

# Zukunftsfähiges Sozialmanagement



VON ARMIN MÜLLER

Dr. Armin Müller ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Ravensburg. An der Hochschule sind rund 3.500 Studierende an den Fakultäten Wirtschaft und Technik eingeschrieben  
a.mueller@dhbw-ravensburg.de

**Eine Übersicht aktueller Fragestellung zur Führung sozialer Organisationen und Unternehmen bietet ein neuer Sammelband zum Sozialmanagement. Beleuchtet werden dabei auch die Aufgaben von Sozialbetrieben als »Moderatoren und Lobbyisten der Menschlichkeit und des Gemeinwohls«.**

»Die Qualität sozialer Einrichtungen und Dienste wird durch ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geprägt; das Personal ist der Erfolgsfaktor im Sozialmanagement.« So benennt der Klappentext die Problemstellung des neuen Sammelbandes zum Sozialmanagement.

Damit ist kein neues Thema, sondern vielmehr eine Daueraufgabe der Branche aufgerufen. »Der Mensch im Zentrum« – so oder so ähnlich sind häufig Leitbilder sozialwirtschaftlicher Unternehmen oder Einrichtungen übertitelt. Eigentlich wird damit die Ausrichtung auf hilfe- und sorgebedürftige Menschen umschrieben, es verweist aber genauso auf das eigene Personal als betriebswirtschaftlichen Kern des Erfolgs.

Die Leistungskraft von Krankenhäusern, Pflegeeinrichtungen, Kitas oder Wohlfahrtsverbänden ruht wesentlich auf den Schultern engagierter, professionell qualifizierter, motivierter und verantwortungsbewusster Mitarbeiter. Diese Aussage gilt mit Blick auf die Geschäftsführung oder leitende Angestellte gleichermaßen wie für das Gros der Beschäftigten im operativen Geschäft »am Menschen«.

Dienstleistungsqualität kann aber nicht ohne Blick auf die Managementqualität und damit verbundenen Anforderungen an Führung und Organisation analysiert und diskutiert werden. Was in anderen Branchen eher als fernes Wetterleuchten am Horizont erscheint und mit mittel- und langfristigen Trends verbunden wird, ist für die Sozialwirt-

schaft schon lange Kernaufgabe. Gutes Personal hat seinen Preis, gutes Personal muss gefördert, motiviert und gehalten, es muss aus- und weitergebildet werden.

Aktuelle Entwicklungen zu diesem Dauerthema aus Forschung, Lehre und Praxis wurden auf einer Tagung der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft diskutiert und liegen nun in veröffentlichter Form vor. Wichtige Stichworte aus Tagung und Tagungsband sind hier der zunehmende Fachkräftemangel, die Unterscheidung der Rahmenbedingungen in Non-Profit-Organisationen und For-Profit-Unternehmen und die Notwendigkeit einer stärkeren Umsetzung von organisationssoziologischen Erkenntnissen und Methoden. Insgesamt enthält der Band zwölf Aufsätze, die die gesamte Breite des Rahmenthemas abdecken: Von einer grundlegenden Erörterung der aktuellen Ausgangssituation über Personalqualifikation, Personalentwicklung bis hin zu Führungs- und Beteiligungsthemen.

Besonders wichtig für die strategische Weiterentwicklung im Sozialmanagement ist der Beitrag von Herbert Bassarak, einem der beiden Herausgeber des Bandes. Er umreißt das Spannungsfeld des Sozialmanagements zwischen voranschreitender Professionalisierung einerseits und Verschlechterung der ökonomischen Rahmenbedingungen andererseits. Seine zentralen Empfehlungen richten sich erstens auf die notwendigen Branchen- und Führungskompetenzen der Sozialmanager, zweitens auf die

Notwendigkeit eines neuen – qualitativ ausgerichteten – Wirkungscontrollings. Nur damit werden dem Management wirkungsvolle Planungs- und Steuerungsinstrumente an die Hand gegeben. Moden der vergangenen zwei Jahrzehnte wie die neuen Steuerungsmodelle im Public Management sieht er skeptisch. Drittens kritisiert er die stattfindende Verschlechterung der Beschäftigungsverhältnisse: Hochschulabsolventen liegen immer weiter unterhalb der Einkommen vergleichbarer Berufsgruppen, zwei Drittel der Beschäftigten freier Träger werden eine kaum ausreichende Rente beziehen. Auch hier sieht Bassarak Sozialmanager in der Verantwortung, sie müssen sich dem Thema Personalentwicklung noch stärker zuwenden. Helfen können seiner Ansicht nach auch Projekte des organisationalen Lernens, womit Lernprozesse auf individueller, gruppenbezogener und gesamtorganisationaler Ebene angestoßen werden können. Die Ziele solcher Projekte liegen hier im Bereich Wissensmanagement und Verhaltensverbesserung mit Gewinn für alle Mitarbeiter und die zentralen Anspruchsgruppen.

An dieser Stelle seien besonders die Impulse des Bandes hervorgehoben, die zentrale Probleme und Herausforderungen für die Einrichtungen und Unternehmen beschreiben. Zu nennen ist hier sicherlich die immer größer werdende Gruppe der Mitarbeiter ab einem Alter von etwa 45 Jahren. Hier besteht ein drängender Handlungsauftrag für das Personalmanagement. In seinem Beitrag beschreibt Wolfgang Hoffmann diesen als Folge des demografischen Wandels und verweist auf bislang unausgeschöpfte Potenziale der Mitarbeiter in der zweiten Hälfte ihrer Berufsbiografien.

Weiterhin von hoher Relevanz für Personalentwicklung und Professionalisierung ist das Voranschreiten der Akademisierung. Karl-Heinz Boßenecker und Andreas Markert haben hierzu jüngst eine Studie veröffentlicht, in der die Studienangebote im Bereich Sozialmanagement dargestellt und untersucht werden. Die Ergebnisse haben sie für den Band zusammengefasst. Darin zeichnen die Autoren kein rosiges Bild, sondern sehen erheblichen Handlungsbedarf. Sie kritisieren die Dominanz von stark verbands- und trägerorientierten Aus- und Weiterbildungsstrukturen. Zwar stieg die Zahl der Studienplätze insgesamt in

den vergangenen 15 Jahren erheblich an, darunter litt aber die Qualität in einigen Bereichen und es mangelt weiterhin an berufsbegleitenden, trägerübergreifenden und dezentral realisierten Studienprogrammen. Sie formulieren stattdessen eine Vision von vernetzten Strukturen in der Hochschulausbildung. Hierfür erfordere es eine strategische Partnerschaft der Hochschulen mit Wohlfahrtsverbänden, Sozialunternehmen und bestehenden Bildungsträgern im Ausbildungssektor. »Diese böte auch die Chance, die bisherigen Begrenzungen singulärer Ansätze zu überwinden, verbunden mit einer handlungsbezogenen Renaissance der Frage, was denn den Kern der Profession Sozialer Arbeit ausmachen kann und soll.« (S. 101)

Für den Bereich Personalauswahl finden sich ebenfalls Beiträge im Band. Grundlegende Verweise auf die Bedeutung von beruflicher Weiterbildung für den Bereich Soziale Arbeit stammen aus der Feder von Stefan Gesmann. Sie dienen der Qualitätssicherung der jeweiligen

Jahren stärker und systematischer geführten Diskussionen um »Social Entrepreneurship«. Das ist etwas schade, denn gerade unter diesem Schlagwort werden wichtige Diskussionen im Spannungsfeld von sozialer Mission und Management-Anforderungen sowie um die richtige Einbindung von Management-Instrumenten und –Strategien in Sozialunternehmen vorangebracht.

Interessant in dem Buch ist die Analyse der Funktion des mittleren Managements durch Sebastian Noll. Aus der Organisationswissenschaft ist bekannt, welchen entscheidenden Faktor diese Ebenen für Erfolge und Misserfolge von Unternehmen haben. Gerade Ansätze des Change Management kommen kaum noch ohne Fragen nach Implementierung und Transfer von strategischen Entscheidungen in den operativen Alltag aus. So verwundert es nicht, wenn ähnliche Aussagen auch für Sozialunternehmen gelten. Noll stellt hierfür das Promotorenmodell von Peter Schwarz vor, in dem das mittlere

**»Zwei Drittel der Beschäftigten freier Träger werden eine kaum ausreichende Rente beziehen«**

Dienste, aber auch der ständigen Irritation und damit der Weiterentwicklung der eigenen Organisation. Brigitte Nöbauer beschäftigt sich mit modernen, maßgeschneiderten Formen des Recruitings. Sie empfiehlt eine Kombination aus kontinuierlicher Imagearbeit, also offensiver Public Relations, und durchdachter Suchstrategien, die über klassische Formalqualifikationen hinausgehen und systematisch Zusatzqualifikationen und Erfahrungen in die Ausschreibungen und Auswahlprozesse aufnehmen. Möglicherweise kann die Orientierung an Projektnetzwerken helfen, die richtigen Personen zu finden. Diesen Gedanken führt Carsten Wirth aus und verweist auf Branchen wie die Medienwirtschaft, in denen solche Praktiken schon länger funktionieren.

Mittlerweile ist auch die systematische Thematisierung des Stichwortes Führung für die Sozialwirtschaft selbstverständlich geworden. Nicht im Band vertreten sind leider die seit

re Management als »Sozialpromotoren« definiert werden, also diejenigen, die Machtentscheidungen nach unten kommunizieren und Veränderungen bei den Beschäftigten implementieren. Das Thema Führung in Sozialunternehmen wird traditionell eng mit dem Thema Unternehmens- und Führungsethik verknüpft. Betriebe im Sozialsektor werden stärker als »konventionelle« For-Profit-Unternehmen als »Unternehmen der Moral« wahrgenommen. Nach innen sollen sie effektiv und effizient führen, nach außen als »Moderatoren und Lobbyisten der Menschlichkeit und des Gemeinwohls« (S, 175) wirken. Ihr Ansehen und damit ihr Erfolg bei den Anspruchsgruppen hängen in hohem Maße davon ab, ob sie diese Beziehungen auf Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufbauen können. Führungskräfte sind hier im besonderen Maße gefordert, es droht aber auch eine Überforderung dieser Positionen, so Michael Herzka in seinem Aufsatz zur Führungsethik

in sozialen Organisationen. Der Autor vermutet, dass dieser Spagat der Führungsanforderungen in der alltäglichen Praxis des Sozialmanagements gut gelingt.

Einen überzeugenden Schlusspunkt des Bandes setzt Wolf Rainer Wendt, der auf die für viele Sozialbereiche unabdingbare Einbindung von Freiwilligen und Nicht-Professionellen (Familie, Nachbarn, Freunde) in eine »Partnerschaft der Sorgenden« verweist. Hier ist vor allem die Gewinnung und entsprechende Qualifizierung der Hauptamtlichen zu nennen, die über das Funktionieren solcher Netzwerke entscheiden.

## Resümee

Insgesamt liefern die Autoren des Bandes wichtige, zum Teil innovative Impulse für die Sozialwirtschaft. Der tägliche Blick in die Medien zeigt, wie aktuell, aber auch wie komplex das Thema ist. Viele Beiträge tragen hier den aktuellen Stand der Diskussion an der Schnittstelle von Forschung und Praxis zusammen. Gerade im Bereich einer weiter professionalisierten Personalentwicklung, einer Weiterentwicklung von Karrierewegen und eines praxisnahen Ausbaus des Hochschulbereichs liegen hier bedeutende Potenziale.

Vieles davon lässt sich nicht vom Einzelunternehmen oder dem einzelnen Management angehen, sondern erfordert die enge und kooperative Zusam-

menarbeit mit den Trägerverbänden und der Politik. Manchmal sind es aber auch brachliegende Potenziale wie das Thema Mitarbeiter in der zweiten Hälfte der Berufsbiografie, die von Sozialmanagern selbst angepackt werden können.

Die traditionellen Widersprüche zwischen wohlfeiler Sonntagsreden und realen Rahmenbedingungen können im betrieblichen Alltag nicht weggewischt oder gar beseitigt werden. Dies kann jedoch keine Ausrede für selbstverantwortliches Handeln und eigene Initiative sein. ■

## Alles in einem Band



### Pflegerecht

Textsammlung für Pflegeberufe

Ausgabe 2013

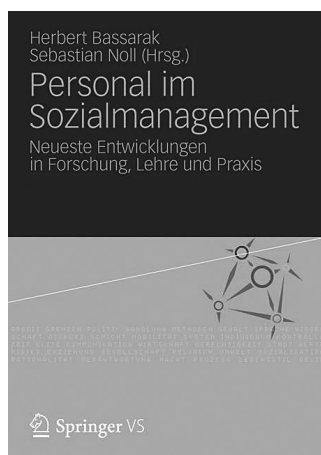
2013, 2.090 S., brosch., 24,- €

ISBN 978-3-8329-7963-8

Die Nomos Textsammlung „Pflegerecht“ bietet Ausbildung und Praxis der Pflegeberufe eine handliche Gesamtdarstellung aller wichtigen Rechtsgrundlagen. Ob Gesetze, Verordnungen oder praktisch relevante Materialien und Rundschreiben – alle notwendigen Vorschriften sind in ihrer Auswahl mit dem Deutschen Berufsverband für Pflegeberufe und dem Deutschen Pflegerat abgestimmt und ab sofort in einem Band verfügbar.

Auf dem allerneuesten Stand des „Pflege-Neuausrichtungs-Gesetzes“ sind dabei auch die wichtigsten Länderregelungen berücksichtigt. Vom Ausbildungs- bis zum Zivilrecht finden Sie alle relevanten Vorschriften.

Der schnelle Zugang zu den gesuchten Regelungen wird ermöglicht über eine alphabetische Gliederung, eine systematische Inhaltsübersicht zur Einordnung der Norm in das thematische Umfeld und über ein ausführliches Stichwortverzeichnis.



Herbert Bassarak, Sebastian Noll (Hg.): Personal im Sozialmanagement. Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis. Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2012. 214 Seiten. ISBN 978-3-531-18354-1. 29,95 Euro.

Bestellen Sie jetzt telefonisch unter 07221/2104-37  
Portofreie Buch-Bestellungen  
unter [www.nomos-shop.de/19908](http://www.nomos-shop.de/19908)



**Nomos**