

Joachim Merchel

Management in Organisationen der Sozialen Arbeit

Eine Einführung

Joachim Merchel
Management in Organisationen der Sozialen Arbeit

Studienmodule Soziale Arbeit

Herausgegeben von

Heinz-Jürgen Dahme | Ria Puhl | Regina Rätz |

Wolfgang Schröer | Titus Simon | Mechthild Wolff

Die Reihe „Studienmodule Soziale Arbeit“ präsentiert Grundlagentexte und bietet eine Einführung in basale Themen der Sozialen Arbeit. Sie orientiert sich sowohl konzeptionell als auch in Inhalt und Aufbau der Einzelbände hochschulübergreifend an den jeweiligen Studienmodulen.

Jeder Band bereitet den Stoff eines Semesters in Lehr- und Lerneinheiten auf, ergänzt durch Übungsfragen, Vorschläge für das Selbststudium und weiterführende Literaturhinweise.

Joachim Merchel

Management in Organisationen der Sozialen Arbeit

Einführung

BELTZ JUVENTA

Der Autor

Joachim Merchel, Jg. 1953, Dr. phil., Diplom-Pädagoge, ist Professor für das Lehrgebiet „Organisation und Management in der Sozialen Arbeit“ an der Fachhochschule Münster, Fachbereich Sozialwesen, und dort auch Leiter des weiterbildenden Master-Studiengangs „Sozialmanagement“.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2015 Beltz Juventa · Weinheim und Basel

www.beltz.de · www.juventa.de

Herstellung und Satz: Ulrike Poppel

ISBN 978-3-7799-4490-4

Vorwort

Im Juventa-Verlag ist im Jahr 2009 die dritte, überarbeitete Auflage des Einführungsbuchs „Sozialmanagement“ erschienen. Eine weitere Auflage hätte so viel an Ergänzungen und thematischen Erweiterungen notwendig gemacht, dass Autor und Verlag von einer vierten Auflage Abstand genommen haben. Stattdessen ist in der Nachfolge dieses Lehrbuch zum „Management in Organisationen der Sozialen Arbeit“ entstanden. Die Sozialmanagement-Perspektive hat sich mittlerweile in der Sozialen Arbeit etabliert; es ist heute im Grundsatz nicht mehr besonders gewöhnungsbedürftig, wenn man Soziale Arbeit mit „Management“ in Verbindung bringt. Das erstmalig im Jahr 2001 erschienene Einführungsbuch zum Sozialmanagement war noch von dem Impuls getragen, zu einer allmählichen Durchsetzung der Managementperspektive in der Sozialen Arbeit beizutragen. Das Buch spiegelt damit in Teilen nicht mehr die Diskussion und die Anforderungen wider, um die es heute bei einem einführenden Lehrbuch gehen sollte: die Konzipierung eines angemessenen Managementverständnisses und die genauere Charakterisierung der Aufgaben in den einzelnen Managementbereichen. Dabei soll immer bedacht werden, dass die Managementfunktionen und Managementaufgaben nicht generalisiert, sondern bezogen auf die *spezifischen Konstellationen in Organisationen der Sozialen Arbeit* formuliert und erläutert werden. Die differenzierende Bezugnahme von Managementdenken und Managementkonzepten auf die Spezifika in Organisationen der Sozialen Arbeit bleibt die Verbindung, die aus der Sozialmanagement-Einführung in das hier vorgelegte einführende Lehrbuch übertragen wurde. In das Buch eingearbeitet worden sind selbstverständlich Passagen aus dem Sozialmanagement-Einführungsbuch sowie Verarbeitungen aus verschiedenen Veröffentlichungen des Autors zu Themen, die in einem Zusammenhang mit den in diesem Lehrbuch erörterten thematischen Aspekten stehen.

Es bleibt zu wünschen, dass in der Ausbildung sowie in der Fort- und Weiterbildung von Fachkräften der Sozialen Arbeit das Thema „Management als Modus der Organisationsgestaltung“ als ein integraler Faktor angesehen und verarbeitet wird, in dem viele Bedingungen für eine Ermöglichung oder Begrenzung fachlichen, professionellen Handelns in der Sozialen Arbeit entschieden werden. Das Wissen zu und die Reflexion von Organisations- und Managementaspekten in der Sozialen Arbeit sollten zu einem Bestandteil der Kompetenzen des häufig als Leitorientierung genannten „reflexions-

fähigen Praktikers“ werden. Denn professionelles Handeln findet immer in und mit Organisationen der Sozialen Arbeit statt. Wenn mit diesem Buch ein kleiner Beitrag geleistet würde zur Herausbildung von Organisations- und Managementdenken als Teil von Professionalität in der Sozialen Arbeit, würde dies den Autor erfreuen.

Münster/ Dortmund, im Juli 2014

Joachim Merchel

Inhalt

Kapitel 1

Einleitung: Qualifizierte gute Soziale Arbeit braucht gutes Management	11
---	----

Kapitel 2

„Management“ und „Organisation“: Begriffe mit unterschiedlichen Bedeutungen, Dimensionen und Erwartungen	22
2.1 Zum Begriff „Management“	24
2.2 Dimensionen des Managements	29
2.3 Zum Begriff „Organisation“	33
2.4 Bilder von „Organisation“ – Organisationstheorien als Grundlage für Management	39
2.4.1 Mentale Bilder von „Organisation“	40
2.4.2 Organisationssoziologische Bezugspunkte für die Konzipierung von Management	43
2.5 „Steuerung“ als eine zentrale Leitkategorie des Managements	56

Kapitel 3

Die Organisation der Sozialen Arbeit als Gegenstand des Managementhandelns	64
3.1 Soziale Dienstleistungen als Bezugspunkt für Managementhandeln	65
3.2 Ähnlichkeiten und Unterschiede im Management von Wirtschaftsbetrieben und Organisationen der Sozialen Arbeit	73
3.3 Steuerungsbereiche des Managements von Organisationen der Sozialen Arbeit – im Überblick	86
3.4 Strategisches Management in Organisationen der Sozialen Arbeit	90
3.5 Normatives Management in Organisationen der Sozialen Arbeit	100

Kapitel 4

Organisationsbezogene Steuerung	107
4.1 Merkmalsbereiche von Organisationen als Bezugspunkte für organisationsbezogene Steuerung	109
4.2 Steuerungsanforderungen im Hinblick auf organisationale Merkmalsbereiche	115

4.2.1	Organisationszweck/ Organisationsziele	115
4.2.2	Handlungsprogramme	119
4.2.3	Organisationsstrukturen	127
4.2.4	Organisationsmitglieder	134
4.2.5	Organisationskultur	138
4.3	Förderung organisationaler Lernfähigkeit	142

Kapitel 5

Betriebswirtschaftliche Steuerung		152
5.1	Gemeinnützigkeit von Trägern Sozialer Arbeit	154
5.2	Umgang mit Finanzierungsmodalitäten	158
5.3	Aussagefähiges und für Steuerungszwecke relevantes Rechnungswesen	165
5.4	Steuerung über Budgetierung und Controlling	172
5.4.1	Budgetierung	172
5.4.2	Controlling	174
5.5	Fundraising	180

Kapitel 6

Fachliche Steuerung		187
6.1	Orientierung vermitteln durch Konzeptionsentwicklung, fachliche Anleitung und Beratung	189
6.2	Qualitätsmanagement/ Qualitätsentwicklung	194
6.3	Evaluation als methodisch strukturierter Reflexionsimpuls	203

Kapitel 7

Mitarbeiterbezogene Steuerung/ Personalmanagement		210
7.1	Zur Bedeutung des Faktors „Personal“ bei sozialen Dienstleistungen	212
7.2	Zielsetzungen/ Herausforderungen für das Personalmanagement	220
7.3	Ehrenamtlich bzw. freiwillig Tätige als besondere Zielgruppe des Personalmanagements	225
7.4	Handlungsfelder des Personalmanagements	228

Kapitel 8

Gestaltung der Bezüge einer Organisation zu ihrer Umwelt		237
8.1	Was macht die „Umwelt“ einer Organisation aus?	239
8.2	Einflussnahme auf Erwartungen und Bedingungsgefüge in der Umwelt der Organisation	245

8.3	Gestaltung interorganisationaler Kooperation	248
8.4	Marketing	254
Kapitel 9		
Leitung als Steuerungsfunktion in Organisationen der Sozialen Arbeit		273
9.1	Position und Aufgaben von Leitung sowie organisationsstrukturelle Bedingungen zu ihrer Realisierung	275
9.2	Kompetenzprofil für Leitungspersonen	287
9.3	Führungsstile: Verhaltensmuster für „gute Leitung“?	292
	Literatur	301

Kapitel 1

Einleitung:

Qualifizierte gute Soziale Arbeit braucht gutes Management

■ Fachliches Handeln in der Sozialen Arbeit vollzieht sich immer in Organisationen. Die Gestaltung von und in Organisationen hat unmittelbare Auswirkungen auf die fachlichen Handlungsmöglichkeiten der Fachkräfte. Im „Management“ werden die zentralen Gestaltungsmodalitäten für die organisationalen Rahmenbedingungen in den Blick genommen und realisiert. Die „Management-Perspektive“ betrachtet die Organisation der Sozialen Arbeit als „Betrieb“. Wie bei allen Betrieben kann sich Management jedoch nicht auf die betriebswirtschaftliche Steuerung konzentrieren, sondern muss die gesamte Steuerungsbreite einer Organisation in den Blick nehmen. Leitorientierung für Management in Organisationen der Sozialen Arbeit muss eine reflektierte Integration von Managementdenken und fachlichen Anforderungen an die Soziale Arbeit sein.

Fachkräfte in der Sozialen Arbeit haben in aller Regel den Anspruch, gute Arbeit leisten zu wollen. Sie wollen die Leistungen so erbringen, dass sie den Adressaten nutzt, dass individuelle und soziale Probleme durch ihre Arbeit einer Lösung näher gebracht werden, dass ihr Handeln dem aktuellen Wissensstand und den in der Profession entwickelten methodischen Handlungsmöglichkeiten entspricht. Als Fachkräfte mit einem professionellen Handlungsbewusstsein wollen sie eine möglichst gute Fachpraxis gestalten. Damit eine solche gute Fachpraxis entstehen kann, sind u. a. in den Debatten zum Qualitätsmanagement unterschiedliche Faktoren aufgelistet worden. Eine relativ grobe, aber in der Qualitätsmanagementdiskussion breit verwendete Unterscheidung differenziert solche Faktoren in Strukturqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität. Man benötigt zur Herausbildung einer guten fachlichen Arbeit förderliche Rahmenbedingungen im Hinblick auf sachliche Ausstattung, Finanzen, Organisationsstrukturen (Strukturqualität). Die Fachkräfte müssen gute fachliche Kompetenzen und Motivationen entfalten, um angemessene Interaktionen gestalten zu können (Prozessqualität), damit Ziele erreicht werden, also effektiv gehandelt wird (Ergebnisqualität) und dabei der Ressourcenaufwand in einem angemessenen Verhältnis zum Ergeb-

nis gehalten wird (Wirtschaftlichkeit). In dieser kurzen Charakterisierung wird bereits deutlich, dass die Interaktionen, in denen sich eine gute Arbeit der Fachkräfte zeigt, in den Rahmen einer Organisation eingebunden sind: Die Organisation stellt die Rahmenbedingungen zur Verfügung, sie sorgt für Personal, das den Aufgaben angemessen ist, und achtet auf die Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung von Qualifikation und Motivation der Fachkräfte, sie definiert Regeln und gibt methodische Orientierungen für angemessenes Handeln der Fachkräfte, sie stimmt die individuellen Handlungsweisen der verschiedenen Akteure aufeinander ab, sie schafft Möglichkeiten der Zielreflexion und der Bewertung der Wirtschaftlichkeit der Arbeit u. a. m. Wie also eine Organisation, in der Soziale Arbeit stattfindet, gestaltet wird, hat unmittelbare Auswirkungen auf die fachlichen Handlungsmöglichkeiten der Fachkräfte und damit auf die Chancen für die Fachkräfte, ihre Absicht, gute Arbeit leisten zu wollen, realisieren zu können.

Organisation und fachliches Handeln in der Sozialen Arbeit stehen also in einem unmittelbaren Zusammenhang zueinander. Soziale Arbeit als helfendes, förderndes und/oder kontrollierendes Handeln bei sozialen Problemen ereignet sich immer in Organisationszusammenhängen, und das Handeln der Fachkräfte muss sich immer in solchen organisationalen Kontexten herausbilden. Denn ohne Organisationen ist Soziale Arbeit nicht denkbar: Organisationen (Träger, Einrichtungen) erhalten Aufträge und zu deren Erfüllung Ressourcen, müssen für diese Ressourcen Leistungen zielgerichtet und mit einem bestimmten Qualitätsgehalt erbringen und müssen dafür sorgen, dass diese Leistungen kalkulierbar und über einen gewissen Zeitraum verlässlich erbracht werden. Ohne dass Organisationen ihre Funktionsfähigkeit unter Beweis stellen, erhalten sie auf Dauer keine Aufträge und keine Ressourcen aus ihrer Umwelt (gesellschaftliche und staatliche Institutionen oder „Kunden“, die ihre Leistung kaufen) und gefährden damit ihre Existenz.

Soziale Arbeit bedarf also der Gestaltung des organisationalen Rahmens, damit die Einrichtungen existieren können und damit angemessene Bedingungen zur Herausbildung einer guten fachlichen Arbeit geschaffen und aufrechterhalten werden. Der Begriff, in dem die unterschiedlichen Dimensionen und Aktivitäten zur Organisationsgestaltung, gekennzeichnet werden, heißt „Management“. Wenn also von „Management in Organisationen der Sozialen Arbeit“ oder von „Sozialmanagement“ die Rede ist, dann sind solche Funktionen und Aktivitäten gemeint, mit denen organisationale Rahmenbedingungen für zielorientiertes fachliches Handeln gestaltet werden und in denen dafür Sorge getragen wird, dass innerhalb der Organisation so zielbezogen und so wirtschaftlich gehandelt wird, dass die Umwelt der Organisation weiterhin Ressourcen zur Verfügung stellt und somit der Organisation zur Weiterführung ihrer Existenz verhilft.

Mit dem Begriff „Management“ gerät die Tatsache in den Blick, dass Organisationen der Sozialen Arbeit nicht nur als Träger und Einrichtungen betrachtet werden dürfen, in denen Menschen geholfen wird, sie therapiert, beraten, gefördert, sozial kontrolliert werden, sondern auch als „Betriebe“ angesehen und gestaltet werden müssen. Damit Organisationen leistungsfähig werden und bleiben,

- müssen Ressourcen beschafft und deren Einsatz gesteuert werden,
- bedarf es der geregelten und zielbezogenen Kooperation zwischen Einzelpersonen und Gruppen innerhalb der Organisation,
- müssen Entscheidungen zur Sicherung der Handlungsfähigkeit getroffen werden,
- muss Personal angeworben, bezahlt und gehalten werden,
- müssen interne Dynamiken in und zwischen Organisationseinheiten sowie Spannungen zwischen Personen beobachtet und bearbeitet werden,
- müssen Erwartungen und Ansprüche der Umwelt erkundet und die Leistungen darauf abgestimmt werden,
- muss die Leistungsfähigkeit intern beobachtet und bewertet und nach außen vermittelt werden u. a. m.

Mit dem Begriff „Management“ wird die Organisation der Sozialen Arbeit (ein Träger, eine Einrichtung) unter einem bestimmten Blickwinkel betrachtet: Sie wird als ein „Betrieb“ angesehen. Mit dem Fokus „Management“ wird der „betriebliche Blick“ neben andere Betrachtungsweisen gestellt, mit denen man Einrichtungen der Sozialen Arbeit beobachten und analysieren kann: als gesellschaftliche Gebilde mit einer sozialpolitischen Funktion, als Hilfe-Institutionen, als fachliche Handlungszusammenhänge mit einem bestimmten methodischen und professionellen Anspruch, als Begegnungsort unterschiedlicher Menschen u. a. m. Es existieren viele Überschneidungen zwischen solchen Sichtweisen und dem „Management-Blick“. Der „Management-Blick“ bezieht diese Sichtweisen ein und bewertet sie unter dem Gesichtspunkt, wie diese unterschiedlichen Sichtweisen im Hinblick auf eine praktische Organisationsgestaltung zusammengeführt und wie die zwischen den Sichtweisen sich ergebenden Spannungspotentiale so gehandhabt werden können, dass die Organisation weiterexistieren und produktive Arbeit leisten kann.

Der „Management-Blick“ auf Organisationen der Sozialen Arbeit erscheint mittlerweile nicht mehr ungewöhnlich. Die „Normalisierung des Management-Blicks“ in der Sozialen Arbeit scheint nicht nur auf der Ebene der Träger, sondern auch bei den Fachkräften mittlerweile vollzogen zu sein. So konstatierte der Präsident des Deutschen Caritas-Verbandes im Jahr 2004: „Die Zeit, in der viele Meinungsträger in den Verbänden einen Widerspruch sahen zwischen einer wertorientierten sozialen Arbeit und unternehmerischem Handeln, scheint weitgehend vorüber zu sein.“ (Cremer 2004, S. 81) In ähnlicher Weise wurde im gleichen Zeitraum in einer Diskussionsvorlage zur Verbandsentwicklung der Arbeiterwohlfahrt formuliert: „Mit der Ökonomisierung ... hat sich auch die betrieblich orientierte Arbeit der Verbände der Freien Wohlfahrtspflege gravierend verändert. Ohne unternehmerisches Handeln im klassischen Sinne lassen sich auf Dauer Betriebe für soziale Dienste nicht aufrechterhalten. Dabei geht es einerseits um die Berücksichtigung betriebswirtschaftlichen Handelns nach innen und andererseits um eine strategische Orientierung nach außen.“ (AWO 2004, S. 58) Auch bei den Fachkräften wird die Managementperspektive als Bestandteil der Sozialen Arbeit angesehen, wie bereits in einer Studie von Dahme/ Kühnlein/ Wohlfahrt (2005) konstatiert wurde: Managementorientierung ist offensichtlich als eine Selbstverständlichkeit akzeptiert, und Haltungen und Instrumente, die aus dem Management in die Soziale Arbeit eingeführt wurden (z. B. Qualitätsmanagement, Dienstleistungsorientierung, Controlling, Zielvereinbarungen etc.), werden – auch im Sinne einer Professionalisierungsstrategie – als eine „sinnvolle Sache“ angesehen (S. 214f.). Die Fachkräfte der Sozialen Arbeit mussten „ihre“ Einrichtungen auch als soziale Systeme betrachten lernen, „in denen wie in anderen Systemen auch Ziele verfolgt, Pläne erstellt sowie Entscheidungen getroffen werden müssen. Menschen müssen geführt und dazu motiviert werden, die Ziele der Organisation zu erreichen.“ (Horak/ Heimerl 2007, S. 167) Die Betrachtung mündete dann folgerichtig in die Erkenntnis: Soziale Einrichtungen „sind ohne Management nicht denkbar.“ (ebd.) Dies findet u. a. darin seinen Ausdruck und wird dadurch verstärkt, dass in einem Großteil der Hochschulcurricula Inhalte des Sozialmanagements Berücksichtigung finden und sich mittlerweile eine Vielzahl von diesbezüglichen Master-Studiengängen an Hochschulen etabliert hat (Boeßenecker/ Markert 2011).

Heftige Kontroversen, in denen Sozialmanagement als Ausdruck einer die Soziale Arbeit untergrabenden „BWL-isierung“ gebrandmarkt und mit einer feindseligen Skepsis betrachtet wurde (Schmidt-Grunert 1996), gehören offenkundig der Vergangenheit an. Für die meisten Fachkräfte in der Sozialen Arbeit ist die Notwendigkeit eines ökonomischen Umgangs mit Ressourcen zu einem selbstverständlichen Bestandteil ihrer Alltagserfahrungen geworden, ob es von ihnen nun als Normalität des Lebens oder als ärgerlicher

Tatbestand empfunden und hingenommen wird. Das Vokabular der Betriebswirtschaft mag mancher sozialpädagogischen Fachkraft auch heute noch etwas gewöhnungsbedürftig erscheinen, aber im Grundsatz ist die Legitimität solcher Kategorien und eines solchen Denkens in der Sozialen Arbeit akzeptiert. Dass Einrichtungen der Sozialen Arbeit nicht nur Orte sind, an denen man Hilfe leistet und Gutes tut, sondern auch Betriebe, die auch nach einer betrieblichen Logik geführt werden müssen, hat sich im Bewusstsein der sozialpädagogischen Akteure festgemacht.

Damit sind die Konflikte zwischen einer fachlichen Bearbeitungslogik und einer betriebswirtschaftlichen Gestaltungslogik sicherlich nicht beiseite geräumt, und aufgrund der sachlich begründeten Spannungsverhältnisse können sie auch nicht beiseite geräumt werden. Die Fachkräfte in der Sozialen Arbeit werden die Divergenz empfinden, wenn sie mit einem bestimmten Managementvokabular konfrontiert werden, das in wenig sensibler Weise auf Vorgänge in der Sozialen Arbeit transferiert wird. Beispiele dafür finden sich insbesondere im Kontext der als Verwaltungsmodernisierung intendierten „Neuen Steuerung“: So wird aus einem Stadtstaat berichtet, dass „immer noch und unverändert von ‚Produkten‘ und ‚Produktkatalogen‘ gesprochen (wird), über ‚Produktmengen‘ werden ‚Stückkostenzahlen‘ errechnet und diese als Leistungsgewährung in Angebotsstunden umgerechnet. In einrichtungsübergreifenden ‚Benchmarkings‘ werden zu diesen quantifizierbaren ‚Kennziffern‘ jährlich sogenannte ‚Mediane‘ errechnet, die wiederum als Steuerungsgröße für die jeweilig zu erbringenden Angebotsstunden in den Einrichtungen zum Jahresstart neu gesetzt werden.“ (Bestmann 2013, S. 16) Ein solcher Sprachduktus erzeugt notwendigerweise Widerstand bei Fachkräften der Sozialen Arbeit, die sich in ihrer Professionalität und mit den Denkweisen der Profession nicht aufgehoben sehen. Gleichzeitig verdeutlichen diese sprachlichen Divergenzen unterschiedliche Traditionen, Logiken, Denkweisen, in die Ökonomie und Soziale Arbeit eingebunden sind und die die Kommunikation erschweren. Die Spannungen und die daraus erwachsenden Konflikte zwischen der Perspektive sozialpädagogischer Professionalität einerseits und einer auf den Betriebscharakter ausgerichteten Managementperspektive andererseits werden weiterhin bestehen und lassen sich letztlich nicht harmonisieren. Es wird auch weiterhin notwendige Kritik und heftige Kontroversen über die Formen geben, in denen diese Spannungen bearbeitet werden (vgl. dazu u. a. Seithe 2012; Conen 2011). Aber die grundlegende Legitimität eines Managements und damit eines betrieblichen Blicks auf Organisationen der Sozialen Arbeit wird davon nicht in Zweifel gezogen.

Das vorliegende Buch will dazu beitragen, die Differenzen zu reduzieren bzw. zu einer besseren Verständigung, zu einer verbesserten Kompatibilität verschiedener „Denkweisen“ im Hinblick auf Organisationen der Sozialen Arbeit zu gelangen. Dabei sind zu Beginn einige Aspekte zu benennen, die

als „Ausgangspunkte“ die Darstellungen in den nachfolgenden Kapiteln prägen werden:

- Das Buch folgt der Lektorientierung einer reflektierten Integration von Managementdenken und fachlichen Anforderungen der Sozialen Arbeit. *Management ist als eine Strukturierungsform zu verstehen werden, die dazu beiträgt, fachliches Handeln unter den gegebenen Rahmenbedingungen zu optimieren.* Die Reflexion über Konzeptionen und Methoden des Sozialmanagements muss Bezug zu den Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit herzustellen vermögen. Gegenüber einem reinen Managerialismus, der auf einen möglichst bruchlosen Transfer von wirtschaftlichem Managementdenken in den Institutionenkontext Sozialer Arbeit ausgerichtet ist, zielt der hier vertretene Gedanke des Sozialmanagements *auf eine reflektierte Integration von Managementdenken und Sozialer Arbeit.*¹ Fachliche Professionalität in Fragen der Sozialen Arbeit und eine dem Management förderliche Haltung erscheinen in der integrativen Perspektive nicht als Gegensatz, sondern – im Bewusstsein der zwischen ihnen bestehenden Spannungselemente – als unterschiedliche und aufeinander verweisende Bestandteile professionellen Handelns. Management kann nur dann angemessen konzipiert werden, wenn die Inhalte, mit denen sich eine Organisation beschäftigt und auf die sich die Steuerung über Managementhandeln bezieht, einbezogen werden.

1 Mit einer solchen integrativen Perspektive soll einer vermeintlichen Dominanz betriebswirtschaftlichen Denkens gegenüber der Profession, die im Kritikbegriff des „Managerialismus“ ihren Ausdruck findet, entgegengearbeitet werden. So kennzeichnet z. B. White mit dem Terminus „Managerialismus“ eine Praxis der „Übergriffe des Managements auf professionelle Autonomie und Macht“ (2000, S. 18). Dem „Managerialismus“ bescheinigt sie den „Triumph“, den „Professionalismus“ in der Sozialen Arbeit weitgehend ausgeschaltet zu haben, indem es dem Managerialismus gelungen sei, „professionelle Bedeutungen und Begrifflichkeiten zu kolonialisieren und mit denen des Managements in Übereinstimmung zu bringen“ (a. a. O., S. 21). Mit dem Hinweis auf „Managerialismus“ wird ein Managementdenken kritisiert, das ohne Beachtung des Professionscharakters der Aufgaben und ohne Beachtung des spezifischen Gehalts der Organisation allein in einer betriebswirtschaftlichen Steuerung Problemlösungsmuster sucht und zu finden glaubt und dadurch die Betriebswirtschaft zur Leitwissenschaft der Steuerung macht (vgl. Messmer/Schnur 2013; Otto/Ziegler 2011). Gegen eine solche Ausrichtung grenzt sich die in diesem Buch vertretene und im Hinblick auf verschiedene Managementbereiche konkretisierte Integrationsperspektive ab.

- „Management“ darf nicht reduziert werden auf die betriebswirtschaftliche Logik. Management beschränkt sich nicht auf ökonomische Themen im engeren Sinn, sondern ist in der gesamten Steuerungsbreite zu konzipieren. Es geht neben der betriebswirtschaftlichen Steuerung um fachliche Steuerungsabsichten, um Gestaltung des Organisationsrahmens und der Organisationsabläufe, um den Umgang mit Mitarbeitern, um die Beobachtung und Verarbeitung der Gegebenheiten in der Umwelt und die Gestaltung von Beziehungen zur Umwelt. Jedes Managementthema hat seine eigene Logik, und die unterschiedlichen Logiken müssen im Managementhandeln verarbeitet werden: die Logik der Profession „Soziale Arbeit“, die sozialpolitische Logik einer „gerechten“ Güter-Allokation, die betriebswirtschaftliche Logik, die aus der internen Dynamik entstehenden Organisationslogik – und dies alles mit den jeweiligen Widersprüchlichkeiten, denn die einzelnen Logiken sind nicht eindimensional. Beyes/ Jäger (2005) nennen Einrichtungen Sozialer Arbeit daher „multidiskursive Organisationen“, denn es bedarf der Ausgestaltung von Balancen, wozu fortwährende Diskurse erforderlich sind, deren Ergebnisse nicht feststehen, organisationsspezifisch differieren und sich immer wieder dynamisch verändern. Management gestaltet sich also in einem kontinuierlichen Bemühen um Berücksichtigung und Ausbalancieren verschiedener Steuerungsbereiche mit ihrer je eigenen Logik – einschließlich des betriebswirtschaftlichen Steuerungsbereichs.

- In dem Buch geht es nicht vorwiegend um „Management-Techniken“. Viele Veröffentlichungen zum Management im Profit-Bereich erzeugen das Missverständnis, Management bestehe hauptsächlich aus dem Bemühen, mit Hilfe bestimmter „Techniken“ oder Verfahrensweisen eine Organisation zielgerichtet in eine bestimmte Richtung zu steuern und sie auf eine Erfüllung der Anforderungen aus ihrer Umwelt auszurichten. Dies ist aus zwei Gründen eine einseitige Vorstellung: (a) Zu einer angemessenen „Steuerung“ bedarf es einer Haltung zu der Frage, ob, bis zu welchem Grad und in welcher Weise Organisationen überhaupt „steuerbar“ sind, und damit einer Reflexion des Stellenwerts, der Reichweite und der Anwendbarkeit von „Techniken/ Instrumenten“ in einer konkreten Situation. (b) Es bedarf einer genauen Kenntnis zum Gegenstandsbereich der Steuerungsbemühungen (hier: Soziale Arbeit und deren Handlungsfelder), um die Anwendbarkeit und die notwendigen Differenzierungen bei der Anwendung reflektieren zu können. Ohne einen reflektierten Bezug zum Hand-

lungsfeld und zur jeweiligen Organisation – also zum Inhalt, auf den sich „Steuerung“ richtet – wird keine Steuerung mit Aussicht auf Wirksamkeit erfolgen können. Daher sollte man äußerst skeptisch sein gegenüber zyklisch auftretenden Managementmoden mit Verführungswirkung (vgl. Kieser 1996), die sich in einfach erscheinenden betriebswirtschaftlichen „Erfolgsrezepten“ nach dem Motto „mit Lean Management lässt sich alles lösen“ oder „ohne Balanced Score Card kann kein zukunftsorientiertes Management gestaltet werden“ u. a. m. ausdrücken. Angesichts der spezifischen Managementverhältnisse in der Sozialen Arbeit und in einzelnen Organisationen verbietet sich eine solche Vereinnahmung modischer Managementrhetorik eigentlich von selbst.²

- Für „Management in Organisationen der Sozialen Arbeit“ oder „Sozialmanagement“ existieren viele Begriffe: Neben diesen beiden Begriffen spricht man auch von Management in der Sozialwirtschaft, Non-Profit-Management, Management in Nonprofit-Organisationen (vgl. Wöhrle 2013 a). Der Begriff „Management in Organisationen der Sozialen Arbeit“ trifft das Anliegen dieses Buches am besten, denn es geht um die Steuerung von Organisationen, und dies in einem speziellen Bereich, der Sozialen Arbeit, die zum Gegenstand des Managementhandelns wird. Auch der Begriff „Sozialmanagement“ ist angemessen, weil dieser Begriff aus dem Kontext der Sozialen Arbeit entstanden ist und das Anliegen einer Zusammenführung von Managementlogik und Fachlichkeit in der Sozialen Arbeit verfolgt (a. a. O., S. 51).

Das vorliegende Buch ist eine *Einführung*, die erste Orientierungen zu Managementaufgaben in Organisationen der Sozialen Arbeit ermöglichen soll. Es soll verdeutlichen, in welchen Bereichen sich Managementaufgaben ergeben, wie diese Managementaspekte sich im Hinblick auf die Gegebenheiten

2 Entgegen solchen modischen Managementformeln, die vereinfachte Problemlösungen versprechen (aber diese Versprechen selten einhalten können) halten wir es eher mit Dirk Baecker, der gegenüber der Neigung zu vereinfachenden modischen Managementrezepten den Nutzen eines gewissen Ausmaßes an Komplexität hervorhebt: „Wenn man möglichst kompliziert an die Sachen heranzugehen versucht (oder zumindest nicht weniger komplex, als es die Sache bei einigem Nachdenken offenkundig erfordert; J.M.), hat man schließlich immer mehr Lösungen zur Hand als sich Probleme stellen. Das heißt, man kann wählen. Und man verfällt, wenn man Glück hat, auf kleine Lösungen, die manchmal mehr bewegen als die großen und die für andere immer ein Rätsel bleiben.“ (1994, S. 81)

in der Sozialen Arbeit konkretisieren lassen und in welchen Bezügen die unterschiedlichen Managementaufgaben zueinander stehen. Für eine vertiefende Auseinandersetzung mit einigen Managementthemen werden Hinweise gegeben. Das Buch ist gegliedert in neun Kapitel, die sich zu drei Teilen bündeln lassen:

- In einem ersten Teil werden generelle Erläuterungen zum Managementbegriff und zu den Steuerungsbereichen im Management dargestellt. Der Management-Begriff in seinen verschiedenen Dimensionen und die Erwartung, die an „Management“ herangetragen werden, werden erörtert (*Kap. 2*). Die Erwartungen an Management werden herausgearbeitet auf der Grundlage eines bestimmten Bildes, einer Vorstellung des Gebildes „Organisation“, auf die sich Management bezieht, sodass ebenfalls unterschiedliche „Bilder von Organisation“ in *Kap. 2* markiert werden. In *Kapitel 3* werden die verschiedenen Steuerungsbereiche des Managements erörtert, und es wird dargestellt, worin die Besonderheiten des Managements bei sozialen Dienstleistungen, also bei den spezifischen Aufgaben und Leistungen der Sozialen Arbeit liegen.
- Gegenstand des zweiten Teils sind nähere Erläuterungen zu den Managementaufgaben in den einzelnen Steuerungsbereichen: organisationsbezogene Steuerung (*Kap. 4*), betriebswirtschaftliche Steuerung (*Kap. 5*), fachliche Steuerung (*Kap. 6*), mitarbeiterbezogene Steuerung (*Kap. 7*), Gestaltung der Bezüge zur Umwelt der Organisation (*Kap. 8*). In jedem dieser Kapitel werden die jeweiligen Steuerungsaufgaben in ihrer Bedeutung für das Managementfeld „Organisationen Sozialer Arbeit“ verdeutlicht, und es werden elementare Verfahrensweisen beleuchtet, mit denen diese Steuerungsaufgaben realisiert werden können.
- Der dritte Teil besteht aus lediglich einem Kapitel: dem *Kapitel 9*, in dem die Personen im Mittelpunkt stehen, denen die Verantwortung für eine angemessene und kontinuierliche Erledigung der zuvor charakterisierten Managementaufgaben zugeordnet wird – die Leitungspersonen. Erörtert werden insbesondere organisationale Bedingungen für Leitungshandeln und Fragen des Rollenverständnisses von Leitung, und es werden Gesichtspunkte für eine „gute Leitung“ in Organisationen der Sozialen Arbeit begründet und zur Diskussion gestellt.

Beim Reden über Management in Organisationen der Sozialen Arbeit sind Unterschiede in den Organisationsformen zu berücksichtigen: Es ist etwas anderes, ob es z.B. um die Gestaltung einer großen und komplexen Behinderteneinrichtung mit unterschiedlichen Wohn-, Betreuungs- und ambulanten Hilfearrangements geht oder um die Abläufe in einer lokalen gesundheitsbezogenen Selbsthilfevereinigung, in der neben den Aktivitäten einiger kleinerer Selbsthilfegruppen ein wöchentlich stattfindendes, dreistündiges Beratungsangebot aufrecht erhalten werden soll. Für beide Formen, das hauptamtlich geprägte, komplexe „Sozialunternehmen“ und die kleinere, ehrenamtlich geprägte Initiative, sind Managementanforderungen virulent, aber doch in höchst unterschiedlicher Weise und in höchst unterschiedlicher Komplexität. Der Schwerpunkt der Erläuterungen zum Sozialmanagement in diesem Buch liegt bei den „Sozialunternehmen“, also bei den auf eine gewisse Dauer angelegten und mit hauptamtlichen Mitarbeitern ausgestatteten Einrichtungen und Diensten. Doch auch bei dieser Schwerpunktsetzung sind große Unterschiede zwischen verschiedenen Organisationen mitzudenken: Die skizzierte komplexe Einrichtung der Behindertenhilfe ist mit anderen Managementanforderungen konfrontiert als der Träger eines Jugendzentrums mit 2,5 Mitarbeiterstellen oder der Träger eines autonomen Frauenhauses oder der Träger eines Kinderschutzzentrums, das neben der Möglichkeit der Inobhutnahme Angebote der Beratung und einen offenen Treff für junge Eltern in einem sozialen Problemgebiet unterhält. Solche Unterschiede sollten bei der Lektüre einzelner Kapitel des Buches immer gedanklich mitgedacht werden, auch wenn die Darstellung notwendigerweise allgemeiner ausgerichtet sein muss und lediglich die generellen Linien bei den Aufgaben des Managements im Blick haben kann.

Übungs- und Reflexionsaufgaben

1. Erkunden Sie in Ihrem kollegialen/ fachlichen Umfeld die Einstellungen zu Management in der Sozialen Arbeit:
 - Welche Bedeutung wird Management in der Sozialen Arbeit zugesprochen?
 - Welche Erwartungen oder Befürchtungen werden mit Managementdenken in der Sozialen Arbeit verbunden? Wie bewerten Sie diese Erwartungen und Befürchtungen – was erscheint Ihnen daran berechtigt oder überzogen und warum erscheint Ihnen das so?

2. Reflektieren Sie Ihre eigene Haltung zu Management:
 - notwendiges Übel oder produktives Gestaltungspotential?
 - für fachliche Arbeit eher begrenzend oder eher förderlich?
 - Wovon hängt es nach Ihrer Meinung ab, ob eher begrenzende oder eher förderliche Faktoren die Oberhand gewinnen?
 - Für Sozialarbeiter überflüssig oder ein wichtiges Kompetenzbündel auch für Sozialarbeiter?

Zum vertiefenden Weiterlesen

- Grunwald, K./ Horcher, G./ Malicke, B. (Hrsg.) (2013): Lexikon der Sozialwirtschaft. 2., aktualisierte und vollständig überarbeitete Auflage. Baden-Baden (Nomos-Verlag)
- Hensen, G./ Hensen, P. (Hrsg.) (2012): Gesundheits- und Sozialmanagement. Leitbegriffe und Grundlagen modernen Managements. Stuttgart (Kohlhammer-Verlag)
- Schreyögg, G./ Koch, J. (2010): Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis. 2. Aufl. Wiesbaden (Gabler-Verlag)
- Simsa, R./ Meyer, M./ Badelt, Ch. (Hrsg.) (2013): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. 5. Auflage. Stuttgart (Verlag Schaeffer-Poeschel)

Ferner immer wieder zu empfehlen:

Baecker, D. (1994): Postheroisches Management. Berlin (Merve-Verlag)

(Zusammenstellung von für Zeitungen geschriebene Kolumnen, die in „unterhaltsamer“ und anregender Weise organisationssoziologische Fragestellungen zum Management erörtern)

Kapitel 2

„Management“ und „Organisation“: Begriffe mit unterschiedlichen Bedeutungen, Dimensionen und Erwartungen

■ Mit „Management“ ist die Steuerung von finanziellen, sachlichen und personellen Ressourcen einer Organisation oder einer betrieblichen Organisationseinheit gemeint, damit sie diejenigen Leistungen erbringen und diejenigen Ziele erreichen kann, die der Organisation eine weitere Ressourcenzufuhr und damit die weitere Existenz ermöglichen. In personeller Hinsicht wird „Management“ als ein System gestufter Leitungsaufgaben verstanden, die von positional dafür verantwortlichen Managementpersonen realisiert werden müssen. Management erfolgt auf drei Handlungsebenen: als strategische, operative und normative Gestaltung.

Organisationen bestimmen den Alltag von Menschen in dieser Gesellschaft. Soziale Arbeit ist Teil der Organisationsgesellschaft: Sie wird überhaupt erst in und durch Organisationen konstituiert. Das Wesentliche von Organisationen ist nur begrenzt sinnlich erfahrbar; was „Organisation“ ausmacht, muss mit theoretischen Begriffen rekonstruiert werden. Solche Begriffe eröffnen einen analysierenden Blick auf Organisationen der Sozialen Arbeit. Bei der „theoretischen Annäherung“ an Organisationen macht es einen Unterschied, ob man seinen Blick eher strukturbezogen oder eher handlungsbezogen ausrichtet. Die Annäherung an Organisationen erfolgt über (zumeist wenig bewusste) mentale Bilder von „Organisation“, die als „Brille“ den Blick auf Organisationen prägen. Mit diesen Bildern geht eine bestimmte grundlegende Erwartung an Management einher. Es prägt auch das Handeln der Menschen in diesen Organisationen. Es ist nützlich, bei der analysierenden Betrachtung von Organisationen Sozialer Arbeit vier Perspektiven einzubeziehen: Organisationen als Systeme; Organisationen als durch Macht- und Einflussdynamik geprägte Systeme; Organisationen als durch implizite Wertorientierungen („Organisationskultur“) geprägte Systeme; Organisationen als durch die Erwartungen ihrer Umwelt geprägte Systeme.

In Abgrenzung zu einem sozialtechnisch geprägten Begriff von Steuerung (planvolle, intentionale, Wirkungen relativ präzise kalkulierende Steuerung) entspricht ein reflexiver Begriff von Steuerung dem diesem Buch zugrunde gelegten Verständnis von Organisation: Steuerung als Vermittlung von Impulsen, die die Selbststeuerung des Systems anregen, und Kontextsteuerung. Eine elementare Aufgabe des Steuerungshandelns besteht im Finden eines balancierenden Umgangs mit Dilemmata und Paradoxien.

Der Begriff „Management“ hat seine lange vorherrschende Bindung an betriebswirtschaftliche Kontexte verloren und ist in den Alltagssprachgebrauch eingegangen: Mütter und Väter „managen“ die Familie, Mitarbeiter in Firmen werden vermeintlich aufgewertet durch die Titulierung als „Manager für irgendwas“, und während früher mal etwas „geregelt, „vorbereitet“, „abgesprochen“ oder „bereitgestellt“ wurde, wird es heute bisweilen sprachlich mit Bedeutung aufgeladen, indem man es zu „managen“ vorgibt. Die alltags-sprachliche Ausweitung hat auch die Soziale Arbeit ergriffen. Das Wortelement „Management“ taucht mittlerweile in Begriffsverbindungen auf, die man vor kurzem noch für kaum möglich gehalten hätte: so etwa, wenn von „Gewissensmanagement in Organisationen“ (Reinbacher 2009) die Rede ist oder wenn in der Pädagogik für biographisch relevante Schnittpunkte in bestimmten Altersphasen (z. B. Übergang Kindergarten – Schule, Schule – Beruf, Ausscheiden aus dem Berufsleben) ein „Übergangsmangement“ zur Bewältigung der mit Statuspassagen einhergehenden Anforderungen gefordert wird (vgl. u. a. Lex et al. 2007; Bertelsmann-Stiftung 2008). Auch die Bewältigung der Probleme der Wiedereingliederung, die mit der Entlassung von Personen aus dem Strafvollzug verbunden ist, wird mit dem Begriff „Übergangsmangement“ belegt (Matt 2007); für Justizvollzugsanstalten wird ein „Vollzugsmanagement“ proklamiert (Maelicke 2013). Die Soziale Arbeit beteiligt sich intensiv an der fortschreitenden Vereinnahmung des Managementbegriffs. In der Methodendiskussion übernimmt man die im anglo-amerikanischen Bereich zunächst entwickelte Methodik des „case management“, betreibt dadurch die Mutation der Einzelfallhilfe zum „Fallmanagement“ und beschreitet so den Weg „vom Fall zum Management“ (Galuske/Thole 2006). Die Weiterentwicklung gemeinwesenorientierter Handlungsansätze erhält das Etikett des „Stadtteilmanagements“ (Alisch 2001) oder des „Quartiersmanagements“ (Litges et al. 2005; Krummacher 2011), und es wird ergänzt durch die Verkoppelung unterschiedlicher Anbieter und Akteure der sozialen Dienstleistungen im „Netzwerkmanagement“ (Schubert 2008). Die organisatorische Abtrennung der Bearbeitung einer Falleingangsphase und der organisatorischen Zuordnung von Fällen innerhalb des Allgemeinen Sozialen Dienstes (ASD) eines Jugendamtes wird als „Falleingangsmanagement“ proklamiert. „Management“ wird ubiquitär, aber dadurch auch immer unspezifischer und schillernder, was in fachlichen Zusammenhängen auf die Notwendigkeit verweist, genauer zu klären, was mit „Management in Organisationen der Sozialen Arbeit“ gemeint ist.

Der Begriffsklärung in *Kapitel 2.1* folgen Ausführungen zu unterschiedlichen Dimensionen eines Managements im Sinne der Gestaltung von Betrieben oder betrieblichen Einheiten (*Kap. 2.2*). „Management“ ist eng mit einem anderen Begriff verbunden, mit dem die an das Management gerichteten Erwartungen stärker in den Blick geraten: mit dem Begriff „Steue-

rung“. Man erwartet, dass mit Hilfe von Managementhandeln eine Organisation in eine bestimmte Richtung gesteuert wird, damit sie ihre Existenz aufrechterhalten und die dafür notwendigen inhaltlichen Organisationsziele erreichen kann. Ob bzw. in welcher Weise eine solche Erwartung angemessen ist, bedarf einer Auseinandersetzung mit dem dahinter stehenden Verständnis von Steuerung (Kap. 2.5). Da aber die Steuerungserwartung nicht unabhängig existiert von der Vorstellung zum Gegenstand der Steuerung – also zu „Organisation“ in Form eines Betriebs, einer Einrichtung, eines Trägers –, ist vorher zu erörtern, was mit dem Begriff „Organisation“ gemeint ist (Kap. 2.3) sowie welche unterschiedlichen Bilder von „Organisation“ welche verschiedenartigen Verständnisse von „Steuerung“ nahelegen und welches Steuerungsverständnis daher den weiteren Ausführungen in diesem Buch zugrunde gelegt wird (Kap. 2.4).

2.1 Zum Begriff „Management“

In diesem Buch geht es um Management als Gestalten von Organisationen, als bewusste und reflektierte Einflussnahme auf Entscheidungen, Strukturen, Abläufe und soziale Bezüge in Organisationen – und zwar in solchen Organisationen, in denen Soziale Arbeit organisiert wird und die in ihren verschiedenen betrieblichen Funktionen strukturiert werden müssen. In einem auf betriebliche Organisationseinheiten bezogenen Kontext ist Management zu verstehen als

- „die Führung von Personen und
- die Optimierung von weiteren relevanten Ressourcen, um
- die Ziele von Organisationen zu erreichen.“ (Willke 2007, S. 17)

Die Ziele haben einen sachbezogenen und immer auch einen wirtschaftlichen Aspekt, weil die Organisation ihre Ziele nur dann erreichen kann, wenn sie ihre betrieblichen Existenzgrundlagen schafft, diese immer wieder erneuern kann und sie mittelfristig nicht gefährdet. Die Organisation muss zur Erreichung ihrer Ziele ihre Ressourcen zielbezogen und wirtschaftlich einsetzen und ggf. bemüht sein, sie zu erweitern. Sie muss ihre Ressourcen also „optimieren“. Die Ressourcen können finanzieller, sachlicher oder personeller Art sein. Da im Zentrum des Organisationshandelns Menschen stehen, die letztlich auch über den optimalen Umgang mit finanziellen und sachlichen Ressourcen entscheiden, wird im Begriff des Managements der Leitung und Führung von Personen ein besonderer Stellenwert zugeschrieben. Management ist also darauf ausgerichtet, „die spezifischen Ressourcen einer bestimmten Organisation in optimaler Weise so zu steuern, dass die spezifi-

schen Ziele der Organisation möglichst weitgehend erreicht werden“ (Willke 2007, S. 22). Management zielt also immer auf das Steuerungshandeln von und in Organisationen. Auch wenn Managementhandeln sich auf Einzelpersonen ausrichtet (etwa im Personalmanagement), so steht nicht die Einzelperson an sich im Vordergrund, sondern die Person als Mitglied einer Organisation, zu deren Zielerreichung von dieser Person ein Beitrag erwartet wird; das Managementhandeln richtet sich dann auf die Ermöglichung des individuellen Beitrags zur organisationalen Zielerreichung. Ohne einen solchen Organisationsbezug verliert der (betriebliche) Managementbegriff seinen Sinn.

Auch wenn man den Managementbegriff auf die Steuerung betrieblicher Organisationseinheiten konzentriert und damit eingrenzt, so bleibt auch dann noch ein erhebliches Maß an Bedeutungsbreite. Der auf betriebliche Steuerungsvorgänge ausgerichtete Managementbegriff ist ein außerordentlich schillerndes sprachliches Konstrukt. Es werden mit dem Managementbegriff nicht nur Funktionen und Personenkreise charakterisiert, sondern der Managementbegriff wird auch mit einer Vielzahl von Attributen verbunden, so dass sehr verschiedenartige Dimensionen in einen Begriffskontext einbezogen werden, so z. B.

- der zu organisierende Gegenstandsbereich (z. B. Personalmanagement, Finanzmanagement),
- der Zweck des Management (z. B. Innovationsmanagement, Risikomanagement),
- die Zielrichtung (z. B. Umweltmanagement mit dem Ziel der Umweltverträglichkeit von Produkten und Produktionsweisen),
- die Vorgehensweise (z. B. strategisches Management, Kontraktmanagement),
- die Managementtechnik (z. B. die sog. Management-by-Konzepte wie z. B. management-by-objectives, management-by-exceptions, management-by-walking-around etc.).

Im Managementbegriff wird eine sprachliche Chiffre erkennbar, mit der verschiedene Aktivitäten zur Gestaltung solcher zweckgerichteter organisationaler Systeme gekennzeichnet werden, wie sie sich paradigmatisch in der Figur des „Unternehmens“ zeigen.

Bereits die etymologische Herkunft des Begriffs „Management“ wird unterschiedlich interpretiert. Während die einen das englische Verb *to manage* auf das lateinische *manu agere* (mit der Hand arbeiten) zurückführen, hält Staehle (1999, S. 71) zwei andere Interpretationen für plausibler: entweder die Rückführung auf *manus agere* (an der Hand führen), was unter dem Aspekt der Kontrollfunktion des Managements nahe liegend sei, oder die Her-

leitung von *mansionem agere*, womit der Manager als derjenige bezeichnet werde, der „das Haus für einen (Eigentümer) bestelle“. In dieser Differenzierung scheinen zwei elementare Bedeutungsvarianten des Managementbegriffs auf:

- „*Management im funktionalen Sinn*, d.h. Beschreibung der Prozesse und Funktionen, die in arbeitsteiligen Organisationen notwendig werden, wie Planung, Organisation, Führung, Kontrolle (managerial functions approach);
- *Management im institutionalen Sinn*, d.h. Beschreibung der Personen(-gruppen), die Managementaufgaben wahrnehmen, ihrer Tätigkeiten und Rollen (managerial roles approach).“ (Stahle 1999, S. 71)

Während in funktionaler Hinsicht die als „Management“ deklarierten Aufgaben einen Komplex von Anforderungen markieren, die auf unterschiedlichen Hierarchieebenen wirksam werden, wird in personeller Hinsicht mit dem Begriff „Management“ häufig diejenige Leitungsebene bezeichnet, die für das Gesamtsteuerung einer Organisation oder zumindest für erhebliche Teile der betrieblichen Steuerungsaufgaben Verantwortung übertragen bekommen hat und die dementsprechend Leitungstätigkeiten wie Strategieformulierung, Personalführung, Außenvertretung der Organisation, Organisationsentwicklung, Controlling wahrnimmt bzw. verantwortlich dafür ist, dass solche Aufgaben wahrgenommen werden und in Entscheidungen einmünden. Je nach Größe einer Organisation und je nach Komplexität der dort zu bewältigenden Steuerungsaufgaben wird häufig hinsichtlich der personellen Zuordnung eine Stufenordnung eingefügt: unteres, mittleres und oberes Management. Nimmt man den Managementbegriff in seiner funktionsbezogenen Bedeutung, so wird man Managementaufgaben auf allen Hierarchieebenen einer Organisation identifizieren: Auch auf einer unteren Ebene müssen Mitarbeiter Ressourcen zweckentsprechend ausrichten, den Einsatz von Zeit planen, Ergebnisse ihres Handelns beobachten, auswerten und daraus Schlüsse ziehen etc. Je höher jedoch die Hierarchie-Ebene angesiedelt ist, desto komplexer werden die an Leitungspersonen gerichteten Strukturierungsaufgaben, desto umfassender ist die Verantwortung für den Bestand der Organisation und desto größer ist auch die Ausstattung der Leitungspersonen mit Macht- und Entscheidungsbefugnissen. Dementsprechend wird in personeller Hinsicht „Management“ als ein System gestufter Leitungsaufgaben verstanden, wobei in der Umgangssprache dann, wenn man personenbezogen von „dem Management“ einer Organisation spricht, meist die oberen Leitungsrollen mit einer tendenziell umfassenderen Verantwortung im Zentrum stehen (die „Manager“).

Die Managementfunktion muss *sowohl in sachbezogener als auch in personenbezogener Hinsicht* ausgefüllt werden. Bei den sachbezogenen Managementfunktionen und daraus abgeleiteten Managementaufgaben handelt es sich um disponierende Funktionen der Planung, der Entscheidung, des Organisierens und der Kontrolle von betrieblichen Zielen und zielbezogenen Strukturen und Handlungsweisen. Die personenbezogenen Funktionen des Managements richten sich auf interaktionelle Vorgänge zwischen Leitungspersonen und Mitarbeitern. Die Realisierung der personenbezogenen Managementfunktionen haben eine Grundlage darin, dass Leitungspersonen mit Entscheidungs-, Anordnungs- und Kontrollbefugnissen ausgestattet sind, da sie ohne solche Befugnisse ihrer Managementverantwortung für die Zielerreichung der Organisation und für die zweckgebundene Gestaltung der betrieblichen Prozesse nicht gerecht werden könnten. Damit ist noch nichts über den Stil ausgesagt, in dem die Managementpersonen ihre personenbezogene Managementfunktion ausüben (eher autoritär oder eher beteiligungsorientiert, eher durch Anweisungen oder eher diskursiv, eher teambezogen oder eher auf Einzelpersonen ausgerichtet etc.). Entscheidend ist die Ausstattung mit Macht als positionales Strukturelement in der Organisation, die letztlich Steuerung als Entscheidung sowie als personenbezogene Weisung und Kontrolle ermöglicht. Die sachbezogene und personenbezogene Realisierung von Managementfunktionen beinhaltet gleichermaßen sowohl strukturelle Maßnahmen, die einen generellen Handlungsrahmen schaffen, als auch spezifisch situationsbezogene Maßnahmen, bei denen einzelne Vorgänge und Verhaltensweisen in eine bestimmte Richtung gelenkt werden sollen.

In der Rede von den sachbezogenen und personenbezogenen Steuerungsfunktionen des Managements sind drei Teilfunktionen enthalten:

- „*Gestaltung* eines institutionellen Rahmens, der es ermöglicht, eine handlungsfähige Ganzheit über ihre Zweckerfüllung überlebensfähig und entwicklungsfähig zu erhalten;
- *Lenkung* durch das Bestimmen von Zielen und das Festlegen, Auslösen und Kontrollieren von zielgerichteten Aktivitäten des Systems und seiner Elemente;
- *Entwicklung* ist teils das Ergebnis von Gestaltungs- und Lenkungsprozessen im Zeitablauf, teils erfolgt sie in sozialen Systemen eigenständig evolutorisch durch intergeneratives Erlernen von Wissen, Können und Einstellungen.“ (Bleicher 2011, S. 73)

Management in diesem Verständnis hat demnach die Aufgabe, ein als soziales System verstandenes Unternehmen, das sich als Bestandteil seiner spezifischen Umwelt verhalten und bewegen muss, zielgerichtet zu gestalten und

weiterzuentwickeln und auf diese Weise für den Erhalt dieses Systems Sorge zu tragen.

Mit dem Begriff „Management“ wird also auch für die Soziale Arbeit zunächst nicht anderes bezeichnet als eine bewusste und verantwortliche Wahrnehmung von Aufgaben der „Betriebsführung“. Management ist erforderlich für alle Organisationen; wenn sie nicht „gemanagt“ werden, steht ihre Existenz auf dem Spiel. Die Verwendung des Managementbegriffs in der Sozialen Arbeit ist demnach in keiner Weise gleichzusetzen mit einer „Ökonomisierung“ in der Sozialen Arbeit (vgl. Buestrich u.a. 2008). Wenn von „Ökonomisierung“ die Rede ist, richtet sich die Kritik auf eine bestimmte Form des Managens: auf eine Überhöhung oder Priorisierung der betriebswirtschaftlichen Steuerungsdimension. Kritisiert werden die Missachtung anderer Faktoren, die für eine erfolgreiche Betriebsführung bedeutsam sind, und die Unterordnung dieser Faktoren unter eine einseitig betriebswirtschaftliche Steuerungslogik. Hier ist zum einen genauer zu prüfen, ob im Einzelfall eine solche Kritik tatsächlich zutrifft oder ob das Etikett „Ökonomisierung“ möglicherweise als ein emotional aufladbarer Kampfbegriff zur Abwehr betriebswirtschaftlicher Kalküle und ihrer Folgen genutzt wird. Zum anderen ist in Rechnung zu stellen, dass auch in der Betriebswirtschaftslehre längst nicht mehr ausschließlich ökonomische Faktoren in den Blick genommen werden, sondern sowohl konzeptionell (vgl. u.a. Bleicher 2011) als auch in den betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten (z.B. Balanced Scorecard; Kaplan/Norton 1997) der Bedeutung unterschiedlicher Faktoren für den Betriebserfolg und dementsprechend für das Management Rechnung getragen wird.

Mit dem Begriff des „Managerialismus“ wird – ähnlich dem Begriff „Ökonomisierung“ – eine kritische Richtung in der Auseinandersetzung mit Management in der Sozialen Arbeit markiert: die Kritik an einer zugespitzten technokratischen Managementlehre, die die Bedeutung professionellen Handelns bzw. die Logik der Profession überlagert. Im Begriff „Managerialismus“, der es mittlerweile sogar zu „Handbuch-Ehren“ gebracht hat (immerhin auf 10 Seiten im „Handbuch Sozialarbeit/ Sozialpädagogik“; Otto/ Ziegler 2011; vgl. auch Messmer/ Schnurr 2013) ist die Gefahr enthalten, dass ein Großteil der Konzepte des Managements in der Sozialen Arbeit diskreditierbar wird, weil sie in der Anwendung immer in Verdacht gestellt werden können, eine Ausformung des „Managerialismus“ zu sein, zumal dieser Begriff letztlich in seinen Konturen diffus bleibt. Die Grenzen zwischen dem als notwendig zugestandenen Management in Einrichtungen der Sozialen Arbeit und dem als neoliberalistische Überformung kritisierten „Managerialismus“ bleiben höchst undeutlich. Jede Methode kann überzogen, nicht ihrer Intention gemäß und damit „falsch“ angewendet werden; wenn ein solches, jeder Methode inhärentes Risiko Wirklichkeit zu werden droht, ist das zu kritisieren, ohne dass das gleichsam als „Managerialismus“ gebrandmarkt werden

muss. Letztlich kann dann mit dem Hinweis auf „Managerialismus“ alles Unangenehme in den mit dem Managementgedanken eingebrachten Herausforderungen (z.B. Controlling, Evaluation, Legitimation über Qualitätsnachweise etc.) diskreditiert werden.³

2.2 Dimensionen des Managements

Um die verschiedenen Teilfunktionen des Managements (Gestaltung, Lenkung, Entwicklung – dies in sachbezogener und personenbezogener Hinsicht) realisieren zu können, wird ein Handeln auf *drei Handlungsebenen des Managements* erforderlich (vgl. Bleicher 2011, S. 87 ff.; Horak/Matul/Scheuch 2007, S. 191):

- **strategisches Management:** Hier geht es um die Erarbeitung und um die fortlaufende Überprüfung einer „Unternehmensstrategie“, mit der die Organisation sich möglichst langfristig erfolgreich am Markt bzw. in dem durch politische Entscheidungen geprägten System sozialer Dienstleistungen zu halten vermag. Im Mittelpunkt steht die Bewältigung des grundlegenden Problems der Steuerung von Organisationen angesichts einer komplexen und unvorhersehbaren Umweltentwicklung – auf den Punkt gebracht in der Frage: „Wie lässt sich angesichts der Intransparenz des Umfeldes und der Unvorhersehbarkeit künftiger Entwicklungen jenes Maß an Sicherheit und Orientierung gewinnen, das jede Organisation für ihre spezifische Leistungsfähigkeit unabdingbar braucht?“ (Nagel/ Wimmer 2000, S. 9f.).

- **operatives Management:** Aufgaben auf dieser Handlungsebene des Managements sind die Umsetzung der strategischen Überle-

3 Die Behauptung eines überbordenden Managerialismus in der Sozialen Arbeit ist im Übrigen auch theoretisch unangemessen. Die „Managerialismus“-These offenbart eine implizite mechanistische Vorstellung nach dem Motto: Managerialistische Anforderungen werden an die Einrichtungen herangetragen, und der Außendruck wird dann in den Innenverhältnissen der Organisationen – quasi automatisch, 1:1 – umgesetzt. Eine solche Vorstellung verkennt die Erkenntnisse zur Beharrlichkeit von Systemen bzw. zu den je spezifischen Formen, in denen Organisationen die Zumutungen der von außen an sie herangetragenen Anforderungen wahrnehmen, verarbeiten und in ihre bisherigen Funktionslogiken hineinzunehmen versuchen (und diese Anforderungen dabei zum Teil mit anderen, der Eigenlogik der Organisation entsprechenden Handlungsweisen überformen).