

**Klaus Posch:**  
**Sozialmanagement**

In: Knapp, G. (Hg.): Soziale Arbeit und Gesellschaft. Entwicklungen und Perspektiven in Österreich. Klagenfurt 2004 (Mohorjeva Hermagoras), S. 404 – 433

1. Einleitung und Problemaufriss

In einem Seminar erzählte eine Studentin (2. Semester) über ihr Praktikum folgendes: „Eigentlich kann ich gar nichts aus meinem Praktikum erzählen. Leider habe ich keinen Klienten gesehen, sondern bin mit meiner Praktikumsanleiterin nur von Einrichtung zu Einrichtung gefahren. Zuletzt waren wir bei einem Pflegestammtisch. Da kommen die Angehörigen von pflegebedürftigen alten Menschen einmal im Monat zusammen, na ja um Dampf abzulassen. Eine Frau erzählte, dass sie ihre Schwiegermutter, mit der sie sich nie verstanden hat, jetzt pflegt. Am Land gehört das zu den Aufgaben der Frauen, dass sie die alten Menschen aus der Verwandtschaft pflegen und nicht ins Altersheim abschieben. Bei dieser Frau kommt dazu, dass ihr Mann sich dagegen ausgesprochen hat, da er seiner Mutter nie verziehen hat, als sie wieder heiratete, nachdem sein Vater gestorben war. Seitdem seine Mutter im Haus gepflegt wird, wurde er depressiv. Also, diese Frau hat beim Stammtisch ihr Herz ausgeschüttet. Wir haben ihr zugehört, aber eigentlich weiß ich nicht, ob das Sozialarbeit ist. Die Einrichtung, bei der ich das Praktikum mache, organisiert diesen Stammtisch. Man trifft sich in einem Raum der Feuerwehr, der eigentlich sehr ungemütlich ist, aber nichts kostet. Neben der Sozialarbeiterin kommt noch eine Krankenschwester, die Tipps für die Pflege gibt .....“

Welche Fragen ergeben sich aus diesem kurzen Bericht? Einerseits Fragen, die die sozialarbeiterische Methodik betrifft, aber auch viele Fragen, die die Organisation sozialarbeiterischer Leistungen anbelangen: wie werden Ressourcen gefunden um schwierige Probleme lösen zu können? Wer finanziert das? Wer steht für die

Erbringung der notwendigen Leistungen zur Verfügung? Wer achtet darauf, dass die notwendigen Leistungen auch erbracht werden ? Wie geschieht das ? usw.

Wo und wann immer Sozialarbeiter Klienten betreuen oder beraten, sind sie mit Menschen, ihrer Geschichte und ihren sozialen Verhältnissen und der Frage konfrontiert, wie sie ihnen zu einem gelingenderen oder geglückteren Alltag verhelfen können, aber auch mit der Frage, mit welchen Mitteln sie (gemeinsam vereinbarte) Ziele erreichen können. Sozialarbeiterische Praxis hat stets auch einen organisatorischen Aspekt und damit ist die Frage nach dem best möglichen Sozialmanagement verbunden.

Daher ist nicht mehr zu begründen, warum wir uns auch mit Sozialmanagement auseinandersetzen, wenn es um Sozialarbeit geht, sondern wie es dazu kommt, dass die angedeuteten Probleme noch immer wenig erfasst, systematisiert und gegenstandsadäquate Praxismodelle entwickelt werden. Daß Fragen des Sozialmanagements früher nicht behandelt wurden, gehört allerdings zu den Mythen: Sie wurden implizit gestellt und mehr oder weniger gelöst, in dieser Frage sollte die Kirche im Dorf bleiben. Heute wird von der Sozialarbeit und den sozialwirtschaftlichen Unternehmen häufig gefordert, explizit Methoden des Sozialmanagements anzuwenden. Dabei sollte jedoch nicht nur neuer Wein in alte Schläuche gefüllt werden. Die Verwendung eines modischen Jargons macht nicht gutes Sozialmanagement aus und es ist eine alte Binsenweisheit, dass oftmals die Verfechter einer neuen Idee diese gleichzeitig zu Grabe tragen. Dies gilt auch für manche Verfechter der Einführung betriebswirtschaftlicher Standardmodelle in die Sozialarbeit unter dem Titel Sozialmanagement. Ein Ende dieser Phase ist nun in Aussicht, nachdem viele sozialwirtschaftliche Unternehmungen nach einer eher naiven Übernahme von Ideen des Managements güterproduzierender Unternehmen zunehmend feststellen, dass sie „Eulenspiegel“ aufgesessen sind: Wie einst die Eigentümer eines nicht mehr zu finanzierenden Krankenhauses, welches durch den „Unternehmensberater“ Eulenspiegel „saniert“ wurde, in dem er von Bett zu Bett ging und den Patienten zuflüsterte, dass der letzte, der im Krankenhaus angetroffen wird, sterben müsse. Natürlich verließen diese das Krankenhaus, Eulenspiegel bekam ein

prächtiges Honorar und verließ seinerseits schnell die Stadt, denn schon am nächsten Tag kehrten die Patienten ins Krankenhaus zurück....

Dem Begriff „Sozialmanagement“ wird wie allen Begriffen Bedeutungen zugeordnet („konnotiert“): so sei es jene berufliche Kompetenz, die dazu befähigt, die Qualität von Leistungen zu verbessern und sie gleichzeitig billiger zu machen. Oder: ohne Sozialmanagement geht in Zukunft gar nichts mehr und wir werden als Sozialarbeiter nur überleben, wenn wir die Sprache des Sozialmanagements beherrschen. Die entscheidenden Institutionen wie Sozial- und Akkreditierungsagenturen, Kostenträger, Anstellungsträger, Leistungsträger usw. werden ausschließlich nach MitarbeiterInnen fragen, die über entsprechende Fähigkeiten im Bereich des Sozialmanagements verfügen(vgl. EFFINGER 2002).

Wie alle Unternehmen und Organisationen und Institutionen werden sozialwirtschaftliche Unternehmen geführt, geleitet und gemanagt. Manager genießen ein hohes Prestige. Dem entsprechend zieht es in diese Funktionen Persönlichkeiten, für die hohes persönliches Prestige überlebensnotwendig ist. Doch in erster Linie ist Management ein Handwerk verbunden mit hoher Verantwortung. Beim Sozialmanagement besteht diese Verantwortung gleich 3 Gruppen gegenüber: den Klienten, den Mitarbeitern und den Geldgebern. Loyalitätskonflikte sind vorprogrammiert. Schon diese geben genug Stoff für hohe Anforderungen. Ein Beitrag zum Thema Sozialmanagement hat auch die Aufgabe, darauf hinzuweisen und damit den zeitgeistigen, prestigeorientierten „Managerialismus“ in Frage zu stellen.

## 2. Historische und gesellschaftliche Entwicklung des Sozialmanagements:

Frage und Problemstellungen des Sozialmanagements ergeben und ergaben sich aus der Entwicklung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen von Sozialarbeit und ihrer Weiterentwicklung als Theorie und Praxis. Einige Faktoren dafür sollen hier skizzenhaft vorgestellt werden:

- Die Finanzierung von Sozialarbeit erfolgt in der Hauptsache aus Budgetmitteln öffentlicher Haushalte. Darin spiegelt sich die Definition des modernen Staatswesens als Wohlfahrts- und Sozialstaat.
- Seit einigen Jahren trat eine tiefgehende Wende in der Antwort auf die Frage der Budgetgestaltung ein d.h. Staatshaushalte sollen heute keine Defizite mehr aufweisen. In der Folge verschärften sich die Verteilungskämpfe. Die Situation der öffentlichen Finanzen änderte sich. Sie wurden verknappt und die Einrichtungen des Sozialwesens aufgefordert, mit weniger Mitteln mehr Qualität zu „produzieren“.
- In der Folge dessen aber auch auf Grund einer Unzufriedenheit mit den Organisations- und Legitimationsstrukturen alt eingesessener Einrichtungen wurden auch im Bereich der Sozialwirtschaft wettbewerbliche Elemente ausgeweitet. Monopole wurden in Frage gestellt, bisher im öffentlichen Bereich angesiedelte Formen der Sozialarbeit ausgegliedert, die Gründung neuer sozialwirtschaftlicher Unternehmen gefördert usw.
- Um dem zunehmenden Unbehagen über Managementdefizite aber auch fachlichen Einengungen bei den Trägervereinen, den öffentlich rechtlichen Einrichtungen und in den Einrichtungen selbst etwas entgegen zu setzen, wurde nach Problemlösungsstrategien aus der Produktionswirtschaft Ausschau gehalten und in den neuen Formen der Organisationsentwicklung, des Transformationsmanagements und Changemanagements gefunden. Brüche in den Organisationskulturen der sozialwirtschaftlichen Unternehmen wurden nicht nur hingenommen, sondern bewusst herbeigeführt um Monopolstellungen oder zumindest Marktführerschaft wieder herstellen zu können.
- Mit einer guten Platzierung der „Firma“ am Markt verbunden war die Absicherung der Position der ManagerInnen der „Sozialfirmen“, die anlässlich der Frage der Wiederbestellung nach 3 bis 5jähriger Tätigkeit „Erfolge“ vorzuweisen haben (Statusmanagement).

Nach den ersten „wilden“ Jahren des Sozialmanagements ist einerseits eine gewisse Ernüchterung und Enttäuschung andererseits eine differenzierte Sicht auf Problemlagen und Problemlösungen eingetreten: Sozialmanagement als solche wird nicht mehr als Antwort gesehen, sondern als der Versuch einer Antwort dem andere Antwortversuche gegenüber gestellt werden. „Die“ Antwort gibt es nicht mehr, die Zeit der Gurus im Bereich des Sozialmanagements neigt sich dem Ende zu.

Nach heutigem Verständnis können wir Sozialmanagement als systematischen Versuch definieren, die betriebswirtschaftliche Sicht, bei der Aufgaben, Strukturen und Prozesse in Organisationen des Sozialwesens unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu planen, zu organisieren, zu entwickeln und zu kontrollieren sind, bei der Gestaltung von sozialwirtschaftlichen Unternehmungen und Institutionen zu berücksichtigen und dabei jedoch die Grundsätze sozialer Gerechtigkeit und Fachlichkeit von Sozialarbeit als elementare Bezugspunkte in das Management zu integrieren (vgl. MERCHEL 2001, S. 27).

Mit diesem Verständnis von Sozialmanagement wird wieder die Grenze zur Sozialpolitik überschritten, die Einrichtungen der Sozialarbeit auf der Grundlage ihres Selbstverständnisses als soziale Systeme gestaltet, der Bezug zu ihren Umwelten analysiert und nicht zuletzt ihre rationale und intentionale Steuerbarkeit als begrenzte akzeptiert. Entsprechend dieser neuesten Sicht von Sozialmanagement wurden in den letzten Jahren große Anstrengungen unternommen, Gesamt- und Teilkonzepte (weiter) zu entwickeln, zu erproben und zu evaluieren. Ein Beispiel: in der 1. Auflage des bedeutendsten Handbuchs zur Sozialarbeit/Sozialpädagogik welches 1984 erschienen ist, wurde ein einziger von 104 Artikeln dem Bereich Sozialmanagement zugeordnet. In der 2. Auflage, die 2001 erschien und 199 Artikel umfasst, sind es immerhin 13 Artikel (OTTO u. THIERSCH 1984 u. 2001). Nicht nur in speziell ausgewiesenen Zeitschriften wie „Sozialmanagement, Zeitschrift für Sozialwirtschaft“, sondern auch in allen anderen Fachzeitschriften der Sozialarbeit werden laufend Beiträge zu Fragen des Sozialmanagements und dem Verhältnis von Sozialarbeit und Sozialmanagement veröffentlicht. Sozialmanagement erreicht zunehmend Anerkennung im Sozialwesen. Dies gelingt vor allem dann, wenn

nachvollziehbar wird, dass Sozialmanagement im Interesse der Klienten und der Beschäftigten der sozialen Arbeit denkt und arbeitet (WÖRLE 2002).

Damit verbunden sind neue Herausforderungen an die Ausbildung der SozialarbeiterInnen im tertiären (Fach-) Hochschulbereich: zunehmend häufig werden Studiengänge angeboten, in denen neben wissenschaftlich, theoretischer und methodisch-praktischer Kompetenz auch wirtschaftliche, rechtliche und organisatorische Kenntnisse vermittelt werden. Wer eine Leitungsfunktion in sozialwirtschaftlichen Unternehmungen anstrebt, muss über eine fundierte Ausbildung verfügen. Die Fähigkeit, Anforderungen der professionellen Sozialarbeit mit betriebswirtschaftlichen und sozialpolitischen Erfordernissen zu integrieren und zu kommunizieren, wird zunehmend gefordert. Dies zieht die Nachfrage der Träger von sozialwirtschaftlichen Unternehmungen nach wirtschaftlicher Qualifikation in der Ausbildung zu Sozialer Arbeit nach sich (u.a. BERGER 2001, S. 89-97).

Sozialmanagement als wirtschaftliche Qualifikation wird nicht mehr als Spezialkompetenz sondern als Querschnittskompetenz gefordert (SCHUBERT 2001). Dem werden auch die (Fach-) Hochschulen bei der Erstellung der Curricula Rechnung tragen müssen.

### 3. Ausgewählte Problemstellungen und Grundbegriffe des Sozialmanagements

Die Arbeit in Einrichtungen des Sozialwesens konfrontiert alle Mitarbeiter mit Problemstellungen, die in den Bereich des Sozialmanagements fallen. Umgekehrt verweisen die Begriffe des Sozialmanagements auf diese Problemstellungen. Entsprechend der Schwierigkeit, diese Problemstellungen ein für alle mal richtig und verbindlich zu lösen, tauchen im Bereich des Sozialmanagements unentwegt neue Begriffe auf: Diese lassen sich wie Schmetterlinge auf den Blüten nieder um sofort wieder zu verschwinden, wenn der Wind sie anhaucht. Viele Begriffe des Sozialmanagements sind flüchtig wie Schmetterlinge. Viele werden sehr unterschiedlich verstanden, dem entsprechend schwer fällt die Verständigung zwischen den Akteuren. Im Folgenden sollen einige zentrale Begriffe aus dem

Bereich Sozialmanagements und die dahinterliegenden Problemstellungen und möglichen Problemlösungen näher bestimmt werden:

a) Organisation

Sozialarbeiter wollen bedürftigen Menschen helfen und sehen sich plötzlich mit Organisationen konfrontiert, zu denen sie sich oftmals in ihrer ursprünglichen Aufgabe behindert sehen. "Das Phänomen Organisation ist so schillernd wie unfassbar und sogleich in der modernen Gesellschaft allgegenwärtig" (HEIMERL u. MEYER 2001, S. 259). In unserem Leben spielen Organisationen eine zentrale Rolle (GIDDENS 1997, S. 309-331). Bezeichnend für Organisationen ist z.B. dass Sozialarbeiter als Angehörige von sozialwirtschaftlichen Unternehmen nicht ausschließlich nach ihren persönlichen Überlegungen handeln, sondern auch auf der Grundlage von Aufträgen und Regeln ihrer Organisationen. Das wird bisweilen als einschränkend aber auch als entlastend erlebt. Einzelne Sozialarbeiter müssen nicht immer die Welt neu erfinden, sie greifen auf das in der Organisation gesammelte Wissen zurück. Sie können sich auf vielerlei in der Organisation verlassen unter anderem, daß von der Organisation vertraglich vereinbarte Leistungen erbracht werden. Nicht zuletzt finden sie andere Menschen vor, die die gleichen Ziele wie sie verfolgen, d.h. sie finden auch eine Bestätigung für die eigenen Ziele. Dem steht gegenüber, dass Organisationen bürokratisch sind d.h. ihre Regeln vereinheitlichen, sodass Entscheidungen nach einheitlichen Kriterien getroffen werden und es eine autoritätsgebundene Hierarchie gibt, die manchmal als hilfreich manchmal beengend erlebt wird. Neben diesen formellen Beziehungen gibt es in Organisationen auch informelle Beziehungen, ein Hinweis, dass sich Organisationen als Gruppen mit Gruppenregeln verstehen lassen. Auch in Gruppen werden wir kontrolliert und üben Kontrolle aus, wobei das Ausmaß an Kontrolle und Überwachung unterschiedlich ausfällt und sein Zustandekommen auch demokratischer Legitimation bedarf. Will eine Organisation auf Dauer eingerichtet sein, muss sie sowohl den Leitern als

auch den Mitarbeitern Rechte und Pflichten, die Möglichkeit von Konflikten einräumen, sowie Regeln für Konfliktabläufe festlegen.

Ein besonderes Merkmal, welches sozialwirtschaftlichen Unternehmungen zugeschrieben wird, besteht darin, dass sie nicht auf Gewinn ausgerichtet sind. Sie sind sogenannte Non Profit Organisationen und dienen dem Gemeinwohl, den Klienten, den Mitarbeitern usw. Nun gibt es aber eine Vielzahl von NPOs: von Green Peace über Kirchen, Parteien, Gewerkschaften reicht der Bogen bis zu den sozialwirtschaftlichen Unternehmen, auch der Staat wird dazugezählt. Der Gewinn, den eine NPO erwirtschaftet, wird - so die reine Lehre - wieder dem Wohl der Kunden zur Verfügung gestellt. Dabei wird jedoch übersehen, dass alle NPOs auch einen Wert (u.a. auch materiellen Reichtum) darstellen und diesen zu mehren suchen. Nicht nur das: auch sozialwirtschaftliche Unternehmungen verfolgen klar ein oberstes Ziel, nämlich den materiellen Bestand des Unternehmens zu sichern.

Diesem Ziel dienen auch alle Versuche der sozialwirtschaftlichen Unternehmen, sich um- bzw. neu zu organisieren. Doch die Art und Weise, wie diese Veränderungsprozesse vorgenommen werden, ist sehr unterschiedlich:

- Bei der Technik der Organisationsentwicklung werden die betroffenen Mitarbeiter und Gruppen von Mitarbeitern in größtmöglichem Umfang mit einbezogen und die Veränderungsmaßnahmen werden kontinuierlich und prozesshaft gesteuert.
- Bei der Technik des Changemanagements werden von der Führung der Organisation unter Bezugnahme auf geänderte Marktlagen, rechtliche Rahmenbedingungen oder personellen Situationen (z.B. Wechsel in der Geschäftsführung) sprunghafte und schnelle Veränderungen herbeigeführt.

- Bei der Technik des Transformationsmanagements wird versucht, eine Verknüpfung auf allen Ebenen herzustellen: zwischen externer und Eigenlogik des Unternehmens; zwischen Veränderungen mit und gegen die Betroffenen; bei der Abfolge von Prozessen und Brüchen, zwischen Zielvorgaben von Außen und Innen (JANES 2001, S. 9).

b) Qualität und Qualitätsmanagement:

Ein im Sozialmanagement zentraler Begriff ist Qualität. Hitzige Diskussionen werden rund um die Definition dieses Begriffes geführt. Je nachdem, welcher Stellenwert dem Zählen und Messen, also der Quantität beigemessen wird, wird der Begriff der Qualität bestimmt. Viele Modelle (s.u. die Überlegungen zur Balanced Scorecard) versuchen, dieses Spannungsverhältnis aufzulösen, in dem sie Qualität quantifizieren, was grundsätzlich möglich ist. Im Hintergrund dieser Diskussionen steht ein Grundkonflikt, der in jedem sozialwirtschaftlichen Unternehmen von großer Bedeutung ist: es muss den Klienten möglichst umfassend geholfen werden, das wäre der eine Pol und der andere lautet, dass das Unternehmen in seinem materiellen und finanziellen Bestand gesichert bleiben muss. Die Verfahren, diese Ziele auszubalancieren, werden als Qualitätsmanagement bezeichnet. Die Definitionen von Qualität klingen häufig sehr theoretisch und abstrakt. Ein Beispiel: „Qualität ist die Gesamtheit von Merkmalen und Merkmalswerten einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.“ (WEHAUS 1999, 1350 –3). Bei aller Schwierigkeit, Definitionen von Qualität zu verstehen, wird daraus ersichtlich, dass Qualität mehreren einzelnen Erfordernissen gerecht werden muss und gleichzeitig als eine Gesamtheit oder Ganzheit zu verstehen ist. Nach dem EFQM, dem Europäischen Modell des Qualitätsmanagements kommt es auf folgende Merkmale an, nach denen sich auch sozialwirtschaftliche Unternehmungen orientieren müssen:

- Ergebnisorientierung, das ist die ausgewogene Erfüllung der Ansprüche, die alle bedeutsamen Interessensgruppen an die Organisation haben;
- Kundenorientierung: die Produkte müssen für die „Kunden“ einen Nutzen haben;
- Führung und Zielkonsequenz: die Letztverantwortung für alle zu erbringenden Leistungen trägt die Führung der Organisation;
- Prozess- und Faktororientierung: alle Aktivitäten im Unternehmen müssen einzeln und in ihrer wechselseitigen Abhängigkeit verstanden und systematisch gesteuert werden;
- Mitarbeiterentwicklung und Beteiligung: das Potential der Mitarbeiter muss systematisch auf der Grundlage einer Kultur der Beteiligung und auf der Basis gemeinsamer Werte gefördert werden; und
- Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung: Qualität muss dauerhaft gesichert und verbessert werden.

Diese Grundsätze bilden auch zunehmend auch die Grundlage für die Zertifizierung von Qualität z.B. dem Qualitätsmanagement nach ISO 9000:2000.

Einer der Begriffe, um das Feld des Qualitätsmanagements abzustecken: ist der Begriff der „Kundenorientierung“. Damit soll auf die Bedeutung der aktiven Rolle des Klienten im Hilfeprozess hingewiesen werden: ein Kunde ist „kundig“ d.h. sie/er weiß, was sie/er braucht und wie sie/er zu ihren/seinen Zielen kommt. Von den Praktikern der Sozialarbeit wird mit Recht allerdings darauf hingewiesen, dass die Dinge so einfach nicht liegen und Klienten der Sozialarbeit nicht Kunden im alltagssprachlichen Gebrauch sind, sondern z.B. auch gegen ihre Interessen handeln, indem sie Schulden machen, Delikte begehen usw. Handlungskompetenz kann und muß jedem Klienten als einem „Subjekt“ unterstellt werden, doch zugleich müssen die strukturellen und biographischen Hindernisse bei der Entfaltung dieser Handlungskompetenz erkannt und bearbeitet werden. D.h. wir müssen unseren Klienten auch

einräumen, dass sie „un-kundig“ sind. Wenn wir ihnen das nicht einräumen, dann bliebe als Begründung für ihr Verhalten nur noch die des „Bösen Willens“: Wer arm ist, ist selber schuld! In weiterer Konsequenz führt das zur Überlegung, dass, wer vom bösen Willen erfüllt wird, bestraft werden muss. Das wäre die Logik des Utilitarismus.

Mit einem geschärften Wissen über die Grundsatzfragen des Qualitätsbegriffs, fällt es leichter die Handwerkszeuge des Qualitätsmanagements zu analysieren: die Instrumentarien, die Erfüllung der einzelnen Ziele der sozialwirtschaftlichen Unternehmen zu überprüfen, sind „Evaluation“ und „Controlling“: Ob ein sozialwirtschaftliches Unternehmen gut gemanagt wird, hängt nicht nur davon ab, ob sie die Qualitätserfordernisse umfassend definiert, sondern auch davon, ob es gelingt, dies systematisch zu überprüfen. Während im traditionellen Management sozialer Einrichtungen diese Überprüfung entweder überhaupt nicht oder durch externe Verwaltungsfachleute (z.B. Rechnungshof) erfolgte, geschieht das heute durch die Mitarbeiter selbst, die dabei vom Sozialmanagement unterstützt werden. Durch Selbstevaluation soll die systematische Reflexion und Bewertung der eigenen Arbeit sowie deren Rahmenbedingungen sichergestellt werden. Dabei werden Daten unter zur Hilfenahme von Instrumenten wie Fragebögen, in denen sich der methodische Wissensstand und die Ziele der Klientenarbeit nieder schlagen, regelmäßig erhoben. Ziel der Selbstevaluation ist zunächst die Selbstkontrolle und die Förderung der beruflichen Tätigkeit. Die Standardisierung der Instrumente der Selbstevaluierung ist aus verschiedenen Gründen notwendig:

- Sie ermöglicht den Vergleich zu verschiedenen Zeitpunkten;
- sie ermöglicht den Vergleich der Praxis bei unterschiedlichen Mitarbeitern und unterschiedlichen Klienten;
- sie ermöglicht die Zusammenfassung der Ergebnisse zu einem Gesamtergebnis der Organisation, die auch die Beschreibung unterschiedlicher Vorgangsweisen zulässt.

Die Standardisierung setzt voraus, dass jene, die die Instrumente dazu entwickeln über gemeinsame Ziele und Interessen verfügen. Die Zuverlässigkeit und Objektivität dieser Instrumente sowie ihre Wirksamkeit sind gering, wenn sie von Beginn an als innerbetriebliche Kampfmittel gelten oder gar eingesetzt sind. Spätestens an dieser Frage scheitern viele Führungskräfte sozialwirtschaftlicher Unternehmen, die sich weder praktische Erfahrung noch methodisch theoretisches Wissen über Sozialarbeit angeeignet haben.

Weiteres stellt sich die Frage nach der Qualität von Evaluationen und Evaluationssystemen, die laufend Evaluationen vorsehen. Es zeigte sich, dass Evaluationen immer wieder neue Problemstellungen aufwerfen und in der Folge die Standards für Evaluationen weiter entwickelt werden müssen.

Die Deutsche Gesellschaft für Evaluation (2002) stellt zuletzt 25 Kriterien zusammen, die in 4 Gruppen zusammengefasst sind:

- Evaluationen müssen nützlich sein: sie müssen sich an den gemeinsamen geklärten Zwecken und am Informationsbedarf der vorgesehenen Nutzer ausrichten. Dies schließt ein, dass Evaluationen nicht nur fachlich kompetent, sondern auch persönlich glaubwürdig sein müssen.
- Evaluationen müssen durchführbar sein: sie müssen realistisch gut durchdacht und kostenbewusst geplant und ausgeführt werden. Falls die verschiedenen Beteiligten und Betroffenen über Methoden und Pläne berechnete Zweifel haben, müssen Evaluationen als undurchführbar gelten;
- In Evaluationen muss mit den betroffenen Personen und Gruppen fair umgegangen werden: dies bedeutet u.a., dass Daten, Vorgangsweisen und Ergebnisse dem Betroffenen zugänglich sein müssen.
- Evaluationen müssen hinsichtlich der Beschreibung des Evaluationsgegenstandes des Kontexts, der Zwecke und Vorgehensweisen sowie der Informationsquellen genau sein.

Das Instrument des Controlling entwickelte sich einerseits aus der Notwendigkeit von Kontrolle in der Sozialarbeit (Wer ist dafür verantwortlich, wenn ein Klient z.B. ein missbrauchtes Kind von seinem Sozialarbeiter unsachgemäß betreut wird ?) – eine soziale Leistung soll nicht nur gewährt werden, sondern auch gewährleistet sein! – andererseits aus der Einsicht, dass die traditionellen Kontrollinstrumente möglicherweise gefürchtet aber nichts desto trotz unwirksam sind. Modernes Controlling versteht sich als eine Datenerhebungs- und Bewertungstechnik zur Erfolgssicherung eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens. Darüber hinaus dient das Controlling der Sozialplanung und der Normenentwicklung. Controlling setzt voraus, dass adäquate und weitgehend konsensuell erarbeitete Selbstevaluierungsinstrumente entwickelt wurden. Dabei kommt wiederum zum Tragen, dass nach modernem Verständnis von Sozialmanagement diese Instrumente in Selbstevaluierungsprozessen weiter entwickelt werden: neue Frage und Problemstellungen kommen dazu, alte verlieren ihre Bedeutung oder ändern sich usw.

c) Finanzierungsfragen:

„Zunehmender Kostendruck bei steigenden Qualitätsansprüchen“ wird als formelhaft gebrauchtes Argument verwendet, um die Notwendigkeit der Verbesserung des Sozialmanagements zu begründen. Die Sozialwirtschaft gilt in der Volkswirtschaft als Wachstumsbranche mit riesigen Umsätzen; zugleich ist sie mit tiefgehenden Wandlungsprozessen, deren Ausgangspunkt eine heftige Diskussion über die Zukunft des Sozialstaates ist: nach der Theorie des „Enabling State“ („Aktivierender Staat“) z.B. sollen sich seine Aktivitäten der Idee orientieren, dass seine Aufgabe darin besteht, die Bürger zu aktivieren. Der Wohlfahrts (Welfare-) staat soll zum Workfare - Staat umgebaut werden mit der Konsequenz, dass Geldmittel zunehmend in strafende Einrichtungen und weniger in Einrichtungen mit fördernden und unterstützenden Aufgabenstellungen auf der Grundlage methodischer Prinzipien sozialer Arbeit investiert werden sollen

(DAHME u. WOHLFAHRT 2002). Dem entsprechend werden die Anforderungen an helfende Institutionen verschärft.

Die Finanzierungsquellen sozialer Arbeit sind vielfältig: Zuwendungen, Entgelte, Förderungen, Sponsoring, Bußgelder, Vermögenszuwendungen, Nutzungsentgelte, Spenden, Events usw. Nach wie vor erfolgt die Finanzierung sozialer Dienste und Einrichtungen schwerpunktmäßig durch die öffentliche Hand als Zuwendungen (Subventionen) oder auf der Grundlage von Leistungsverträgen und Pflege- und Kostenersätzen. Es gehört zu der Kernkompetenz von EinrichtungsleiterInnen, über die entsprechenden gesetzlichen Finanzierungsgrundlagen und Zuständigkeiten informiert und auf der Grundlage dieses Wissens verhandlungsfähig zu sein. Auch Verträge müssen genau gelesen und eingehalten werden. Was in einem Jahr finanziert wurde, kann im nächsten Jahr schon wieder nicht mehr finanziert sein. Finanzierungsanträge müssen detaillierte Angaben über Antragssteller, Ziel und Zwecke des Vorhabens, Zeitpläne, Arbeitsorganisation, Methodik, Stellenplan, Eigenmittel, Eigenleistungen, Drittmittel, Beteiligung Dritter usw. enthalten (HALFAR 1999, S. 53).

Die Unsicherheiten der Finanzierung von Sozialarbeit gehören leider zu ihren Strukturmerkmalen. Der Anteil der Finanzierung mit mittel- und langfristiger Absicherung nimmt tendenziell ab. Zu einem guten Finanzierungsmanagement gehört daher auch die Entwicklung eines Ausstiegsszenariums und darauf zu achten, dass beim Abschluss von Projekten zusätzliche Kosten anfallen können.

Oftmals werden von einem Kostenträger nur Anteile finanziert. Andere Finanzierungsanteile müssen von andern Kostenträgern, von Spenden oder Klienten aufgebracht werden. Um der dadurch drohenden Unübersichtlichkeit zu begegnen, bedarf es Wirtschafts- und Kostenpläne in denen getrennt von einander die Kosten für Mitarbeiter, Sachkosten, Investitionen und Kosten des Trägers aufgeschlüsselt werden. Besondere Schwierigkeiten machen natürlich die ersten Budgets, da dort sowohl die Kosten aber auch viele Einnahmen nur

geschätzt (kalkuliert) werden können. Dabei soll nichts vergessen werden. Die Schätzung der einzelnen Kostenarten muss realistisch sein und bei der Schätzung der Einnahmen empfiehlt sich Vorsicht. Ein häufiger Fehler besteht darin, gesetzliche Abgaben (z.B. Steuern jeglicher Art und Abgaben an die Sozialversicherungen) zu vergessen. Auch ein sozial orientierter (gemeinnütziger) Verein muss seine Mitarbeiter bei der Sozialversicherung anmelden! Hier gilt die Devise: kühlen Kopf bewahren und sich eventuell Rat bei Wirtschaftsfachleuten (z.B. erfahrene SteuerberaterInnen) zu holen. Diese werden z.B. fragen, wann das Budgetjahr beginnt bzw. beendet wird und wie Einnahmen oder Ausgaben, die budgetiert wurden, aber erst im folgenden Jahr einlangen oder anfallen, berücksichtigt werden. Sie werden aber auch darauf hinweisen, dass während des ganzen Jahres regelmäßig Kosten anfallen, die Einnahmen in der Regel jedoch erst später einlangen. Um Liquidität zu gewährleisten, muss bei der Bank des sozialwirtschaftlichen Unternehmens ein Kreditrahmen festgelegt werden und die anfallenden Zinsen gleichfalls als Ausgaben berücksichtigt werden.

Budgets sind auch Steuerungsinstrumente, sie bilden nahezu alle Vorgänge in einem sozialwirtschaftlichen Unternehmen zahlenmäßig ab und können daher für die interne Kontrolle herangezogen werden. Mit einer transparenten Budgetierung kann die Verlässlichkeit, das Verantwortungsgefühl, die Innovationsfreude aber auch Sparsamkeit aller Mitarbeiter gefördert werden. Schlechte Budgets, die z.B. zentrale Aufgaben nur als Gesamtsumme ausweisen, fördern das Misstrauen derer, die die Klientenarbeit verrichten und in der Regel schlechter verdienen. Über Budgets wird gesteuert, ob gut gesteuert wird macht die hohe Kunst aus, die kaum jemand beherrscht, der die Leistungen der Mitarbeiter nur vom „Hörensagen“ kennt. Der Buchhalter mit Ärmelschoner gehört der Vergangenheit an; er ist wieder als vielbeschäftigter Sozialmanager mit Lap-top aufgetaucht, kann und will jedoch wie sein Vorfahre weder mit Klienten noch den SozialarbeiterInnen kommunizieren. Dem ist entgegen zu halten, dass auch im Sozialmanagement der größte Teil von Kommunikation im Zuhören und im Versuch, den anderen zu verstehen, besteht!

In großen sozialwirtschaftlichen Unternehmungen werden Finanzbuchhaltungen aufgebaut, ihre Begrifflichkeit schreckt bisweilen ab da sie gerne mit religiösen Ritualen verwechselt werden. Doch die Erstellung einer Bilanz ist nicht das Abendmahl und ob eine Bilanz gut oder schlecht ist hängt auch davon ab, ob sie für die MitarbeiterInnen klar und verständlich ist. Bilanztricks kommen zwar auch in sozialwissenschaftlichen Unternehmungen zur Anwendung, da wie dort zerfallen Finanzbuchhaltungen, die auf Tricks aufgebaut sind, früher oder später in sich zusammen wie Kartenhäuser. Den Schaden tragen jedoch hier mehr die Mitarbeiter und die Klienten, daher sollten an die Finanzbuchhaltungen sozialwirtschaftlicher Unternehmen besondere strenge Maßstäbe angelegt werden.

d) Leiten und Managen:

Jedes sozialwirtschaftliches Unternehmen wird geführt, geleitet und gemanagt. Während sich Managementaufgaben sich im Sinne des Modells Taylors aufsplittern lassen (Personalmanagement, Finanzierungsmanagement, Entscheidungsmanagement, Konfliktmanagement, Projektmanagement, Innovationsmanagement, Wissensmanagement, Veränderungsmanagement, Beschwerdemanagement usw.), bedeutet Leiten eine Funktion, die die Organisation als Ganze betrifft, d.h. umgekehrt, ein Unternehmen zerfällt mehr oder weniger rasch, wenn es bloß gemanagt wird. Zumindest die Leistungen für die Klienten bleiben dann unter den Möglichkeiten des Unternehmens.

Die erste Voraussetzung für das effiziente Funktionieren eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens ist das adäquate Verhältnis zwischen seiner Aufgabe und seinen administrativen Strukturen: die Aufgabe muß für die Mitarbeiter bedeutungsvoll sein und sie darf die verfügbaren Ressourcen nicht überfordern, sondern muss machbar sein. Weitere Faktoren, die für den Bestand und Erfolg eines Unternehmens Bedeutung haben, sind die Persönlichkeit der LeiterInnen und deren administrative und konzeptuelle Managementkompetenz.

Persönlichkeitseigenschaften von denen eine rationale Leitung profitiert sind:

- Intelligenz als Voraussetzung für strategisches und konzeptuelles Denken,
- die Fähigkeit intensive Objektbeziehungen herzustellen und aufrecht zu erhalten u.a. um Mitarbeiter realistisch beurteilen zu können;
- ein gesunder Narzissmus als Fähigkeit zur Selbstbehauptung und
- die Fähigkeit zu einer behutsamen Wachsamkeit gegenüber der Mit- und Umwelt, eine Art „berechtigter antizipatorischer Paranoia“ (KERNBERG 2000, S. 122).

Die Leiter von sozialwirtschaftlichen Unternehmen können es sich nicht leisten, naiv zu sein, denn die Ambivalenz, die die Mitarbeiter und Klienten ihnen gegenüber hegen, enthalten auch reale Aggression. Was daher zählt, ist die grundlegende Beschaffenheit des narzisstisch-paranoiden Gleichgewichts in der Persönlichkeit der LeiterInnen: denn als LeiterInnen müssen sie die Notwendigkeit anerkennen, ein gewisses Maß an Aggression zu tolerieren ohne sich übermäßig beunruhigen zu lassen. Zugleich werden ihre elementaren, menschlichen Bedürfnisse frustriert: Einsamkeit, Verlust an spontanen und ungehemmten Feedback von Mitarbeitern und die Unsicherheit, die alle wichtigen Entscheidungsprozesse begleitet. Wenn jemand zum ersten Male eine Leitungsfunktion übernimmt, aber auch in schwierigen Situationen, empfiehlt es sich daher, ein Coaching (Begleitung) durch SupervisorInnen, die selbst Erfahrung im Leiten von sozialwissenschaftlichen Unternehmen haben, in Anspruch zu nehmen.

Leitung bedeutet stets auch Übernahme einer administrativen und bürokratischen Funktion: Bürokratien haben die Aufgabe, die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern, zwischen den Mitarbeitern und den Klienten und zwischen Mitarbeitern und Leitern zu regeln, vor Willkür zu schützen und Abhilfe bei Missständen zu schaffen. Effizientes bürokratisches Funktionieren gewährleistet eine optimale Aufgabenerfüllung, hält die normale soziale Kommunikation

aufrecht, setzt durch, dass partikulare Interessen und Ziele jenem Ziel, das allgemein als Aufgabe des sozialwirtschaftlichen Unternehmens anerkannt ist, untergeordnet und Ressourcen effizient genützt werden.

Mit der Bürokratie jedoch sind zwei Gefahren verbunden: Erstarrung einerseits und chaotischer Zusammenbruch andererseits. Es gehört zu den primären Aufgaben von Leitern, solche Gefahren zu erkennen und Maßnahmen zu ergreifen, diese abzuwenden. Nur die Leiter in ihren Funktionen können diese Gefahren erkennen, da sie den Schnittpunkt zwischen sämtlichen beteiligten Systemhierarchieebenen besetzen. Diese Kompetenz kann erlernt werden, jedoch nicht alle Menschen besitzen die Fähigkeiten, sie zu erlernen. Daher ist es notwendig, dass bei der Auswahl von Personen für Leitungsfunktionen bestimmte funktionsbezogene Fragen gestellt und Interessen zurückgestellt werden:

- Wie groß ist die Kreativität, die die Kandidaten in der Vergangenheit auf ihrem Gebiet bewiesen haben?
- In wie weit beziehen sie ihre Gratifikationen aus ihrer beruflichen Tätigkeit und bleiben diese voraussichtlich erhalten?
- In wie weit werden sie ihre Kreativität als Leiter befriedigen, ohne dass sie auf Beifall und Bewunderung anderer angewiesen sind?
- Wie stark sind sie mit professionellen Werten und mit Wertsystemen in der administrativen Praxis und Theorie identifiziert?
- Können sie sich mit den Zielen der Organisation identifizieren?

Wie sich die Leistungskompetenz der Leiter entfalten und entwickeln kann, hängt aber auch von den Haltungen der Mitarbeiter zur Leitungsfunktion ab. Einerseits gilt, dass die Idealisierung von Leitern die Gefahr in sich birgt sie zu korrumpieren, andererseits können falsche Zuschreibungen sehr geeignete Leitungspersonen scheitern lassen. Das Scheitern eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens kann aber mehrere Ursachen haben: Es kann am Mangel an Ressourcen, ungünstigen gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen, unzulänglichen Strukturen, Verrat, böartigen Narzissmus der Mitarbeiter und Leiter, genauso liegen wie an inkompetenten Leitungskräften.

e) Öffentlichkeitsarbeit und Marketing:

Sozialwirtschaftliche Unternehmungen verfolgen neben unternehmerischen die inhaltlichen Ziele, allgemein gesprochen geht es ihnen darum, benachteiligten Menschen dazu zu verhelfen, ein gelingenderes, geglückteres Alltagsleben zu führen. Diese inhaltlichen, sozialarbeiterischen Ziele müssen sowohl innerhalb des Unternehmens als auch nach Außen hin kommuniziert werden. Ohne Öffentlichkeitsarbeit und Marketing geht es nicht. Unangebracht sind u.a. unehrliche, schwerverständliche, naive usw. Öffentlichkeitsarbeit und Marketing, da dies letztlich unweigerlich dazu führt, die Situation der benachteiligten Klienten noch weiter zu verschlechtern.

Beim Marketing müssen vorerst strategische Entscheidungen getroffen werden:

- Welche Aktivitäten sollen mit welchen Zielen in Zukunft gesetzt werden?
- Wie kann man Klienten gewinnen?
- Wie kann man Personen, Gruppen und Institutionen für diese Aktivitäten interessieren?
- Wo, wie, wann und mit wem will das sozialwirtschaftliche Unternehmen seine Ziele umsetzen?

Erst wenn klare Entscheidungen zu diesen und ähnlichen Fragen getroffen sind, kann damit begonnen werden, die Ergebnisse zu verdichten, um dann in der Öffentlichkeit, d.h. am „Aufmerksamkeitsmarkt“ erfolgreich seine Ideen, Ziele sowie das Unternehmen platzieren zu können. Diese kreative Verdichtungsarbeit kann aber auch dazu führen, dass das Ergebnis mit den erwünschten Ergebnissen des Unternehmens kaum mehr übereinstimmen. Dem Marketingprodukt sollte ein wirkliches Produkt gegenüber stehen. Ein Schwindel, auch wenn er nicht intendiert ist, fällt früher oder später auf und wirft immer auch ein schlechtes Licht auf gute engagierte Sozialarbeit. Freiwillige Selbstkontrolle tut not. „Peppige“ Produkte mögen zwar die Aufmerksamkeit erregen aber mit diesen zugleich Neid und Misstrauen.

Ein weiteres Missverständnis besteht darin, Marketing auf klassische Medienwerbung einzuengen. Beim heutigen Erscheinungsbild der Medien stellt sich zunehmend die Frage, ob diese überhaupt geeignet sind, Inhalte der Sozialarbeit so zu vermitteln, dass die damit verbundenen Ziele auch erreicht werden können. Mag sein, dass durch Kampagnen wie „Licht ins Dunkel“ hohe Spendenbeiträge erzielt werden, doch mit dem Spenden reduziert sich bei vielen Spendern die Bereitschaft zu prosozialen Handlungen: man hat ja ohnehin schon sein Scherflein beigetragen!

Mediale Kommunikation trägt immer auch den Abwehrbedürfnissen von Massen Rechnung, Adressaten medialer Kommunikation sind Objekte in einer Situation der Masse. In der Masse werden wir von Denkstrukturen des Konventionalismus beherrscht. „Empörungsdiskurse“ der Massenmedien sind von primitiven Abwehrmechanismen wie Ekel, Hass und Neid bestimmt. Die Massenkultur, insbesondere das Fernsehen, disponiert seine Teilnehmer zu konventionellen Werten und Haltungen. Diese sind attraktiv, weil sie unsere Bedürfnisse nach Sicherheit scheinbar befriedigen können: „Wenn alle einer Meinung darüber sind, dass die Sache „so ist, wie sie ist“, muss das wohl so sein; wenn alle der Meinung sind, dass die Werte die richtigen sind, kann auch ich mich daran halten.“ Da beim Konsum medialer Informationen in der Phantasie ihrer Rezipienten „alle anderen“ anwesend sind, glaubt das Individuum der Masse, stets das Richtige zu tun.

Wenn Öffentlichkeitsarbeit und Marketing in der Sozialarbeit Kommunikationsmanagement sein soll, dann sollte sie dort stattfinden, wo wechselseitig kommuniziert wird. Dann gelten auch für die Öffentlichkeitsarbeit jene Erkenntnisse, die in methodischer Klientenarbeit allgemeine Prinzipien sind: Beziehungsorientierung, Primat des Zuhörens, Lebensweltorientierung, Zielorientierung usw. Dann stellt sich weiters Frage, wo und wie sie hergestellt wird und wie der „Adressat“ mit dem sozialwirtschaftlichen Unternehmen in Dialog treten kann. Öffentlichkeitsarbeit und Marketing in der Sozialarbeit ist

hoffnungslos veraltet, wenn ihre Strukturen auf Einbahnkommunikation beruhen. Der Erfolg eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens beruht u.a. darauf, dass die Adressaten zu Beteiligten werden können. Dies gilt für Pressekonferenzen, Vorträge, Aufsätze, Artikel, Diskussionsbeiträge, Leserbriefe, Interviews genauso wie für Presseinformationen. Wenn durch Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, Einstellungs-, Motivations- und Verhaltensänderungen der Adressaten herbeigeführt werden sollen, dann sind sozialwirtschaftliche Unternehmungen gut beraten, sich daran zu erinnern, wie wir uns in der Klientenarbeit nicht verhalten, wenn wir Änderungen herbeiführen wollen: Direktiv, manipulativ, inkongruent usw.

f) Kompetenzmanagement:

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von sozialwirtschaftlichen Unternehmungen sind mit Aufgabenstellungen konfrontiert, die Wissen, Können und hohes persönlichen Engagement erfordern. „Routinisierung“ von Arbeitsvorgängen widerspricht weitgehend den strukturellen Anforderungen von Sozialarbeit, die auch heute mit dem Gebot der Individualisierung ihre Grundlage findet. Erfahrungsbasiertes und innovationsorientiertes Handeln lassen sich in der Sozialarbeit keines falls so klar unterscheiden wie in industriellen Produktionen. Individualisierung ist ein nach wie vor anerkannte Voraussetzung für effektives und effizientes Arbeiten in der Sozialarbeit. Klient, Umwelt des Klienten, Leistungen anderer Einrichtungen, Meso- und Makrostrukturen der Gesellschaft stehen in einem interdependenten Geflecht (System), in das Sozialarbeiter mit einem Organisationsauftrag, persönlichen Zielen und nicht zuletzt mit ihrer unverwechselbaren Persönlichkeit hinzukommen.

Bei der Aufgabe sozialwirtschaftlicher Unternehmungen, Kompetenz der Mitarbeiter zu fördern, optimal einzusetzen, zu administrieren, Fehler zu erkennen usw. kann nicht von einem linearen, wenn - dann Zusammenhang ausgegangen werden. Gerade diese Aufgaben des Sozialmanagements setzen sozialarbeiterische Feldkompetenz im Sinne von Theorie – Praxis - Kompetenz

voraus. Die Spaltung zwischen Praxisexperten und Organisationsexperten als Folge der „Verbetriebswirtschaftlichung“ der Sozialarbeit wirkte sich hemmend auf die Entwicklung von Sozialarbeit und Sozialmanagement aus: vieles bewegt sich in hohem Tempo im Kreis und die Klienten insbesondere die mit besonders komplizierten Problemlagen müssen die Suppe auslöffeln. Sie werden aus den sozialarbeiterischen Hilfesystemen zunehmend ausgeschlossen („exkludiert“). In einer Risikogesellschaft werden die Problemstellungen der Menschen zunehmend unübersichtlicher; Die Hilfsangebote der Sozialarbeit tragen dem Rechnung tragen und es werden ihre Methoden weiter entwickelt (vgl. Casemanagement, Empowerment, sozialpädagogische Familienhilfe usw.), wobei die klassischen Kompetenzen der Sozialarbeit wie Einzelfallarbeit, Gruppen- und Familienarbeit und Gemeinwesenarbeit keinesfalls überflüssig wurden sondern nach wie vor die Grundlage für weitere Entwicklungen abgeben. Die Theorien zu den Methoden der Sozialarbeit haben sich nur in seltenen Fällen als abgeschlossene Theorien verstanden, sondern meist als kontextgebundene Theorien, die stets zu Innovationen herausfordern. Kompetenzmanagement als Teil vom Sozialmanagement besteht in den Aufgaben, Kompetenzen zu generieren(Innovation), zu speichern, zu erhalten und für weitere Anwendungen verfügbar zu halten. Es verfolgt nachhaltige Ziele. Anhand von drei Teilaufgaben des Kompetenzmanagement möchte ich diese Aufgaben skizzieren: Projektmanagement, Administration und Informationsmanagement (Sozialinformatik).

Projektmanagement:

Die Projekteuphorie der letzten Jahre ist einer skeptischeren Betrachtungsweise gewichen. MAYERHOFER u. MEYER (2002, S. 486) beenden ihren Handbuchartikel mit folgenden Sätzen: „Stärkere Projektorientierung bedeutet „schnelles Laufen auf dünnem Eis“: da kann es fatal sein, das Eis – die Basisorganisation – immer stärker abzuschmelzen und gleichzeitig das Gehen auf unsicherem Terrain erst lernen zu müssen.“ Um im Bild zu bleiben: Bevor wir eine Eisfläche betreten, sollte ihre Tragfähigkeit geprüft werden, sowie beim

Einsatz des Projektmanagements sowohl die Zielvorgaben aber auch die Ergebnisse der Projekte sorgfältig geprüft werden sollten. Auftraggeber von Projekten sollten auch ein Gedächtnis für das entwickeln, was ihre ursprünglichen Ziele und Aufgaben waren.

Projekte dienen dazu, komplexe, relativ neuartige Aufgaben in einer anderen Ablaufstruktur als die der Basisorganisation einer Lösung zu zuführen. Die Ablaufstruktur von Projekten erfordert daher zusätzliche personale und sachliche Ressourcen aber auch spezielle Rahmenbedingungen innerhalb der Organisationen: klare Zielvorgaben, abgegrenzte Aufgabenstellung, zeitliche Begrenzung und nicht zuletzt die Bereitschaft der Basisorganisation zur Beteiligung (es müssen z.B. Projektmitarbeiter für bestimmte Zeit einem Projekt zur Verfügung gestellt werden). Dem kann gegenübergestellt werden, dass von einem Projekt eine höhere Problemlösungskompetenz erwartet werden kann und die Risiken, die mit großen Herausforderungen für Organisationen verbunden sind, insbesondere das Kostenrisiko, reduziert werden, indem diese auf das Projekt gebündelt werden.

Funktionen rund um ein Projekt sind die Projektauftraggeber, die Projektleiter, die Steuerungs- und Projektgruppe. Da Zeit ein wertvolles Gut ist, wird nach genauen Zeitplänen gearbeitet. Spezielle Techniken der Gruppenarbeit kommen bei der Projektarbeit zur Anwendung, um die meist knapp bemessenen Zeitbudgets optimal auszunützen. Das ergibt oft enormen Zeitdruck, was sich auch ungünstig auf die Kreativität der Projektmitarbeiter und somit auf das Ergebnis auswirken kann. Durch die Vorgabe von Projektphasen gewinnt der Projektablauf aber eine Übersichtlichkeit, die dazu verhilft, Ergebnisse zu erzielen, umzusetzen und abzusichern. Um das Kostenrisiko zu reduzieren, wird mit eigenen Projektbudgets gearbeitet, was wiederum ein Projektcontrolling notwendig macht. Der Einsatz von Informationstechnologien im Projektmanagement macht es möglich, dass zunehmend große Abschnitte von Projekten virtuell erledigt werden, was weitere Komplexität und Kostenreduktion zulässt.

Insgesamt zeigte sich, daß durch Projekte zusätzliche und bisweilen überlebensnotwendige Kompetenzen in sozialwirtschaftlichen Unternehmungen entwickelt werden. Zusätzlich können sie die gesamte Entwicklung von Organisationen fördern, indem Projekte chronifizierte Organisationskonflikte in wieder in Bewegung bringen. Allerdings gilt, dass messbarer Erfolg durch den Einsatz von Projekten nachzuweisen, schwierig geblieben ist.

#### Administration:

Jede aufgabenorientierte Organisation bedarf einer Administration: Briefe müssen gelesen, geschrieben, abgeschickt werden; Gelder müssen verrechnet, vereinnahmt, ausgegeben werden; Nachrichten müssen weitergegeben, entgegengenommen, gespeichert werden; Besprechungen müssen vorbereitet, geleitet, protokolliert werden; Räumlichkeiten müssen gefunden, eingerichtet, gepflegt werden usw. Neue Administrationstechniken müssen wie alle Methoden des Sozialmanagements mit Sorgfalt in die Sozialarbeit und in sozialwirtschaftliche Unternehmen integriert werden. Ihre Leiter sind für eine gute Administration verantwortlich und müssen sich mit bürokratischen Aufgabenstellungen identifizieren (s.o.). Leiter von sozialen Einrichtungen, die eine ISO 2000 Zertifizierung anstreben, aber nicht im Stande sind, die Postwege in der von ihnen geleiteten Organisation festzulegen, wirken heute lächerlich. Leider treffen wir nach wie vor auf „Schlampereien“. Dies hat mit dazu beigetragen, dass das Prestige sozialwirtschaftlicher Unternehmen und Sozialarbeit bei anderen Unternehmen nicht all zu groß ist.

Eine gute Administration orientiert sich an den klassischen Zielen der Verwaltung. Sparsamkeit, Zweckmäßigkeit und Orientierung an der Aufgabenstellung. Ob die konkrete Administration eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens diesen Kriterien gerecht wird, sollte wie das Finanzierungsmanagement einer jährlichen Inventur unterzogen werden.

#### Informationsmanagement:

In nahezu allen sozialwirtschaftlichen Unternehmungen hat die Informationstechnologie Einzug gehalten. Für den Ankauf von Hardware und Software werden große Beträge investiert. Doch leider hat sich herausgestellt, dass die Informationstechnologie bei weitem nicht so leicht anzuwenden wie versprochen und auch keineswegs so verlässlich ist. Alles ist für Störungen anfällig: Die Anwender sind schlecht geschult, die Programme nicht wirklich adaptiert, Festplatten mit wertvollen Informationen werden kaputt, Viren schleichen sich über das Internet ein: wer kennt sie nicht, diese alltäglichen Katastrophen rund um den Computer?

Dem steht gegenüber, dass ohne EDV kein sozialwirtschaftliches Unternehmen mehr überleben kann und der Druck der Informationstechnologiebranche, neuere, komplexere Programme und Geräte anzuschaffen, in dem Umfang zunimmt, als ihre Aktienkurse sinken. Die IT-Branche ist in der Krise und mit ihr die Sozialinformatik. Die Erfahrungen der klassischen Sozialarbeit sind damit wieder angesprochen, in diesem Fall die alte Weisheit, dass jede Krise auch neue Chancen eröffnet: die Informationstechnologie kann in sozialwirtschaftlichen Unternehmen Leistungs- und Verwaltungsprozesse automatisieren, virtualisieren und sichern. Dazu bieten zunehmend Dienstleister ihre Kompetenzen an, wobei gute Verträge Mindeststandards festlegen.

Informationstechnologie kann Kommunikation und Kooperation innerhalb der sozialwirtschaftlichen Unternehmungen und zwischen diesen und ihren relevanten Umwelten verbessern und sichern. Strukturen können vereinfacht werden, Abläufe effizienter gestaltet werden. Damit diese Chancen auch realisiert werden, bedarf es bei den Mitarbeitern einer Basiskompetenz in der Anwendung der Informationstechnologie einschließlich dem Wissen, dass wir nicht alles wissen können, aber auch einer Strategie der Organisation, den Einsatz der Informationstechnologie zu optimieren und nicht zu maximieren. Eine schlechte Strategie ist es, die Einschulung der Mitarbeiter plan- und ziellos abzuwickeln. Gerade im Terrain der IT muss aus dem Überangebot der Schulungsmaßnahmen

punktgenau jenes ausgesucht werden, das erforderlich ist und in regelmäßigen Abständen geprüft werden, in wie weit die Investitionen erfolgreich waren. Der Traum des virtuellen Büros, der virtuellen Administration sozialwirtschaftlicher Unternehmen, kann als das genommen werden, was es ist, als ein Marketingprodukt der IT-Wirtschaft, die den sozialwirtschaftlichen Unternehmungen die Freiheit lässt, jene Angebote zu akzeptieren, die nachhaltig den Wert des Unternehmens steigern.

#### 4.) Theoretische Grundlagen und Praxis des Sozialmanagements von der Organisation:

Sozialmanagement bezieht seine theoretische Grundlagen aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen. Zunächst sind die Betriebswirtschaftslehre, die Organisationspsychologie und Systemtheorie anzuführen, die allesamt bedeutsame Konzepte beigetragen haben, auf die noch einmal kurz einzugehen sein wird. Aber auch andere Wissenschaften wie die Sozialwissenschaft, die Politikwissenschaft und die Psychoanalyse sind für die jüngste Theorieentwicklung, die durch eine reflektierte Bezugnahme auf eine sich als kritisch verstehende Sozialarbeitswissenschaft charakterisiert werden kann, nicht mehr wegzudenken.

Ein auf betriebswirtschaftlichen Grundlagen aufbauendes, unternehmerisches Denken war durch veränderte sozialpolitische Rahmenbedingungen und dem Versuch einer ersten Reaktion entwickelt worden. Neue Fragen wurden an die traditionellen Verbände und Vereine des Sozialwesens gestellt:

- Ist die bestehende Rechtsform des Trägers die einzig mögliche oder gibt es nicht Rechtsformen, die einen effizienteren Einsatz der vorhandenen Mittel ermöglichen?
- Brauchen sozialwirtschaftliche Unternehmungen nicht auch Unternehmenskonzepte, unternehmerische Strukturen, moderne Formen der Mitbestimmung ?
- Sollten sozialwirtschaftliche Unternehmungen nicht Ziele definieren, an denen sie erkennen ob sie mehr oder weniger erfolgreich waren?

- Hat das sozialwirtschaftliche Unternehmen überhaupt eine Zukunft, wenn es in dieser Form weiter wirtschaftet wie bisher?
- Wie lassen sich die Kosten der einzelnen Leistungen bestimmen und Kosten einzelner Teilaufgaben erkennen?
- Wie lässt sich feststellen, ob die Leistungen, die seit Jahren erbracht werden, von den Klienten überhaupt noch gebraucht werden? Gibt es auch andere Wünsche der Klienten?
- Wie lässt sich das Herzstück der sozialwirtschaftlichen Unternehmen, die MitarbeiterInnen, „steuern“, d.h. gute MitarbeiterInnen zu finden und deren Kompetenz und Motivation zu fördern?
- Wie lassen sich neue Einnahmequellen und neue Geschäftsfelder finden und der Bestand des sozialwirtschaftlichen Unternehmens sichern?
- Usw.

Bei der Beantwortung dieser und ähnlicher Fragen wurden Erkenntnisse der Betriebswirtschafts- und Organisationslehre herangezogen. Neben den Antworten zu Einzelfragen wurden auch Antworten auf übergreifende Fragen gesucht. Dazu wurde und wird in erster Linie die Systemtheorie herangezogen. Deren Zugang zu den Fragen war zunächst ein abwartender: es geht zunächst darum, dass „was“ zu erkunden und das „wie“ des Funktionierens eines Unternehmens anzuerkennen. Fehler und Konflikte wurden als Erfordernisse des Systems erkannt. In weiterer Folge wurden neue Fragen an die Organisationen gestellt: wie verhalten sich Teile der Organisation und die Organisation als Ganze zueinander? Wie die Organisation zu ihrer Umwelt und umgekehrt, worin bestehen Identität und Differenzen? Organisationen wurden nicht mehr unter hierarchischen Aspekt betrachtet: wie steuert der Leiter des Unternehmens die Abläufe in seinem Unternehmen? (lineares Denken), sondern unter den Aspekt der Selbststeuerung des Unternehmens: wie werden Wirklichkeiten konstruiert, was sind die Kriterien der Konstruktionen, was die Differenzen? Daraus ergaben sich neue Wahrnehmungsweisen und Denkansätze, die mit dem Begriff der Zirkularität umschrieben werden: das Modell positivistischer Wissenschaften (forschendes Objekt sucht wahre Aussagen über Sachverhalte und versucht Handlungen gemäß seinen Beobachtungen und Ziele zu steuern) hatte ausgedient und an seine Stelle traten „Systemelemente“ und „Systemregeln“. Für die Menschen, die in sozialwirtschaftlichen

Unternehmungen arbeiteten, war dies eine zwiespältige Erfahrung: brachten sie einerseits Entlastung von unzumutbarer Verantwortung bedeutete sie auch Kränkung, da die Bedeutung der einzelnen Personen hinter Systemgrößen verschwand. Systemisches Denken im Sozialmanagement und personalistische Konzepte der Sozialarbeit entwickelten sich von nun an in einer Art Parallelaktion weiter.

Was dabei in den Hintergrund trat, war die kritische Auseinandersetzung mit der Systemtheorie insbesondere mit Niklas Luhmann Theorien. Die Luhmannschen Überlegungen wurden als „neueste Erkenntnis“ und als Supertheorie gehandelt. Die Systemtheorie spielte für das Sozialmanagement dadurch eher die Rolle einer Glaubenslehre, denn als ein wichtiger und fruchtbarer Versuch, komplexe Probleme zu erkennen, zu formulieren und anhand der Systemtheorie Lösungen zu formulieren. Übersehen wurde der radikale Funktionalismus der Systemtheorie, die Verleugnung des Subjekts in dieser Theorie. Auch Luhmann steht in einer Tradition, in seinem Fall trägt sie Züge einer konservativen protestantischen Theologie. Nicht zuletzt stilisierte er seine Theorie mit Hilfe hermetischer Begriffssysteme zu einer Lehre, die kaum noch Falsifizierung zulässt. In einer Risikogesellschaft ist die Systemtheorie überaus passend, da sie sicheres Wissen und systemimmanente Lösung von Problemen verspricht. Für Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, die häufig an ihren Organisationen leiden, bietet die Systemtheorie eine Entlastung. Da es dort kein Ich gibt, gibt es auch kein leidendes Ich. Sie bietet somit Selbstdistanzierung an, wo in der Realität z.B. Überidentifikation besteht.

Für eine sich als praktische Wissenschaft verstehende Sozialmanagementlehre bietet die Systemtheorie eine Menge hilfreicher Konzepte an: z.B. Vorgänge in Organisationen als Vorgänge der Organisationen zu begreifen. Sie bedarf jedoch komplementärer Theorien, die die Erfahrungen der Menschen in sozialwirtschaftlichen Unternehmungen als ihre Erfahrungen anerkennt und sie ermuntert, darüber mit anderen zu sprechen. Eine Frage, die die Systemtheorie nicht wirklich gelöst hat, spielt in der Sozialarbeit und in den sozialwirtschaftlichen Unternehmen eine zentrale Rolle, nämlich die nach dem Sinn von sozialarbeiterischer Praxis. Die Frage „Warum tu ich mir das an?“ wird von LeiterInnen in Supervisionen und Coachings häufig gestellt. Doch die

Untersuchungskategorien der Systemtheorie vermögen das Selbstverständnis solcher fragenden Subjekte nicht wirklich zu erreichen - und wollen es auch nicht (vgl. MC CAUGHAN u. PALMER 1994). Das macht ihre Stärke und zugleich Schwäche aus.

#### 5.) Forschungsergebnisse:

Sozialarbeit ist bis heute kein Eldorado für Forschung (RAUSCHENBACH u. THOLE 1998). Nicht dass es nicht ausreichend Forschungsfragen gäbe, neben vielen anderen Gründen gibt es drei Hauptgründe:

- Von den sozialwirtschaftlichen Unternehmungen und den politischen Instanzen werden kaum Mittel für Forschungszwecke zur Verfügung gestellt, ein höchst fragwürdiger Umstand im Hinblick auf die in Summe erheblichen Umsätze der Sozialwirtschaft. Dazu ein Beispiel: 1998 wurden von mehreren Organisationen der Wohnungslosenhilfe in Graz ein Forschungskonzept entwickelt, an deren Endpunkt ein Wohnungslose-Hilfeplan stehen sollte, der die Grundlage für gezielte Hilfestellungen für (potentiell) wohnungslose Personen abgeben sollte. Von der Fraktionsführerin der Sozialdemokratischen Partei (!) wurde die Bewilligung von ca. ATS 100.000,- für das Forschungsvorhaben abgelehnt, da man diesen Betrag doch in unmittelbare Hilfen investieren solle. Die großen Trägervereine der österreichischen Sozialwirtschaft haben keine Forschungstradition, wenn es um Einsparungen geht wird das Forschungsreferat als erstes aufgelassen (z.B. Verein für Bewährungshilfe und Soziale Arbeit). Für Forschung im Bereich des Sozialmanagements gibt es nach wie vor wenig Geldmittel; erhebliche Mittel werden für Organisationsberatungen investiert, deren Ergebnisse in der Regel höchstens mit dem beteiligten Funktionären nicht jedoch mit den betroffenen Praxisexpertinnen und schon gar nicht durch Klienten evaluiert werden. Verunsicherte Sozialmanager und Beratungsfirmen haben sich zu Symbiosen verbündet, in denen externe Forschung keinen Platz hat.
- Forschungsinstitute für Sozialarbeit und Sozialmanagement konnten bis heute nicht eingerichtet werden, da es zu wenige Forschungsaufträge gibt. Da Forschung aus mehreren Quellen finanziert werden muss, kann es keine Forschung geben, wenn eine der notwendigen Quellen auslässt.

- Forschungsgegenstand und Forschungsmethoden der Sozialarbeit und des Sozialmanagements sind hoch komplex. Wissenschaftliche Grundlagenforschung gibt es zwar in benachbarten Disziplinen wie Soziologie, Sozialpsychologie und Ethnopschoanalyse; in wie fern deren Methoden und Ergebnisse auch für Sozialarbeit und Sozialmanagement herangezogen werden können, muss erst geprüft werden.

In dieses Forschungsvakuum stoßen bisweilen Modell vor, die wenig mehr als Problembeschreibungen und gutes Marketing bieten. Um für diese These ein Beispiel zu nennen: das Instrument der Balanced Scorecard – BSC (Müller 2000); dieses soll auch den Managern sozialwirtschaftlicher Unternehmungen es ermöglichen, auf der Grundlage von Messdaten strategisches Controlling zu betreiben (Tiebel 2001). Inhaltlich geht es darum, dass an die Stelle der ausschließlich finanzwirtschaftlichen Perspektiven mit ihren Abschlüssen, Rentabilität, Umsatz und Liquidität eine multiperspektivische Betrachtung des Unternehmens treten soll: neben der finanzwirtschaftlichen Perspektive treten die Kunden- bzw. Klientenperspektive, die Perspektive der internen Geschäftsprozesse sowie die Lern- und Entwicklungsperspektive. In den jeweiligen Perspektiven werden Messungen durchgeführt, die jeweils den Grad der Zielerreichung angeben sollen. Dabei kommt es auf die Formulierung der richtigen Zielsetzungen und der Kennziffern an, die maßgeblich für eine erfolgreiche Umsetzung und Controlling sind. Soweit der Ansatz, der sich auch im Controlling sozialwirtschaftlicher Unternehmungen bewähren soll. Was sich in der Praxis zeigte, ist jedoch, dass allein die Logik der Leistungen der SozialarbeitInnen hoch komplex und interdependent sind. Messungen sind wissenschaftliche Modelle die bestimmten Kriterien wie Reliabilität, Qualität, Objektivität usw. erfüllen müssen. Zur Frage, wie die Wechselwirkungen zwischen den Perspektiven und ihren Zielen und Meßgrößen sich im Messmodell niederschlagen sollen, bringen die Vertreter der BSC nur dürftige Vorschläge: So fehlen nachvollziehbare Kennziffernsysteme für die Klientenperspektive. Dazu müssten Punkte vergeben werden, was zum Teil völlig willkürlich geschieht. Das Grundtheorem des BSC-Modells, wonach gemanagt werden kann, was messbar ist führte dazu, Zuschreibungen als Messungen zu deklarieren, obwohl keine Messungen vorliegen. Messungen beruhen

nämlich keineswegs nur auf common sense, auf übereinstimmenden Annahmen, sondern Messungen sollen Ergebnisse liefern können, die auch im Widerspruch zu ursprünglichen Annahmen stehen. Sämtliche Messungen der BSC mit Ausnahme jener der Finanzierungsperspektive sind nicht echte Messungen sondern willkürliche, bei denen die Übereinstimmungen zwischen Elementen, Beziehungen und Operationen beliebig sind. Klienten werden Kennziffern zugeschrieben, deren Messbarkeit im Sinne physikalischer Messungen unterstellt wird. Die vorgeblichen Messergebnisse werden dann noch weiter verarbeitet: Kennzahlen verschiedener Aspekte werden additiv zusammengeführt und auf diese Weise eine Gesamtkennziffer konstruiert. Dieser Unfug setzt sich fort in der Annahme, dass alle Meßgrößen der BSC Intervallskalenniveau haben. Sie haben jedoch im besten Falle Rangskalenniveau, was eine additive Weiterverarbeitung der Daten allein schon aus formalen Gründen unsinnig macht: Die Informationen „Hr. M. lebt in einer schlechteren Wohnung als Hr. S.“ und „Herr S. ist psychisch labiler als Hr. M.“ lassen sich nicht in einer Aussage wie „Herr M. und Herr. S. weisen die gleiche Kennziffer hinsichtlich ihrer psychosozialen Belastung auf“ zusammenfassen.

Wie die BSC sich in der Praxis des Sozialmanagements bewährt hat, wissen wir nicht, darüber gibt es keine Forschungsergebnisse. Die Behauptung, dass sie „Dienstleistungsanbieter maßgeblich unterstützen kann“, blieb ohne Begründung.

#### 6.) Die Zukunft des Sozialmanagements:

Die vielfältigen organisatorischen Problemstellungen bei der Erbringung von personenbezogenen Dienstleistungen der Sozialarbeit können nur gelöst werden, wenn den Fragen des Sozialmanagements in Zukunft mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird und eine systematische Forschung einsetzt. Sozialmanagement wird über die Phase der Konzeptarbeit hinausgehen und ihre eigene On-line sowie Offline-Forschung entwickeln müssen. Dabei sind die ethischen Imperative, die in der Phase der Ökonomisierung von Sozialarbeit bereits umfassend formuliert sind (WILKEN 2000) eine wichtige Richtschnur. Das Verhältnis zwischen ökonomischen Zielen und Zielen der Sozialarbeit ist komplexer als es oftmals diskutiert wird. Der homo oeconomicus ist nicht nur

„rationaler Nutzenmaximierer“, wie ihm oftmals von Seiten der Sozialarbeit unterstellt wird, sondern zieht stets auch ins Kalkül, dass der Konkurrent auch ein Anderer ist, der „mit mir läuft“. „Sociability“ der Unternehmer gehört mittlerweile zu den Leitideen der Europäischen Kommission (2002). In der Diskussion um die Zukunft des Wohlfahrtsstaates wird gerade von Seiten des Sozialmanagements mehr Aktivität erwartet. Dies wird möglich sein, wenn sich Sozialmanagement stets auch auf die Erfordernisse methodisch orientierter Sozialarbeit stützt. Die Erfahrungen im Management sozialwirtschaftlicher Unternehmen in die sozialpolitische Diskussion einzubringen, gehört zu ihren vordringlichen Aufgaben der Zukunft. Das Gewicht ihrer Argumente wird größer sein, wenn es SozialmanagerInnen gibt, die ihr Handwerkszeug beherrschen und sich auch mit den Diskussionen zur Zukunft des Wohlfahrtsstaats auseinandersetzen. Diese Diskussion ist hoch differenziert und von einer Reihe von Dichotomien bestimmt (Prisching 2000): Anpassung versus Politisierung, Liberalisierung versus Interventionismus, Kosteneindämmung versus Rechtswahrung, Wachstumsschädigung versus Wachstumsförderung, Elendsvermeidung versus Gesellschaftsveränderung, Missbrauch des Wohlfahrtsstaats versus Arrangement, Unwirksamkeit versus Erfolg des Wohlfahrtsstaats, Sozialschädlichkeit des Wohlfahrtsstaats versus institutionalisierte Solidarität, Garantismus versus Folgenbeseitigung für Modernisierungsverlierer, Lobbyismus versus Solidarismus, Anspruchshaltung versus Gewähr für Teilhabe, Autoritarismus versus Sicherung der Freiheit, Legitimationskrise versus Legitimationssicherung des Wohlfahrtsstaates, Nationalstaat versus globale soziale Mindeststandards.

Nur fundierte Beiträge aus Sozialarbeit und sozialem Management zu diesen Fragen werden auch deren Rahmenbedingungen, die sich derzeit verschlechtern wieder verbessern helfen. Konsequenterweise wird auch die Ausbildung derer, die in Zukunft in der Sozialarbeit Leitungs- und Führungsfunktionen inne haben werden eine bifokale sein müssen: Sozialarbeit und Sozialmanagement. Auf diese doppelte Anforderung, die eine dritte Anforderung mit sich bringt, nämlich die Querschnittskompetenz Sozialmanagement zu reflektieren und zu bestimmen, wird eine moderne Ausbildung zur Sozialarbeit in tertiären Bereichen abstellen müssen.

## Zusammenfassung:

In diesem Beitrag zum Sozialmanagement wurden ausgehend von Problemstellungen, die sich bei Management und Leitung sozialwissenschaftlicher Unternehmen, aber auch bei reflektierten MitarbeiterInnen ergeben, auf dem Hintergrund historischer Entwicklungen und dem den Sozialmanagement zugrunde liegenden Wissenschaften Problemlösungsansätze aufgezeigt, aber auch kritisch zu vorgegebenen Problemlösungen Stellung bezogen. Wer in Zukunft Leitungsfunktionen in sozialwirtschaftlichen Unternehmungen inne haben wird, muss das Handwerkszeug des Managements genauso beherrschen, wie das Handwerkszeug der Sozialarbeit. Sie/Er wird sich in die politische und ethische Diskussion zur Weiterentwicklung des Wohlfahrtsstaats kompetent einschalten müssen. Wie sich Sozialarbeit weiter entwickeln wird, wird auch davon abhängen, ob Sozialmanager ihre Erfahrungen und Überlegungen in die Fachöffentlichkeit einbringen werden. Die wissenschaftlichen, methodischen und ethischen Kompetenzen der klassischen Sozialarbeit werden nicht als Hemmnis sondern Voraussetzung für gutes Sozialmanagement dargestellt.

## LITERATUR:

BADELT C.: Handbuch der Nonprofit Organisationen. Strukturen und Management. Schaeffern u. Poeschel. Stuttgart 2002 (3.Aufl)

BERGER R. (Hg.): Studienführer Soziale Arbeit, Sozialarbeit, Sozialpädagogik, Sozialwesen. Votum. Dortmund 2001.

DAHME H-J. u. N. WOHLFAHRT: Aktivierender Staat. Ein neues sozialpolitisches Leitbild und seine Konsequenzen für die soziale Arbeit. In: Neue Praxis 2002 Heft 1 S. 10 – 32

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR EVALUATION: Standards für Evaluation. In: <http://www.degeval.de>

EFFINGER H.: Tempora horribilis?! Provokationen und Fragen zur Gegenwart der Zukunft der Sozialen Arbeit. In: Sozialmagazin 27/2000 Heft 4 S. 16 – 23

EUROPÄISCHE KOMMISSION: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen. In:  
[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc\\_dial/csr/csr\\_index.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc_dial/csr/csr_index.htm)

GIDDENS A.: Soziologie. Nausner u. Nausner. Graz, Wien 1999 (2.Aufl. Übers. H.-G. Zilian)

HALFAR B. (Hg.): Finanzierung sozialer Dienste und Einrichtungen. Nomos. Baden-Baden. 1999

HEIMERL P. u. M. MEYER: Organisation: In: BADELDT 2001 S. 259 – 290

JANES A. u.a. Transformations-Management. Organisationen von Innen verändern. Springer. Wien, New York 2001

KERNBERG O.: Ideologie, Konflikt und Führung. Psychoanalyse von Gruppenprozessen und Persönlichkeitsstrukturen. Klett-Cotta. Stuttgart 2000

MAELICKE B. (Hg.): Handbuch Sozialmanagement 2000. Nomos. Baden-Baden 1998 – 2002

MC CAUGHAN N. u. B. PALMER: Leiten und Leiden. Systemisches Denken für genervte Führungskräfte. Borgmann. Dortmund 1994

MERCHEL J.: Sozialmanagement. Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Votum. Münster 2001

MONZER M.: Selbstevaluation. In: Kap. 1300

MÜLLER A.: Strategisches Management mit der Balanced Scorecard. Kohlhammer. Stuttgart, Berlin, Köln 2000

OTTO H.-U. u. H. THIERSCH: Handbuch Sozialarbeit, Sozialpädagogik. Luchterhand. Neuwied 1984 und 2001 (1. u. 2. Aufl.)

PRISCHING M.: Wohlfahrtsstaatliche Ideologie. Über Ideen und Argumente beim Rückbau des Sozialstaats. In: ders. (Hg.): Ethik im Sozialstaat. Passagen. Wien 2000, S. 37 - 130

RAUSCHENBACH Th. U. W. THOLE (Hg.): Sozialpädagogische Forschung. Gegenstand und Funktionen, Bereiche und Methoden. Juventa. Weinheim, München 1998

SCHUBERT H. (Hg.): Sozialmanagement. Zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen. Leske u. Budrich. Opladen 2001

STRUNK A.: Controlling. In: MAELICKE 1998 Kap. 1400

TIEBEL Ch.: Balanced Scorecard. Strategisches Controlling für NPOs. In: Soziale Arbeit 2001 Heft 1 S. 1-7

WEHAUS R.: Qualitätsmanagement nach dem EFQM Modell. In: MAELICKE 2002, Kap. 1351

WEHAUS R.: Qualitätsmanagement. In: MAELICKE 2001 Kap. 1350

WILKEN U. (Hg.): Soziale Arbeit zwischen Ethik und Ökonomie. Lambertus. Freiburg i.B. 2000

WÖHRLE A.: Durchbruch. In: Sozialmanagement 12/2002 Heft 1 S. 5 f

HOME PAGES und e-mail Adressen (Auswahl):

Bank für Sozialwirtschaft: [www.sozialbank.de](http://www.sozialbank.de)

Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft: [bag-smv@fhnon.de](mailto:bag-smv@fhnon.de)

Deutsche Gesellschaft für Evaluation: <http://www.degeval.de>

Europäische Kommission:

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc\\_dial/csr/csr\\_index.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc_dial/csr/csr_index.htm)

European Foundation of Quality Management (EFQM): [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

Gemeinnützige Vereine Österreichs: <http://www.ioqv.at>

Non Profit Organisationen (NPO): [www.npo.or.at](http://www.npo.or.at)

Non-profit-software-guide: <http://www.nonprofit.at>