

Oltmann

## Sozialpolitik, Einflussmanagement und Fachberatung

■ Studienheft Nr. 417  
3. Auflage 04/2025

## **Verfasser**

### **Prof. Dr. phil. Frank-Peter Oltmann (Dipl.-Sozialwirt)**

Professur für Organisation und Management sozialer Dienste und Einrichtungen an der Ev. Fachhochschule Rheinland-Westfalen-Lippe, Bochum;  
Projekt- und Organisationsentwickler

### **Überarbeitung zur 3. Auflage**

### **Prof. Dr. Volker Brinkmann (Dipl.-Sozialarbeiter (FH), Dipl.-Sozialpädagoge (FH), Dipl.-Sozialwirt)**

Supervisor (DGSv), Systemischer coach und Unternehmensberater (SG), Senior Manager und Research Director, Global Research: Economic forms of social economy and social services (Efsess)

Leseprobe

© by DIPLOMA Private Hochschulgesellschaft mbH

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

### **DIPLOMA Hochschule**

University of Applied Sciences

Am Hegeberg 2

37242 Bad Sooden-Allendorf

Tel. +49 (0) 56 52 58 77 70, Fax +49 (0) 56 52 58 77 729

## Hinweise zur Arbeit mit diesem Studienheft

Der **Inhalt** dieses Studienhefts unterscheidet sich von einem Lehrbuch, da er **speziell für das Selbststudium aufgearbeitet** ist.

In der Regel beginnt die Bearbeitung mit einer Information über den Inhalt des Lehrstoffs. Diese Auskunft gibt Ihnen das **Inhaltsverzeichnis**.

Beim Erschließen neuer Inhalte finden Sie meist Begriffe, die Ihnen bisher unbekannt sind. Die **wichtigsten Fachbegriffe** werden Ihnen übersichtlich in einem dem Inhaltsverzeichnis nachgestellten **Glossar** erläutert.

Den einzelnen Kapiteln sind **Lernziele** vorangestellt. Sie dienen als Orientierungshilfe und ermöglichen Ihnen die Überprüfung Ihrer Lernerfolge. Setzen Sie sich **aktiv** mit dem Text auseinander, indem Sie sich Wichtiges mit farbigen Stiften kennzeichnen. Betrachten Sie dieses Studienheft nicht als „schönes Buch“, das nicht verändert werden darf. Es ist ein **Arbeitsheft, mit und in dem Sie arbeiten sollen**.

Zur **besseren Orientierung** haben wir Merksätze bzw. besonders wichtige Aussagen durch Fettdruck und/oder Einzug hervorgehoben.

Lassen Sie sich nicht beunruhigen, wenn Sie Sachverhalte finden, die zunächst noch unverständlich für Sie sind. Diese Probleme sind bei der ersten Begegnung mit neuem Stoff ganz normal.

Nach jedem größeren Lernabschnitt haben wir Übungsaufgaben eingearbeitet, die mit „**SK = Selbstkontrolle**“ gekennzeichnet sind. Sie sollen der Vertiefung und Festigung der Lerninhalte dienen. Versuchen Sie, die ersten Aufgaben zu lösen und die Fragen zu beantworten. Dabei werden Sie teilweise feststellen, dass das dazu erforderliche Wissen nach dem ersten Durcharbeiten des Lehrstoffs noch nicht vorhanden ist. Gehen Sie diesen Inhalten noch einmal nach, d. h. durchsuchen Sie die Seiten gezielt nach den erforderlichen Informationen.

Bereits während der Bearbeitung einer Frage sollten Sie die eigene Antwort schriftlich festhalten. Erst nach der vollständigen Beantwortung **vergleichen Sie Ihre Lösung mit dem am Ende des Studienhefts angegebenen Lösungsangebot**.

Stellen Sie dabei fest, dass Ihre eigene Antwort unvollständig oder falsch ist, müssen Sie sich nochmals um die Aufgabe bemühen. Versuchen Sie, jedes behandelte Thema vollständig zu verstehen. **Es bringt nichts, Wissenslücken durch Umblättern zu übergehen**. In vielen Studienfächern baut der spätere Stoff auf vorhergehendem auf. Kleine Lücken in den Grundlagen verursachen deshalb große Lücken in den Anwendungen.

Zudem enthält jedes Studienheft **Literaturhinweise**. Sie sollten diese Hinweise als ergänzende und vertiefende Literatur bei Bedarf zur Auseinandersetzung mit der jeweiligen Thematik betrachten. Finden Sie auch nach intensivem Durcharbeiten keine zufriedenstellenden Antworten auf Ihre Fragen, **geben Sie nicht auf. Wenden Sie sich** in diesen Fällen schriftlich

oder fernmündlich **an uns**. Wir stehen Ihnen mit Ratschlägen und fachlicher Anleitung gern zur Seite.

Wenn Sie **ohne Zeitdruck** studieren, sind Ihre Erfolge größer. Lassen Sie sich also nicht unter Zeitdruck setzen. **Pausen** sind wichtig für Ihren Lernfortschritt. Kein Mensch ist in der Lage, stundenlang ohne Pause konzentriert zu arbeiten. Machen Sie also Pausen: Es kann eine kurze Pause mit einer Tasse Kaffee sein, eventuell aber auch ein Spaziergang an der frischen Luft, sodass Sie wieder etwas Abstand zu den Studienthemen gewinnen können.

Abschließend noch ein formaler Hinweis: Sofern in diesem Studienheft bei Professionsbezeichnungen und/oder Adressierungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschließlich die männliche Form Verwendung findet (z. B. „Rezipienten“), sind dennoch alle sozialen Geschlechter, wenn kontextuell nicht anders gekennzeichnet, gemeint.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Bearbeitung dieses Studienhefts.

Ihre

DIPLOMA  
Private Hochschulgesellschaft mbH

<u>Inhaltsverzeichnis</u>	<u>Seite</u>
<i>Abbildungsverzeichnis</i>	5
<i>Glossar</i>	6
<i>Vorbemerkung</i>	10
<b>1 Sozialpolitik und Sozialwirtschaft</b>	12
1.1 Definition und Empirie zur Sozialwirtschaft	12
1.2 Sozialpolitik als Steuerungsinstanz sozialwirtschaftlicher Organisationen und sozialer Dienstleistungen	13
1.3 Soziale Dienstleistungen in der Sozialwirtschaft	14
1.4 Sozialwirtschaft, soziale Dienstleistungen und Vertragssteuerung	16
1.5 Aufgaben der Sozialpolitik im Kontext der Neuen Steuerung	16
1.6 Bürokratieabbau	18
<b>2 Das professionelle und disziplinäre Selbstkonzept des Sozialmanagements</b>	20
2.1 Der soziale Aspekt von Management als neue Perspektive	20
2.2 Management in professionellen Dienstleistungsunternehmen	24
2.3 Versuch eines Selbstkonzepts im Zuge sich wandelnder Märkte	25
<b>3 Modelle und Change-Strategien von Sozialorganisationen</b>	30
3.1 Die Organisation als System	30
3.2 Organisation und Umwelt	32
3.3 Organisation und Mensch	34
3.4 Organisation und (keine) Veränderung	36
3.4.1 Über den Zusammenhang von Struktur und Beharrung	37
3.4.2 Zur Funktion von Widerstand, Abwehr und Macht der handelnden Personen	38
3.5 Change-Management bedeutet Kulturwandel	39
3.5.1 Was ist Unternehmens- bzw. Organisationskultur?	39
3.5.2 Innovation und Veränderung durch Kulturwandel gestalten	41
3.6 Lernende Organisation als beispielhafte Lösung	42
<b>4 Strategisches Management in der Sozialwirtschaft</b>	45
4.1 Einführung in das strategische Management	45
4.2 Veränderungen nötigen zur Reaktion	47
4.3 Nicht jede Strategie lässt sich umsetzen	48
4.4 Grundlinien der strategischen Planung	50
4.4.1 Visionen und Missionen als zentrale Größen der Strategiebildung	51
4.4.2 Zielfindung	52
4.4.3 Marktanalyse und strategische Geschäftsfelder (Angebotsportfolio)	54
<b>5 Ausgewählte Planungs- und Analyseinstrumente im strategischen Management</b>	58
5.1 Umweltanalyse	59
5.1.1 Chancen- und Risikoanalyse	61
5.1.2 Stakeholderanalyse	63
5.2 Organisationsanalyse	68

# Sozialpolitik, Einflussmanagement und Fachberatung

5.2.1	Stärken-Schwächen-Analyse	68
5.2.2	Die SWOT-Analyse	69
5.2.3	Portfolioanalyse	72
<b>6</b>	<b><i>Innovationen in der Sozialwirtschaft</i></b>	<b>80</b>
<b>6.1</b>	<b>Soziale Innovation: ein Definitionsversuch</b>	<b>80</b>
6.1.1	Innovation im Verständnis der Ökonomie	80
6.1.2	Soziale Innovation: eine Erweiterung des Blickwinkels	81
6.1.3	Innovation (in) der Sozialwirtschaft	82
<b>6.2</b>	<b>Ebenen der Innovation in Unternehmen des Dritten Sektors</b>	<b>83</b>
6.2.1	Multirationalität der Umwelt	84
6.2.2	Der innere Zustand sozialer Organisationen	87
<b>6.3</b>	<b>Praxiskonzepte zur Innovationsförderung in der Sozialwirtschaft</b>	<b>90</b>
6.3.1	Innovationsfördernde und -hemmende Kategorien in multirationalen Organisationen	90
6.3.2	Innovationsbarrieren	91
<b>6.4</b>	<b>Innovationen gelingend umsetzen</b>	<b>92</b>
<b>7</b>	<b><i>Sozialmanagement als Akteur auf der Ebene des sozialstaatlichen Regimes</i></b>	<b>95</b>
<b>7.1</b>	<b>Die Wirkebenen des Sozialmanagements</b>	<b>95</b>
<b>7.2</b>	<b>Governance-Modelle als Schauplätze sozialpolitischer Beratungs- und Aushandlungsprozesse</b>	<b>96</b>
<b>7.3</b>	<b>Vom Korporatismus zur Governance sozialer Dienste</b>	<b>97</b>
<b>7.4</b>	<b>Zum Zusammenhang zwischen Sozialmanagement und Governance-Kompetenz</b>	<b>100</b>
<b>8</b>	<b><i>Fachberatung</i></b>	<b>103</b>
<b>8.1</b>	<b>Rahmenbedingungen und Determinanten der Fachberatung</b>	<b>103</b>
<b>8.2</b>	<b>Akteure der Fachberatung</b>	<b>104</b>
8.2.1	Öffentliche Träger	104
8.2.2	Verbände	105
8.2.3	Träger oder Trägerverbünde	105
8.2.4	Externe Beratung	106
<b>8.3</b>	<b>Themen von Fachberatung</b>	<b>106</b>
<b><i>Lösungen der Übungsaufgaben</i></b>		<b>110</b>
<b><i>Literaturverzeichnis</i></b>		<b>115</b>

## 1 Sozialpolitik und Sozialwirtschaft

Nach dem Studium dieses Kapitels,

- kennen Sie die volkswirtschaftliche und sozialpolitische Relevanz der Sozialwirtschaft,
- kennen Sie die Definitionen, Funktionen und Kooperationsverhältnisse in der Sozialwirtschaft und sozialer Dienstleistungen,
- kennen Sie Bereiche, Inhalte und insbesondere die sozialpolitische Steuerungsebenen der Sozialwirtschaft,
- kennen Sie das Modell des New Public Managements und seine Wettbewerbsfunktionen,
- können Sie die Notwendigkeit des Bürokratieabbaus argumentativ vertreten.

### 1.1 Definition und Empirie zur Sozialwirtschaft

*Sozialwirtschaft ist ein Bereich des Wirtschaftens, der sich im Kern mit solchen Gütern befasst, die als „sozial“ definiert werden. Der zentrale Gegenstand der Sozialwirtschaftslehre sind zunächst politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Ermöglichung sozialer Handlungen, Leistungen, Maßnahmen, Dienste, Unternehmungen bis hin zu Kooperationsformen, Strukturen und Regulationen. (Grunwald et al., 2024, S. 23)*

Sozialwirtschaft fokussiert dabei den Aspekt des Wirtschaftens, indem diese Handlungen und Strukturen als ein Teil und ein Beitrag gesellschaftlicher Wertschöpfung verstanden werden. Mit eingeschlossen sind Fragen der Leitung, Steuerung und Gestaltung – kurz: des „Managements“ – von sozialwirtschaftlichen Organisationen, die überwiegend unter dem Konzept „Sozialmanagement“ diskutiert werden (vgl. ebd.).

Die Sozialwirtschaft in Deutschland spielt eine zentrale Rolle sowohl in sozialpolitischer, ökonomischer als auch in gesellschaftlicher Hinsicht. Sie umfasst Organisationen und Dienstleistungen, die der sozialen Unterstützung dienen, wie Krankenhäuser, Pflegeeinrichtungen, Kindertagesstätten, Behindertenhilfen und weitere soziale Dienste. Bevor auf die Aufgaben der Sozialpolitik in diesem Bereich eingegangen wird, ist es hilfreich, einige volkswirtschaftlich relevante Kennzahlen darzustellen, um die Bedeutung der Sozialwirtschaft besser einordnen zu können:

1. Bruttowertschöpfung: Die Sozialwirtschaft insgesamt trägt laut Schätzungen der EU-Kommission in einem Umfang von rund 6,5 % zur Bruttowertschöpfung Deutschlands bei. Das bedeutet, dass sie einen erheblichen Teil zum Bruttoinlandsprodukt (BIP) des Landes leistet .
2. Beschäftigung: In der Sozialwirtschaft im engeren Verständnis – also allein in den Wohlfahrtsverbänden – sind knapp 2 Millionen Menschen beschäftigt, was etwa 5 % der gesamten Erwerbsbevölkerung in Deutschland entspricht. Dieser Sektor und seine unterschiedlichen Branchen (Gesundheit, Soziales, Pflege, Alter u.a.) sind insgesamt eine der größte Arbeitgeber in der deutschen Volkswirtschaft (vgl. BAGFW, 2018, S. 8–10).
3. Allein die Freie Wohlfahrtspflege stellt 4 116 276 Betten bzw. Plätze der sozialen Versorgung zur Verfügung (vgl. ebd.).
4. Anzahl sozialwirtschaftlicher Organisationen: In Deutschland existieren etwa 117 000 sozialwirtschaftliche Organisationen, die von großen Wohlfahrtsverbänden wie der Caritas, der Diakonie oder dem Deutschen Roten Kreuz bis hin zu kleineren sozialen Initiativen reichen.

5. Investitionen: Jährlich fließen mehrere Milliarden Euro in die Infrastruktur sozialer Dienstleistungen wie den Bau von Pflegeheimen, Krankenhäusern oder Kindertagesstätten. Der Investitionsbedarf steigt aufgrund der demografischen Entwicklung der alternden Gesellschaft.
6. Aufwendungen im Gesundheits- und Sozialwesen: Die Gesamtausgaben für soziale Sicherungssysteme und das Gesundheitswesen belaufen sich auf ca. 1 Billion Euro jährlich. Das entspricht etwa 30 % des BIP.
7. Pflege und Betreuung: Im Bereich der Pflege allein gibt es aktuell über 4,2 Millionen Menschen, die auf Pflegeleistungen angewiesen sind. Diese Zahl wird sich voraussichtlich in den kommenden Jahrzehnten weiter erhöhen.
8. Soziale Dienstleistungen sind eine Wachstumsbranche: Durch den demografischen Wandel und den wachsenden Bedarf an Pflege- und Betreuungsdiensten gehört die Sozialwirtschaft zu den am stärksten wachsenden Sektoren. Besonders der Pflegebereich ist durch den Anstieg älterer Menschen eine zentrale Wachstumsbranche.

(vgl. BAGFW 2014, 2018, 2022; EU-Kommission, 2023).

Diese Zahlen verdeutlichen, dass die Sozialwirtschaft in Deutschland nicht nur ein essenzieller Bestandteil der sozialen Absicherung ist, sondern auch einen erheblichen volkswirtschaftlichen Faktor darstellt. Im Kontext der Sozialpolitik kommt der Steuerung sozialwirtschaftlicher Organisationen und sozialer Dienstleistungen daher eine wichtige Aufgabe zu, um Effizienz, Qualität und Zugänglichkeit der Leistungen zu gewährleisten.

### 1.2 Sozialpolitik als Steuerungsinstanz sozialwirtschaftlicher Organisationen und sozialer Dienstleistungen.

Die Sozialpolitik hat im Bereich der Sozialwirtschaft wesentliche Aufgaben, um die Funktionsweise sozialer Dienste und Organisationen zu gewährleisten und zu optimieren. Hierzu gehören insbesondere:

1. Regulierung und Finanzierung: Die Sozialpolitik legt gesetzliche Rahmenbedingungen für die Finanzierung und Organisation sozialer Dienstleistungen fest. Sie steuert durch Sozialgesetze und Verordnungen. Durch das Sozialgesetzbuch (SGB I–XII) werden die Zugänglichkeit zu sozialen Dienstleistungen (Wunsch- und Wahlrecht) sowie die Einhaltung von Qualitätsstandards und die Finanzierung der Sozialwirtschaft sichergestellt.
2. Qualitätssicherung und Kontrolle: Ein zentrales Ziel der Sozialpolitik ist es, hohe Standards in der Versorgung und Betreuung sicherzustellen. Dies geschieht durch Qualitätskontrollen, Zertifizierungsverfahren und die regelmäßige Überprüfung der Einhaltung von Pflegestandards und Versorgungsrichtlinien.
3. Sicherung der sozialen Teilhabe: Durch Maßnahmen der Sozialpolitik wird sichergestellt, dass alle Bevölkerungsgruppen – insbesondere benachteiligte, ältere oder hilfsbedürftige Menschen – Zugang zu den erforderlichen sozialen Dienstleistungen haben.
4. Anpassung an den demografischen Wandel: Die Sozialpolitik muss Strategien entwickeln, um auf den demografischen Wandel zu reagieren. Dies betrifft vor allem die Sicherstellung von Pflegekapazitäten, die Ausbildung von Pflegekräften und die Förderung neuer, innovativer Betreuungsformen wie ambulante Pflegedienste oder digitale Gesundheitslösungen.

5. Förderung von Effizienz und Nachhaltigkeit: Die Sozialpolitik setzt Anreize für eine effiziente Nutzung der Ressourcen in der Sozialwirtschaft. Dazu gehört die Förderung von Kooperationen zwischen staatlichen, gemeinnützigen und privaten Trägern sowie die Einführung nachhaltiger Strukturen im Hinblick auf Personalplanung und Finanzierung.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Sozialpolitik eine Schlüsselfunktion in der Steuerung der Sozialwirtschaft hat. Sie stellt durch Gesetze, Regulierungen, Finanzierung und Qualitätskontrolle sicher, dass soziale Dienstleistungen für alle zugänglich und von hoher Qualität sind. Vor dem Hintergrund der volkswirtschaftlichen Bedeutung der Sozialwirtschaft und des demografischen Wandels wird die Steuerung durch die Sozialpolitik in Zukunft eine noch größere Herausforderung darstellen.

### 1.3 Soziale Dienstleistungen in der Sozialwirtschaft

Soziale Dienstleistungen sind personenbezogene Dienstleistungen die als helfend, unterstützend und interaktionsbasiert verstanden werden. Soziale Dienstleistungen sind somit der Nukleus und konstitutives Element der Sozialwirtschaft (vgl. Langer, 2024, S. 61). Bei vielen Leistungsangeboten sind im Vorhinein oftmals weder das Problem noch die Problemlösung bekannt und sie werden erst im Prozess der Leistungserstellung durch komplexe Interaktionen und Interventionen als koproduktive Lösungen gemeinsam mit den Klienten erstellt. Und nicht selten scheitern sie und es müssen wieder neue begonnen werden. Soziale Dienstleistungen basieren demzufolge auf Vertrauenseigenschaften, das heißt, es geht um langfristige und relationale Verträge, z. B. intensive Hilfeplanung für Jugendliche. Soziale Hilfe und soziale Dienstleistungen werden erst vor dem Hintergrund einer Ressourcenanalyse wirksam (vgl. ebd. ,S. 61 ff.)

Folgende Ressourcen, Inhalte, Steuerungsebenen und Funktionen der sozialen Dienstleistungsproduktion und des Sozialmanagements sind hier von Relevanz:

#### 1. Grundlagen der Sozialwirtschaft

Die Sozialwirtschaft ist einerseits Branche und Markt und andererseits organisatorische Steuerungsebene für alle Ebenen des Sozialmanagements. Neben der Selbstdefinition der Sozialwirtschaft schafft das Fach eine Abgrenzung der Sozialwirtschaft von anderen Wirtschaftsbereichen, die Einordnung der historischen Entwicklung und die Begründung der gesellschaftlichen Funktionen sozialwirtschaftlicher Organisationen aus multidisziplinären Begründungszusammenhängen und untersucht zugleich die Rolle der Sozialwirtschaft in der gesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Wertschöpfung und damit die zugrunde liegenden theoretischen Ansätze wie z. B. Makro- und Mikroökonomik, den Neo-Institutionalismus oder die Wohlfahrtsökonomik.

#### 2. Organisations- und Managementlehre

Ein weiterer wichtiger Bereich ist das Sozialmanagement, das sich mit der Leitung, Steuerung und Gestaltung sozialwirtschaftlicher Organisationen wie Wohlfahrtsverbänden oder Sozialunternehmen befasst. Hier werden sowohl strategisches als auch operatives Management in sozialen Organisationen untersucht. Zudem spielt die Analyse verschiedener Organisationsformen, Trägerstrukturen und rechtlicher Rahmenbedingungen sowie Corporate Governance und Compliance eine zentrale Rolle.

#### 3. Finanzierung und Ressourcenmanagement

Die Sozialwirtschaft ist stark von den verschiedenen Finanzierungsformen abhängig. Dies schließt öffentliche Gelder, Spenden, Drittmittel und Eigenmittel ein. Hierbei wird auch das Subsidiaritätsprinzip

und dessen Veränderungen beleuchtet. Zudem stehen das Sozialbudget und die Finanzierung des Sozialstaats im Fokus. Auf organisatorischer Ebene werden Kostenrechnung, Controlling und Finanzmanagement thematisiert.

### 4. Sozialpolitische und rechtliche Rahmenbedingungen

Ein wichtiges Themenfeld ist das Sozialrecht, das grundlegende Gesetze und Verordnungen umfasst, welche die Sozialwirtschaft beeinflussen, wie etwa das Sozialgesetzbuch. Hier werden auch die Auswirkungen der Sozialpolitik auf die Sozialwirtschaft betrachtet sowie die europäische und die internationale Sozialpolitik. Auch die Folgen von Liberalisierung und Deregulierung für sozialwirtschaftliche Akteure werden diskutiert.

### 5. Markt und Wettbewerb in der Sozialwirtschaft

Hier wird der Einfluss von Marktmechanismen und -strukturen auf den Sozialsektor beleuchtet. Die Pluralisierung der Anbieterlandschaft, das Wettbewerbsrecht und die Marktlogik in der Sozialwirtschaft sind zentrale Themen. Zudem wird das Wunsch- und Wahlrecht der Nutzer und dessen Einfluss auf die Angebotsgestaltung thematisiert.

### 6. Qualitätsmanagement und Evaluation

In diesem Bereich liegt der Fokus auf Qualitätsmanagementsystemen in sozialwirtschaftlichen Organisationen, auf der Wirkungsmessung und Evaluation sowie auf der Effizienz sozialer Dienstleistungen. Zudem werden Zertifizierungs- und Akkreditierungsprozesse untersucht.

### 7. Personalmanagement und Professionalisierung

Das Personalmanagement in sozialen Organisationen, einschließlich der Rekrutierung, Entwicklung, Motivation und Führung von Mitarbeitenden, ist ein zentrales Thema. Auch die Professionalisierung und Akademisierung sozialer Berufe sowie die Rolle des Ehrenamts und der Freiwilligenarbeit werden beleuchtet. Arbeitsrechtliche Fragen und Tarifpolitik im Sozialsektor sind ebenfalls relevant.

### 8. Innovationen und Digitalisierung in der Sozialwirtschaft

Technologische Entwicklungen und deren Einfluss auf soziale Dienstleistungen werden untersucht. Ein weiterer Aspekt ist die Digitalisierung von Verwaltungs- und Dienstleistungsprozessen. Innovationen im Bereich der Pflege, Bildung und sozialen Arbeit spielen hier ebenfalls eine Rolle.

### 9. Gesellschaftliche und demografische Herausforderungen

Die demografischen Veränderungen wie der demografische Wandel und die Alterung der Gesellschaft sowie deren Auswirkungen auf die Sozialwirtschaft stehen im Mittelpunkt. Auch Themen wie soziale Ungleichheit, Armut und Migration sowie deren Bedeutung für sozialwirtschaftliche Akteure werden diskutiert.

### 10. Ethik und Nachhaltigkeit

Die Ethik in der Sozialwirtschaft befasst sich mit dem Umgang mit vulnerablen Gruppen und den ethischen Herausforderungen in sozialen Berufen. Auch die Nachhaltigkeit, sowohl in ökologischer, sozialer als auch in ökonomischer Hinsicht, ist ein zentrales Thema. Dazu gehört auch die soziale Verantwortung von Organisationen, wie sie im Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) zum Ausdruck kommt.

## 1.4 Sozialwirtschaft, soziale Dienstleistungen und Vertragssteuerung

Der betriebswirtschaftlich geprägte Begriff der „Sozialwirtschaft“ wurde im Kontext der Neuen Steuerung (New Public Management) in den 1990er-Jahren erstmals verwendet. Dies geschah im Zuge der umfassenden Reformen des öffentlichen Sektors und der sozialen Dienste, die auf eine effizientere, marktorientierte und betriebswirtschaftlich ausgerichtete Verwaltung und Organisation zielten, insbesondere da mit Blick auf die Gemeinnützigeorientierung der Wohlfahrtsverbände eine herausragende sozial- und steuerpolitische Privilegierung gegenüber anderen Trägern sozialer Dienstleistungserstellung z. B. profitorientierten Trägern allgemeingültig war.

Die Verbindung von Sozialwirtschaft und Neuer Steuerung spiegelt den Übergang wider von einer staatlich regulierten Wohlfahrtswirtschaft hin zu einem stärker wettbewerbs- und ergebnisorientierten System, in dem Non-Profit-Organisationen und auch die Wohlfahrtsverbände zunehmend betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente (z. B. das Qualitätsmanagementsystem) einführen mussten und darüber hinaus ein branchenspezifisches Sozialmanagement erforderlich war. Die Sozialpolitik spielt eine entscheidende Rolle in der Steuerung sozialwirtschaftlicher Organisationen und sozialer Dienstleistungen, insbesondere durch den Einsatz moderner Managementinstrumente wie der Neuen Steuerung oder des internationalen New Public Managements (NPM). Diese Instrumente haben in den letzten Jahrzehnten an Bedeutung gewonnen und üben eine wichtige Scharnierfunktion zwischen den öffentlichen Kostenträgern (wie Bund, Länder und Kommunen) und den sozialen Dienstleistungserbringern (wie Wohlfahrtsverbände, private und gemeinnützige Träger) aus. Insbesondere die leistungsorientierte Vertragssteuerung und das Vertragsmanagement spielen hierbei eine zentrale Rolle.

## 1.5 Aufgaben der Sozialpolitik im Kontext der Neuen Steuerung

**Vertragssteuerung und -management:** Im Zentrum der Neuen Steuerung steht das Instrument der Vertragssteuerung. Statt pauschaler Finanzierungen werden nun detaillierte Leistungsverträge zwischen den öffentlichen Kostenträgern und den sozialen Dienstleistern abgeschlossen. In diesen Verträgen werden die Art, der Umfang und die Qualität der zu erbringenden sozialen Dienstleistungen genau definiert. Die Sozialpolitik stellt sicher, dass durch diese Verträge die gewünschten sozialen Ziele erreicht werden wie z. B. die Sicherstellung von Pflegediensten, Kindertagesbetreuung oder Hilfen zur Erziehung.

**Leistungsverträge:** Diese Verträge legen fest, welche Dienstleistungen mit welchen professionellen Konzepten – z. B. der Sozialen Arbeit – in welchem Umfang zu erbringen sind. Sie enthalten konkrete Leistungsziele und Qualitätsstandards, an denen sich die Dienstleister orientieren müssen.

**Finanzierung auf Basis von Leistungsergebnissen:** Die öffentliche Hand zahlt nicht mehr pauschal, sondern abhängig von der tatsächlich erbrachten Leistung. Dies schafft Anreize für Dienstleister, effizient zu arbeiten und die vereinbarten Ergebnisse zu erzielen.

**Kontrolle und Evaluation:** Die Vertragssteuerung erfordert eine regelmäßige Evaluation und Kontrolle der erbrachten Leistungen. Es ist die Aufgabe der Sozialpolitik sicherzustellen, dass die Qualität der sozialen Dienstleistungen fortlaufend überprüft wird. Hierbei spielen Leistungskennzahlen und qualitative Zielvorgaben eine zentrale Rolle, die in den Verträgen festgehalten und anschließend gemessen werden.

**Controlling und Berichtswesen:** Eine regelmäßige Berichterstattung und Controllinginstrumente ermöglichen es den Kostenträgern, die Einhaltung der vereinbarten Leistungen zu überwachen und bei Abweichungen Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

**Wettbewerb und Effizienz:** Das NPM führt dazu, dass soziale Dienstleister in einen gewissen Wettbewerb treten, da sie sich um Aufträge oder Leistungsvereinbarungen mit öffentlichen Trägern bewerben müssen. Dieser Wettbewerb sorgt dafür, dass Effizienz und Innovation gefördert werden, gleichzeitig aber auch soziale Mindeststandards gewährleistet bleiben. Die Sozialpolitik muss dabei ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Wettbewerb und sozialer Gerechtigkeit finden, um zu verhindern, dass soziale Dienste nur nach ökonomischen Gesichtspunkten erbracht werden.

**Förderung von Partnerschaften und Kooperationen:** Die Neue Steuerung ermöglicht zudem eine enge Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und privaten Akteuren. Soziale Dienstleistungen werden oft von gemeinnützigen Trägern oder privaten Dienstleistern erbracht, die über langjährige Erfahrung und Fachwissen verfügen. Durch den Einsatz von Leistungsverträgen und durch die gemeinsame Entwicklung von Qualitätsstandards entsteht ein kooperatives System, das auf partnerschaftlicher Zusammenarbeit basiert. Die Sozialpolitik spielt hierbei eine moderierende Rolle, indem sie Rahmenbedingungen schafft, welche diese Kooperationen fördern und langfristig absichern (z. B. in Jugendhilfeausschüssen).

**Flexibilität und Anpassungsfähigkeit:** Ein weiterer Vorteil des Vertragsmanagements im Rahmen der Neuen Steuerung ist die Möglichkeit, flexibel auf Veränderungen in der sozialen Landschaft zu reagieren. Da die Leistungsverträge in regelmäßigen Abständen überprüft und angepasst werden können, kann die Sozialpolitik sicherstellen, dass soziale Dienstleistungen stets an aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen – wie etwa den demografischen Wandel oder veränderte Bedarfe – angepasst werden.

**Transparenz und Rechenschaftspflicht:** Die Einführung von Leistungs- und Finanzierungsmodellen im Rahmen des NPM sorgt für eine erhöhte Transparenz in der Mittelverwendung und der erbrachten Leistungen. Öffentliche Träger müssen die Verwendung von Steuergeldern offenlegen, während soziale Dienstleister eine Rechenschaftspflicht für die Qualität und den Umfang der erbrachten Dienstleistungen haben. Dies verbessert die Nachvollziehbarkeit der Sozialpolitik und stärkt das Vertrauen in die Effizienz sozialer Dienstleistungen.

### Merke

Die Sozialpolitik nutzt das Instrument der Neuen Steuerung oder des New Public Managements, um die Schnittstelle zwischen öffentlichen Kostenträgern und sozialen Dienstleistungserbringern zu gestalten. Durch Vertragssteuerung und Vertragsmanagement wird eine leistungs- und ergebnisorientierte Erbringung sozialer Dienstleistungen ermöglicht. Gleichzeitig fördert das System die Effizienz, Transparenz und Qualität der Leistungen, während soziale Mindeststandards gewahrt bleiben. Die Sozialpolitik trägt hierbei die Verantwortung, durch klare Rahmenbedingungen, Evaluation und Kontrolle sicherzustellen, dass die sozialen Ziele der Daseinsvorsorge durch effizientes Sozialmanagement und das Management sozialer Organisationen erreicht werden und die sozialen Dienstleistungen unbürokratisch für alle Bürgerinnen und Bürger zugänglich sind.

## 1.6 Bürokratieabbau

Eine weitere aktuell wichtige sozialpolitische Aufgabe ist der Bürokratieabbau.

Der Bürokratieabbau bezeichnet Maßnahmen, die darauf abzielen, übermäßige oder unnötige Regelungen, Verwaltungsvorschriften und Prozesse zu reduzieren oder zu vereinfachen. Ziel ist es, administrative Hürden abzubauen, welche die Effizienz und Flexibilität von Organisationen und Dienstleistungen beeinträchtigen. Im sozialen Sektor bezieht sich Bürokratieabbau auf die Vereinfachung von Verwaltungsprozessen bei der Erbringung sozialer Dienstleistungen, etwa durch den Abbau von Dokumentationspflichten, die Verkürzung von Antragsverfahren oder die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen.

Ein Vorteil des Bürokratieabbaus im sozialen Sektor ist einerseits die Effizienzsteigerung: Weniger bürokratische Hürden bedeuten, dass soziale Dienstleister mehr Zeit und Ressourcen auf die eigentliche Dienstleistungserbringung verwenden können. Der Verwaltungsaufwand wird reduziert, sodass mehr Personal in der direkten Pflege, Betreuung oder Beratung eingesetzt werden kann. Ein weiterer Vorteil ist der Faktor Kostensparnis: Durch den Abbau von Bürokratie können Kosten für Verwaltung und Dokumentation gesenkt werden. Das führt zu einer effizienteren Mittelverwendung, da weniger Geld in die Bürokratie und mehr in die konkrete soziale Arbeit fließt. Dazu gehört die Verbesserung der Zugänglichkeit für die Nutzer sozialer Dienstleistungen z. B. durch eine schnellere und einfachere Antragstellung und geringere Wartezeiten. Besonders für hilfsbedürftige Menschen wie Pflegebedürftige oder sozial Benachteiligte kann dies einen einfacheren Zugang zu den benötigten Leistungen bedeuten.

Um dies sicherzustellen, bedarf es der Gestaltung von neuen digitalen und beispielsweise KI-gestützten Use-Case-Modellen. Weniger starre bürokratische Vorgaben schaffen Spielraum für soziale Dienstleister, neue Ansätze und innovative Konzepte auszuprobieren. Das fördert die Anpassung an veränderte gesellschaftliche Anforderungen wie etwa die weitere Integration digitaler Angebote in die Beratung sozialer Arbeit. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels ist es darüber hinaus umso wichtiger, die Verbesserung der Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden im sozialen Sektor in Angriff zu nehmen. Durch Bürokratieabbau entsteht weniger Stress und eine Entlastung von übermäßiger Dokumentation und Verwaltungsarbeit. Dadurch können sie sich stärker auf die direkte Arbeit mit den Klienten konzentrieren, was die Qualität der Betreuung verbessert. Dies ist eine wichtige Aufgabe der Steuerungsebene Sozial- und Verwaltungspolitik.

Insgesamt profitieren die sozialen Dienstleister vom Bürokratieabbau unter anderem durch den Durchfluss und geringeren Verwaltungsaufwand. Sie können ihre Ressourcen effektiver für die eigentliche soziale Arbeit einsetzen. Das erhöht die Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit sozialer Organisationen. Die Menschen, die soziale Dienstleistungen in Anspruch nehmen, profitieren von einer schnelleren, unkomplizierteren und oft transparenteren Dienstleistungserbringung. Dies fördert den Zugang zu Hilfsangeboten und kann die Lebensqualität der Betroffenen verbessern. Weniger bürokratische Pflichten bedeuten für die Mitarbeitenden eine Entlastung im Arbeitsalltag, was zu einer besseren Arbeitszufriedenheit und einer höheren Motivation führen kann. Zudem kann es helfen, Fachkräfte im sozialen Bereich zu halten oder für diesen zu gewinnen. Auch die öffentlichen Kostenträger profitieren, da die Mittel effizienter genutzt werden. Dies kann langfristig zu Kosteneinsparungen im Sozialbudget führen und die Effizienz der sozialen Sicherungssysteme steigern.

### Merke

Bürokratieabbau führt zu einer Entlastung, sowohl auf der Seite der Dienstleister als auch auf der Seite der Nutzer und Mitarbeitenden, und schafft somit eine bessere und effizientere soziale Infrastruktur.

**Übungsaufgaben zur Selbstkontrolle**

**SK**

1. Welche volkswirtschaftliche Bedeutung hat die Sozialwirtschaft in Deutschland? Nennen und interpretieren Sie mindestens drei relevante Kennzahlen.
2. Wie beeinflusst die Sozialwirtschaft das Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Deutschland und warum wird sie als Wachstumsbranche angesehen?
3. Was versteht man unter dem Instrument der Vertragssteuerung im Rahmen der Neuen Steuerung?
4. Welche sozialpolitischen Aufgaben übernimmt der Staat im Rahmen der Neuen Steuerung sozialwirtschaftlicher Organisationen?
5. Nennen Sie drei Vorteile des Bürokratieabbaus im sozialen Sektor und erklären Sie, wer davon in welcher Weise profitiert.

*Leseprobe*

## 2 Das professionelle und disziplinäre Selbstkonzept des Sozialmanagements

### Lernziele:

Nach dem Studium des Kapitels

- kennen Sie die unterschiedlichen Handlungslogiken innerhalb einer sozialwirtschaftlichen Einrichtung,
- kennen Sie die Argumente für oder gegen den Einsatz von Sozialmanagement,
- können Sie Wege zu einer Synchronisierung der Handlungslogiken und Rationalitäten der handelnden Akteure in der Sozialwirtschaft aufzeigen.

Wenn wir uns ernsthaft den Fragen nach dem Selbstkonzept des Sozialmanagements widmen wollen, so gilt es zunächst, eine neue Perspektive zu dem Begriff des Managements einzunehmen.

Burmester (2010) hat bereits in Heft Nr. 798, unter Berufung auf Schreyögg und Koch, folgende Definition angeboten:

In der Managementforschung wird zwischen der **institutionellen Perspektive** und der **funktionalen Perspektive** auf Management unterschieden (vgl. Schreyögg & Koch, 2010).

Die im angelsächsischen Raum gebräuchliche **institutionelle Perspektive** bezieht sich auf die Personen, die **Weisungsbefugnisse** haben. Alle Mitarbeitende des Unternehmens, die irgendwem vorgesetzt sind, gelten als Manager. Zu den **Personen mit Weisungsbefugnissen** gehören Teamleitungen ebenso wie Meister in Handwerksbetrieben oder eben auch Mitglieder des Topmanagements. Sie alle gelten aus dieser funktionalen Perspektive als Manager. Aus der Position in der Unternehmenshierarchie ergibt sich also die Zuschreibung „Manager“.

In Deutschland ist eher die **funktionale Perspektive** relevant. Sie setzt an den **Aufgaben** an. Dabei wird von Personen oder Personengruppen zunächst einmal abstrahiert. Die Aufgabe macht eine bestimmte Tätigkeit zur Managementfunktion. Dabei handelt es sich um Aufgaben, die **zur Steuerung einer Organisation** erfüllt werden müssen. Von solchen Managementaufgaben sind die **Sachaufgaben**, die zur Erbringung der Leistung der Organisation notwendig sind (z. B. Beratung von Menschen mit multiplen Vermittlungshemmrisen), zu unterscheiden.

Diese Definition ist insofern richtig und zutreffend, als sie zunächst **ohne ideologische Perspektive zurechtkommt**, geht es in dem dort angesprochenen Zusammenhang doch lediglich darum, die rein „**technischen Implikationen**“ des Managements (be-)greifbar zu machen, sodass in diesem Kontext die Unterscheidung zwischen institutioneller und funktionaler Perspektive ausreichend erscheint.

Im Folgenden wird auf eine Nachzeichnung der Entwicklungslinie des Sozialmanagements verzichtet, der Verweis auf Heft 798 muss hier ausreichen; vielmehr sollen hier die bisher nur marginal angesprochenen sozialen und ideologischen Komponenten des (Sozial-)Managements im Vordergrund stehen.

### 2.1 Der soziale Aspekt von Management als neuer Perspektive

Um eine pointierte Darstellung der möglichen Sichtweisen auf den Managementbegriff zu bewerkstelligen, werden im Folgenden **zwei unterschiedliche Positionen** eingenommen, die sich jeweils aus der Sicht der **Befürworter bzw. Gegner des Sozialmanagements** ergeben. So kann es dem Leser gut gelingen, eigene Positionen neben den vorgestellten Standpunkten zu beziehen, ohne eine eigene gedankliche Umgebungsarchitektur zu erstellen.

Es sei an dieser Stelle noch einmal darauf hingewiesen, dass **Wissenschaft nicht die Aufgabe hat, zwischen richtig oder falsch zu unterscheiden**, sondern den jeweils anderen Blick zu nutzen, die eigene Position zu schärfen bzw. zu hinterfragen.

*„Wir haben bisher, indem wir „Werturteile“ und „Erfahrungswissen“ prinzipiell schieden, vorausgesetzt, daß es eine unbedingt gültige Art der Erkenntnis, d. h. der denkenden Ordnung der empirischen Wirklichkeit auf dem Gebiet der Sozialwissenschaften tatsächlich gebe. Diese Annahme wird jetzt insofern zum Problem, als wir erörtern müssen, was objektive „Geltung“ der Wahrheit, die wir erstreben, auf unserem Gebiet bedeuten kann. (Weber, 1904, S. 37)“*

**Befürworter** des Sozialmanagements interpretieren **Managementtechniken** dahingehend, dass sie **technische, universelle und politisch neutrale Tools** darstellen, die eingesetzt werden, um sich stellende Aufgaben effektiv und effizient bearbeiten und lösen zu können. Der Gegenstand des Managements, also die sich stellenden Aufgaben bzw. deren (sozial-gesellschaftliche) Umgebung, werden in diesem Kontext als gegeben, neutral und unproblematisch eingestuft. **Kulturrechte Zweck-Mittel-Rationalitäten sowie die Zielerreichung stehen bei dieser Betrachtungsweise im Mittelpunkt** (vgl. Alvesson & Willmott, 1996, S. 26).

Vertreter einer **kritischen Theorie des Managements** hingegen verstehen Management als eine „**soziale Aktivität**“, die sich im Kontext **politisch-ökonomischer, kultureller und moralischer Implikationen abspielt**. Mittel und Zweck sind hier **nicht neutral oder naturgesetzlich determiniert**, sondern werden von den Akteuren im Rahmen von dezidierten, politischen und gesellschaftlichen Umständen gewählt (vgl. ebenda, S. 4).

Also sind es **keine unvermeidlichen Gegebenheiten**, welche die Wahl der einen oder anderen Handlungsalternative bestimmen, sondern auch und besonders **unterschiedliche Rationalitäten und Handlungslogiken**, welche die Aktivitäten bestimmen.

Schlagen wir hier einen kurzen Bogen in die Praxis der Sozialen Arbeit, so wird deutlich, dass sich die **Handlungslogiken des Managements** einer sozialwirtschaftlichen Einrichtung fundamental von denen der **operativ handelnden Professionellen unterscheiden** können, vielleicht sogar müssen; die einen folgen potenziell der Logik der Finanzierbarkeit sozialer Dienstleistungen, die anderen der Logik der Sozialen Arbeit als Menschenrechtsprofession.

**Konfigrierende Interessenlagen**, so scheint es, bestimmen das Verhältnis professioneller Sozialer Arbeit auf der einen und des (Sozial-)Managements auf der anderen Seite. Allerdings scheint angesichts dieser „Widersprüche“ Besonnenheit geboten:

Es geht nicht um ein „Gegeneinander“ oder einen Antagonismus, sondern um eine Synthese der fachlichen und wirtschaftlichen Perspektive sozialer Arbeit. Die Effektivität des sozialpädagogischen Handelns soll methodisch und systematisch verbessert werden, ohne die Ethik sozialer Arbeit aufzugeben. (Schubert, 2005, S. 14)

Dennoch ist und bleibt die große Sorge der Sozialarbeitenden, dass die (hart erarbeitete) **Professionalität Sozialer Arbeit der Rationalität ökonomischen Kalküls zum Opfer fallen wird**. Ob, wann und in welchem Umfang dies geschehen wird? Diese Frage ist bisher ungeklärt, es hängt sicher auch davon ab, welcher Managementbegriff, **welches Selbstkonzept und welches Selbstverständnis von Sozialmanagement sich in Zukunft durchsetzen wird**. Die Begriffe Effektivität und Effizienz sind seit der Einführung des Sozialmanagements in der Sozialen Arbeit die dominierenden Begriffe. Albert spricht davon, dass im Kontext der Ökonomisierung die Wirtschaftsprinzipien nicht nur Eingang in den sozialen Bereich finden, sondern in gewisser Hinsicht sogar die Deutungshoheit über die Zielsetzung

von Sozialer Arbeit übernehmen und somit der **Deprofessionalisierung** Sozialer Arbeit massiv Vorschub leisteten (vgl. Albert, 2006, S. 26).

Wie im vorhergehenden Abschnitt festgestellt wurde, gehen die Protagonisten eines „kritischen Sozialmanagements“ davon aus, **dass Management kein neutrales Instrument ist**, sondern immer auch von den **sozial-ökonomischen Implikationen einer Gesellschaft beeinflusst**, ja vielleicht sogar bestimmt wird.

Auf der Grundlage dieser Überlegung zerlegt die kritische Theorie dann auch die unterschiedlichen Wirkungsebenen bzw. Aspekte des Managements in **koordinierende** und **kontrollierende** Handlungen. **Koordinierende Handlungen**, so der Ansatz, sind überall dort **unabdingbar**, **wo mehrere Menschen ein gemeinsames Ziel verfolgen**. In Anlehnung an Karl Marx ließe sich diese Form des Managements tatsächlich sogar den „**produktiven**“ **Tätigkeiten zuordnen**, weil durch diese koordinierende Funktion ein Produkt respektive eine Dienstleistung erst entstehen kann. Marx nennt diese Form der Produktion „**kombinierte Produktion**“ und betont somit die Notwendigkeit des Managements für das gelingende Zusammenwirken aller Akteure (vgl. Marx, 1973, S. 397).

In diesem Beispiel jedoch wird zunächst noch von einer **Beachtung der sozial-ökonomischen Gegebenheiten**, welche die Handlungen umschließen, **abstrahiert**. Diese **modellhafte** Betrachtung macht es möglich, die Notwendigkeit von Management und die **dem Managementbegriff innenwohnende koordinierende Funktion sichtbar zu machen**, gleichwohl haftet ihm das Schicksal aller abstrahierenden Modelle an: Sie sind in **der komplexen Realität nur von sehr begrenzter Wirkung** bzw. verlieren bei der Öffnung weiterer Realitätsebenen zunehmend an Evidenz. Management im Rückschluss auf diese Annahmen nun lediglich als notwendiges und „**neutrales**“ Instrument zu bestimmen, hieße auch, die Produktionsumstände, also die sozio-ökonomische Wirklichkeit, auszublenden.

**Nehmen wir nun die gesellschaftlichen Produktionsumstände mit in unsere Überlegungen auf**, wird eine weitere, die **kontrollierende Funktion des Managements** sichtbar. Immer dann, wenn die Interessen bzw. **Rationalitäten der Shareholder** bzw. deren Vertreter **nicht mit denen der unmittelbaren Produzenten zusammenfallen**, muss laut der kritischen Theorie **eine kontrollierende, ja sogar manipulierende Instanz** tätig werden, um diesen potenziellen Widerspruch zu entschärfen. Unterschiedliche Rationalitäten können sich sowohl aus ungleich verteilten **Besitzverhältnissen (charakteristisches Merkmal kapitalistischer Produktion)** ergeben oder **unterschiedlichen Selbstkonzepten der Handelnden** (der dem ökonomischen Prinzip unterworfenen Managementrationalität vs. sozialarbeiterische Rationalität sozialanwaltschaftlichen Handelns im Sinne der Klienten und Klientinnen) entspringen. **Das Management verliert gleichsam seine Unschuld und stellt sich potenziell in den Dienst der Shareholderrationalität** (was nicht gleichbedeutend mit der Negierung eines Stakeholder-Ansatzes ist).

Unternehmen wir nun den Versuch, diese beiden dem Management in marktähnlichen Umgebungen innenwohnenden Funktionen in Kategorien praktischen Handelns zu übersetzen, so bietet sich die von Beckmann et al. genutzte Trennung in die Teilgebiete „**Handlungsfeld**“ und „**Handlungsweise**“ an (vgl. Beckmann et al., 2009, S. 21 f.).

Management in kapitalistischen Wettbewerbsumgebungen ist der Versuch, die Ungewissheit der Außenbeziehungen und der internen Prozesse der Organisation zu kompensieren. Die Ungewissheit der Außenbeziehungen entsteht durch die Anarchie der Märkte [...]. Die Ungewissheit der internen Prozesse entsteht durch die divergierenden Zwecke der Eigentümer der Produktionsmittel und der Produzenten. (Beckmann et al., 2009, S. 21)

Handlungsweisen Handlungsfelder interne Prozesse	Technologische Aspekte: Steuerung	Ideologische Aspekte: Verhaltensformierung
	Intensivierung der Arbeitskraft	Bindung der Arbeitskräfte an die Organisation
	Beobachtung der Märkte	Herstellung von Kundenbindung

Abb. 1: Management als Kompensation von Ungewissheit in der kapitalistischen Produktion

Quelle: Beckmann et al. 2009, S. 21

Die **technologische Steuerung** zielt hier auf die **Funktionszusammenhänge (Märkte und Produktivkraft)**, die **ideologische Verhaltensformierung auf Personen (Arbeitskräfte und Kunden)**, beide dienen potenziell der Durchsetzung der Shareholderinteressen.

Die **technologische Steuerung** richtet sich in der internen Perspektive darauf, die **Folgen der divergierenden Interessenlagen von Shareholder und Produzent auf ein Minimum zu beschränken** bzw. deren Vorhandensein durch Maßnahmen wie engmaschige Kontrolle (im Sinne des klassischen „Scientific Managements“ tayloristischer Prägung z. B. in Form von Vorgesetzten) auszuschalten (vgl. Taylor, 1977, S. 132). Im **Außenverhältnis** liegt die Aufgabe der technologischen Steuerung in der **Etablierung von Marktbeobachtungsszenarien** oder der Analyse von Zuliefer- und Konkurrenzstrukturen.

**Ideologische Steuerung** setzt im Innenverhältnis – in Anlehnung an die Human-Relations-Bewegung – darauf, die **Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden sowie deren Bindung an die Organisation** durch sozio-emotional (Einführung von Teamarbeit, teilweise Mitbestimmung bei der Planung der Betriebsabläufe etc.) wirksame Maßnahmen zu erhöhen. Kritiker **bemängeln** hier, dass mithilfe der durchgeführten Maßnahmen die **Widersprüche zwischen Management und Produzenten nur scheinbar aufgelöst werden**.

Aufgabe des Managements in seinen ideologischen Aspekten ist also die Bindung der Mitarbeitenden an die Organisation [...]. Dem entspricht die Sichtweise im Managementdiskurs, die Mitarbeitenden als interne „Kunden“ zu betrachten, die ebenso wie die externen Kunden an die Organisation gebunden werden müssen. (Beckmann et al., S. 26)

Dieses Zitat schlägt bereits den Bogen zu dem vierten und letzten Aspekt, der **Verhaltensformierung aktueller und zukünftiger Kunden**. Auch hier steht das Management vor der Aufgabe, (vermeintliche) **Mehrwerte und Bedürfnisbefriedigung darstellen** zu können.

Das Innovationstempo nimmt ständig zu. Ein **Innovationsvorsprung verschafft nur noch einen kurzfristigen Wettbewerbsvorteil**. Wirklich schlechte Produkte oder Leistungen gibt es eigentlich kaum noch. Vielmehr zeichnen sich die meisten Branchen dadurch aus, dass ihre Produkte ausgereift sind und ein **einheitliches Qualitätsniveau aufweisen**. Auch für Kunden stellen sich die angebotenen Leistungen als **gleichwertig und austauschbar dar**.

Reine **Qualitäts- und Leistungsmerkmale** werden als **selbstverständlich vorausgesetzt** und können daher kaum zur Profilierung im Wettbewerbsumfeld beitragen oder Kaufentscheidungen bestimmen.

Es gilt also: Je vergleichbarer Produkte und Leistungen werden, desto wichtiger ist es, **dem Kunden emotionale Pluspunkte zu bieten** und ihn so an das eigene Unternehmen zu binden (Verbundenheit). Die **Verbundenheit** ist eine (augenscheinlich) **freiwillige, oftmals emotionale Bindung zum Anbieter**, die entsprechend auch jederzeit entbunden werden kann. Hier drückt sich die **Loyalität des Kunden aus**. Sie erwächst aus einem Vertrauen, das der Kunde dem Unternehmen entgegenbringt.

Werbung und moderne **Customer-Relationship-Management-Systeme** (CRM) bilden hierfür die Grundlage, sind jedoch mit dem „Makel“ behaftet, **ausschließlich positive Eigenschaften und Bedingungen transportieren zu dürfen**; fehlerbehaftete oder hinterfragungswürdige Produkte sind dann so zu bewerben, als seien sie bar jeden Zweifels. Beckmann et. al. betonen in diesem Kontext deshalb auch das **traditionelle Werbeverbot für Professionen**.

**Merke:** **Management hat immer eine koordinierende (technische) und eine kontrollierende Funktion.**

### 2.2 Management in professionellen Dienstleistungsunternehmen

Schauen wir uns die gängigen **professionsoziologischen Definitionen an**, so fällt es zunächst schwer,

**a) Sozialmanagement als Profession zu begreifen und b) Sozialmanagement und Soziale Arbeit gelingend zusammenzuführen**; besonders, wenn wir uns im Kontext bürokratisch organisierter sozialwirtschaftlicher Einrichtungen bewegen.

In sich professionalisierenden Arbeitsfeldern ist die Reichweite und Dauer einer Intervention von dem jeweiligen Feld abhängig. Vielfach wird die Entscheidung darüber nicht von den im Feld Tätigen allein getroffen, denn anders als die Professionsangehörigen sind die beruflich Tätigen meist in eine Organisation – ein Amt, eine Schule, eine Klinik, ein Unternehmen – eingebunden. Dies kann [...] zu Konflikten zwischen dem Fachwissen und der ethischen Grundhaltung auf der einen Seite und den organisationalen Regeln und Vorgaben auf der anderen führen. (Geissler, 2013, S. 22)

Der überwiegende Teil der sozialwirtschaftlichen Akteure agiert **innerhalb mittlerer und größerer Organisationen**, die aufgrund ihrer komplexen Struktur ein Management benötigen. Dieses wiederum folgt, so haben wir in den vorherigen Abschnitten zusammengetragen, eben **nicht einer neutralen und universellen Logik zur Bewältigung organisationaler Probleme**, sondern ist mit seinen Handlungen eingebunden in die **sozio-ökonomische Umwelt**, wird durch sie bestimmt und verändert sie auch gleichzeitig.

Beckmann et al. unterscheiden zwischen **kollegialen und bürokratischen Organisationsformen**, wobei sie davon ausgehen, dass **innerhalb kollegialer Organisationsformen** alle Sachverständigen – auf der Basis flacher Hierarchieformen – **konsens- bzw. kompromissorientierte Lösungen** entwickeln und umsetzen (vgl. Beckmann et al., S. 27 f.). Es ist jedoch anzunehmen, dass diese kollegialen Organisationsformen a) in der Minderzahl sind und b) die **Entwicklung von Quasi-Märkten im Sozial- und Gesundheitswesen** es auch kollegialen Organisationen schwer macht, **ausschließlich professionsrelevante Entscheidungskriterien anzulegen**. Somit stellt sich das Problem Profession vs. Management zugleich in zweierlei Hinsicht.

Folgen die Einrichtungen der Sozialwirtschaft den Imperativen der bürokratischen Form von Kooperation und Kontrolle, so führt dies schnell zum **Managerialismus**, wenden sie sich (auch im Kontext kollegialer Organisationsformen) marktorientierten Mechanismen zu, so wird die professionelle Organisation von **Konsumerismus** überformt. Beide Tendenzen bergen die Gefahr einer **Deprofessionalisierung** Sozialer Arbeit.

**Managerialismus** beschreibt die Dezentralisierung und **Autonomisierung von Verwaltungsaufgaben**, die von professionellen Managern und Managerinnen übernommen werden, ohne die Fachlichkeit von Professionellen in die Entscheidungen mit einfließen zu lassen.

Von **Konsumerismus** hingegen ist die Rede, wenn sich unternehmerisches **Handeln strikt am Markt orientiert**, bis hin zur Markt- und Konsumentenmanipulation.

**Merke:** Managerialismus und Konsumerismus in ihrer Reinform führen potenziell zur Deprofessionalisierung Sozialer Arbeit.

### 2.3 Versuch eines Selbstkonzepts im Zuge sich wandelnder Märkte

Die **sozial-ökonomische Umgebung** sozialwirtschaftlicher Dienstleistungsunternehmen hat sich in den letzten Jahren **maßgeblich verändert**. Hier von konnte auch das Management der Einrichtungen nicht unberührt bleiben (siehe Abschnitt 1.2).

Sozialmanagement, als Management sozialer Dienstleistungseinrichtungen, wird seit Mitte der 1990er Jahre zunehmend diskutiert und in der Praxis eingeführt. Aus organisationstheoretischer Perspektive kann dies als Reaktion auf die zunehmende Komplexität der Außenbeziehungen verstanden werden, die sich im Zuge der verändernden Kooperationsbeziehungen zwischen (lokalem) Staat und leistungserbringenden Einrichtungen ergeben hat. (Beckmann et al., S. 28)

Die **Umgebungsveränderungen** lassen sich retrospektiv an **zwei Meilensteinen festmachen**. Zunächst wurde 1990 im Kinder- und Jugendhilferecht (KJHG) die **Öffnung für freigemeinnützige Träger** festgeschrieben. Die bis dato exklusiv im Kontext öffentlich refinanzierter sozialer Dienstleistungen aktiven **wohlfahrtsverbandlichen Träger befanden** sich nun in einer bisher **unbekannten Marktkonkurrenz**.

Dieser Konkurrenzdruck erhöhte sich im Zuge der Einführung der gesetzlichen Pflegeversicherung im Jahr 1995 und der damit verbundenen **Öffnung des Marktgeschehens auch für privat-gewerbliche Träger**. Die freihändige Vergabe von Aufträgen und alte Kooperationsbeziehungen hatten ihre Gültigkeit verloren und wurden ersetzt durch **öffentliche Vergabeverfahren** mit konkreten **Leistungsvereinbarungen**, **dezidierten Dokumentationspflichten** und **verpflichtenden Qualitätssicherungsverfahren**. Aus dem bisherigen **Monopolmarkt** entwickelte sich auf der Anbieterseite ein **Quasi-Markt mit marktlichen Konkurrenzsituationen**.

Ohne hier eine weitere Thematisierung der **Ökonomisierung sozialer Dienste** vorzunehmen, können wir an dieser Stelle konstatieren, dass **das Management sozialer Einrichtungen sich zu einem Balanceakt zwischen Bestandserhalt in einer scheinbar „feindlichen Umgebung“ und professioneller Fachlichkeit entwickelt hat**.

Hier allerdings ist Vorsicht geboten. Während die vehementen Kritiker der aktuellen Entwicklung den Anschein erwecken, dass **Effektivität und Effizienz als fachfremde, gleichsam störende Faktoren in die Soziale Arbeit eindringen und diese okkupieren, gibt es durchaus entgegengesetzte Stimmen.**

Die seit über zehn Jahren geführte Debatte um die Notwendigkeit und Angemessenheit einer „Ökonomisierung des Sozialen“ sowie ihrer praktischen Auswirkungen legt den Gedanken nahe, „Soziales“ und „Wirtschaft“ als bis dato strikt voneinander getrennte Sphären zu betrachten. Dabei ist es keineswegs so, dass die Begriffe „Effizienz“ und „Effektivität“, „Qualität“ und „Wirkung“ innerhalb der Fachlichkeit Sozialer Arbeit vorher keine Rolle gespielt hätten. (Buestrich & Wohlfahrt, 2008, S.)

Ähnlich argumentiert Wöhrle (2008), wenn er feststellt:

Obwohl immer schon in der Sozialen Arbeit geleitet und gesteuert werden musste, war es bis in die 1990er Jahre hinein verpönt, hierbei von Management zu sprechen. Auch der Gegenstandsbereich, der zu steuern ist, wurde all die Zeit mit der Bezeichnung „Verwaltung“ umschrieben, wobei hierunter so Unterschiedliches wie das Erstellen von Berichten, das Belegen von Ausgaben wie das Einstellen von Personal gezählt wurde. Der Begriff hatte zudem einen eher negativen Beigeschmack. Er war vom Geldgeber – in der Regel der Verwaltung kommunaler oder überkommunaler Einheiten – geprägt und die Pflichten in diesem Zusammenhang waren eher lästig, weil sie in der Innensicht von der eigentlichen fachlichen Arbeit abhielten. (Wöhrle, 2008, S. 14)

(Sozial-)Management, so lässt sich festhalten, hat nun die Aufgabe, im **Kontext der sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen** eine **Synchronisation** zwischen **marktähnlichen Bedingungen** auf der einen und der **sachzielorientierten Profession** auf der anderen Seite zu bewerkstelligen. Es liegt auf der Hand, dass hierzu weder die Handlungslogik der Shareholder noch die der Professionellen allein handlungsleitend sein können, soll das Vorhaben gelingen.

Zunächst erscheint es wichtig, das **Management sozialwirtschaftlicher Einrichtungen** und die in diesen **Einrichtungen tätigen Professionellen** gedanklich und definitorisch **nicht voneinander zu trennen**.

Vielmehr erscheint es richtig, die **unterschiedlichen Prozesse** innerhalb einer **komplexen Organisation als Einheit zu verstehen**, die ein **gemeinsames Ziel** verfolgen. Bei **erwerbswirtschaftlich geprägten Organisationen** ist dies die **Gewinnerzielung**, in **sozialen (gemeinnützigen) Organisationen** ist dies die **gemeinsame Ausrichtung auf das Sachziel**, also die altruistische Befriedigung externer Bedürfnisse, selbstredend nicht frei von dem **Formalziel**, den **eigenen Bestand und die Handlungsfähigkeit erhalten zu müssen**.

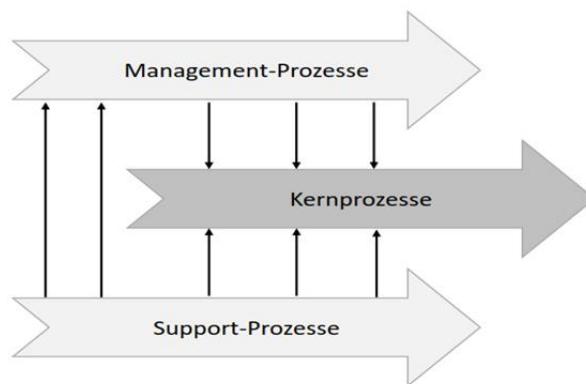


Abb. 2: Unternehmensprozesse

Quelle: eigene Darstellung

Die **Kernprozesse** haben den Zweck, das Bestandsziel zu erreichen, also den Bestandszweck sicherzustellen. Wie oben erwähnt werden erwerbswirtschaftliche Unternehmungen gegründet und betrieben, um frei verfügbare Überschüsse für den Shareholder zu generieren, unabhängig von der ausgeführten Tätigkeit und häufig auch losgelöst von einer Vielzahl von berechtigten Interessen der Produzenten. Dies, so wurde oben ausgeführt, nötigt das Management, neben den **Koordinierungssequenzen** auch **machtorientierte Kontrollmechanismen** zu entwickeln und zu etablieren.

Der Konflikt ist also vorprogrammiert, in demokratischen Gesellschaften entschärft durch **sozialpartnerschaftliche Arrangements**. Gleichwohl bleiben die konfliktierenden Interessenlagen zwischen Eigentümer und Produzenten evident. Konstituierend hierfür ist der **Bestandszweck** der Unternehmung.

Gehen wir jetzt von einem **sachzielorientierten Bestandszweck** aus, so können wir zwar weder die sozio-ökonomischen Umweltbedingungen verändern (die politischen schon, dazu aber mehr in Kapitel 3), noch das Formalziel Bestandserhalt ignorieren, sind jedoch in der Lage, den **augenscheinlichen Antagonismus** zwischen Shareholder und Produzent aufzulösen; **vorausgesetzt, das Management fühlt sich ebenso wie die Produzenten (Professionellen) zuvorderst dem Sachziel verpflichtet**.

Blau (1971) geht sogar davon aus, dass sich die unterschiedlichen Standpunkte und Sichtweisen komplementär ergänzen können.

Da professionelle Qualifikation die Fähigkeit eines Menschen erhöht, die Implikationen seiner Arbeit zu erkennen und sie in einen größeren Zusammenhang hineinzustellen, können Spezialisten (professionals) zur Koordination in einer Organisation beitragen; die Aufgabe des Managements ist es, diese Beiträge aufzugreifen und sie in den administrativen Rahmen einzufügen. Das macht es erforderlich, dass eine ausreichende Anzahl von Managern eng mit dem professionellen Stab zusammenarbeitet. Fehlt dem Stab auf der anderen Seite professionelle Ausbildung, so kann er nur begrenzt zur Koordination beitragen. (Blau et al., 1971, S. 101)

**Sozialmanagement** ist in diesem Konstrukt als **bürokratische Unterstützungsinstanz** der Profession Soziale Arbeit zu charakterisieren.

In autonomen professionellen Organisationen herrscht eine Form von Arbeitsteilung zwischen Profession und Management vor, in der sich die beiden Akteursgruppen mit

ihrer Arbeit wechselseitig stützen (Scott, 1965, S. 65–66). Die Spezialisten verfolgen ihren professionellen Auftrag, während den Managern die Vermittlungsfunktion zwischen professioneller und bürokratischer Handlungslogik zukommt. Dieses Organisationsmodell wird von einem „nicht-manageriellen Management“ (Schnurr, 2005) getragen. Das Modell vermittelt die Vorteile des bürokratischen Organisationsmodells und der kollegialen Organisationsform. (Mintzberg, 1992, S. 268), (Beckmann et al., 2007, S. 277)

In derartig organisierten Einrichtungen herrscht eine Form von Arbeitsteilung zwischen Profession und Management vor, in der die **beiden Gruppen sich mit ihrer Arbeit wechselseitig stützen** (siehe Abb. 2).

Die **Akteure aus den Kernprozessen verfolgen ihren professionellen Auftrag**, während den **Managern die Vermittlungsfunktion zwischen professioneller und bürokratischer Handlungslogik zukommt**. Dies fällt sicher **umso schwerer**, je **größer und formalisierter** eine Einrichtung ist, gleichwohl lässt sich bestreiten, dass das hier Beschriebene sich nur in den von Beckmann et al. angesprochenen „autonomen professionellen Organisationen“ umsetzen lässt.

Es käme aber darauf an, **wie weit sich das Management in den Dienst der Fachlichkeit Sozialer Arbeit stellen ließe** und damit zu dem führen könnte, was bereits 1992 Flösser und Otto von der neuen Managementbewegung erhofft haben: dass sie bei der „**Optimierung der vorhandenen Organisationsstruktur**“ hilft, aber **der Sozialen Arbeit die Verantwortung für ihre eigenen entscheidenden Fragen selbst überlässt** (vgl. Flösser & Otto, 1992).

**Merke:** Der Antagonismus zwischen Management und Produzenten lässt sich in sachzielorientierten Organisationen dann auflösen, wenn das Management sich in den Dienst des Sachziels stellt, ohne die marktlichen Implikationen aus den Augen zu lassen.

## 3 Modelle und Change-Strategien von Sozialorganisationen

### Lernziele:

Nach dem Studium dieses Kapitels

- kennen Sie verschiedene Sichtweisen auf Organisationen,
- wissen Sie, dass Organisationen selbstreferentielle soziale Systeme sind,
- wissen Sie, dass Organisationen sich verändern müssen, um Ihren Bestand zu sichern,
- wissen Sie, welche betrieblichen Faktoren Veränderungen sabotieren können,
- wissen Sie, dass Change-Prozesse mit einer Kulturveränderung einhergehen.

Sozialmanagement ist eine [...] für die Soziale Arbeit entwickelte (oder für sie zu entwickelnde) Managementlehre, die sowohl die organisatorische Binnenperspektive der Betriebsführung einnimmt als auch das Außenverhältnis sozialwirtschaftlicher Organisationen beleuchtet, von den Lebenswelten der Zielgruppen bis zur Sozialpolitik. (Burmester, 2018, S. 8)

Diese Definition beschreibt kurz und prägnant die Aufgaben des Sozialmanagements, jedoch ist bisher der konkrete Bezugsgegenstand, die **Organisation**, noch nicht weiter in den Blick genommen worden.

Wollen wir uns jedoch im Folgenden mit der Veränderung bzw. den Veränderungsnotwendigkeiten von Organisationen auseinandersetzen, gilt es also zunächst, eine **gemeinsame Vorstellung** davon zu erarbeiten, **was überhaupt eine Organisation ist**. Nur wenn wir das Wesen und den Zweck einer Organisation kennen, sind wir in der Lage, Notwendigkeiten und Möglichkeiten von Organisationsveränderungen tatsächlich zu erfassen.

### 3.1 Die Organisation als System

Im engeren Sinn ist unter **Organisation** das **formale Regelwerk eines arbeitsteiligen Systems** zu verstehen. So verfügen beispielsweise Unternehmen über eine innere Organisation, die Zuständigkeiten und Hierarchien vorsieht. Nur durch eine solche Organisation ist es letztlich möglich, effizient zu produzieren.

Organisation im weiteren Sinn ist ein **soziales System**, egal ob Produktionsbetrieb oder Jugendhilfeeinrichtung, das auf dem Markt und in der Gesellschaft ist.

Aus diesen Feststellungen lassen sich **drei Sichtweisen auf Organisationen** ableiten:

1) „Organisation“ als Institution	Unternehmen, Betriebe, Behörden, Stadtverwaltungen sind Organisationen. Der Betrieb ist eine Organisation.
2) „Organisation“ als Tätigkeit oder Funktion	Organisation meint hier eine Entwicklung einer Ordnung der betrieblichen Tätigkeiten (Strukturierung, Gestaltung) mit dem Ziel, eine ökonomische Effizienz des Betriebs zu erreichen. Der Betrieb wird organisiert (vgl. Wöhe, 1978, S. 143). Den Mitgliedern des Unternehmens werden

	dadurch Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen zugewiesen.
3) „Organisation“ als Ergebnis	Die Aufbau- und Ablaufstruktur des Unternehmens wird als Ergebnis des gestalterischen Prozesses verstanden. Der Betrieb hat eine Organisation (vgl. Spur, 1994, S. 198). Organisation ist ein bewusst gestaltetes System von Regelungen für die sich im Unternehmen vollziehenden Prozesse.

Innerhalb der verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen (Soziologie, Betriebswirtschaftslehre, Organisationstheorie) werden Organisationen durchaus sehr unterschiedlich kategorisiert.

Organisationen sind demnach entweder:

- rationale Gebilde;
- soziale Gebilde;
- komplexe Gebilde.

Unter die erste Kategorie fallen Ansätze, die davon ausgehen, dass das **Handeln von Menschen** in Organisationen ausschließlich **rational** zu fassen ist. Das Handeln ist auf Ziele ausgerichtet und es wird angeleitet durch das Bestreben, diese Ziele zu erreichen, wobei Mittel eingesetzt werden, die diesem Bestreben dienen. Unter diesem Blickwinkel geht es insbesondere darum, durch **rationale Planung** der Organisationsstrukturen auf das Verhalten der Organisationsmitglieder Einfluss zu nehmen.

Unter der zweiten Kategorie lassen sich jene Theorien subsumieren, die sich von der ersten Kategorie dadurch abgrenzen, dass sie Organisationsmitgliedern **unterschiedliche**, auch von den rationalen **Zielkategorien** der Organisation abweichende Interessen und Ziele zuordnen. Damit kann das Geschehen in Organisationen nicht ausschließlich durch Organisationsziele und formale Strukturen erklärt werden. Erst mit dem Verständnis der **informellen Strukturen**, d. h. der nicht eindeutig vorgegebenen, sondern **tatsächlichen Kommunikation** zwischen den Organisationsmitgliedern und deren sozialer Beziehungen, kann das Verhalten der Organisation erklärt werden.

Die Ansätze der dritten Kategorie versuchen den offensichtlichen Widerspruch, dass einerseits **Organisationsmitglieder** durch **Organisationsstrukturen** geprägt werden, andererseits aber Organisationen nur so existieren können, dass sie durch Menschen verkörpert werden, auf einer höheren Ebene (**Metaebene**) aufzulösen. Dabei werden einseitige Ableitungen von Organisationsstrukturen auf menschliches Verhalten vermieden und Reaktionsweisen von Organisationen auch **nicht linear** durch menschliche Verhaltensweisen erklärt. Vielmehr sind Strukturen und Reaktionen von Organisationen nur **im Kontext aller sie tangierenden Systeme** zu erklären (vgl. Engelhardt et al, 2000, S. 61 ff.).

Aus den hier als komplex gekennzeichneten Ansätzen erklärt sich dann auch das in Kapitel 1 dieses Heftes beschriebene potenzielle (**Nicht-)**Zusammenspiel von **Management und Produzenten**, dem es durch Kooperation und Kommunikation beider Systeme zu begegnen gilt.

Grundlage für diese Sichtweise ist die **Systemtheorie**, die davon ausgeht, dass ein System (hier die Organisation) aus einer **Gesamtheit von Elementen** besteht, die miteinander verbunden sind und dadurch als eine **aufgaben-, sinn- und/oder zweckgebundene Einheit** angesehen werden können. Dieses abstrakte Gebilde kann dann als strukturierte systematische Ganzheit erkannt werden.

## Lösung der Übungsaufgaben

**LÖ**

### Lösung der Übungsaufgaben

1. Bruttowertschöpfung: Die Sozialwirtschaft insgesamt trägt laut Schätzungen der EU-Kommission rund 6,5 % zur Bruttowertschöpfung Deutschlands bei. Das bedeutet, dass sie einen erheblichen Teil zum Bruttoinlandsprodukt (BIP) des Landes leistet. Beschäftigung: In der Sozialwirtschaft im engeren Verständnis, also allein in der Wohlfahrtsverbänden, sind ca./beinahe 2 Millionen Menschen beschäftigt, was etwa 5 % der gesamten Erwerbsbevölkerung in Deutschland entspricht. Dieser Sektor und seine unterschiedlichen Branchen (Gesundheit, Soziales, Pflege, Alter u. a.) ist insgesamt einer der größten Arbeitgeber in der deutschen Volkswirtschaft (BAGFW, 2018, S. 8–10). Allein die Freie Wohlfahrtspflege stellt 4 116 276 Betten bzw. Plätze der sozialen Versorgung zur Verfügung (BAGFW, 2018, S. 8–10). Anzahl sozialwirtschaftlicher Organisationen: In Deutschland existieren etwa 117 000 sozialwirtschaftliche Organisationen, die von großen Wohlfahrtsverbänden wie der Caritas, der Diakonie oder dem Deutschen Roten Kreuz bis hin zu kleineren sozialen Initiativen reichen. Investitionen: Jährlich fließen mehrere Milliarden Euro in die Infrastruktur sozialer Dienstleistungen wie den Bau von Pflegeheimen, Krankenhäusern oder Kindertagesstätten. Der Investitionsbedarf steigt aufgrund der demografischen Entwicklung der alternden Gesellschaft.
2. Die Sozialwirtschaft trägt schätzungsweise 6 bis 7 % zur Bruttowertschöpfung bei und stellt somit einen bedeutenden Teil des deutschen Bruttoinlandsprodukts (BIP) dar. Sie wird als Wachstumsbranche angesehen, da der demografische Wandel (insbesondere die alternde Bevölkerung) den Bedarf an sozialen Dienstleistungen wie Pflege, Betreuung und Gesundheitsversorgung stark erhöht. Dieser zunehmende Bedarf führt zu einem wachsenden Markt für soziale Dienstleistungen, was zu mehr Beschäftigung, höheren Investitionen und einem Anstieg der Wirtschaftsleistung in diesem Sektor führt.
3. Unter Vertragssteuerung versteht man den Abschluss von Leistungsverträgen zwischen den öffentlichen Kostenträgern (z. B. Bund, Länder, Kommunen) und den sozialen Dienstleistern. In diesen Verträgen wird festgelegt, welche Dienstleistungen in welchem Umfang und mit welchen Qualitätsstandards erbracht werden sollen. Die Vergütung erfolgt auf Basis der tatsächlich erbrachten Leistungen und nicht mehr pauschal, was Anreize für mehr Effizienz und Zielerreichung schafft. Die Vertragssteuerung ermöglicht eine genaue Kontrolle und Evaluation der Leistungserbringung durch regelmäßige Berichte und Controlling.
4. Der Staat übernimmt im Rahmen der Neuen Steuerung mehrere sozialpolitische Aufgaben: Die Rahmensetzung durch Gesetze und Verordnungen: Der Staat definiert gesetzliche Vorgaben und Qualitätsstandards, die soziale Dienstleister einhalten müssen, um die Versorgungssicherheit zu gewährleisten. Vertragssteuerung und Finanzierung: Der Staat schließt Leistungsverträge mit sozialen Dienstleistern ab, welche die Art, den Umfang und die Qualität der erbrachten sozialen Dienstleistungen festlegen. Kontrolle und Evaluation: Der Staat überwacht durch regelmäßige Berichte und Evaluationen die Einhaltung der Verträge und sorgt dafür, dass die vereinbarten sozialen Ziele erreicht werden. Förderung von sozialer

Teilhabe: Er sorgt dafür, dass alle Bevölkerungsgruppen Zugang zu den notwendigen sozialen Dienstleistungen haben, insbesondere benachteiligte oder hilfsbedürftige Menschen.

5. Pluspunkte des Bürokratieabbaus im sozialen Sektor sind: Effizienzsteigerung: Sozialdienstleister müssen weniger Zeit für Verwaltungsaufgaben aufwenden und können ihre Ressourcen gezielter für die Betreuung und Pflege einsetzen. Profitieren: Es profitieren die sozialen Dienstleister und die Klienten, da die Qualität und Quantität der erbrachten Leistungen steigen. Kostenersparnis: Durch die Reduzierung von bürokratischem Aufwand sinken die Verwaltungskosten, wodurch mehr finanzielle Mittel für die eigentliche soziale Arbeit verfügbar werden. Profitieren: Es profitieren: öffentliche Kostenträger und Dienstleister, da weniger Mittel in die Bürokratie fließen. Verbesserung des Zugangs zu Dienstleistungen: Vereinfachte Antrags- und Verwaltungsverfahren führen zu einem schnelleren und leichteren Zugang zu sozialen Leistungen für die Klienten. Profitieren: Es profitieren die Klienten, insbesondere hilfsbedürftige Menschen, da sie schneller notwendige Hilfen erhalten.
6. Das Management folgt potenziell der Logik der Finanzierbarkeit sozialer Dienstleistungen, die Produzenten verfolgen die Logik der Sozialen Arbeit als Menschenrechtsprofession.
7. Beckmann beschreibt die Situation, in der sich die Sozialwirtschaft befindet, folgendermaßen: „Management in kapitalistischen Wettbewerbsumgebungen ist der Versuch, die Ungewissheit der Außenbeziehungen und der internen Prozesse der Organisation zu kompensieren. Die Ungewissheit der Außenbeziehungen entsteht durch die Anarchie der Märkte [...]. Die Ungewissheit der internen Prozesse entsteht durch die divergierenden Zwecke der Eigentümer der Produktionsmittel und der Produzenten [...].“ (Beckmann et al., 2009, S. 21). Ohne die koordinierende Funktion des Managements wären Organisationen nicht in der Lage, strategisch sinnvolle Handlungen zu planen und umzusetzen.
8. Das Management ist als bürokratische Unterstützungsinstanz der Profession Soziale Arbeit einzusetzen, dies gelingt am besten in kollegial organisierten Einrichtungen. Beckmann et al. unterscheiden zwischen kollegialen und bürokratischen Organisationsformen, wobei sie davon ausgehen, dass innerhalb kollegialer Organisationsformen alle Sachverständigen auf der Basis flacher Hierarchieformen konsens- bzw. kompromissorientierte Lösungen entwickeln und umsetzen.
9. Organisationen sind zweckrationale soziale Einrichtungen, die durch Reduktion von Komplexität, Formalisierung und Sinngebung in der Lage sind, ihre Wirklichkeit so zu gestalten, dass sie zu bewältigen ist. Organisationen sind autopoietisch, das heißt, sie steuern sich aus sich heraus und haben neben dem ursprünglichen Gründungs- bzw. Bestandszweck ein besonderes Ziel, nämlich den dauerhaften Selbsterhalt.
10. Gut ausgebildete Organisationen erreichen durch die sogenannte „Selbstkonstruktion“ eine beachtliche Stabilität, die einerseits den Bestand zu garantieren scheint, aber mit der gleichen Stärke eben auch Veränderungen verhindert. Veränderungen – seien sie nun intern oder extern induziert – führen potenziell zu Verunsicherung. In der Praxis bedeutet dies, dass bei einer unausweichlich scheinenden Veränderung (zum Beispiel eine Gesetzesänderung oder die Veränderung in der Finanzierung einer sozialen Einrichtung) zunächst immer der Versuch unternommen wird, die Veränderungen so gering wie möglich zu halten und zunächst altbewährte Reaktions- und Handlungsschemata ablaufen zu lassen, um das Gleichgewicht der Organisation nicht zu sehr zu gefährden. Es sind aber nicht nur die Strukturen innerhalb der Organisation, die Veränderungen erschweren oder sabotieren. Organisationen bestehen aus handelnden Menschen und Menschen sind eben nicht programmierbar wie Maschinen,

# DIPLOMA

Private staatlich anerkannte Hochschule  
University of Applied Sciences

## DIPLOMA Hochschule

### Studienservice

Herminenstraße 17  
31675 Bückeburg

Tel.: +49 (0)40 228 988 240  
[meinstudium@diploma.de](mailto:meinstudium@diploma.de)  
[diploma.de](http://diploma.de)



Leseprobe

### Du möchtest mehr erfahren?

Unser aktuelles Studienangebot und weitere Informationen sowie  
unsere Angebote zur Studienberatung findest Du auf [www.diploma.de](http://www.diploma.de)