

Zur Definition von Sozialmanagement und Management in der Sozialwirtschaft

Von Armin Wöhrle

Wer nach einer Definition für die Leitung, Steuerung und Führung, kurz: das Management für Organisationen sucht, die Dienstleistungen der Sozialen Arbeit zur Verfügung stellen, hat es bei Recherchen im Internet nicht leicht, weil klar sein muss, welche Interessen hinter welchen Definitionen (auch bei Wikipedia¹ u.a. vermeintlich objektiven Portalen) stehen. Und die Interessen kann man noch nicht erkennen, wenn man sich einen ersten Überblick verschaffen will. Deshalb sieht sich die Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/ Sozialwirtschaft aufgefordert, einen seriösen Beitrag zum Stand der Definition zur Verfügung zu stellen. Gleichzeitig soll dieser Beitrag Anregungen für die Kolleginnen und Kollegen in Forschung und Lehre zum Sozialmanagement und der Sozialwirtschaft geben, um die Definition weiter zu entwickeln.

Zunächst wird in der Literatur eine Palette von Bezügen und Bezeichnungen für dieses Management angeboten, aus der hier lediglich die herausgegriffen werden, die im engeren Sinn die betreffenden Organisationen und ihr Management kennzeichnen können. Dabei handelt es sich bei den frühesten um das

- **Sozialmanagement** (z.B. Müller-Schöll/Priepke1983; G. Schwarz 1994, Merchel 2000),
- **Management von Nonprofit-Organisationen** (z.B. Badelt 1999, P. Schwarz 1996) und
- **Management in sozialen Organisationen** (z.B. Gehrman/Müller 1993, Puch/Westermeyer 1999) oder **Management Sozialer Organisationen** (z.B. Fröse 2005),
- **Management in der Sozialwirtschaft** (z.B. Maelicke 2000; zu Sozialwirtschaft: Wendt 2002).

Der Begriff **soziales Management** wird bei Eckart Pankoke (1997) ebenfalls auf den Gegenstandsbe-
reich bezogen, ist aber eher irreführend, weil mit ihm in der Literatur übergreifend ein „weiches Ma-
nagement“ im Interesse der Beschäftigten intendiert wird, das auch in den Anfängen der Diskussion
über das Sozialmanagement in der Sozialen Arbeit verbreitet war, jedoch hinsichtlich den grundle-
genden Definitionen und der Anschlussfähigkeit gegenüber den angrenzenden Disziplinen nicht wei-
ter führt. Human und sozial oder weniger human und sozial kann in allen Organisationen der Wirt-
schaft und der öffentlichen Verwaltung gemanagt werden. Das ist kein Abgrenzungskriterium für
einen besonderen Bereich oder eine besondere Fachlichkeit des Managens.

Unter Abgrenzungsgesichtspunkten wurde der **Dritte Sektor** (vgl. Zimmer/Priller 2004) als ein beson-
derer Bereich des Wirtschaftens eingeführt, der nicht durch das freie Unternehmertum, den Wett-
bewerb und das Ziel, Gewinn zu erwirtschaften geprägt ist, aber auch nicht durch staatliche Vorga-
ben und Mittelzuweisungen.² Eher in Abgrenzung zur gewinnorientierten Wirtschaft weist der Begriff
der **Nonprofit-Organisationen** (vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2009) bzw. der **Not-for-Pro-
fit-Organisationen** darauf hin, dass es in diesen Organisationen nicht in erster Linie um eine Ge-
winmaximierungsabsicht geht, sondern die Organisationen gemeinnützig tätig sind. Mit dem Begriff
der **Nongovernment-Organisationen** (Kuhn 2005) wird nun wiederum eine klare Abgrenzung von der
staatlichen Beauftragung und Förderung erklärt.

¹ Siehe hierzu: Opong, M.: Wikipedia oder Wahrheit, S. 35, in: Die Zeit Nr. 49 vom 1.12.2011

² Der Dritte Sektor wurde erstmal durch das Johns Hopkins Projekt ausführlich erforscht. In diesem Projekt wurden als
Dritter Sektor Betriebe, Vereine, Stiftungen, Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege, Krankenhäuser und Gesundheits-
einrichtungen in freier Trägerschaft, gemeinnützige GmbH und ähnliche Gesellschaftsformen, Wirtschafts- und Berufsver-
bände, Gewerkschaften, Verbraucherorganisationen, Selbsthilfegruppen, Bürgerinitiativen, Umweltschutzgruppen, staats-
bürgerschaftliche Vereinigungen usw. erfasst (Zimmer/Priller, 2004, 33).

Hinsichtlich des Managements im Dritten Sektor oder in Nonprofit-Organisationen ebenso wie in Nongovernment-Organisationen stellt die jeweils darauf bezogene Literatur sehr hilfreiche Erkenntnisse zur Verfügung, jedoch ist sie für die Schärfung des gesuchten Managementbegriffs ungeeignet. Der Dritte Sektor, die Nonprofit- und die Nongovernment-Organisationen umfassen zwar jeweils einen Ausschnitt der Organisationen Sozialer Arbeit, weisen aber auf weit mehr andere Bereiche (Natur- und Umweltschutz, Kultur- und Erholung, Bildung, Verbraucherinteressen, Berufsverbände usw.) hin, die hinsichtlich des fachlichen Bezugs zur Sozialen Arbeit und somit der Eingrenzung nicht dienlich sind. In ihrer Intention, qua eines Kontrollauftrages sich ausdrücklich von staatlichen Organisationen abzugrenzen, wie es bei bestimmten Nongovernment-Organisationen der Fall ist (Amnesty International, Greenpeace usw.), werden hier andere Alleinstellungsmerkmale deutlich als die für das Management von Organisationen der Sozialen Arbeit gelten.

Mit dem Vorschlag von Wolf Rainer Wendt, den Sektor, in dem sich die Soziale Arbeit verorten kann, auf das positive Sachziel der Wohlfahrtsproduktion zu beziehen, kann zunächst eine Schwierigkeit gemeistert werden. Soziale Arbeit ist jetzt nicht mehr in Teilbereichen von Sektoren, die sich in Abgrenzung zu Staat und Wirtschaft oder zum Staat oder zur Wirtschaft verstehen jeweils zersplittert oder überlappend in allen verortet. Wenn schon alle Begrifflichkeiten hinsichtlich der Bestimmung des Sektors nicht passen, dann ist es besser, einen neuen Begriff zu verwenden, wobei Wendt zu Recht darauf hinweist, dass der Begriff der **Sozialwirtschaft** im internationalen Zusammenhang keineswegs ein neuer Begriff ist (siehe z.B. *Économie Sociale*; Wendt 2002, 14ff). Dass die Mehrheit der Lehrenden in den Studiengängen Sozialmanagement und Sozialwirtschaft sich dieser Auffassung angeschlossen, wird bereits im Namen der entsprechenden Organisationen und Diskussionsforen deutlich. Es ist noch kein großer Schritt hinsichtlich der Abgrenzung und Einengung des Managements, nach dem hier gesucht wird, aber ein wesentlicher Zwischenschritt, der mit dem Bezug auf die Sozialwirtschaft erfolgt. Was ist nun diese **Sozialwirtschaft**? In einer Kurzfassung definiert sie Wendt folgendermaßen: „Funktional hat in gesamtgesellschaftlicher Betrachtung die Sozialwirtschaft im weiteren Sinne mit Aufgaben der sozialen Reproduktion und sozialer Entwicklungsarbeit zu tun. Erzeugt wird Lebensqualität und beigetragen wird zum Humanvermögen. Was sozialwirtschaftlich betrieben wird, bleibt bezogen auf die Praxis und die Art und Weise, wie Menschen selber für sich allein und gemeinsam ihr Zurechtkommen meistern“ (Wendt 2010, 12).

Es wird auf den Begriff der Sozialwirtschaft im Fortgang des Betrags zurückzukommen sein. Doch zuvor muss nun auch dem des Managements nachgegangen werden.

Der Begriff des **Managements in sozialen Organisationen** bzw. **Sozialer Organisationen** taucht in der Literatur immer wieder auf, bezeichnet aber im Wesentlichen nichts anderes als der Begriff Sozialmanagement. Auch er hätte sich durchsetzen können, jedoch war der Begriff Sozialmanagement schon älter. Und manche wenden auch gegen den Begriff soziale Organisationen ein, dass es sich hierbei um eine Tautologie handele, da Organisationen immer soziale Gebilde seien und sich damit keine wirkliche Abgrenzung zu den Organisationen, die Soziale Arbeit anbieten, deutlich machen ließe. Zumindest müsse dann das „Soziale“ als Kennzeichnung der Organisationen groß geschrieben werden (vgl. Fröse 2005), wie bei der Sozialen Arbeit auch.

Der Begriff **Sozialmanagement** entstand in eher pragmatischen Bezügen. Lange bevor sich die ersten Studiengänge für Sozialmanagement etablierten, entstand ein Fortbildungs- und Beratungsmarkt innerhalb und außerhalb der Wohlfahrtsverbände. Insbesondere die Diakonische Akademie in Stuttgart unter Albrecht Müller-Schöll, die Fortbildungsakademie des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge und das Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik (ISS) in Frankfurt am Main, verbunden mit dem Namen Bernd Maelicke, waren dabei Vorreiter. Der Begriff Sozialmanagement wird Müller-Schöll zugeschrieben, der ihn schon in den 1970er Jahren verwendet haben soll (zur Geschichte des Sozialmanagements siehe Wöhrle 2012b). In diesen eher pragmatischen Diskussionszusammenhängen ist der Begriff von Beginn an verstanden worden als auf die Fachlichkeit der Sozialen Arbeit bezogenes Organisieren, Steuern, Leiten, Führen und Wirtschaften. In diesem Sinne ist der Begriff zu verstehen wie Management im Bildungs-, Kultur- oder Gesundheitsbereich, aber

auch in der Finanzwirtschaft, im Maschinenbau, im Energiesektor etc. Es wird die Fachlichkeit, die in der Bezeichnung der Branche zum Ausdruck kommt, der Bezugspunkt für die Charakterisierung des Managements.

Bei seiner ersten ausführlichen Auseinandersetzung mit der Definition von Sozialmanagement und Management in der Sozialwirtschaft hat Armin Wöhrle darauf hingewiesen, dass in dieser pragmatischen Auffassung bereits ein bestimmtes Vorverständnis enthalten sein könnte. Dieses Vorverständnis könnte lauten: Die Fachlichkeit des Sektors definiert die Art und Weise des Managements mit. D.h. das Management einer Maschinenbaufirma sollte etwas von Technik, insbesondere Maschinenbau verstehen, das Management eines Krankenhauses sollte medizinisch vorgebildet sein und Sozialmanager und Sozialmanagerinnen sollten sich die sozialarbeiterische Fachlichkeit (möglichst durch das Erststudium) angeeignet haben (Wöhrle 2003).

Schon damals wurde zu Recht auf die konträre Positionen hingewiesen, die behauptet, dass die Profession Sozialer Arbeit eben nicht die Fachlichkeit, die zur Überlebenssicherung und Steuerung einer Organisation befähigt, beinhaltet. Einwerbung von Finanzen und ordnungsgemäße Mittelverwendung, Marketing und Controlling – um nur ein paar Stichworte zu nennen - seien die Domäne einer Fachlichkeit, die für das Management hinzugewonnen werden müsse, gerade weil die Fachlichkeit der Sozialen Arbeit davon nichts verstehe. Diese Position wird übrigens nicht nur hinsichtlich des Sozialmanagements vertreten. Auch in technischen Betrieben ist oft kein Techniker der Topmanager und Führungskräfte großer Konzerne wechseln manchmal querbeet in andere Branchen.

Es wurde deshalb von Wöhrle folgender Mittelweg vorgeschlagen: „Es ist unbestritten, dass die Fachlichkeit, die in dem zu managenden Sektor zentral ist, auch im Management vertreten sein sollte. Ebenso ist unbestritten, dass Management über eine eigene Fachlichkeit verfügen muss. Nicht selten lösen Organisationen das Problem, indem sie mehr als eine Spitzenposition einrichten“ (ebenda, 114). So kann ein Krankenhaus z.B. einen leitenden Oberarzt/ eine Oberärztin, eine Pflegedienstleitung und eine Verwaltungsleitung haben. Darin kommt die lapidare Erkenntnis zum Ausdruck, dass kein neuer Begriff Sozialmanagement, bei dem der Wortschwerpunkt auf Management liegt, entstanden wäre, wenn bereits in der Fachlichkeit der Sozialen Arbeit die neuen Aufgabenstellungen enthalten wären. Und schließlich wehrten sich Vertreter und Vertreterinnen der Disziplin der Sozialen Arbeit gegen das Ansinnen der Erweiterung „ihrer Disziplin“, weil sie darin eine Kolonialisierung („Ökonomisierung“ oder „Verbetriebswirtschaftlichung“) bzw. eine Infragestellung der Autonomie Sozialer Arbeit sahen (vgl. z.B. Galuske 2007). Eindeutig muss diese Erweiterung etwas mit Steuerungsfragen zu tun haben, wobei sie vorrangig in den Wirtschaftswissenschaften zu suchen sein wird, aber nicht nur dort. Auch die Politik- und Verwaltungswissenschaften und weitere Disziplinen (wie z.B. die Psychologie) behandeln Fragestellungen der Steuerung und Führung.

Wenn wir uns nun den verschiedenen Verständnissen des Begriffs Sozialmanagement weiter nähern, so wird eine große Bandbreite hinsichtlich der Zuständigkeit deutlich:

Wolf Rainer Wendt hebt in seiner Sozialwirtschaftslehre als Aufgabe des Managements die ganze „Bewirtschaftung des Sozialen“ (Wendt 2002, 122) hervor und nähert sich damit im Umfang der Aufgabenstellung der Definition von Hans Ulrich (St. Galler Managementmodell): „Management bedeutet Gestalten und Lenken von Institutionen der menschlichen Gesellschaft“ (Ulrich 1984, 49). Dabei wird die Abstraktionsebene sehr hoch angesetzt, was insofern richtig ist, weil zunehmend in den Blick kommt, dass nicht nur Organisationen gemanagt werden müssen, sondern überorganisationale, regionale und sozialpolitische Zusammenhänge mitgesteuert werden müssen. Bereits Gabi Flösser und Hans-Uwe Otto stellten die Frage nach dem Sozialmanagement als dem Management des Sozialen (Flösser/Otto 1992).

Davon abgegrenzt suchten Autorinnen und Autoren auch immer nach pragmatischen Lösungen für das Management in den konkreten Organisationen der Sozialen Arbeit. Hier muss bei Strafe des Untergangs gehandelt werden und es bedurfte Anregungen, Hinweise, Methoden. Jedenfalls entwickelte sich in den 1980er Jahren eine graue Literatur und es entstanden erste Veröffentlichungsreihen, die sich mit dem Sozialmanagement und dem Management in der Sozialwirtschaft systematisch auseinandersetzten. Eine Reihe in München, verbunden mit Gotthart Schwarz und eine Reihe am Ver-

lagsort Baden-Baden, verbunden mit Bernd Maelicke sollen hier hervorgehoben werden, denen dann in den 1990er Jahren Monografien (z.B. Gehrman/Müller, Puch/Westermeyer, Merchel, Arnold/Maelicke usw.) sowie Lehrmaterialien für Studiengänge des Sozialmanagements (z.B. Hochschulverbund Distance Learning, Brandenburg) folgten (genauere Hinweise finden sich in Wöhrle 2012b). Diesen Veröffentlichungen liegt ein deutlich eingegrenztes Verständnis von Sozialmanagement und Management in der Sozialwirtschaft zugrunde, denn hier wird ein Management in einer konkreten Organisation, die soziale Dienstleistungen bereit stellt, bedient.

Ab den 1990er Jahren und zunehmend mit der Etablierung von über 100 Studiengängen Sozialmanagement und Sozialwirtschaft im deutschsprachigen Raum, mit der Gründung von fachlichen Verständigungsplattformen (wie der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft in Deutschland oder der Internationalen Arbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft) beginnen dann auch die Bestandsaufnahmen und theoretischen Auseinandersetzungen mit grundlegenden Fragestellungen (Wendt/Wöhrle 2007, Bassarak/Wöhrle 2008). In diesen Diskussionszusammenhängen wird erstmalig an schlüssigen Definitionen gearbeitet.

Damit wir uns nach dem langen Vorspann der Definition der Begriffe endlich annähern, sollte zunächst das Hauptwort definiert werden.

Cornelia Bader macht auf die Ursprünge des Wortes Management aufmerksam: „Das anglo-amerikanische Wort »management« bzw. das Verb »to manage« ist im deutschen Sprachgebrauch längst eingeführt und adaptiert. Sprachgeschichtlich gesehen leitet es sich »to manage« aus der italienischen Sprache ab, die wiederum ihre Wurzeln in der lateinischen Sprache hat: »manus« - die Hand und »agere« - führen. Management bedeutet also »an der Hand führen«. Diese Bedeutung findet sich im italienischen »maneggiare«, was ursprünglich bedeutet: ein Pferd in allen Gangarten üben, es veranlassen, die Übung in der Reitbahn (»manege«) auszuführen. Zingarelli (1994, 1045) gibt dafür die folgenden drei Bedeutungen an: »trattare con le mani«, »tenere tra le mani per scopi vari«, also: etwas mit den Händen entwickeln, etwas in Händen halten. Die zweite Bedeutung lautet: »saper usare q.c. con particolare capacita o abilita«, also: etwas mit Geschicklichkeit und Fähigkeit zu gebrauchen wissen. Als dritte Bedeutung findet sich: »amministrare«, also: große Summen Geld zu verwalten. Im Englischen ist die erste Wortbedeutung »to oversee and make decisions about«, was bedeutet: Überblick haben und entscheiden. Die zweite Wortbedeutung wird beschrieben mit: »to make and keep compliant (skill in managing problem children«, also: willfährig machen und willfährig halten. Als dritte Bedeutung findet sich: »to treat with care: use the best advantage«, also: etwas vorteilhaft nutzen (Webster's 1996, 607)“ (Bader 2002, 23).

Im heutigen Verständnis der Managementlehre wird **Management als Institution und als Funktion** unterschieden.

Diese Unterscheidung folgt einerseits der eher soziologischen Betrachtung von Organisationen als funktionale Systeme oder auch Kulturen. Unter diesem Blickwinkel sind Organisationen unabhängig von einzelnen Personen, sie sind teilweise ja auch älter als Personen alt werden können und werden in der Theorie eher durch Strukturen, Symbole, Kommunikation und Handeln zusammengehalten. Hinsichtlich dieser, die Funktionen betrachtende Sicht, wird Management definiert als „ein Komplex von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und -sicherung in arbeitsteiligen Systemen erbracht werden müssen“ (Steinmann/ Schreyögg 1990, 7).

In der institutionellen Betrachtungsweise kippt der Betrachtungswinkel zu denen hin, die den Komplex von Steuerungsaufgaben konkret übernehmen, ausfüllen und gestalten. In dieser eher psychologischen Sicht wird deutlich, dass wir immer Kontakt zu konkreten Menschen aufnehmen, wenn wir in Verbindung zu einer Organisation treten. Management bedeutet, so betrachtet, nicht nur das Übernehmen von objektiv vorgegebenen Funktionen, sondern Gestalten und insbesondere Menschenführung (vgl. Ulrich 1984, 49). Die Akteure, ihre Visionen, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten kommen nun ins Blickfeld.

Hier ist nun nicht die Stelle, weder um den Komplex der Steuerungsaufgaben zu untersetzen, Managementkonzepte darzulegen, noch um auf die Voraussetzungen einzugehen, die Akteure des Managements mitbringen müssen, um erfolgreich zu sein.³

Hinsichtlich des Sozialmanagements können nun logischerweise auch beide Herangehensweisen für die Definition gewählt und folgendermaßen verbunden werden:

Sozialmanagement wird von einem Personenkreis erbracht, der auf verschiedenen Funktionsebenen in unterschiedlichen Organisationen der Sozialen Arbeit angesiedelt ist (Management als Institution). Gleichzeitig versteht man unter Sozialmanagement ein Bündel von Funktionen, die in konkrete Handlungen münden müssen, um die Sicherung und Entwicklung der Organisationen in ihren sozialpolitischen, betriebswirtschaftlichen, juristischen und fachlichen Zusammenhängen zu gewährleisten (Management als Funktion). Für die Erbringung der Managementleistungen ist ein differenziertes praktisches wie theoretisches Bezugssystem zu beachten, das hinsichtlich des Sozialmanagements Besonderheiten gegenüber dem Wirtschaften in anderen Bereichen aufweist. Es handelt sich bei der Diskussion über dieses besondere Management um einen sehr jungen Verständigungs- und Selbstvergewisserungsprozess, der noch nicht in all seinen Bezügen ausgelotet ist. Bezüge zur Organisationstheorie, Betriebswirtschaft und Managementlehre werden seit den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts entdeckt und verarbeitet, bleiben jedoch im Spannungsfeld zu der bisherigen Theoriebildung in der Sozialen Arbeit.

Dieselbe Definition könnte funktionieren, wenn man die Begriffe „Sozialmanagement“ durch „Management in der Sozialwirtschaft“ ersetzt und die Begriffe „Organisationen der Sozialen Arbeit“ durch „Organisationen der Sozialwirtschaft“ (siehe Wöhrle 2003, 115).

Damit ist allerdings nur die Hülle definiert. Der Wesenskern, der in diesem Fall auch das Besondere gegenüber anderen Arten des Managements herausheben sollte, ist damit noch nicht gefasst.

Sozialmanagement bedeutet zunächst eine besondere Form des Managements, weil es sich auf einen Gegenstand der Dienstleistungserbringung bezieht, der bislang von der Managementlehre (Wirtschaftswissenschaften) nicht erfasst worden war, sondern eher der Linie aus sozialpolitischen Entscheidungen (Politikwissenschaft), juristischen Ausformulierungen (Rechtswissenschaft) und verwaltungstechnischer Umsetzung (Verwaltungswissenschaft) zugeordnet war. Damit entsteht der sonderbare Zustand, dass sich eine Disziplin, die sich unter dem alten Dach der Steuerung ihrer finanztechnischen Ausstattung (Politik – Recht – Verwaltung) falsch behandelt fühlte, gegen ihre Gängelung und für ihre Autonomie focht, nun unter ein neues Dach kommen soll und schon gekommen ist, das ihr genauso wenig oder noch weniger passt, und dabei wiederum nicht wählen durfte. Die Diskussionen darüber sowie über eine bessere Form des Wirtschaftens in volkswirtschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen, mit mehr staatlicher Präsenz oder mehr bürgerschaftlichem Engagement, mit bedingungslosem Grundeinkommen oder einem weiteren neoliberalistischen Umbau der Sozialsysteme usw. sollte unter entsprechenden Überschriften verhandelt werden. Wenn diese Diskussionen auch einen Managementbegriff bemühen, dann sollte es sich um die Definition eines **Managements des Sozialen** handeln, egal, wie sich dieses dann immer im Detail definieren mag (vgl. Grunwald 2009). Es handelt sich dabei um eine Hintergrunddiskussion für das Sozialmanagement und das Management in der Sozialwirtschaft, das für die Steuerung konkreter Organisationen zuständig ist.

Für die Praxis des Managements im Bereich der Organisationen, die Soziale Arbeit als Dienstleistung erbringen, entsteht die schlichte Anforderung, auf die neu entstehenden Herausforderungen zu reagieren, um zu überleben. Fragen genereller Art sind dem Druck praktischer Anforderungen unterge-

³ Weiterführende Literatur kann in den ausgearbeiteten Reihen beim Hochschulverbund Distance Learning (HDL), bei ZIEL und bei der Nomos-Verlagsanstalt gefunden werden. Siehe (Stand: Februar 2012) unter:

- http://www.aww-brandenburg.de/kat_2.php?id=4&kat_2_id=15
- <http://www.ziel-verlag.de/042e5d9b4f0f74608/index.php>
- <http://www.nomos-shop.de/trefferListe.aspx?q=Management+in+der+Sozialwirtschaft&action=search&page=0>

ordnet. Hier lässt sich ein Management auffinden, das aktuell handeln muss, damit die Organisation überlebt und Arbeitsplätze gesichert werden. Für dieses Management sind Konzepte, Handlungsstrategien und Managementinstrumente wichtig, die hinsichtlich ihrer Besonderheiten anwendbar sind. Bezüglich der besonderen Herausforderungen für das Management sei hier nur stichwortartig verwiesen

- auf das „doppelte Mandat“, das aus der Wohlfahrtsproduktion des Staates und der Bedürfnisbefriedigung von Klienteninteressen entspringt, verbunden mit
- der unterschiedlichen Art der Beauftragung im Rahmen nicht-schlüssiger Tauschverhältnisse,
- auf die Besonderheiten bei den „Unternehmern“ und „Produzenten“ (inklusive Ehrenamtlichkeit und Mitgliedschaften),
- auf die uneindeutige Abrechenbarkeit ohne das Formalziel Gewinn und die
- Abforderung unterschiedlichster Leistungserbringungsnachweise (Wöhrle 2011, 37ff).

Darauf reagiert nun ein Management, das, wiederum pragmatisch in zwei Begrifflichkeiten unterscheiden werden kann. Bleiben wir ganz eng bei der Sozialen Arbeit, so können wir folgende erste Definition vornehmen:

Von **Sozialmanagement** können wir sprechen, wenn sich das Management auf das Erbringen sozialer Dienstleistungen bezieht. Unerheblich ist dabei, ob diese Dienstleistungen in einem öffentlichen Träger, einem freien Wohlfahrtsverband, einem kleinen gemeinnützigen Verein oder einem gewerblichen, auf Profit orientierten Betrieb organisiert wird. Der Bezugspunkt sind die Fachlichkeit Sozialer Arbeit und ihre Standards. Demnach betrifft Sozialmanagement nur Organisationen, die im Bereich der Sozialen Arbeit tätig sind. Entsprechend ist für die öffentlichen Träger das Öffentliche Dienstleistungsmanagement zuständig. Allerdings wäre für das Jugend- und das Sozialamt (obwohl Teil der öffentlichen Verwaltung) auch das Sozialmanagement zuständig, weil hier fachliche Leistungen im Bereich der Sozialen Arbeit erbracht werden.

Dieser Teil der Definition wird vermutlich breit mitgetragen werden können, da sich die meisten Diskutanten, die auf dem Hintergrund der Sozialen Arbeit diskutieren (z.B. Merchel 2001, 2005, Grunwald/Steinbacher 2007, Fröse 2012), sich auch dieses Begriffes (inklusive des Managements Sozialer Organisationen) bedienen.

Anstoß erregt eher bei manchen Diskutanten, wenn vom Management in der Sozialwirtschaft gesprochen wird. Dabei hat sich diese Begriffsbestimmung zunächst weniger aus einer analytischen Betrachtungsweise und einer theoretischen Herleitung ergeben, denn aus pragmatischen Absichten, das zu bezeichnen, was in den Wohlfahrtsverbänden (also den Marktführern mit ihren mehr als einer Million Beschäftigten in Deutschland) zu managen ist. Auch die Bank für Sozialwirtschaft verdankt ihren Namen vermutlich keiner zuvor in Auftrag gegebenen wissenschaftlichen Studie, wie sie sich nennen soll. Die Wohlfahrtsverbände haben ihren Wirtschaftssektor mit den Sparten der Sozialen Arbeit, des Gesundheits- und Pflegewesens, des Bildungs- und Kulturbereichs in Bezug auf ihre volkswirtschaftliche und sozialpolitische Einbindung aus pragmatischen Gründen als Sozialwirtschaft bezeichnet. Wie schon zuvor hinsichtlich der Begriffsbildung von Wendt angemerkt, ging es um die positive begriffliche Fassung eines Wirtschaftssektors, der zuvor nur mit Negativabgrenzungen (Dritter Sektor, Nonprofit-, Nongovernmentsektor) zu fassen gesucht wurde, aber nicht zu fassen war.

Bernd Maelicke hat seine Definition des **Managements in der Sozialwirtschaft** eindeutig auf die Wohlfahrtsverbände und ihren Bedarf an Steuerung, Führung und Leitung ausgerichtet. Auch wenn er in dem von ihm herausgegebenen Lexikon der Sozialwirtschaft den Begriff Sozialmanagement bemüht, so definiert er ihn doch folgendermaßen: Sozialmanagement „bezeichnet das Management von Betrieben und Unternehmen der Sozialwirtschaft in öffentlicher, privat-gemeinnütziger oder gewerblicher Trägerschaft...“ (Maelicke 2008, 923). Es handelt sich dabei eben um diese pragmatische Bestimmung. Aus diesem Grund ist sein Verständnis nicht kompatibel mit dem Verständnis der Sozialwirtschaftslehre von Wolf Rainer Wendt, das aus einer theoretischen Herleitung erwächst und in einem umfassenden Verständnis „Arrangements der Wohlfahrtsproduktion“ umfasst, die wir auf drei Ebenen antreffen:

- „auf der *Makroebene* politisch eingerichteter und institutionell ausgeformter Regime wohlfahrtsstaatlicher Versorgung,
- auf der *Mesoebene* des Betriebs dieser Versorgung, geleistet in Diensten und Einrichtungen in frei-gemeinnütziger, öffentlicher und privat-gewerblicher Trägerschaft und
- auf der *Mikroebene* der unmittelbaren humandienstlichen Betätigung und privater Arrangements in der Selbstsorge der Menschen in den Belangen ihres Wohlergehens“ (Wendt 2010, 11).

Bezieht man die Definition von Maelicke somit auf das von Wendt aufgemachte Feld der Sozialwirtschaft, so bezieht sie sich lediglich auf die Mesoebene. Zur Makroebene hin finden sich lediglich Spuren in den Versuchen der sozialpolitischen Einflussnahme der Wohlfahrtsverbände bzw. in ihrem Lobbyismus und zur Mikroebene hin Spuren managerialer Einflussnahme auf die Gestaltung von Arbeitsprozessen (Zielvereinbarungen etc.) sowie die Einbindung der Mitarbeitenden mittels Entrepreneurship.

Die Definition wirft gleichzeitig eine ganze Menge neuer Fragen auf, da sie nicht kompatibel ist mit der zuvor gelieferten Definition zum Sozialmanagement, denn in den Organisationen der Sozialwirtschaft ist eine Menge an Fachlichkeit enthalten, die nicht unter die Rubrik Soziale Arbeit passt. Und nicht nur die Wohlfahrtsverbände als die großen Player in der Sozialwirtschaft sammeln immer mehr Aufgabengebiete unter ihrem Einfluss an, sondern auch die mittleren freien Träger weiten sich auf andere Gebiete aus, während privatwirtschaftlich agierende dazukommen. Bei allen sind die Fachlichkeiten für Gesundheit, Pflege, Bildung, Kultur usw. enthalten, für deren jeweiliges (Gesundheit-, Pflege-, Bildungs- und Kultur-)Management in den jeweiligen Studiengängen ausgebildet wird.

Wenn wir den Begriff des Sozialmanagements so eng bezogen auf die Soziale Arbeit beibehalten wollen, so brauchen wir unbedingt den Begriff des Managements in der Sozialwirtschaft, um das fassen zu können, was an Management in den großen und mittelgroßen Wohlfahrtsorganisationen (und manchmal auch schon den kleineren Vereinen) benötigt wird. Hinsichtlich einer Definition lässt sich dabei folgendes aussagen:

Das **Management der Sozialwirtschaft** ist für die Steuerung und Führung von Organisationen der Sozialwirtschaft zuständig. (Dabei ist insbesondere die Mesoebene in der Sozialwirtschaftslehre von Wendt angesprochen.) Im Vordergrund steht dabei – wie bei allen, auf eine Organisation bezogenen Managementhandlungen, das Überleben der eigenen Organisation. Allerdings kommen auch besondere Netzwerke des Zusammenspiels von öffentlichen Trägern, frei-gemeinnützigen Trägern und Gewinn erwirtschaftenden Organisationen ins Blickfeld. Bei dieser Steuerung und Führung sind unterschiedliche Fachlichkeiten des Gesundheit-, Pflege-, Sozial-, Bildungs- und Kulturwesens berührt. Durch den Umstand, dass dieses Management nun keinen eindeutigen fachlichen Bezug mehr aufweist, sondern das Gesundheit-, Pflege-, Sozial-, Bildungs- und Kulturmanagement in der eigenen Organisation zu überblicken hat, gleichzeitig dadurch aber sehr unterschiedliche Abgrenzungsmerkmale an den Bruchstellen der zu managenden Bereiche durch die öffentliche Mittelvergabe und die Erwirtschaftung von Eigenmittel aufweist, wird es zu einem eigenen Management, das sich nicht nur eindeutig von einem Management in der Privatwirtschaft unterscheidet, sondern auch von den ausschließlich auf Fachlichkeiten ausgerichteten Managementansätzen.

Unter diesem Blickwinkel sind das Sozialmanagement und das Management in der Sozialwirtschaft eindeutig zu unterscheiden. Für die meisten der kleinen und mittleren Organisationen wäre diese Unterscheidung allerdings ohne Bedeutung. Solange eine Organisation nur für Leistungserbringungen in der Sozialen Arbeit zuständig ist, fallen dem Management alle Aufgaben zu, die jedem Management in allen Organisationen zufallen. Die Unterscheidung hat allerdings Auswirkungen auf große Organisationen, in denen Positionen des Managements für unterscheidbare fachliche Zuständigkeiten versammelt sind. Hier wird es eindeutige, aus der Fachlichkeit begründbare Zuständigkeiten geben. Das Sozialmanagement umfasst ein eigenes Gebiet mit eigenem Budget und ist hier von der Mitteleinwerbung bis zur Abrechnung zuständig. Im Zentrum stehen das Qualitätsmanagement, das Personalmanagement und die Schaffung problemangemessener Strukturen für diesen Teilbereich. Neben ihm bestehen allerdings andere hinsichtlich anderer Fachlichkeiten. Und nun entsteht die zentrale Frage: Muss das Topmanagement als Management der Sozialwirtschaft eine über die verschiedenen, auf Fachlichkeiten bezogene Managementqualifikationen hinaus gehende Qualifikation besitzen?

Vermutlich ja. Aber nun befinden wir uns in einem Diskussionszusammenhang, der verschiedene Türen hin zur allgemeinen Managementlehre aufmacht, durch die hier jedoch nicht alle gegangen werden soll. Abschließend sollen lediglich zwei zentrale Fragen gestellt werden:

- Hat die Managementlehre Modelle zur Verfügung, die auch für das Sozialmanagement und das Management in der Sozialwirtschaft passend sind?
- Ist die Umstellung des sozialpolitischen und verwaltungstechnischen Steuerungssystems für die Fachlichkeit der Sozialen Arbeit passend?

Mit der ersten Frage begeben wir uns an die Basis des theoretischen Grundverständnisses der Managementlehre. Auch wenn außer Frage steht, dass alle Fachlichkeiten bezüglich ihres Managements ihre Besonderheiten betonen, so muss es doch ein dahinter liegendes Allgemeines geben, das die Managementlehre zusammenhält. Aus dem Blickwinkel der Managementlehre von Horst Steinmann und Georg Schreyögg ist dies das infradisziplinäre Prinzip:

- „Das Prinzip der Problemorientierung fordert dazu auf, über alle Disziplingrenzen hinweg auftretende Probleme bei der Steuerung von Betrieben zu verstehen, zu formulieren (...) und solches Wissen zu generieren oder aus Grundlagendisziplinen einzuarbeiten, das der Problemlösung dienlich ist (...).
- Um das leisten zu können, muss die Managementlehre Integrationswissen generieren, d.h. sie braucht ein Instrumentarium, um sich zwischen den Disziplinen bewegen zu können. Insofern arbeitet sie nicht interdisziplinär, sondern »**infradisziplinär**«. (...)
- Die Managementlehre ist – so gesehen – den Grundlagendisziplinen vorgelagert. Sie ist der erste Adressat, wenn es um die Klärung ungelöster Steuerungsprobleme geht...“ (Steinmann/ Schreyögg 2000, 37f).

Mit dieser Auffassung ist eindeutig, dass es sich hinsichtlich des Sozialmanagements und des Managements in der Sozialwirtschaft um eine Unterabteilung der Managementlehre handelt.

Mit der Frage, ob sich nun auch bereits ein Managementmodell auffinden lässt, das für das Sozialmanagement zu übernehmen wäre, befassen sich Herbert Bürgisser, Christoph Buerkli, Jürgen Stremlo, Oliver Kessler und Fernande Benz. In ihrer Skizze eines systemischen Management-Modells prüfen sie bestehende Managementmodelle wie z.B. das St. Galler Modell und kommen zu dem Schluss, dass sie die Anforderungen des Sozialmanagements nicht erfüllen können (Bürgisser u.a. 2012, 231ff). Sie entwickeln entsprechende Anforderungen für ein passendes Modell. Ein ähnliches Vorhaben wird von Agnès Fritze und Beat Uebelhart mit dem Social Impact Modell skizziert (Fritze/Maelicke/Uebelhart 2011, Wöhrle 2012a, Bd. 3, 11ff). Ob wir hier zu einer befriedigenden Lösung kommen werden, ist gegenwärtig offen. Entsprechende Lösungsansätze sind mit der zweiten Fragestellung eng verbunden.

Die zweite Frage hängt mit einem nicht weniger grundsätzlichen, aber weniger theoretischen Problem zusammen. Es geht um die praktische Steuerung der Sozialwirtschaft und wir kommen nun auf den Gesamtkomplex der Steuerung des Sozialen zurück, denn mit seiner Ausrichtung wurden und werden beständig Grundlagen und Aufgabenstellungen für die organisationalen Managementaufgaben vorgegeben. Gegenwärtig wird davon ausgegangen, dass die Steuerung politischer Entscheidungen über die Verwaltung bis zu den Finanzzuweisungen empfangenden Organisationen nach dem Modell der Neuen Steuerung zu funktionieren habe. Dieser Wandel zweiter Ordnung entspricht einer Revolution, indem das bürokratisch-kameralistische Modell, dessen sich die verschiedensten politischen Regime seit dem Feudalismus bedienten, nun auf eine betriebswirtschaftliche Basis umgestellt werden soll. Ob diese Umstellung gegen die Widerstände in den Apparaten der Justiz und der öffentlichen Verwaltung gelingt, ist noch offen. Ebenso offen ist der Beleg, ob, wenn denn tatsächlich umgestellt ist und nicht nur oberflächliche Anpassungen vorgenommen wurden, hinter denen sich die alte Bürokratie wieder durchsetzt, es sich hier um eine angemessenere Form der Steuerung handelt. Wissenschaftlich kann leider kein Vergleichsszenario aufgebaut werden.

Und letztlich bleiben alle grundsätzliche Fragen offen, wie gesamtgesellschaftlich und sozialpolitisch ein gerechtes, alle mit einbindendes Wirtschaften erreicht werden könnte (Faust 2012, Wendt 2004).

Auf diesem Hintergrund ist geradezu jede betroffene Disziplin und hier insbesondere die der Sozialen Arbeit aufgefordert, ihre Besonderheiten in die Waagschale zu werfen und aufzuzeigen, was sozialpolitisch nicht gerecht ist und was hinsichtlich der Steuerung der sozialen Dienstleistungen nicht passt.

Es ist auch keineswegs ein Ende hinsichtlich der hier vorgenommenen Definitionsversuche erreicht, denn es werden sich neue Erkenntnisse auftun, die eine Fortschreibung verlangen.

Literatur

- Badelt**, C. (Hrsg.; 1999): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. 2. Aufl., Stuttgart
- Bader**, C. (2002): Der kleine große Unterschied. Zu den Besonderheiten des Managements von Non-Profit-Organisationen, S. 22ff, in: Sozialmagazin 11/2002
- Bassarak**, H. (Hrsg.; 1997): Modernisierung kommunaler Sozialverwaltungen und der Sozialen Dienste. Düsseldorf
- Bassarak**, H./**Wöhrle**, A. (Hrsg.; 2008): Sozialwirtschaft und Sozialmanagement im deutschsprachigen Raum. Bestandsaufnahme und Perspektiven. Augsburg
- Bürgisser**, H./**Buerkli**, Chr./**Stremlow**, J./**Kessler**, O./**Benz**, F. (2012): Skizze eines systemischen Management-Modells für den Sozialbereich, S. 231ff., in: Wöhrle (Hrsg.; 2012a)
- Faust**, W. (2012): „Auf der Suche nach der verlorenen Vernunft“ – Grundlagen der Sozialwirtschaft, S. 167ff, in: Wöhrle 2012a
- Flösser**, G./**Schmidt**, M. (1992): Managementkonzepte in der sozialen Arbeit. In: Flösser, G./Otto, H.-U. (Hrsg.; 1992)
- Flösser**, G./**Otto**, H.-U. (Hrsg.; 1992): Sozialmanagement oder Management des Sozialen? Bielefeld
- Fritze**, A./ **Maelicke**, B./ **Uebelhart**, B. (Hrsg.; 2011): Management und Systementwicklung in der Sozialen Arbeit. Baden-Baden
- Fröse**, M.W. (Hrsg.; 2005): *Management Sozialer Organisationen. Beiträge aus Theorie, Forschung und Praxis. Das Darmstädter Management-Modell.* Bern (u.a.)
- Fröse**, M.W.: Gibt es eine Theoriebildung des Sozialmanagements?, S. 94ff, in: Wöhrle 2012a, Band 1
- Galuske**, M. (2007): „Wenn Soziale Arbeit zum Management wird ...“, S. 333ff, in: Krauß, E. J./ Möller, M./ Münchmeier, R. (Hrsg.): Soziale Arbeit zwischen Ökonomisierung und Selbstbestimmung. Kassel
- Gehrmann**, G./ **Müller**, K.D. (1993): Management in sozialen Organisationen . Handbuch für die Praxis Sozialer Arbeit. Berlin, Bonn, Regensburg
- Grunwald**, K./ **Steinbacher**, E. (2007): Organisationsgestaltung und Personalführung in den Erziehungshilfen. Grundlagen und Praxismethoden. Weinheim und München
- Grunwald**, K. (2009): Vom Sozialmanagement zum Management des Sozialen? Eine Bestandsaufnahme. Hohengehren
- Kuhn**, B. (2005): *Entwicklungspolitik zwischen Markt und Staat. Möglichkeiten und Grenzen zivilgesellschaftlicher Organisationen.* Frankfurt a. M.
- Maelicke**, B. (Hrsg.; 2000): Veränderungsmanagement in der Sozialwirtschaft. Baden-Baden
- Maelicke**, B. (2008): Stichwort „Sozialmanagement“, S. 923ff, in: Maelicke (Hrsg.)
- Maelicke**, B. (Hrsg.; 2008): Lexikon der Sozialwirtschaft. Baden-Baden
- Merchel**, J. (2000): Einführung in das Studium (des weiterbildenden Verbundstudiengangs Sozialmanagement der Fachhochschule Münster und Niederrhein), hrsg. v. Ministerium für Schule, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen (zu beziehen über: Institut für Verbundstudien der Fachhochschule Nordrhein-Westfalen, Haidener Straße 182, 58095 Hagen). Hagen
- Merchel**, J. (2001) Sozialmanagement. Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Münster
- Merchel**, J. (2005): Organisationsgestaltung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Konzepte zur Reflexion, Gestaltung und Veränderung von Organisationen. Weinheim und München

- Müller-Schöll, A./Priepke, M.** (1983): Sozialmanagement. Zur Förderung systematischen Entscheidens, Planens, Organisierens, Führens und Kontrollierens in Gruppen. 2. Aufl. 1989. Frankfurt/M.
- Pankoke, E.** (1997): Soziales Management: „Systemdenken“ und „strategisches Lernen“ für soziale Dienste, S. 113 ff, in: Bassarak (Hrsg.) (1997)
- Puch, H.-J./Westermeyer, K.** (1999): Managementkonzepte. Eine Einführung für soziale Berufe. Freiburg
- Schwarz, G.** (1994): Sozialmanagement. München.
- Schwarz, P.** (1996): Management-Brevier für Nonprofit-Organisationen. Eine Einführung in die besonderen Probleme und Techniken des Managements von privaten Nonprofit-Organisationen unter Einbezug von Beispielen und Parallelen aus dem Bereich der öffentlichen NPO. Bern/Stuttgart/Wien
- Schwarz, P./ Purtschert, R./ Giroud, Ch./Schauer** (2009): Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO), 6., weitgehend aktualisierte und ergänzte Auflage. Bern/Stuttgart/Wien
- Steinmann, H./Schreyögg, G.** (2000): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Wiesbaden. 5. Aufl.
- Ulrich, H.** (1984): Management. Bern/Stuttgart
- Wendt, W. R.** (2002): Sozialwirtschaftslehre. Grundlagen und Perspektiven. Baden-Baden
- Wendt, W.R.** (2004): Sozial arbeiten und sozial wirtschaften, Freiburg i. Br.
- Wendt, W.R.** (2010): Arrangements der Wohlfahrtsproduktion in der sozialwirtschaftlichen Bewerksstellung der Versorgung, S. 11 ff, in: Wendt (Hrsg.) (2010)
- Wendt, W.R.** (Hrsg.; 2010): Wohlfahrtsarrangements. Neue Wege in der Sozialwirtschaft. Baden-Baden
- Wendt, W. R./Wöhrle, A.** (2007): Sozialwirtschaft und Sozialmanagement in der Entwicklung ihrer Theorie. Augsburg
- Wöhrle, A.** (2003): Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft. Baden-Baden
- Wöhrle, A.** (2011): Einführung in das Sozialmanagement und das Management in der Sozialwirtschaft, Brandenburg (HDL Studienbrief 2-020-0100)
- Wöhrle, A.** (Hrsg.; 2012a): Auf der Suche nach Sozialmanagementkonzepten und Managementkonzepten für und in der Sozialwirtschaft. Eine Bestandsaufnahme zum Stand der Diskussion und Forschung, 3 Bände. Augsburg
- Band 1: Übersicht, Einordnung und Bilanzen
- Band 2: Verschiedene Blickwinkel und bisherige Managementkonzepte
- Band 3: Entwürfe mit mittlerer Reichweite und Arbeiten an den Nahtstellen
- Wöhrle, A.** (2012b): Sozialmanagementkonzepte und Konzepte des Managements für die Sozialwirtschaft, Brandenburg (HDL Studienbrief 2-020-1401)
- Zimmer, A./ Priller, E.** (2004): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung. Wiesbaden