. Die Arbeitenden können dieses Problem nicht lösen. Im Gegenteil: Der spezifisch subjektivierende Arbeitscharakter verschärft die Lage.

Mit dem Produktionsverhältnis Sozialer Arbeit ist die wechselseitige Einbringung der Persönlichkeit der Arbeitenden und das Eindringen der Arbeit in eben diese Persönlichkeit untrennbar verbunden. Soziale Arbeit ist per se subjektivierend. Im arbeits- und industriesoziologischen Verständnis ist Subjektivität ein zweiseitig-relationales Verhältnis von Person und Arbeitsgegenstand. Unabhängig von der Sichtweise einer konkreten Einzelperson geht es dennoch darum, die überindividuelle Perspektive des Subjektes auf die sozial geprägten, aktiven Strukturierungs- und Herstellungsleistungen der Person einzunehmen (Kleemann et. al. 1999: 3). Individuelle Sinndeutungen, Motive, Einstellungen, Fähigkeiten, Leistungen usw. stehen im Wechselverhältnis zur Umwelt und zur Organisation. Daher ist Subjektivität eine jeweils situativ relationale und individuell besondere Konstellation, die subjektive Fähigkeiten der Arbeitenden einfordert (beispielsweise Eigenständigkeit, Entscheidungen, Interpretationen und Improvisationen im Arbeitsprozess). Dies sind Beschreibungen, die augenscheinlich gut zu den Feldern Sozialer Arbeit passen. Soziale Arbeit ist eine dynamische Profession und ein dialektischer Prozess: Arbeit und Persönlichkeitsentwicklung sind miteinander verwoben und finden nicht zeitversetzt oder auf anderen Ebenen statt. In diesem Sinn lässt sich Soziale Arbeit als Bewegung zwischen professionellen und persönlichen Beziehungen lesen, durch die sich die Arbeitenden selbst hindurch navigieren müssen, und sie verlangt Beziehungs-, Kommunikations-, Interaktions- und Reflexionskompetenzen. Folglich ist die eigenständige Verwertung der Arbeitskraft latent gegeben.

Die arbeits- und industriesoziologische Debatte zur Subjektivierung wird jedoch nicht wegen Sozialer Arbeit geführt, sondern weil zunehmend eine systematische wirtschaftliche Verwertung subjektiver Fähigkeiten im industriellen Arbeitsprozess zu beobachten ist. Pongratz und Voß (2004: 21ff.) haben diese Veränderungen zur pointierten These des Arbeitskraftunternehmertums geführt. Demnach wandeln sich eher reaktive Arbeitnehmer/innen in aktive Subjekte, die als Unternehmer/innen ihrer Selbst den Transformationsprozess der Verwertung ihrer Ware Arbeitskraft in marktadäquate Arbeitsergebnisse selbst bewerkstelligen (müssen). Subjektivierung, „verstanden als Nutzung von Leistungspotentialen der Person für betriebliche Zwecke in systematisch erweiterter Qualität und Reichweite“ (Pongratz 2003: 2), erreicht nunmehr auch Organisationen Sozialer Arbeit.

Im Zuge der Transformation des Sozialen bekommt nun der Grundsatz der Persönlichkeitseinbringung Sozialer Arbeit eine ganz besondere Qualität. Unter quasi-marktförmigen Bedingungen gerät die latente adressaten/innen-orientierte Persönlichkeitseinbringung unter Druck, und zugleich bleiben emotionale Abhängigkeiten und persönliche Aktivierungen bestehen. Historisch betrachtet hat sich Soziale Arbeit die überwiegende Zeit (in teilweise verklärender Sicht) auf den Nutzen für die Adressaten/innen bezogen. Nun erst unterwirft der Quasi-Markt die Felder Sozialer Arbeit einer primär wirtschaftlichen Nutzbarmachung. Damit war und ist Soziale Arbeit niemals frei von wirtschaftlichen Interessen, doch sind ökonomisch-mittelbare Wirkungen sozialer Dienstleistungen – bspw. in Hinblick auf eine (Re)Aktivierung der Arbeitskraft der Adressaten/innen oder auf eine ökonomischer Risikobegrenzung derer, die nicht (mehr) auf dem Arbeitskräftemarkt integriert werden können oder sollen – von unmittelbaren Verwertungsstrategien der Arbeitskräfte in Organisationen Sozialer Arbeit zu unterscheiden. Während das Eine der Kitt ist, um marginalisierte Gruppen zu reintegrieren und um Sozialräume mit ihrem sozialen Kapital für den gesellschaftlichen Zusammenhalt in der bestehender Wettbewerbsordnung (neu) zu aktivieren (Kessl/Otto 2004: 7ff.), ist das Andere ein Prozess, der die Arbeitenden in eben dieser Wettbewerbsordnung neu positioniert und sie zu Subjekten betriebswirtschaftlicher Effizienz macht. Arbeitende sind erstens im Wechselverhältnis von Staat und Organisation sowie von Professionellen und Adressaten/innen Teil der spezifischen Gouvernamentalität Sozialer Arbeit (Kessl 2005). Sie sind nunmehr zweitens selbst den Machtverhältnissen des Marktes ausgesetzt, um deren unschöne Folgen sie sich weiterhin kümmern sollen. Die arbeitenden Subjekte sind derart gegensätzlichen Anrufungen ausgesetzt, dass von einem Antagonismus zu sprechen ist. Sie befinden sich inmitten einer Auseinandersetzungsarena zwischen gestiegenen fachlichen und quasi-marktförmigen Arbeitsanforderungen bei zunehmender Selbstverantwortung.

3.2 Personale und organisationale Dynamiken

In diesen Kontroversen finden sich vor allem Frauen wieder. Obwohl vornehmlich Männer Organisationen Sozialer Arbeit und die dazugehörigen Managementdiskurse führen, dürfte hinlänglich bekannt sein, dass Frauen den Großteil Sozialer Arbeit leisten. Dies ist für das Management keineswegs trivial und sollte nicht in die ‚Genderecke‘ abgeschoben werden. Geschlechterverhältnisse waren und sind für die (Re)Produktionsverhältnisse konstitutiv. Dieses Zusammenspiel erringt in Zeiten der Transformation des



Sozialen und einer steigenden Erwerbsquote von Frauen eine vielschichtige Relevanz. Von der ausführenden Arbeit bis hinein in die Managementebenen ergeben sich bei expandierenden sozialen Dienstleistungen in einer veränderten sozioökonomischen Umwelt organisationale und personale Dynamiken. So bekommt die unter den Reorganisationsaspekten eingangs betrachtete ‚gläserne Decke‘ (Acker 1992), an der qualifizierte und karriereambitionierte Frauen scheitern und so über einen bestimmten Level in der betrieblichen Hierarchie nicht oder nur selten (‚Token‘) hinaus kommen, Sprünge. Bislang konnten Männer darauf vertrauen, mit dem gläsernen Fahrstuhl (Meyer 2006: 269) nach oben zu fahren. Quasi vollautomatisch steigen sie in die Führungsebenen auf, sodass sie sich förmlich dann anstrengen müssen, wenn sie keine Karriere machen wollen. Es ist also nicht allein der Mann, der im Sozialbereich seinen Aufstieg betreibt, sondern vieles um ihn herum trägt oder drängt ihn sogar in diese Position: Andere Männer, aber auch Frauen, die Strukturen im Betrieb und in der Familie, die Versatzstücke weiterhin gültiger Männlichkeitsideale, die Sozialversicherungsstrukturen und vieles Ähnliches mehr. Ein Phänomen, das umgekehrt für Frauen aus keiner und erst recht aus keiner männerdominierten Branche bekannt ist. In den Berufsfeldern Sozialer Arbeit war es seit Herausbildung der Profession gängige Praxis, dass Männer umso häufiger dort vertreten sind, wo die Positionen am höchsten sind. Während auf den unteren Etagen das Arbeiten mit, für und am Menschen weiblich konnotiert ist, sind Steuerung und Leitung männlich konnotiert. Obwohl seit Mitte der 1980er Jahre zunehmend ein generell steigender Bildungserfolg der Frauen beobachtbar ist (Beck 1986: 166), hat dieses bislang kaum Auswirkung bei den beruflichen Übergängen und Etablierungen im Betrieb (BJK 2009: 13ff.; BMFSFJ 2009: 24ff.). Im Klartext: Gerade im Sozialsektor haben es bislang auch schlechter qualifizierte Männer leichter als Frauen, auf eine bessere Position zu gelangen. Hierauf können Männer nun aber nicht mehr ohne weiteres vertrauen. In der nachlaufenden Strömung der „langen Wellen der Frauenbewegung“ (Gerhard 1995: 247) etablieren sich einerseits gesellschaftliche Gleichstellungsbestrebungen, andererseits verlieren Männlichkeitspositionierungen mit dem Ende des Industrialismus (Baethke 2000: 92ff.) ihre Automatismen.

Die Abnahme der Industriebeschäftigung und die Zunahme der Versorgungswirtschaft erhöhen die volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung der Organisationen Sozialer Arbeit tendenziell, was einen nicht zu unterschätzenden Machtfaktor darstellt und zusammen mit der Ökonomisierung eine gewisse Anziehungskraft auf Männer erzeugen kann. Im Zuge dieses Wandels ist es nun aber bemerkenswert, dass Männer den Sozialsektor eher noch

verlassen: So gingen die Männeranteile in den Studiengängen Sozialer Arbeit von über 40 Prozent Mitte der 1970er Jahre auf 23 Prozent bis heute Jahre später zurück, wodurch dem Arbeitskräftebedarf im boomenden Sozialsektor proportional immer weniger Männer zur Verfügung stehen (Wulf-Schnabel/Klein 2011). Eine Entwicklung, die mit der Betonung der Wichtigkeit männlicher Arbeitskräfte als Identitätspersonen kaum zu bremsen ist, denn es spitzen sich ja nicht nur die gegensätzlichen Arbeitsanforderungen zu, sondern zugleich wächst prekäre Beschäftigung (Eichinger 2009: 126ff.; Wulf-Schnabel 2011). Und vor allem herrscht in Berufen mit einem hohem Frauenanteil ein deutlich geringeres Entgeltniveau – besonders für Frauen, aber auch für Männer (BMFSFJ 2009: 40ff.). Während von dieser Situation also immer mehr Frauen (zunehmend in Teilzeit) betroffen sind, gelingt es anderen Frauen, entlang der betrieblichen Hierarchie aufzusteigen. Hintergrund hierfür ist die steigende Erwerbsbeteiligung von Frauen, die mittlerweile längst nicht mehr auf den Zuverdienst beschränkt ist. Immer mehr Frauen sind die Hauptnährerinnen ihrer Familien (Klenner/Klammer 2009: 3). Allerdings ist dies oft dem Zwang der ökonomischen Verhältnisse geschuldet, denn auch immer mehr Männer sind von prekären Erwerbssituationen betroffen. Zunehmend sind also Frauen *und* Männer darauf angewiesen, dass der Betrieb sie gleichgestellt und sie existenzsichernde Einkommen erhalten. Dies ist besonders für die Sozialwirtschaft relevant. Wachsende Organisationen Sozialer Arbeit müssen also nicht nur realisieren, dass immer mehr Frauen die Arbeit leisten und zugleich auch immer mehr Frauen die Arbeit leiten. Wollen die Organisationen der Sozialwirtschaft dem Fachkräftemangel im Zuge des demografischen Wandels begegnen, die Arbeitsmotivation und die Identifikation der Belegschaft mit der Organisation nicht gefährden, müssen sie innerbetriebliche Maßnahmen gegen die Geschlechtersegregation, gegen Niedrigbezahlung und für geschlechtergerechte Aufstiegsmöglichkeiten ergreifen (Klein/Wulf-Schnabel 2007: 3). Zugleich müssen sie mehr Männer in den Bereichen direkter Arbeit mit den Adressaten/innen qualifizieren, denn es nützt ja niemanden, wenn dort Schlechtqualifizierte tätig sind. Dort benötigen Jungen und Mädchen, Frauen und Männer männliche Professionelle, die geschlechterreflexiv und fachkompetent arbeiten. Wenn das Management sensibler für diese geschlechtersubjektiven Dynamiken in den Produktionsverhältnissen wird, sind Organisationen Sozialer Arbeit nicht nur besser gesellschaftlich anschlussfähig und passender auf die sozioökonomische Umwelt bezogen, sondern sie schaffen auch eine Personal- und Organisationsentwicklung, die interne Dimensionen sozialer Ungleichheiten mit in den Blick nimmt und hierüber die Arbeitsplatzqualität hebt.

Wie oben angekündigt sind dies keine trivialen Aspekte, denn im wachsenden sozialwirtschaftlichen Sektor ist es eine herausfordernde Managementaufgabe, adäquates Fachpersonal in ausreichender Weise zu bilden und zu gewinnen. Das Management kann aber nur dann erfolgreich agieren, wenn es das interne Handeln durch sozialpolitische Maßnahmen flankiert, die auf eine gleichwertige Anerkennung der Sozialwirtschaft, eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen und eine nachhaltige Finanzierungsstabilität der sozialen Dienstleistung für eine gute Arbeit am, mit und für Menschen zielen. In der gemeinwohlorientierten Sozialwirtschaft ist dies mittlerweile eine Frage der Glaubwürdigkeit. Perspektivisch ist es nicht möglich, dass eine Organisation grundsätzlich für soziale Gerechtigkeit eintritt, aber bei internen Ungleichheiten auf den Zwang der Verhältnisse verweist. Um hier mehr Gestaltungsmacht zu erringen, ist es aufgrund der besonderen Konstellationen in der Sozialwirtschaft erforderlich, sozialpolitische Gemeinsamkeiten unterschiedlicher Akteure (gemeinwohlorientierte Organisationen, Verbände, betriebliche Interessenvertretungen, Gewerkschaften) strategisch zu bündeln.

4. Konzeptionelle Konsequenzen

Für die weitere Theorieentwicklung sind letztendlich zwei Konsequenzen zentral: Ein Management Sozialer Arbeit muss subjektorientiert angelegt sein (die Aufmerksamkeit richtet sich auf die Arbeitenden und Adressaten/innen), und es muss sich politisch verstehen. Aus subjektwissenschaftlicher Analyse lassen sich an konkreten Orten von Organisationen Sozialer Arbeit konflikthafte Aushandlungsprozesse finden, die für das Verhältnis Sozialer Arbeit zu den Topoi (Re)Produktion, Macht und Geschlecht von gewichtiger Bedeutung sind. Obwohl diese Konfliktlagen keineswegs ursächlich an den konkreten Orten der Arbeitenden erzeugt worden sind, werden sie jedoch quasi naturwüchsig innerhalb der Organisation ausgetragen. Hier stellt sich für das Management die Herausforderung, solche Konfliktlagen und die mit ihnen verbundenen Aushandlungsprozesse zu externalisieren, was nur im sozialpolitischen Kontext leistbar ist.

Mit der Neuprogrammierung des Sozialen lagern sich über die fachlichen Arbeitsanforderungen Anforderungen ganz anderer Art. Sowohl die Professionellen als auch die Adressaten/innen Sozialer Arbeit müssen ihre gesamte Person immer stärker wirtschaftlich verwertbar machen. Fachliche und wettbewerbliche Arbeitsanforderungen existieren in den Feldern Sozialer Arbeit in unterschiedlicher Ausprägung neben- und vor allem gegeneinan-

der. Bislang brachten die Arbeitenden ihre Persönlichkeit für die Arbeit am, mit und für Menschen ein, nun wird diese fest in Soziale Arbeit eingelagerte Subjektivierungsleistung durch wirtschaftliche Aspekte erweitert und überformt. Organisationen können wettbewerbliche Arbeitsanforderungen aber nicht einfach durchreichen. Die notwendigerweise offenen Regierungsweisen lassen Lücken für Widerständiges und auch Arbeitende stellen zunehmend Anforderungen an die Gestaltung ‚ihrer‘ Arbeit.

Notwendigerweise bezieht ein subjektorientiertes Management Sozialer Arbeit dabei die sozialpolitischen Dimensionen und ökonomischen Machtpotentiale der Versorgungswirtschaft mit ein, denn: „Das auf sozialen Bedarf gegründete Feld wirtschaftlicher Betätigungen bleibt praktisch wie in der Reflexion seiner Geschäfte nicht in den Grenzen ihm zugerechneter Unternehmungen und Betriebe“ (Wendt 2007:89). Deshalb wird hier auch nicht von einem Sozialmanagement und einem Management in der Sozialwirtschaft gesprochen oder dazwischen unterschieden. Wird nämlich einerseits ein Sozialmanagement auf das Führen und Organisieren der Produktion sozialer Dienstleistungen in Organisationen bezogen und andererseits ein Sozialwirtschaftsmanagement für „sozialpolitische und volkswirtschaftliche Zusammenhänge, rechtliche Rahmenbedingungen und einen Markt für soziale Dienstleistungen“ (Wöhrle 2007: 115) separiert, droht ein Anerkennungs- und Gestaltungsverlust Sozialer Arbeit. Das so verstandene Sozialmanagement wirkt entpolitisiert, und dem Sozialwirtschaftsmanagement geht das Fundament verloren. Unter diesen Spannungen und Wirkungsverlusten leiden Träger der Freien Wohlfahrtspflege, wenn sie sich intern in unternehmerische und sozialpolitische Akteure/innen aufspalten. Solange Soziale Arbeit als gesellschaftliche Gestalterin verstanden wird, ist der Zirkelpunkt der Mensch und der Bezugsrahmen soziale Gerechtigkeit. Wie Rieger (2007: 88ff.) systemtheoretisch belegt, ist das Politik-Machen eine Handlungsanforderung und Hilfeleistung neben und verbunden mit dem Beraten, Unterstützen, Betreuen Sozialer Arbeit. Damit müssen die Topoi Macht, (Re) Produktion und Geschlecht in ihrer Wechselseitigkeit und auf den Ebenen Arbeitende, Organisation, Staat vom Management als konstitutiv begriffen werden.