
Die Diskussion über das Sozialmanagement

Armin Wöhrle

1 Die Suche nach einem eigenständigen Sozialmanagement ab den 1970er Jahren

Das Entstehen der Studiengänge Sozialpädagogik und Soziale Arbeit an Fachhochschulen und im Rahmen der Erziehungswissenschaften an Universitäten in den 1970er Jahren waren der Nährboden für eine Unzufriedenheit mit der Steuerung von Organisationen der Sozialen Arbeit. Vielleicht war bei Alice Salomon (z. B. Salomon 1926) schon eine Vorstellung von einem Management in Organisationen der Sozialen Arbeit vorhanden, in der Zeit nach 1945 jedenfalls nicht. Auch noch in den 1970er Jahren wurde alles, das nicht unmittelbar die fachliche Soziale Arbeit betraf, als Verwaltung bezeichnet und deutete darauf hin, dass die Organisationen und ihre Steuerung kein gesondertes Selbstverständnis bzw. keine eigene Identität beanspruchten, sondern sich als Verlängerung der öffentlichen Verwaltung verstanden.

In den 1980er Jahren setzte eine Kritik an den Wohlfahrtsverbänden, an der staatlichen Verwaltung und Bürokratie und insbesondere der Verflechtung zwischen den Wohlfahrtsverbänden und der Verwaltung (dem „(Neo-)Korporatisches System“ – vgl. z. B. Seibel 1992; Olk 1986) ein. In dieser Zeit begann auch die Führung von Organisationen der Sozialen Arbeit sich vom Bild, als verlängerter Arm der Verwaltung gesehen zu werden, zu lösen. Es begann die Suche nach eigenständigen Steuerungsinstrumenten. Diese Suchbewegung wurde unterstützt durch Beratungsprozesse und Fortbildungen. Nicht selten wurde die

A. Wöhrle (✉)
Hochschule Mittweida, Mittweida, Deutschland
E-Mail: woehrle@hs-mittweida.de

Organisationsentwicklung als sozialwissenschaftliches Verfahren (Comelli 1985) bemüht, um am Umbau von Organisationen der Sozialen Arbeit mit dem Ziel einer problemangemessenen Steuerung zu arbeiten (vgl. z. B. Klappenecker und Schramm 1982). 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. Müller-Schöll wird die Erfindung des Begriffs Sozialmanagement bereits in den 1970er Jahren zugesprochen. Lange bevor sich die ersten Studiengänge für Sozialmanagement etablierten, entstand ein Fortbildungs- und Beratungsmarkt innerhalb und außerhalb der Wohlfahrtsverbände (vgl. Grunwald 1999).

Literatur aus dieser Zeit weist bereits durch ihre Titel auf eine Abgrenzung zur existierenden Werken in den Verwaltungswissenschaften und der Betriebswirtschaftslehre hin. Leitfäden für die Betriebsführung und das Management in alternativen Projekten bzw. Organisationen tragen Titel wie „Der Schatz im Silbersee. Ein Finanzierungsleitfaden für die Arbeit in selbstverwalteten Betrieben und Projekten“ (1986), „Unter Geiern. Ein Leitfaden für die Arbeit in selbstverwalteten Betrieben und Projekten“ (1986) oder „Sand des Verderbens. Leitfaden für Betriebsorganisation und Management“ (Vermeulen 1989).

Mit dem Werk „Sozialmanagement“ von Albrecht Müller-Schöll und Manfred Pripke, das 1983 erschien (Müller-Schöll 1983), wird der Beginn einer systematischen Auseinandersetzung mit dem Sozialmanagement markiert. 1984, also fast zeitgleich startete Gotthart Schwarz an der Fachhochschule München eine Schriftenreihe „Soziale Arbeit in der Wende“, in der Themen des Umbaus von Organisationsstrukturen und des Sozialmanagements aufgegriffen wurden. Ausgearbeitet zu einem umfassenden Ansatz und Programm wurde dieser Ansatz in den Reihen zu Sozialwirtschaft und Sozialmanagement im Zielverlag (vgl. z. B. Schwarz 1994). Auch Bernd Maelicke legte noch in den 1980er Jahren seinen ersten Entwurf für einen Managementansatz vor (Maelicke 1989). Der Ansatz, den er später zusammen mit Brigitte Reinbold ausarbeitete (Reinbold und Maelicke 1990, Maelicke und Reinbold 1992) und der Bezüge zum St. Galler Managementmodell hat, wird von ihm als „ganzheitlicher und sozialökologischer“ bezeichnet. Eine Reihe von Bänden im Nomos-Verlag, die Maelicke ins Leben rief, schließen sich diesem Ansatz an.

Nicht zu dieser Suchbewegung aus der Sozialen Arbeit gerechnet werden kann das „Freiburger Managementmodell“. Es ist auf dem Hintergrund der Verbandsberatung in der Schweiz entstanden und wurde durch die „Forschungsstelle für Verbands- und Genossenschaftsmanagement“ (FST) an der Universität Fribourg

entwickelt. Der Anspruch in den Arbeiten, die insbesondere von Peter Schwarz veröffentlicht wurden, richtete sich auf eine „integrierte Betrachtungsweise des gesamten Nonprofit-Sektors, in welchem versucht wird, die öffentlichen und privaten NPO auf einen Nenner zu bringen und deren gemeinsame Strukturelemente zu untersuchen und zu bearbeiten“ (Schwarz 1986, S. 5). Auch in den 1980er Jahren entstanden, hatte es durch seinen Fokus, der nicht auf die öffentliche Verwaltung, sondern die eigenständige Entwicklung der Verbände gerichtet war, Einfluss auf Organisationen der Sozialen Arbeit und ihr Management.

2 Sozialmanagement in seiner ersten Reaktion auf die „Ökonomisierung“

Die eigenständige Suchbewegung – sozusagen als Befreiung von der Vereinnahmung durch die Verwaltung – wurde durch den Vorgang, der heute als „Ökonomisierung“ (Buestrich und Dahme 2008) bezeichnet wird, überrollt.¹ Das Sozialmanagement, das erst in den 1990er Jahren in den Diskussionen der Sozialen Arbeit wahrgenommen wurde, konnte ohne entsprechenden Hintergrund leicht als Betreiber der Ökonomisierung identifiziert werden. Allerdings war das Sozialmanagement in der Praxis den Umbaubestrebungen der Politik ausgeliefert und auf das Zuarbeiten der Wissenschaft angewiesen. Auf diese neue Aufgabenstellung ließen sich vornehmlich die anwendungsorientierten Wissenschaften mit ihren neuen Studiengängen des Sozialmanagements und der Sozialwirtschaft ein, da sie sich weniger in Grundsatzdiskussionen der Abwehr der Ökonomisierung verfangen, sondern der gerade in unübersichtlichen Zeiten notwendige Überlebenssicherung der Organisationen der Sozialen Arbeit zuarbeiteten.

Da in anderen Beiträgen dieses Bandes dezidiert auf den sozialpolitischen Umbau eingegangen wird, kann an dieser Stelle der Ausgangspunkt für die Neuausrichtung des Sozialmanagements kurz gehalten werden. Der Charakter des Umbaus lässt sich mit zwei Zitaten gut markieren:

Dahme und Wohlfahrt bewerten den sozialpolitischen Umbruch in der rot-grünen Regierungszeit der 1990er in Deutschland Jahre folgendermaßen:

¹Auch wenn der Begriff „Ökonomisierung“ durchaus als ungenau kritisiert wird und genauer betrachtet werden sollte (vgl. Reinbacher 2015), wird er hier in aller Unschärfe als Kennzeichen für einen Umbruch verwendet.

Um- und Abbauarbeiten am einst als Aushängeschild westlicher Demokratien gefeierten Sozialstaat lassen sich spätestens seit den 1990er Jahren beobachten, seitdem mit Konzepten des „sozialinvestiven“ und „aktivierenden“ Sozialstaats der Sozialstaat als Wachstumsbremse und Investitionshindernis ausgemacht wurde, den es schnellstmöglich so umzubauen galt, dass er zu einem Schmiermittel im internationalen Standortwettbewerb entwickelt werden kann. Generelle Ziele der Sozialstaatsreformen war eine stärkere Markt- und Wettbewerbsorientierung der nationalstaatlichen Volkswirtschaften, Steuersenkung, Privatisierung, Senkung der Lohnnebenkosten sowie das Schaffen von Märkten in staatlich regulierten Bereichen (Bildung, Soziales, Gesundheit, Öffentliche Verwaltung). Die sozialen Sicherungssysteme sollen neuen Regeln und Zielsetzungen angepasst werden, sodass sie weiterhin finanzierbar bleiben, was nicht ohne Leistungsabbau machbar ist (Dahme und Wohlfahrt 2015, S. 17).

Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement charakterisiert den Paradigmenwechsel in der Verwaltungswissenschaft und Verwaltungspraxis folgendermaßen:

Die Meinungsführerschaft in der Diskussion über die Leistungsfähigkeit der staatlichen und kommunalen Verwaltungen ging in allen Ländern von den Juristen und Sozialwissenschaftlern auf die Wirtschafts- und Finanzwissenschaftler über. Das Spannungsverhältnis zwischen dem Demokratie- und dem Effizienzpostulat verschob sich zugunsten der Effizienz. In Zeiten knapper werdender Kassen wurden überall »Effizienz« und »value for money« die maßgeblichen Werte. So gesehen kann von einem internationalen »Paradigmenwechsel« in der Verwaltungswissenschaft und bis zu einem gewissen Grade auch in der Verwaltungspraxis gesprochen werden (KGSt-Bericht 19/1992, S. 11).

Hinsichtlich der Auswirkungen auf das Sozialmanagement kann in diesen Zusammenhängen von einer doppelten Reduktion von Komplexität gesprochen werden, mit der jeweils Aufgabenstellungen auf nachgeordnete Ebenen verlagert werden. Durch die Nähe zu den aktuellen Veränderungen und die Diversität werden mehr Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit erwartet:

- Zunächst kann festgestellt werden, dass die Sozialsysteme in den zur Europäischen Union rechnenden Ländern sehr unterschiedlich sind. Wir können für die zentralen Länder die Konzepte der *Économie Sociale* in Frankreich, den Assozianismus in Italien, den *Local Compact* und *New Deal* in Großbritannien, das schwedische Modell und das deutsche Modell der Subsidiarität unterscheiden. Schon darin gibt es eine große Bandbreite der Erwartungen dahin gehend, was als Leistungen vom Staat erwartet wird und welche Leistungen aus der Gemeinschaft zu erbringen sind. Wenn nun diese Komplexität

reduziert werden soll und dabei in der Europäischen Gemeinschaft überwiegend neoliberale und marktorientierte Kräfte den Ton angeben, so entsteht die Forderung nach einem Sozialen Unternehmertum (Slotke 2013; Brinkmann 2014), von dem erwartet wird, dass es die Marktlücken schließt, die von den schwerfälligen Apparaten des Staates nicht geschlossen werden können und gleichzeitig die Kosten senkt, bei denen es sich in diesem Dienstleistungsbereich insbesondere um Personalkosten handelt.

- Auf der Ebene der nationalen Steuerung durch die öffentlichen Verwaltungen wird Komplexität zu reduzieren gesucht, indem vom alten System der Kameralistik, das Kosten ausgleicht, die entstanden sind, wenn Aufgaben für den Staat übernommen wurden, auf eine Vertragsform umgestiegen wird, die sich auf einen entstehenden Markt oder einen künstlich geschaffen Als-ob-Markt bezieht (Morath und Althage 1998; KGSt 1991, 1992, 1993, 1994a, b). Eine Ausschreibung zieht Angebote nach sich und die Entscheidung fällt auf den günstigsten Anbieter (hinsichtlich Qualität und Preis, aber meistens dem Preis). Auch diese Prämisse folgt der Logik, dass der Markt Angebot und Nachfrage regeln soll.

Unabhängig davon, ob man daran glaubt, dass der Markt diese auf ihn verlagerten Aufgabenstellungen befriedigend bearbeiten kann, muss festgestellt werden, dass mit der Reduktion von Komplexität und den damit einhergehenden Deregulierungen neue Aufgabenstellungen auf die darunterliegende Ebene, hier: die Steuerung von Organisationen in der Sozialen Arbeit verlagert werden. Das Sozialmanagement ist also nicht der Akteur, der den Umbau betreibt, sondern – man könnte fast schon sagen – das Opfer, das in den 1990er Jahren keinesfalls entsprechend ausgestattet war, um professionell auf den von der Politik betriebenen Umbruch reagieren zu können.

In dieser Zeit des politisch eingeleiteten Umbruchs wurde sowohl für die Führungskräfte in der Sozialen Arbeit als auch für die sie unterstützenden Kräfte in den anwendungsorientierten Wissenschaften deutlich, dass weder eine globale Kritik am Umbau des Systems, noch eine Kritik an der Entstehung des Sozialmanagements weiterhelfen konnte. Die Praxis des plötzlich entstandenen Sozialmanagements bedurfte Instrumente zur Bewältigung der neuen Herausforderungen auf allen Ebenen und zwar rasch.

Auch wenn man der Umstellung des Hochschulwesens mit dem Bolognaprozess kritisch gegenübersteht, muss man konstatieren, dass mit ihr die Einrichtung von neuen Studiengängen erleichtert wurde. Dies hatte zur Folge, dass seit den 1990er Jahren Studiengänge des Sozialmanagements und der Sozialwirtschaft insbesondere in anwendungsorientierten Hochschulen eingerichtet wurden. Zwar

sind einige dieser Studiengänge wieder verschwunden, dennoch stieg ihre Zahl kontinuierlich an, sodass es nach der neusten Untersuchung heute 154 dieser Studiengänge im deutschsprachigen Raum gibt (Boeßenecker und Markert 2014).

Parallel dazu entstand ein Boom an Sozialmanagementliteratur. Es wurde auf die unterschiedlichsten Herausforderungen reagiert und entsprechende, meist aus der Betriebswirtschaft übertragene Konzepte aufbereitet. Hier kann die Vielfalt nicht differenziert ausgewiesen werden, sondern es kann lediglich auf eine Auswahl von Monografien hingewiesen werden, mit denen versucht wurde, eine kritische Gesamtschau herzustellen, um das Sozialmanagementhandeln (in engen Grenzen für die Soziale Arbeit) zu verorten und anzuleiten (Lewkowicz 1991; Decker 1992; Gehrmann und Müller 1993; Puch 1994; Arnold und Maelicke 1998; Puch und Westermeyer 1999; Schwarz 1994; Merchel 2001). Ende der 1990er Jahre stiegen nun auch Volks- und Betriebswirte in die Diskussion ein (Beate 1997; Knorr und Offer 1999; Schellberg 2004). Mit dem Blickwinkel, den Wandel in den Organisationen zu bewältigen, wurden weitere Arbeiten vorgelegt (Merschel 2005; Wöhrle 2002, 2005; Grunwald und Steinbacher 2007). Allerdings können ein Teil der genannten Publikationen bereits zu einem Bestandteil der Konzentration und Systematisierung von Veröffentlichungen in Buchreihen gerechnet werden. Beginnend mit dem Ziel-Verlag und der Nomos Verlagsgesellschaft entstanden Buchreihen, die Anregungen für die Praxis im Umbau geben wollten. Heute reiht sich hier insbesondere VS Springer in dieses Bestreben ein. Hinsichtlich Lehrmaterialien startete der heutige Hochschulverbund Distance Learning (HDL) in den 1990er Jahren mit über 70 Studienbriefen für die neu entstandenen Studiengänge. Heute werden diese auch aus den Reihen genannter Verlage bedient. Bereits 1990 wurde die einschlägige Fachzeitschrift „SOCIALmanagement“, die heute monatlich als „SOZIALwirtschaft“ und 14-tägig als „SOZIALwirtschaft aktuell“ erscheint, ins Leben gerufen.

Doch nicht nur in Büchern und Fachzeitschriften schlagen sich die Suchbewegungen nach einer angemessenen Reaktion der Steuerung von Organisationen der Sozialen Arbeit und der sich zunehmend deutlich herausbildenden Sozialwirtschaft nieder. Die Praxis selbst schafft sich Foren. Ein deutlicher Ausdruck davon sind die Kongresse der Sozialwirtschaft, die in der Trägerschaft der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW), der Bank für Sozialwirtschaft (BfS) und der Nomos Verlagsgesellschaft unter Mitwirkung der bundeszentralen Akademien der Freien Wohlfahrtspflege und dem Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge jährlich durchgeführt werden. Seit 1999 existiert zudem eine Messe für die Sozialwirtschaft – die ConSozial. In 2014 und 2015 waren hier 227 bzw. 239 Aussteller vertreten und es wurden über 5000

Besuchende gezählt. In den über 60 Fachvorträgen, wurde das Interesse an Best Practice-Hinweisen bedient.²

3 Selbstverortung des Sozialmanagements

Nicht nur in den Diskussionen zur Vorbereitung des ersten länderübergreifenden Kongresses des Sozialmanagements und der Sozialwirtschaft 2008 (Bassarak und Wöhrle 2008), auf dem die Internationale Arbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/ Sozialwirtschaft gegründet wurde, sondern auch in anderen Diskussionszusammenhängen zeichnete sich der Bedarf ab, nach ca. 15 Jahren Diskussion über das Sozialmanagement Bilanz zu ziehen. Das Entstehen des ersten Lexikons der Sozialwirtschaft (Maelicke 2008) kann noch als Abschluss der anwendungsbezogenen Buchreihen und Lehrmaterialien, aber auch gleichzeitig als Bilanzierung im Sinne der Sammlung und Ordnung von wichtigen Begriffen verstanden werden. Im Diskurs der Fakultäten Erziehungswissenschaften an Universitäten wurde angeregt, den bereits 1992 von Gabi Flösser und Hans-Uwe Otto vorgelegten Bilanzierungsband „Sozialmanagement oder Management des Sozialen?“⁴ wieder aufzugreifen und mit aktuellen Beiträgen den heutigen Stand der Debatte abzubilden. Dieser Nachfolgebild wurde 2009 durch Klaus Grunwald vorgelegt (Grunwald 2009). Unmittelbar mit dem Kongress verbunden legten Wolf Rainer Wendt und Armin Wöhrle einen Band vor, in dem Fragen nach der theoretischen Verortung und möglicher Theorieeife von Sozialwirtschaft und Sozialmanagement gestellt werden (Wöhrle 2007). Mit dem Kongress wurde angestoßen, den verschiedenen in der Bilanz sich als wichtig erweisenden Aspekten durch weitere Vertiefungen nachzugehen. In diesem Zusammenhang entstanden ein Band, der sich mit Forschung und Entwicklung beschäftigte (Bassarak und Schneider 2012), mit dem Personal (Bassarak und Noll 2012) und drei Bände, die den damaligen Diskussionstand zu den Sozialmanagementkonzepten und den Konzepten des Managements in der Sozialwirtschaft zu dokumentieren suchten (Wöhrle 2012). Aber auch die Praxis des Managements hat nach der langen Phase der Auseinandersetzung mit betriebswirtschaftlichen und operativen Themen einen Bedarf nach wertorientierten Themen. Im Fachausschuss der Fachzeitschrift Sozialwirtschaft drängten die Vertretende der Verbände auf Publikationen, in denen das Selbstverständnis der Wohlfahrt neu thematisiert (Wendt 2014)

²Vgl. <http://www.consozial.de/>.

und die Frage nach der Moral und dem Geschäft gestellt werden sollte (Wöhrle 2015). Der gegenwärtige Zeitgeist in unserem Diskussionszusammenhang nimmt offensichtlich wahr, dass genug anwendungsorientierte Beiträge vorliegen, die zu belegen suchen, dass sich mit bestimmten Vorgehensweisen und Instrumenten konkrete Ergebnisse erzielen lassen. Allerdings sind der Ausgangspunkt und das Ziel, die ursprünglich zu einem Entwurf des Sozialmanagements führten (Schwarz 1994), aus dem Fokus verschwunden. Es wird die Gefahr deutlich, dass wieder der alte Mechanismus gegriffen haben könnte, dass die Organisationen der Sozialen Arbeit mithilfe der neuen betriebswirtschaftlichen Steuerung wiederum zum Anhängsel der öffentlichen Verwaltung geworden sind, allerdings nun mit der Gefahr, dass sie als Wirtschaftsbetriebe ihre Verankerung an der Basis, ihre Anwaltsfunktion und letztlich ihre Legitimation zu verlieren drohen (Dahme et al. 2005).

Ohne Ergebnisse, die im vorliegenden Band zusammengetragen werden, vorgehen zu können, lassen sich Diskussionslinien ausmachen, die in Richtung auf eine Selbstverortung des Sozialmanagements hinführen.

a) Nachholendes Zusammendenken sozialarbeiterischer mit organisations-theoretischen und managerialen Inhalten

Im Zusammenspiel, Lehrmaterialien zu erarbeiten, wurde bereits eine neue Art „Zwangsgemeinschaft“ gegründet, in der bislang wenig kooperierende Lehrende und Forschende aus der Sozialen Arbeit und den Betriebswirtschaften in Deutschland zusammenwirkten. Dabei entdeckten die Fachleute der Sozialen Arbeit Anknüpfungspunkte über Sozialwissenschaftler wie Kurt Lewin zum Verständnis von Organisationen oder Max Weber zur Bürokratie. Die Kluft zwischen dem frühen Verständnis einer Alice Salomon (die Nationalökonomie studiert hatte) hinsichtlich der Sozialen Arbeit und dem Verständnis in den 1970er Jahren, in denen die Studiengänge keinerlei Fachlichkeit hinsichtlich der Ökonomie und der Steuerung von Organisationen duldeten, musste in den 1990er Jahren erst wieder theoretisch nachgearbeitet und geschlossen werden.

Aus Sicht der Sozialen Arbeit war es zunächst hilfreich, die Erkenntnisse der Organisationssoziologie und Managementlehre zur Kenntnis zu nehmen (Steinmann und Schreyögg 2000). Der Stand in den 1980er Jahren entsprach den veralteten Positionen in der „Periode des rationalen Handelns im geschlossenen System“ (Simon 2002, S. 23). bzw. dem „Maschinenmodell“ von Organisationen. Mit dem Hereinholen u. a. der Human-Relations-Bewegung und der „Entdeckung“ des Sozialen in Organisationen, mit der Erweiterung des Betrachtungswinkels hinsichtlich von Organisationen, die nun auf dem Hintergrund der Wahrnehmung der Globalisierung sowie einer theoretisch zunehmend

systemischen Betrachtung komplex sowohl in ihrem Innenverhältnis als auch in ihrer Organisationsumgebung abgebildet werden konnten („Periode des sozialen Handeln im offenen System“, Simon 2002, S. 23) wird zunehmend Anschlussfähigkeit an die Theoriebildung der Sozialen Arbeit deutlich. Grunwald und Wöhrle weisen durch den Bezug auf die Sichtweise der Organisationskultur in der Managementlehre (vgl. Bate 1997; Schein 2003) auf Verbindungslinien über theoretische Konstrukte wie Lebenswelt (Schütz), Alltag (Thiersch) und Milieu (Böhnisch), die für die Soziale Arbeit bedeutsam sind, hin. Unter diesem Blickwinkel sind nun auch Kategorien wie Mikropolitik, Mythen, Riten und zuzusagen alles Menschliche, das es auch in Organisationen gibt, nicht mehr fremd (vgl. Wöhrle 2013a). Klaus Grunwald sucht darüber hinaus zwei Verbindungslinien genauer herzuleiten. Dabei handelt es sich um „Das Konzept einer Lebensweltorientierten Sozialen Arbeit und seiner Fruchtbarkeit für das Management sozialwirtschaftlicher Unternehmen“ und der „Selbstverortung der Sozialen Arbeit aus Sicht einer Sozialen Arbeit als personenbezogene soziale Dienstleistung“ (Grunwald 2013, S. 81 ff.).

b) Verortung und Verhältnisbestimmung auf der Makroebene des Wirtschaftens

Einmal abgesehen davon, dass die Seite der Wirtschaftswissenschaften die Sozialwirtschaft und das Sozialmanagement nur marginal zur Kenntnis nimmt, hat sie auch in ihrem vorherrschenden Selbstverständnis nur wenig hinsichtlich einer inhaltlichen Annäherung nachzuarbeiten. Die von Horst Steinmann und Georg Schreyögg geprägte Managementlehre versteht sich nicht als interdisziplinär, muss also diese schwierigen Verbindungslinien gar nicht abarbeiten, sondern versteht sich als „infradisziplinär“ oder gar ihrer Natur nach „a-disziplinär“, d. h. sie versteht sich als den Grundlagendisziplinen vorgelagert. Die Managementlehre „ist der erste Adressat, wenn es um die Klärung ungelöster Steuerungsprobleme geht“ (Steinmann und Schreyögg 2000, S. 37). Klaus Schellberg argumentiert entsprechend, wenn er feststellt, „Die Soziale Arbeit liefert die Ziele und die Inhalte der Arbeit. Die Ökonomie löst die Ressourcenfrage“ (Schellberg 2013, S. 119).

Nachdem aus den Reihen der Sozialen Arbeit seit der Professionalisierungsphase in den 1970er Jahren eine Kritik an ihrer Bewirtschaftung, insbesondere aber seit der als Ökonomisierung bezeichneten Phase in den 1990er Jahren eine Unvereinbarkeit mit dem betriebswirtschaftlichen Wirtschaften vorgetragen wird, setzte eine Suchbewegung ein, die nach den Merkmalen und Besonderheiten forschte, die nicht zu der vorgegebenen Bewirtschaftung passen. An dieser Stelle sollen Umwege der Diskussion über vermeintliche Besonderheiten ausgespart

werden, da die Wirtschaftswissenschaften genügend Argumentationsvermögen parat haben, um vermeintliche Alleinstellungsmerkmale der Sozialen Arbeit ihrer Exklusivität zu berauben (vgl. ausführlicher in Wöhrle 2013b, 2016). Wesentliche Kennzeichen der Leistungserbringung der Sozialen Arbeit sind deckungsgleich mit denen anderer Dienstleistungsbereiche. Dass nicht der Leistungsempfänger für die Leistung bezahlt, sondern ein Dritter, dafür haben die Wirtschaftswissenschaften das „nicht-schlüssige Tauschverhältnis“ als Begriff parat (Burla 1998, S. 108) und das ist nicht nur anzutreffen in der Sozialen Arbeit, dem Gesundheitswesen, dem Kultur-, Wissenschafts- und Bildungsbereich, sondern auch in der Versicherungsbranche. Die Ehrenamtlichkeit und das bürgerschaftliche Engagement teilt die Soziale Arbeit mit anderen Bereichen angefangen vom Natur- und Tierschutz, über den Sport bis hin zur Entwicklungshilfe. Neben den Organisationen der Sozialen Arbeit wird die gesamte Breite und Differenziertheit von Nongovernment- und Nonprofit-Organisationen sowie der Dritte Sektor deutlich.

Allerdings fällt dabei auf, dass die Soziale Arbeit in jedem Fall zu Sektoren gerechnet wird, die sich negativ abgrenzend zur „Norm“ des Wirtschaftens verhalten. Gleichzeitig kann sie keinem dieser Sektoren voll zugerechnet werden, kommt aber in allen nicht unmaßgeblich vor und überschreiten sie sogar, indem Soziale Arbeit auch noch im staatlichen Sektor (Jugendamt, Sozialamt) und in der Wirtschaft (betriebliche Sozialarbeit) verortet ist. Mit dem Begriff der Sozialwirtschaft sucht Wolf Rainer Wendt diese Zersplitterung aufzuheben, indem er den Zusammenhang des Sozialen von der Sorge um die Familie über die Nachbarschaftshilfe und die Sozialen Dienste bis hin zu den staatlichen Hilfen mit diesem Begriff zu umschließen sucht (Wendt 2003, 2013, S. 11 ff.). Allerdings lässt sich damit auch ein nächster Schritt verbinden.

Mit der Erkenntnis, dass auch andere Bereiche in ähnlicher (passender oder gerade nicht passender) Form von den Mechanismen der aktuellen Bewirtschaftung betroffen sind, kann sich der Blick dahin gehend weiten, dass man sich mit der gesellschaftlichen Bewirtschaftung aller Geschäfte beschäftigt. Mit Wendt kann man sich auf die Denkfigur des „ganzen Hauses“ (Wendt 2013, S. 14). einlassen, um diese vielfältigen Bereiche, die zur Reproduktion, zur Subsistenz, Kultur usw. zählen, nicht von denen künstlich zu separieren, die der Warenproduktion, dem Handel, der Finanzwirtschaft usw. dienen. Mit diesem Blickwinkel wird nun allerdings obsolet, Soziale Arbeit als eine derart besondere Profession zu begründen, die nicht unter die allgemein gültigen Regeln der Bewirtschaftung fallen kann. Vielmehr können uns die aktuellen Skandale und Krisen in der Finanzwirtschaft wie in der sogenannten Realwirtschaft (Beispiel VW) und die Diskussion über das Thema Moral und Geschäft (Wöhrle 2015) darauf bringen, dass eventuell mit der Bewirtschaftung insgesamt etwas nicht stimmt. Kritiker

deuten die gegenwärtige Entwicklung so, dass die Politik von einem anonymen Markt getrieben wird (Rosa 2013). Nicht nur in der Finanzwirtschaft wäre somit eine anonyme Rationalität den moralisch begründeten Entscheidungen vorge-schaltet. Auf der Ebene des globalen Marktes und der nationalen, aber auch euro-päischen Politik, ist demnach nicht eindeutig auszumachen, ob die Bürger und Bürgerinnen noch Einfluss auf wirtschaftspolitische Entwicklungen haben. Moral und Demokratie, damit auch autonome fachliche Entscheidungen haben nach Colin Crouch zunehmend weniger eine Chance (Crouch 2008, 2015). Auf dieser Ebene bedarf es aus Sicht der Kritiker einer Entschleunigung finanzpolitischer Prozesse, damit sie wieder an demokratische Prozesse gekoppelt werden können, in denen wertorientierte Maßstäbe erarbeitet und für die Entscheidungsfindung herangezogen werden können (Rosa 2013). In dieser Argumentationslogik bedarf es nicht einer Separierung der Sozialen Arbeit, sondern eines generellen Gleich-klangs von ökonomisch ausgerichtetem und gesellschaftlich verantwortungs-bewusstem und moralischen Handeln (vgl. Jonas 1984; Ulrich 2010). Wolfgang Faust mischt sich in die Debatte über die Sozialwirtschaft und das Sozialmanage-ment ein, indem er die neoklassische Theoriebildung in der Wirtschaftslehre als lebensfremd kritisiert. Sie eliminiere im Interesse der mathematischen Abstrak-tion sämtliche Ethik und Moral, Kriterien und Normen, Urteile und Werte aus ihrem theoretischen Kernbereich. Mit der Neuen Institutionenökonomik (insbe-sondere der Theorie der Verfügungsrechte, der Agencytheorie und der Transakti-onskosten-theorie) sieht er eine Chance, dass moralisches Handeln als Bedingung gelingender ökonomischer Transaktionen seinen Platz zurück erhält. Er hält dies für zwingend, um die Lebensferne in der Theoriebildung zu überwinden (Faust 2012, 2015).

Unter diesem umfassenden Blickwinkel könnte ein Zusammendenken von Sozialer Arbeit und Ökonomie eher gelingen als unter dem zuvor vorgetragenen Aspekt der A-Disziplinarität der Wirtschaftswissenschaften. Die Argumentationslinie, die davon ausgeht, dass die Fachlichkeit das Ziel vorgibt und die Betriebs-wirtschaft dann entsprechend rechnet übersieht die Bindung der Organisationen der Sozialen Arbeit (wie die in anderen Sektoren des Reproduktionsbereichs) an staatliche Vorgaben. Das „Doppelte Mandat“, das für die Soziale Arbeit festge-stellt wird (Müller 2015, S. 343), gilt sozusagen auch für das Sozialmanagement, wobei sich hier der staatliche Auftrag mit der Zunahme der Vergabemacht gegen-über Konkurrenten unter den Auftragnehmern sogar verstärkt hat. Das Verlassen der Kameralistik bzw. des Kostendeckungsprinzips und die Formalisierung der Dienstleistungen als Produkte führen weg von der anwaltschaftlichen Vertretung der Bedürftigen. Mit dem Als-Ob-Markt und zunehmend auch Markt, auf dem die Drosselung der Kosten oberste Priorität genießt, wird ein Entrepreneurship

angestrebt, das die Ausrichtung im Rahmen der Fachlichkeit des Sozialmanagements weg von der im Selbstverständnis von Selbsthilfeorganisationen bis hin zu den Wohlfahrtsverbänden bedeutsamen Anwaltsfunktion für Benachteiligte hin zu einer für die Überlebenssicherung nun viel bedeutsameren Kosten-Nutzen-Rechnung und einer beginnenden Profitmaximierungsabsicht verlagert. Damit suchen Akteure im gleichen Spiel mitzuspielen, das zu den oben genannten Auswüchsen führt und wir stehen hinsichtlich der Modernisierung lediglich am Anfang eines Szenarios, das wir bereits kennen und hinsichtlich dessen es eine Menge an Kritik gibt (Wöhrle 2015).

In letzterer Argumentationslogik kehren wir somit zum Ausgangspunkt der „Ökonomisierung“ (Buestrich und Dahme 2008; Tabatt-Hirschfeld 2015) zurück. Mit der Kritik daran entstand eine Diskussion über das Management des Sozialen. Dabei wurde insbesondere festgestellt, dass die Verbesserung der Leistungen Sozialer Arbeit weniger durch die Optimierung organisationaler Prozesse zu erzielen sei, als durch sozialpolitische Reformen. In den Blick kam somit das sozialpolitische Steuerungsprogramm (Flösser und Otto 1992). Man könnte nun an die Sozialpolitik und ihre Diskussionszusammenhänge, an neuere Konzepte der Kapitalismuskritik und der politischen Ökonomie weiterverweisen, allerdings sind die bilanzierenden Aussagen zu dieser Sichtweise, die 2009 vorgelegt wurden (Grunwald 2009) insofern interessant, als hier das Spektrum der Skepsis wie der Hoffnung, die mit diesem Begriff verbunden sind, gut gebündelt ist. Ausgehend von post-wohlfahrtsstaatlichen Arrangements und skeptisch gegenüber den Idealvorstellungen sowohl der Sozialbürokratie als auch der akademischen Professionalisierung konstatiert Fabian Kessl ein Scheitern des Sozialmanagements wie des Managements des Sozialen. Während das Sozialmanagement Gefahr laufe, die „Ansatzpunkte für alternativ-widerständige Strategien systematisch zu verpassen“ mute die Tradierung eines Managements des Sozialen „eher als Rück Erinnerung an die bisherige wohlfahrtsstaatliche Form einer `Verwaltung des Sozialen` (an), die es nicht ganz aufzugeben gelte“ (Kessl 2009, S. 58). Kessl verwirft also den alten Zugang und sucht nach einem neuen über die „machtanalytische Perspektive in der Organisationsforschung Sozialer Arbeit“ und eine „machtanalytisch weiterentwickelte Positionierung“ (ebenda, 56). Dagegen argumentiert Wendt integrierend. Er geht von einem Oberbegriff des „Haushaltenden Managen“ aus und schließt dabei das Sozialmanagement „als ein Management des Sozialen in dem ökologischen Sinne ... (ein), dass es sich dem Haushalt eines engeren oder weiteren Gemeinwesens zu widmen hat“ (Wendt 2009, S. 190).

An dieser Stelle kann festgehalten werden, dass sowohl die Ökonomen in unserer Debatte, die ein der Moral und Ethik verantwortliches Managen anmahnen, als auch die Diskutanten aus den Reihen der Erziehungswissenschaften, die

sich ein Managen des Sozialen wünschen, Erwartungen an die Politik oder eine Politisierung gesellschaftlicher Kräfte richten. Keine dieser Erwartungen sind durch das Sozialmanagement zu erfüllen, allerdings haben beide Diskussionslinien Auswirkungen darauf, wie Sozialmanagementkonzepte zu entwerfen sind.

c) Konzeptentwicklung für das Sozialmanagement auf der Meso- und Mikroebene

Es liegen eine Reihe von Veröffentlichungen vor, die in der Absicht geschrieben wurden, Anleitungen für die Praxis des Managementhandelns zu geben (Müller-Schöll und Pripke 1983; Decker 1992; Gehrmann und Müller 1993; Schwarz 1994; Puch und Westermann 1999; Arnold und Maelicke 1998; Knorr und Offer 1999; Schellberg 2004; Merchel 2005; Grunwald und Steinbacher 2007 usw.). In einem groben Verständnis könnten sie bereits als Managementkonzepte (im Sinne von Entwürfen) verstanden werden (siehe auch die Sammlung zu Konzepten bei: Wöhrle 2012). Dabei werden in den Entwürfen verschiedene Vorgehensweisen, theoretische Hintergründe und Präferenzen hervorheben. Beispielhaft kann dies an ein paar wichtigen Diskutanten gezeigt werden: Während Gotthart Schwarz von der Sozialpolitik her Anforderungen an das Sozialmanagement stellt (aktuell: Beck und Schwarz 2013), entwirft Bernd Maelicke sein Konzept von den Wohlfahrtsverbänden und der Sozialwirtschaft ausgehend (Maelicke 1998, 2008). Klaus Schellberg denkt die Sozialwirtschaft aus der Sicht der Betriebswirtschaftslehre (Schellberg 2004). Demgegenüber lehnt Joachim Merchel den Blickwinkel der Sozialwirtschaft ab und setzt eng an der Sozialen Arbeit an. Für ihn ist deshalb eher das Qualitätsmanagement der Königsweg zum Sozialmanagement (Merkel 2013). Bei Armin Wöhrle stehen der Umbruch für die Organisationen der Sozialen Arbeit in Richtung Sozialwirtschaft und deshalb das Change Management sowie die Organisationsentwicklung im Fokus (Wöhrle 2002, 2005). Klaus Grunwald sucht nach einem adäquaten Managementverständnis für Organisationen der Sozialen Arbeit (Grunwald 2012a) und Marlies Fröse u. a. suchen nach einem angemessenen Verständnis von Führung (Fröse et al. 2015). Es ist im Rahmen dieses Beitrags nicht möglich, auf die vielfältigen weiteren Ansätze einzugehen, in denen nach einem angemessenen (Selbst-)Verständnis von Management in den eigenen Organisationen gesucht wird (z. B. aus Sicht der AWO: Stadler 2014), oder nach einem quasi methodischen Sozialmanagementansatz, der seinen Ausgangspunkt in der Fachlichkeit sozialarbeiterischer Leistungserbringung hat (Klassen 2005 unter Bezug auf Staub-Bernasconi 2007). Auf ein paar Ansätze, die sich explizit mit der Erarbeitung eines Sozialmanagementkonzeptes beschäftigen, soll hier eingegangen werden.

Von einer systematischen Herangehensweise an ein schlüssiges Sozialmanagementkonzept kann erst gesprochen werden, wenn von einer Metatheorie ausgehend die verschiedenen Bestandteile verortet und schlüssig miteinander verbunden werden können (vgl. Wöhrle 2007; Fröse 2012). Bereits Bernd Maelicke hatte sich in seinem ganzheitlichen, sozialökologischen Ansatz auf das St. Galler Managementmodell berufen, allerdings den Ansatz nie detailliert ausgearbeitet (Maelicke 1998). Es ist deshalb konsequent, dass eine Gruppe Luzerner Forscher bestehende Managementansätze daraufhin überprüften, inwieweit diese für das Sozialmanagement taugen. Auf der Basis eines aus der Systemtheorie abgeleiteten Untersuchungsplans prüften sie mehrere Managementmodelle unter dieser Fragestellungen und kamen u. a. auch für das St. Galler Modell zu dem Schluss, dass sie die Anforderungen des Sozialmanagements nicht erfüllen können. Sie entwickeln entsprechende Anforderungen für ein passendes Modell (Bürgisser et al. 2012, S. 231 ff.).

Agnès Fritze und Beat Uebelhart gehen ebenfalls von einem systemischen Theoriehintergrund aus und stellen das „Social Impact Modell“ vor (Fritze et al. 2011). Mit diesem Analyse-, Planungs- und Steuerungsmodell soll der Kreislauf zwischen Problem und Lösung durch Problemkonstruktion, Lösungskonstruktion, Umsetzung und Wirkungsevaluation abgebildet werden. Dabei werden vier Grundsätze bei der „Lösung/Verhinderung/Linderung sozialer Probleme“ berücksichtigt „Multiperspektivische Betrachtungsweisen, interinstitutionell respektive multiprofessionelle Herangehensweisen, eine transparente Werteorientierung und eine demokratiekonforme, echte Partizipation“ (Uebelhart 2011, S. 275). Sie liefern damit auch schon die Klammer zwischen der Makro- und der Mesoebene mit.

In dieser Reihe, aus einem systemischen Blickwinkel einen Gesamtentwurf vorzunehmen, ist auch Helmut Lambers zu nennen, der ein „systemtheoretisch reflektiertes Managementmodell“ vorlegt (Lambers 2015). Ebenso liegen auf dieser Linie Forschungsgemeinschaften wie die aus Luzern, die interdisziplinär aus den Departements Wirtschaft und Soziale Arbeit zusammengestellt, in enger Kooperation mit der Managementpraxis ein integriertes strategisches und operatives Führungskonzept erarbeiteten (Stricker et al. 2015).

Neben dieser, auf einen systemtheoretischen Ansatz zurückgehenden Linie sind nun alle anderen Ausrichtungen auf Metatheorien (z. B. auf die Kritische Theorie und Habermas) denkbar. Marlies W. Fröse weist darauf hin, dass verschiedene Diskussionszusammenhänge hinsichtlich der Sozialwirtschaft und des Sozialmanagements in den disziplinären und internationalen Kontexten relativ unverbunden zueinander existieren und weder ausgewertet noch zusammengeführt wurden (Fröse 2012).

Hinsichtlich einer verbindenden Funktion können zumindest die Arbeiten von Klaus Grunwald angesehen werden, der an einer Verzahnung der Theoriebildung der Sozialen Arbeit und der Wirtschaftswissenschaften arbeitet. Dazu gehört die bereits oben erwähnte Verbindungslinie zwischen Sozialer Arbeit und Wirtschaftswissenschaften (Grunwald 2013), insbesondere das Hereinholen der Organisationssoziologie (Grunwald 2008) und der Managementlehre (Grunwald 2012a) in den Diskurs der Sozialen Arbeit, wobei diese Integrationsbemühungen in Konzeptentwürfe für ein „Entwicklungsorientierten Management“ (Grunwald 2012b) und ein „Governance Sozialer Arbeit“ (Grunwald und Roß 2014) einmünden.

4 Bilanz aus den Diskussionen

Hinsichtlich einer Zwischenbilanz müssen wir uns zurückerinnern an den Ausgangspunkt. Soziale Arbeit ist als Profession in den 1970er Jahren entstanden und hat sich auf dem Hintergrund einer innovativen politischen Stimmungslage mit einem enormen eigenen Anspruch an eine demokratische Weiterentwicklung der Gesellschaft unter Gerechtigkeitsaspekten entwickelt. Der Ertrag hieraus sind ein Selbstverständnis als Menschenrechtsprofession, ein eigener Code of Ethics und Bestrebungen, sich als eine autonome Wissenschaftsdisziplin zu etablieren. Steuerungs- und Finanzierungsfragen von Organisationen waren der Profession und ihrer nicht anerkannten Disziplin zunächst fremd. Über verschiedene Phasen hinweg musste sich die Profession in der Praxis ohnehin, die Disziplin etwas abwehrender, aber dann doch den Fragen stellen. Mit dem Umbau der Sozialsysteme und der öffentlichen Verwaltung auf betriebswirtschaftliche Steuerung wurde ein Mechanismus der Anpassung an neue Herausforderungen in Gang gesetzt, der zum einen zu einer Abwehrhaltung, zum anderen einer relativ unreflektierten Übernahme von nun notwendigen Handlungsbestandteilen führte. Die Reflexion des Vorgangs setzte erst viel später ein und ist noch nicht abgeschlossen.

Verfolgt man die Kongresse und Tagungen und überfliegt man die Veröffentlichungen zu Themen des Sozialmanagements, so gewinnt man 15 Jahre nach der Jahrtausendwende den Eindruck, dass sich die Anwendungsorientierung als einzige Komponente konsequent durchgesetzt hat. Unter der Hand hätte sich damit auch die Auffassung einer „a- und infra-disziplinären“ Vorschaltung der Managementlehre vor alle anderen Disziplinen, wenn es um Steuerungsfragen geht (Steinmann und Schreyögg 2000, S. 38) durchgesetzt. Gleichzeitig bleibt ein Unbehagen in der Praxis. Die vielfältigen Normierungen von fachlichen Leistungen aufgrund des Kostendrucks, das Fehlen von Personal und das Unterbleiben von notwendigen Leistungen empfinden Fachleute im Widerspruch zu ihrem Code

of Ethics (Hielscher und Kirchen-Peters 2013). Die deutschen Wohlfahrtsverbände suchen sich wieder neu aufgrund eines abhanden zu geratenden Selbstverständnisses zu verorten (Wendt 2014; Jüster 2015). So berechtigt sich die Akteure im Sozialmanagement dagegen wehren, als Erfüllungsgehilfen einer neoliberalen Ökonomisierung gesehen zu werden (schließlich wurden die Rahmenbedingungen in der Politik gesetzt und ein Überleben der Organisationen kann nur durch ihre Bemühungen aufrecht erhalten werden), sie können sie sich nach so langer Zeit der Geltung neuer Rahmenbedingungen nicht der Verantwortung dafür entziehen, wenn fachliche Standards nicht zufriedenstellend eingehalten und soziale Probleme nicht skandalisiert werden.

Kehren wir zurück zum Ausgangspunkt der Steuerung Sozialer Arbeit bevor es den Begriff des Sozialmanagements gab: Alle waren unzufrieden. Die Soziale Arbeit in der Praxis litt unter der unpassenden und umständlichen Verwaltungslogik, aufgrund derer ihre Besonderheiten der Fachlichkeit nicht gefasst werden konnten. Die Leitung der Träger litt unter dem bürokratischen Korsett, also kein eigentliches Management werden zu können. Daran hat sich nun viel verändert. Spielraum ist entstanden. Allerdings wurde nun das Kostendeckungsprinzip abgeschafft und mit dem Spielraum ist nun der Zwang hinzugekommen, selbst Finanzen einwerben zu müssen. Es ist ein ungewohntes Maß an Freiheit entstanden, das den Untergang der Organisation mit beinhaltet. Es wurde mit der Reform einkalkuliert, dass neue gesellschaftliche Kräfte eingeworben werden, die staatliche Finanzen kompensieren. Social Entrepreneurship (Slotke 2013) wird verlangt. Da im Unternehmertum (deutlicher als in der Verwaltung) der fachliche Bezug zur Leistungserbringung enthalten ist, geht die Verantwortung für den fachlichen Spielraum der Sozialen Arbeit auch auf das neu entstandene Management über. Und das Einbeziehen der Managementlehre, die sich in die Soziale Arbeit eindenkt, stellt dem Sozialmanagement Spielräume durch Instrumente (wie die Balanced Score Card, Zielvereinbarungen, Qualitäts-, Organisations- und Personalentwicklung, etc.) zur Verfügung, die es früher nicht hatte. Dennoch sind gegenwärtig keine ausgewiesenen Konzepte erkennbar, die Perspektiven in diese Richtung ausweisen.

Obwohl eine große Anzahl von neuen Stiftungen und viele regionale Kräfte entstanden sind, geht die Rechnung, mit der „Vermarktlichung“ sozialer Leistungen eine Verbilligung zu erzielen, für die Öffentliche Hand zwar generell, jedoch an einer Stelle nicht auf. Auch der Arbeitsmarkt ist ein Markt. Durch die demografische Entwicklung, die Überalterung des Personals in den Sozialen Diensten und neue soziale Herausforderungen entsteht ein Fachkräftemangel und damit eine steigende Nachfrage nach Fachpersonal, die durch die in Gang gesetzten Marktkräfte, die eine Verbilligung der Arbeitskraft und prekäre Beschäftigungsverhältnisse erzeugen, nicht behoben werden kann (Wöhrle 2015). Damit stellen

sich neue Fragen für das Sozialmanagement als angedachte neue Schaltstelle für dezentrale Entscheidungen: Noch mehr Unternehmertum oder nun endlich eine deutlichere Interessensvertretung der Träger der Sozialwirtschaft oder eine andere Form der Steuerung des Kontextes? Muss das Sozialmanagement nun noch managerialer oder unter Rückbesinnung auf tradierte Werte und ethische Fragen politischer werden? Die Verbindung mit den Wirtschaftswissenschaften entbindet gerade nicht von dieser Entscheidung, da auf diesem Hintergrund wiederum beide Richtungen untersetzt werden können. Und wo ist der Bezug zur Sozialpolitik im Sozialmanagement in der anwendungsorientierten Phase überhaupt geblieben?

In den Arbeiten an Konzepten für das Sozialmanagement herrscht eine Tendenz vor. All diesen Entwürfen ist gemeinsam, dass sie von sozialen Problemlagen ausgehen, um über die Einbeziehung gesellschaftlicher und politischer Akteure eine Beauftragung zu erfahren, um mit der Leistungserbringung und Rechenschaftslegung eine Legitimation der Organisation zu erfahren. Dabei ist eine Sachzielorientierung unbestritten, d. h. eine Überführung in Wirtschaftsunternehmen, bei denen lediglich der Profit zählt, ist von keiner Seite angestrebt. Bei der Kennzeichnung der Organisationen sind die Hybridität und die Vermischung von Steuerungslogiken, aber auch die dadurch entstehenden Möglichkeiten hervorstechend (Grunwald und Roß 2014). Gleichzeitig wird die darüber liegende Steuerungslogik, die von der Politik eingeführt wurde, beklagt, was uns zu den oben genannten Fragen zurückführt. Wenn der Kontext verändert werden muss, dann genügt kein Marketing, dann bedarf es Lobbyismus oder noch deutlicher: es ist die politische Einmischung angesagt (Laib und Lindenau 2015).

Hinsichtlich der wissenschaftlichen Durchdringung stehen wir durch die beständigen Veränderungen in den die Sozialwirtschaft umgebenden gesellschaftlichen und weltweiten Veränderungsprozessen und den darauf reagierenden wissenschaftlichen Verarbeitungsprozessen nicht an der Stelle einer abklärenden Integration, sondern an der Stelle eines beginnenden Neuorientierungsprozesses. Dieser betrifft insbesondere das Zusammendenken von Reproduktions- und Produktionsprozessen in einer Volkswirtschaft wie das Neudenken einer verantwortungsbewussten Anbindung von Finanzkreisläufen an gesellschaftliche Kreisläufe, kurz: das Zusammendenken des „Ganzen Hauses“ (Wendt 2010), aber nun zunehmend im europäischen und im weltwirtschaftlichen Maßstab.

Der Spielraum des Sozialmanagements ist dabei marginal. Allerdings sollte deutlich geworden sein, dass das Sozialmanagement sich nicht wiederum zu einem Erfüllungsgehilfen der öffentlichen Verwaltung degradieren lassen darf. Auch wenn sein Wirkungsfeld begrenzt ist, beinhaltet er doch einen Spielraum, der jedoch nur in Verbindung mit der Disziplin und Professionalität Sozialer

Arbeit sowie neuerdings der wissenschaftlichen Bereicherung durch die eigenständigen Forschungen über das Sozialmanagement erschlossen werden kann. Allerdings wäre das Wirkungsspektrum eingeschränkt, wenn der sozialpolitische und gesellschaftliche Kontext ausgeblendet würde. Die Hybridität und Vermischung von Steuerungslogiken in den sozialwirtschaftlichen Organisationen (Grunwald und Roß 2014) verweisen geradezu auf lokale und regionale Kräfte in der Bürgergesellschaft (Böhnisch und Schröer 2002). Jedoch ist dabei nicht allein die Vernetzung und Bündelung gesellschaftlicher und öffentlicher, politisch engagierter und professioneller Akteure eine Bereicherung für angemessene Handlungskonzepte, sondern der organisationsübergreifende Blickwinkel und die sozialpolitische Herangehensweise kann zu einer „Governance Sozialer Arbeit“ (Grunwald und Roß 2014) werden. Hierbei ist das Sozialmanagement stärker denn je gefordert. Was von den Professionellen auf der Ebene alltäglich-praktischen Handelns nicht erwartet werden kann, sollte vom managerialen Handeln geleistet werden: organisationsüberschreitendes, gouvernementales Denken und Handeln in einem kritisch reflektierten sozialpolitischen Kontext.

Literatur

- AG Schatz im Silbersee. 1986. *Der Schatz im Silbersee. Ein Finanzierungsleitfaden für die Arbeit in selbstverwalteten Betrieben und Projekten*, 2. Aufl. Berlin: Stattbuch.
- AG Unter Geiern. 1986. *Unter Geiern. Ein Leitfaden für die Arbeit in selbstverwalteten Betrieben und Projekten*. Berlin: Stattbuch.
- Arnold, Ulli, und Bernd Maelicke. 1998. *Lehrbuch der Sozialwirtschaft*. Baden-Baden: Nomos.
- Bassarak, Herbert, und Sebastian Noll, Hrsg. 2012. *Personal im Sozialmanagement. Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis*. Wiesbaden: VS Springer.
- Bassarak, Herbert, und Armin Schneider, Hrsg. 2012. *Forschung und Entwicklung im Management sozialer Organisationen*. Augsburg: Ziel.
- Bassarak, Herbert, und Armin Wöhrle, Hrsg. 2008. *Sozialwirtschaft und Sozialmanagement im deutschsprachigen Raum – Bestandsaufnahme und Perspektiven*. Augsburg: Ziel.
- Bate, Paul. 1997. *Cultural Change. Strategien zur Änderung der Unternehmenskultur*. München: Gerling Akad. Verl.
- Beate, Finis Siegler. 1997. *Ökonomik sozialer Arbeit*. Freiburg: Lambertus.
- Beck, Reinhilde, und Gotthart Schwarz. 2013. Sozialstaat, Sozialpolitik und (sozial-)politische Steuerung. In *Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft*, Hrsg. A. Wöhrle, R. Beck, K. Grunwald, K. Schellberg, G. Schwarz, und W. R. Wendt, 35. Baden-Baden: Nomos UTB.
- Boeßenecker, Karl-Heinz, und Andreas Markert. 2014. *Studienführer Sozialmanagement Studienangebote in Deutschland, Österreich und der Schweiz: Befunde – Analysen – Perspektiven*, 3., vollständig überarbeitete und aktualisierte Aufl. Baden-Baden: Nomos.

- Böhnisch, Lothar, und Wolfgang Schröer. 2002. *Die soziale Bürgergesellschaft*. Weinheim: Juventa.
- Brinkmann, Volker, Hrsg. 2014. *Sozialunternehmertum*. Hohengehren: Schneider.
- Buestrich, Burmester, und Wohlfahrt Dahme, Hrsg. 2008. *Die Ökonomisierung Sozialer Dienste und Sozialer Arbeit. Entwicklungen – Theoretische Grundlagen – Wirkungen, Band 18 Grundlagen der Sozialen Arbeit*. Baltmannsweiler: Schneider.
- Bürgisser, Herbert, Buerkli Christoph, StremLOW Jürgen, Kessler Oliver, und Benz Fernanda. 2012. Skizze eines systemischen Management-Modells für den Sozialbereich. In *Auf der Suche nach Sozialmanagementkonzepten und Managementkonzepten für und in der Sozialwirtschaft Eine Bestandsaufnahme zum Stand der Diskussion und Forschung*, Bd. 2, Hrsg. Armin Wöhrle, 231. Augsburg: Ziel.
- Burla, Stephan. 1998. *Rationales Management in Non-Profit-Organisationen*. Bern: Haupt.
- Comelli, Gerhard. 1985. *Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung*. München: Hanser.
- Crouch, Colin. 2008. *Postdemokratie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Crouch, Colin. 2015. *Die bezifferte Welt. Wie die Logik der Finanzmärkte das Wissen bedroht*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Dahme, Heinz-Jürgen, und Norbert Wohlfahrt. 2015. *Soziale Dienstleistungspolitik. Eine kritische Bestandsaufnahme*. Wiesbaden: Springer.
- Dahme, Heinz-Jürgen, Gertrud Kühnlein, und Norbert Wohlfahrt. 2005. *Zwischen Wettbewerb und Subsidiarität. Wohlfahrtsverbände unterwegs in die Sozialwirtschaft*. Berlin: edition sigma.
- Decker, Franz. 1992. *Effizientes Management für soziale Institutionen*. Landsberg: Verlag moderne Industrie.
- Faust, Wolfgang. 2012. Auf der Suche nach der verlorenen Vernunft – Grundlagen der Sozialwirtschaft. In *Auf der Suche nach Sozialmanagementkonzepten und Managementkonzepten für und in der Sozialwirtschaft Eine Bestandsaufnahme zum Stand der Diskussion und Forschung*, Bd. 2, Hrsg. Armin Wöhrle, 167. Augsburg: Ziel.
- Faust, Wolfgang. 2015. Moral und andere Kleinigkeiten. In *Moral und Geschäft. Positionen zum ethischen Management in der Sozialwirtschaft*, Hrsg. Armin Wöhrle, 93. Baden-Baden: Nomos.
- Flösser, Gabi, und Hans-Uwe Otto, Hrsg. 1992. *Sozialmanagement oder Management des Sozialen?* Bielefeld: Böllert KTVerlag.
- Fritze, Agnes, Bernd Maelicke, und Beat Uebelhart, Hrsg. 2011. *Management und Systementwicklung in der Sozialen Arbeit*. Baden-Baden: Nomos.
- Fröse, Marlies W. 2012. Zur Theoriebildung in Sozialwirtschaft und Sozialmanagement. In *Auf der Suche nach Sozialmanagementkonzepten und Managementkonzepten für und in der Sozialwirtschaft Eine Bestandsaufnahme zum Stand der Diskussion und Forschung*, Hrsg. Armin Wöhrle, 94–100. Augsburg: Ziel.
- Fröse, Marlies W., Stephanie Kaudela-Baum, und Frank Dievernich, Hrsg. 2015. *Emotion und Intuition in Führung und Organisation*. Wiesbaden: Springer.
- Gehrmann, Gerd, und Klaus Müller. 1993. *Management in sozialen Organisationen. Handbuch für die Praxis Sozialer Arbeit*. Berlin: Regensburg.
- Grunwald, Klaus. 1999. Das Konzept „Management in sozialen Organisationen“ der Diakonischen Akademie Deutschland. In *Sozialwirtschaft und Sozialmanagement in der Ausbildung*, Hrsg. Wolf Rainer Wendt. Baden-Baden: Nomos.

- Grunwald, Klaus. 2008. Zur Nähe der heutigen Auffassungen der Organisationssoziologie zu zentralen Konzepten der Sozialen Arbeit am Beispiel der Lebensweltorientierten Sozialen Arbeit – Annäherungen zwischen Sozialmanagement und Sozialer Arbeit. In *Sozialwirtschaft und Sozialmanagement im deutschsprachigen Raum Bestandsaufnahme und Perspektiven*, Hrsg. Herbert Bassarak und Armin Wöhrle, 194–200. Augsburg: Ziel.
- Grunwald, Klaus. 2009. *Vom Sozialmanagement zum Management des Sozialen? Eine Bestandsaufnahme*. Hohengehren: Schneider.
- Grunwald, Klaus. 2012a. Zur Bewältigung von Dilemmata und Paradoxien als zentrale Qualifikation von Führungskräften in der Sozialwirtschaft. In *Personal im Sozialmanagement. Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis*, Hrsg. Herbert Bassarak und Sebastian Noll, 55. Wiesbaden: VS Springer.
- Grunwald, Klaus. 2012b. Entwicklungsorientiertes Management als Konzept für Organisationsgestaltung und Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialwirtschaft. In *Auf der Suche nach Sozialmanagementkonzepten und Managementkonzepten für und in der Sozialwirtschaft. Eine Bestandsaufnahme zum Stand der Diskussion und Forschung*, Bd. 3, Hrsg. Armin Wöhrle, 188. Augsburg: Ziel.
- Grunwald, Klaus. 2013. Soziale Arbeit, ihre Selbstverortung und ihr Verhältnis zu Fragen der Steuerung sozialwirtschaftlicher Unternehmen. In *Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft*, Hrsg. Beck Wöhrle, Schellberg Grunwald, und Wendt Schwarz, 81. Baden-Baden: Nomos UTB.
- Grunwald, Klaus, und Elke Steinbacher. 2007. *Organisationsgestaltung und Personalführung in den Erziehungshilfen. Grundlagen und Praxismethoden*. Weinheim: Juventa.
- Grunwald, Klaus, und Paul Stephan Roß. 2014. „Governance Sozialer Arbeit“. Versuch einer theoriebasierten Handlungsorientierung für die Sozialwirtschaft. In *Öffentliche und Soziale Steuerung – Public Management und Sozialmanagement im Diskurs*, Hrsg. Andrea Tabatt-Hirschfeldt, 17. Baden-Baden: Nomos.
- Hielscher, Nock, und Blass Kirchen-Peters. 2013. *Zwischen Kosten, Zeit und Anspruch. Das alltägliche Dilemma sozialer Dienstleistungsarbeit*. Wiesbaden: Springer VS.
- Jonas, Hans. 1984. *Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Jüster, Markus. 2015. *Die verfehlte Modernisierung der Freien Wohlfahrtspflege: Eine institutionalistische Analyse der Sozialwirtschaft*. Baden-Baden: Nomos.
- Kessl, Fabian. 2009. „Sozialmanagement oder Management des Sozialen“ im Kontext post-wohlfahrtsstaatlicher Transformation. In *Vom Sozialmanagement zum Management des Sozialen? Eine Bestandsaufnahme*, Hrsg. Klaus Grunwald, 42. Hohengehren: Schneider.
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle Köln). 1991. Dezentrale Ressourcenverantwortung: Überlegungen zu einem Neuen Steuerungsmodell. Bericht Nr. 12, Köln.
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle Köln). 1992. Wege zum Dienstleistungsunternehmen Kommunalverwaltung: Fallstudie Tilburg. Bericht Nr. 19, Köln.
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle Köln). 1993. Das Neue Steuerungsmodell. Begründung, Konturen, Umsetzung. Bericht Nr. 5, Köln.
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle Köln). 1994a. Das Neue Steuerungsmodell. Definition und Beschreibung von Produkten. Bericht Nr. 8, Köln.
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle Köln). 1994b. Organisationsarbeit im Neuen Steuerungsmodell. Bericht Nr. 14, Köln.

- Klappenecker, Kurt, und Dieter Schramm. 1982. Organisationsberatung in sozialpädagogischen Institutionen. Darstellung eines sozialpädagogischen Entwicklungskonzeptes, Dissertation an der Universität Tübingen.
- Klassen, Michael. 2005. Sozialmanagement als spezifisches Problemlösungsverfahren in der Sozialen Arbeit. In *Perspektiven der Sozialwirtschaft 2005–2015. Vergaberecht, Leistungsverträge, Sozialplanung*, Hrsg. Nikolaus Dimmel. Berlin: Lit.
- Knorr, Friedhelm, und Hans Offer. 1999. *Betriebswirtschaftslehre: Grundlagen für die Soziale Arbeit*. Neuwied: Knyphausen.
- Laib, Andreas, und Matthias Lindenau. 2015. Kann Sozialmanagement politische Entscheidungen beeinflussen? In *Moral und Geschäft. Positionen zum ethischen Management in der Sozialwirtschaft*, Hrsg. Armin Wöhrle, 247–250. Baden-Baden: Nomos.
- Lambers, Helmut. 2015. *Management in der Sozialen Arbeit und in der Sozialwirtschaft. Ein systemtheoretisch reflektiertes Managementmodell*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Lewkowicz, Marina, Hrsg. 1991. *Neues Denken in der Sozialen Arbeit. Mehr Ökologie – mehr Markt mehr – Management*. Freiburg i. Br.: Lambertus.
- Maelicke, Bernd. 1989. Management in sozialen Organisationen. Ganzheitliche und sozial-ökologische Organisationsentwicklung für Non-Profit-Unternehmen. *Blätter der Wohlfahrtspflege* 3/1989, S. 6 ff.
- Maelicke, Bernd. 1998. *Handbuch Sozialmanagement 2000*. Baden-Baden: Nomos.
- Maelicke, Bernd, Hrsg. 2008. *Lexikon der Sozialwirtschaft*. Baden-Baden: Nomos.
- Maelicke, Bernd, und Brigitte Reinbold. 1992. Sozialmanagement und Organisationsentwicklung für Non-Profit-Organisationen. In *Sozialmanagement oder Management des Sozialen?*, Hrsg. Gabi Flösser und Hans-Uwe Otto, 19–30. Bielefeld: Böllert KTVerlag.
- Merchel, Joachim. 2001. *Sozialmanagement: Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der Sozialen Arbeit*, 1. Aufl. Münster: Votum.
- Merchel, Joachim. 2005. *Organisationsgestaltung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Konzepte zur Reflexion, Gestaltung und Veränderung von Organisationen*. Weinheim und München: Juventa.
- Merchel, Joachim. 2013. *Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit*, 4., überarb. Aufl. Weinheim: Juventa.
- Morath, Frank A, Markus Oliver Althage. 1998. New Public Management. Ein neues Paradigma?, S. 29 ff., In *Die Neue Verwaltung* 5/1997; zitiert aus: Morath, F. A.: Integrative Verwaltungsreform. Konzepte, Empirie, Erfahrungsberichte. Diskussionsbeitrag Januar 1998 in der Reihe: Management. Forschung und Praxis (Hrsg. Klimecki), Universität Konstanz; im Internet im Juli 2011. http://kops.ub.uni-konstanz.de/bitstream/handle/urn:nbn:de:bsz:352-opus-2910/291_1.pdf?sequence=1.
- Müller, Bernd. 2015. Eingriff. In *Handbuch Soziale Arbeit*, 5., erweiterte Aufl., Hrsg. Hans-Uwe Otto und Hans Thiersch, 343. München: Reinhard.
- Müller-Schöll, Pripke. 1983. *Sozialmanagement. Zur Förderung systematischen Entscheidens, Planens, Organisierens, Führens und Kontrollierens in Gruppen*. Neuwied: Luchterhand.
- Olk, Thomas. 1986. *Abschied vom Experten: Sozialarbeit auf dem Weg zu einer alternativen Professionalität*. Weinheim: Juventa.
- Puch, Hans-Joachim. 1994. *Organisation im Sozialbereich. Eine Einführung für soziale Berufe*. Freiburg im Breisgau: Lambertus.

- Puch, Hans-Joachim, und Katharina Westermeyer. 1999. *Managementkonzepte. Eine Einführung für soziale Berufe*. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Reinbacher, Paul. 2015. (Sozial-)Marketing: Das Geschäft mit der Moral?! In *Moral und Geschäft. Positionen zum ethischen Management in der Sozialwirtschaft*, Hrsg. Armin Wöhrle. Baden-Baden: Nomos.
- Reinbold, Brigitte, und Bernd Maelicke. 1990. *Ganzheitliche und sozialökologische Organisationsentwicklung für Non-Profit-Organisationen*. Berlin: Bank für Sozialwirtschaft.
- Rosa, Hartmut. 2013. *Beschleunigung und Entfremdung. Entwurf einer Kritischen Theorie spätmoderner Zeitlichkeit*. Berlin: Suhrkamp.
- Salomon, Alice. 1926. *Einführung in die Volkswirtschaftslehre*, 7. Aufl. Leipzig: Kohlhammer.
- Schein, Edgar. 2003. *Organisationskultur (The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide)*. Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie.
- Schellberg, Klaus. 2004. *Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen*. Augsburg: Ziel.
- Schellberg, Klaus. 2013. Die Wirtschaftswissenschaften und ihr Verhältnis zur Sozialwirtschaft (und der Sozialen Arbeit). In *Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft*, Hrsg. A. Wöhrle, R. Beck, K. Grunwald, K. Schellberg, G. Schwarz, und W. R. Wendt. Baden-Baden: Nomos UTB.
- Schwarz, Gotthart. 1994. *Sozialmanagement*. Augsburg: Ziel.
- Schwarz, Peter. 1986. *Management in Nonprofit-Organisationen*, „Die Orientierung“. (Veröffentlichungsreihe der Schweizerischen Volksbank, Nr. 88). Bern: Deutscher Universitätsverlag.
- Seibel, Wolfgang. 1992. *Funktionaler Dilettantismus: erfolgreich scheiternde Organisationen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat*. Baden-Baden: Nomos.
- Simon, Walter. 2002. *Moderne Managementkonzepte von A – Z. Strategiemodelle, Führungskonzepte, Managementtools*. Offenbach: Gabal.
- Slottke, Sina. 2013. *Social Entrepreneurship als multidimensionales Phänomen. Ansatzpunkte zur Theorieentwicklung aus der Perspektive Sozialer Arbeit*. Baden-Baden: Nomos.
- Stadler, Mühlhausen. 2014. Rückbesinnung und Gestaltungswille Zur Reformstrategie der Arbeiterwohlart. In *Sorgen für Wohlfahrt. Moderne Wohlfahrtspflege in den Verbänden der Dienste am Menschen*, Hrsg. Wolf Rainer Wendt, 101–144. Baden-Baden: Nomos.
- Staub-Bernasconi, Silvia. 2007. *Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft*. Bern: Haupt.
- Steinmann, Horst, und Georg Schreyögg. 2000. *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien*, 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Stricker, Silvan, Renz Patrick, Knecht Donat, Lötscher Alex, und Riedweg Werner. 2015. *Soziale Organisationen wirkungsvoll führen. Entwicklung dank ganzheitlicher Governance – ein Fitnessradar*. Baden-Baden: Nomos.
- Tabatt-Hirschfeld, Andrea. 2015. Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit und ihre Alternativen. In *Moral und Geschäft. Positionen zum ethischen Management in der Sozialwirtschaft*, Hrsg. Armin Wöhrle, 47. Baden-Baden: Nomos.
- Uebelhart, Beat. 2011. Das Social-Impact-Modell (SMI) – vom sozialen Problem zur Wirkung. In *Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft*, Hrsg. Agnes Fritze, Bernd Maelicke und Beat Uebelhart, Peter Ulrich, 3. Aufl., 221. Bern: Haupt.
- Ulrich, Peter. 2010. *Zivilisierte Marktwirtschaft*. Bern: Haupt.

- Vermeulen, Peter. 1989. *Sand des Verderbens. Leitfaden für Betriebsorganisation und Management*. Berlin: Stattbuch.
- Wendt, Wolf Rainer. 2003. *Sozialwirtschaft – eine Systematik*. Baden-Baden: Nomos.
- Wendt, Wolf Rainer. 2009. Soziales bewirtschaften: Managen im sozialwirtschaftlichen Handlungsrahmen. In *Vom Sozialmanagement zum Management des Sozialen? Eine Bestandsaufnahme*, Hrsg. Klaus Grunwald, 179. Hohengehren: Schneider.
- Wendt, Wolf Rainer. 2010. *Das ökosoziale Prinzip*. Freiburg: Lambertus.
- Wendt, Wolf Rainer. 2013. Sozialwirtschaft. In *Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft*, Hrsg. Beck Wöhrle, Schellberg Grunwald, und Wendt Schwarz, 11–20. Baden: Nomos UTB.
- Wendt, Wolf Rainer, Hrsg. 2014. *Sorgen für Wohlfahrt. Moderne Wohlfahrtspflege in den Verbänden der Dienste am Menschen*. Baden-Baden: Nomos.
- Wöhrle, Armin. 2002. *Change Management. Organisationen zwischen Hamsterlaufrad und Kulturwandel*. Augsburg: Ziel.
- Wöhrle, Armin. 2005. *Den Wandel managen. Organisationen analysieren und entwickeln*. Baden-Baden: Nomos.
- Wöhrle, Armin. 2007. Zum Stand der Theorieentwicklung des Sozialmanagements. In *Sozialwirtschaft und Sozialmanagement in der Entwicklung ihrer Theorie*, Hrsg. Wendt, Wolf Rainer und Armin Wöhrle. Augsburg: Ziel.
- Wöhrle, Armin, Hrsg. 2012. *Auf der Suche nach Sozialmanagementkonzepten und Managementkonzepten für und in der Sozialwirtschaft Eine Bestandsaufnahme zum Stand der Diskussion und Forschung*, Bd. 3. Augsburg: Ziel.
- Wöhrle, Armin. 2013a. Mikropolitik; Mythen; Ritual. In *Lexikon der Sozialwirtschaft*, 2. aktualisierte und vollständig überarbeitete Aufl., Hrsg. Klaus Grunwald, Bernd Maelicke, und Georg Horcher, 659–660; 677–680; 847–850. Baden-Baden: Nomos.
- Wöhrle, Armin. 2013b. Mit welchen Begriffen des Managements argumentieren wir? Ein Beitrag zur Klärung der Begriffe Management von Organisationen, die Dienstleistungen der Sozialen Arbeit erbringen, Sozialmanagement, Management in der Sozialwirtschaft und Management des Sozialen. In *Kölner Journal Wissenschaftliches Forum für Sozialwirtschaft und Sozialmanagement* 2013 (1): 34 – 59. Baden-Baden: Nomos.
- Wöhrle, Armin, Hrsg. 2015. *Moral und Geschäft. Positionen zum ethischen Management in der Sozialwirtschaft*. Baden-Baden: Nomos.
- Wöhrle, Armin. 2016. Die Entdeckung der eigenen Steuerung Die Entstehung des Sozialmanagements zwischen Abwehr und Erweiterung. In *Professionalität und Organisation*, Hrsg. S. Busse, G. Ehlert, R. Becker Lenz, und S. Müller-Hermann. Wiesbaden: VS Springer.

Weiterführende Literatur

- Dimmel, Nikolaus, Hrsg. 2005. *Perspektiven der Sozialwirtschaft 2005–2015. Vergaberecht, Leistungsverträge, Sozialplanung*. Berlin: Lit.
- Galuske, Michael. 2007. „Wenn Soziale Arbeit zum Management wird ...“. In *Soziale Arbeit zwischen Ökonomisierung und Selbstbestimmung*, Hrsg. E. J. Krauß, M. Möller, und R. Münchmeier, 333. Kassel: University Press.

- Grunwald, Klaus, Horcher, Georg, und Maelicke, Bernd, Hrsg. 2013. *Lexikon der Sozialwirtschaft*, 2. aktualisierte und vollständig überarbeitete Aufl. Baden-Baden: Nomos.
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle Köln). 2007. Das Neue Steuerungsmodell: Bilanz der Umsetzung. Bericht Nr. 2.
- Krauß, E. J., M. Möller, und R. Münchmeier, Hrsg. 2007. *Soziale Arbeit zwischen Ökonomisierung und Selbstbestimmung*. Kassel: University Press.
- Otto, Hans-Uwe, und Hans Thiersch, Hrsg. 2015. *Handbuch Soziale Arbeit*, 5., erweiterte Aufl. München: Reinhard.
- Sandel, Michael. 2012. *Was man für Geld nicht kaufen kann. Die moralischen Grenzen des Marktes*. Berlin: Ullstein.
- Speck, Otto. 1999. *Die Ökonomisierung des Sozialen*. München: Reinhardt.
- Staub-Bernasconi, Silvia 1995. Das fachliche Selbstverständnis Sozialer Arbeit – Wege aus der Bescheidenheit. Soziale Arbeit als Human Rights Profession. In W. R. Wendt, Freiburg im Breisga: Lambertus.
- Tabatt-Hirschfeld, Andrea. 2014. *Öffentliche und Soziale Steuerung – Public Management und Sozialmanagement im Diskurs*. Baden-Baden: Nomos.
- Thiersch, Hans. 2009. *Lebensweltorientierte Soziale Arbeit*, 7. Aufl. Weinheim: Beltz.
- Wendt, Wolf Rainer, Hrsg. 1995. *Soziale Arbeit im Wandel ihres Selbstverständnisses – Beruf und Identität*. Freiburg: Lambertus.
- Wendt, Wolf Rainer, Hrsg. 1999. *Sozialwirtschaft und Sozialmanagement in der Ausbildung*. Baden-Baden: Nomos.
- Wendt, Wolf Rainer, und Armin Wöhrle. 2007. *Sozialwirtschaft und Sozialmanagement in der Entwicklung ihrer Theorie*. Augsburg: Ziel.
- Wilken, Udo, Hrsg. 1996. *Zwischen Ethik und Effizienz. Sozialmanagement und Marketing-orientierung sozialer Organisationen*, 3. Aufl. Hildesheim: Saur.
- Wilken, Udo, Hrsg. 2000. *Soziale Arbeit zwischen Ethik und Ökonomie*. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Wöhrle, Armin, Reinhilde Beck, Klaus Grunwald, Klaus Schellberg, Gotthart Schwarz, und Wolf Rainer Wendt. 2013. *Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft*. Baden-Baden: Nomos UTB.
- Wöhrle, Armin. 2015. Die zentrale Ressource Personal ist in Gefahr! Herausforderungen für das Personalmanagement und die Unternehmenspolitik. In *Soziale Versorgung zukunftsfähig gestalten*, Hrsg. Wüthrich Bernadette, Amstutz Jeremias, und Fritze Agnès, 221–300. Wiesbaden: Springer.
- Wüthrich, Bernadette, Jeremias Amstutz, und Agnes Fritze, Hrsg. 2015. *Soziale Versorgung zukunftsfähig gestalten*. Wiesbaden: Springer.

Über den Autor

Wöhrle, Armin, Dipl.-Soz.arb. (FH), Diplompädagoge, Dr. rer. soc., Prof., Lehrstuhl mit Schwerpunkt auf Sozialmanagement, Organisations- und Personalentwicklung an der Hochschule Mittweida; Autor und Herausgeber von Buchreihen zum Sozialmanagement/Management in der Sozialwirtschaft; Vorstandsmitglied in der INAS.

Sozialmanagement – Eine Zwischenbilanz

Wöhrle, A.; Fritze, A.; Prinz, Th.; Schwarz, G. (Hrsg.)

2017, XIX, 401 S. 13 Abb., 6 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-14895-9