

## BILANZ

# Zusammenführen, was zusammengehört



VON PROF. DR. KARL-HEINZ BOESSENECKER  
Boessenecker (62), studierter Sozialarbeiter grad., war bis zum Jahre 2006 Hochschullehrer für Verwaltungs- und Organisationssoziologie an der Fachhochschule Düsseldorf. Von 2006 bis 2008 hatte er den Lehrstuhl für Sozialmanagement und Soziale Arbeit an der Fachhochschule im Deutschen Roten Kreuz in Göttingen inne. Er ist Leiter des Forschungsschwerpunktes Wohlfahrtsverbände/Sozialwirtschaft an der Fachhochschule Düsseldorf und seit März 2008 Dekan der Fakultät für Wirtschaft und Soziales an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (HAW).  
Karl-Heinz.Boessenecker@haw-hamburg.de

**Vor rund zwanzig Jahren hielten verstärkt betriebswirtschaftliche Überlegungen Einzug in die Soziale Arbeit in Deutschland. Zwischenzeitlich wird darauf, auch ausgelöst durch den Bologna-Prozess in der Hochschulausbildung, mit der Einführung immer neuer und immer spezialisierter Studiengänge reagiert. Anstatt einer Diversifizierung ohne Ende wäre allerdings zuerst ein sektorales Verständnis erforderlich bei der Ausgestaltung sozialer Dienstleistungen.**

In Gründung befindet sich die Hochschule für Gesundheits- und Pflegeberufe in Bochum, jüngst inauguriert wurde die erste deutsche Universität für Weiterbildung in Berlin, getragen in einem Gemeinschaftsunternehmen von Freier Universität Berlin und dem Stuttgarter Klett-Verlag. Weiter in der Fläche angereichert wurde das Studienangebot der Stiftung Rehabilitation Heidelberg-Gruppe. Der Christliche Verein Junger Menschen (CVJM) erweiterte sein Ausbildungskolleg inzwischen um eine Hochschule für Religionspädagogik, Soziale Arbeit und Personalentwicklung in Non-Profit-Unternehmen und ein Pendant für den landwirtschaftlichen Bereich findet sich in der Bonner Andreas Hermes Akademie, die in Kooperation mit der Hochschule Anhalt einen MBA-Abschluss für Führungskräfte in der Landwirtschaft offeriert. Im Verbund mehrerer bayerischen Hochschulen präsentiert sich unter dem Label »Professionelles Management von Ehrenamtlichen« ein Studienangebot für hauptamtlich und ehrenamtlich Tätige und Funktionsträger in sozialen Diensten und gemeinnützigen Vereinen.

Es sind dies nur einige Beispiele für den offensichtlich weiter wachsenden Angebotsmarkt sozialmanagerieller und sozialwirtschaftlicher Studiengänge in der Bundesrepublik. Und würden die Entwicklungen in unseren deutschsprachigen Nachbarländern mit betrachtet werden, wären weitere und zahlreiche Beispiele zu nennen.

Unterschiedlich die Akteure und Absichten, different die thematische Fokussierung sowohl in generalistischer als auch fachwissenschaftlicher Hinsicht. Neben diesen Diversifizierungen besteht jedoch durchaus eine gemeinsame Schnittmenge. Sie ist geprägt durch das Ausfüllen eines bisher vernachlässigten Bereichs, nämlich dem der wissenschaftlichen Weiterbildung. Dieser dritte Aufgabenbereich der Hochschulen nach Forschung und Lehre ist seit langem beschrieben, firmiert neuerdings unter den Chiffren »Life Work Balance« oder »Life Long Learning«, das hört sich moderner an.

Trotz vermeintlich eindrucksvoller Initiativen hat sich allerdings (noch zu) wenig getan. Der Entwicklungsrückstau trifft insbesondere die staatlichen Hochschulen. Dessen Auflösung verlangt große Sprungkraft, die Hürde liegt hoch. Denn gleich mehreres ist gleichzeitig zu leisten: So das systematische Ansetzen an und Fortführen von beruflichen Erfahrungen und Kenntnissen, so ein dem entsprechender überzeugend nachvollziehbarer modularisierter Studienaufbau, so eine Zeitstruktur, die ein berufsbegleitendes Studium, d. h. wissenschaftliche Auseinandersetzung zulässt und last, but not least die enge Zusammenarbeit mit Repräsentanten und Organisationen aus der berufsfachlichen Praxis.

Diesen Anforderungen genügen nur wenige Akteure. Auch sind wissenschaftlich überzeugende Qualifizierungskonzepte rar, die den gleichermaßen sich sozialpolitisch und ökonomisch stellenden Herausforderungen gerecht werden. Dabei erfordert das Konzeptionieren und Realisieren beispielsweise von Second-Hand-Kaufhäusern, Sozialgenossenschaften mit Hartz IV-Empfängern, revitalisierte Hotels in Form neuer Beschäftigungsbetriebe, ökonomisch-ökologisch nachhaltige Produktketten, das Betreiben von Cateringkantinen in Ganztagschulen u. v. a. m. gerade eine solche interdisziplinäre Konvergenz. Eine im Allgemeinen bleibende Sozialarbeitswissenschaft respektive Sozialpädagogik ist hierbei überfordert und stößt an ihre Grenzen.

Bedauerlicherweise sehen sich fachliche Bemühungen einer solchen Neuorientierung von sozial-ökonomischer Kompetenz zumindest im akademischen Milieu der Sozialen Arbeit immer noch dem Vorwurf des Neoliberalismus ausgesetzt.

Die Bewertung geht komplett an der Sache vorbei, ist bestenfalls in der Lage, das Wir-Gefühl traditioneller Lagermentalitäten zu bedienen. Ein ärgerlicher Zustand, denn alle wissen um die substanzell veränderten makrostrukturellen Rahmenbedingungen für die Erbringung humaner, personenbezogener Dienstleistungen. Und niemand fordert ernsthaft die Rückkehr zum Staat-Verbände-Korporatismus des 20. Jahrhunderts. Heftig und mit Recht kritisier wurden dessen negativen Begleiterscheinungen in Gestalt von entscheidungspolitischer Intransparenz, Kartellbildung, anhaltender fürsorglicher Belagerung der Klienten, Ausgrenzung von Alternativen etc. um nur einige zu nennen.

Solange die akademische Welt der Sozialen Arbeit sich jedoch vorwiegend nur in kritischer, analytischer Distanz mit ihrer sozialpolitischen-ökonomischen Lebenswelt befasst, wirkt die Klage unglaublich, dass andere Akteure das operative Geschäft verbunden mit anderen Prämissen übernehmen. Übrigens, der Sachverhalt ist nicht neu; das war schon früher so und wird auch zukünftig so sein. Analytische, gesellschaftskritische Zugänge bleiben Papiertiger, solange sie sich nicht mit die Praxis beeinflussenden Initiativen und Experimenten verbinden.

Einmischung ist also gefragt! Gewiss, es ist eine nicht einfach zu lösende Aufgabe, denn der unverändert semi-professionelle Charakter Sozialer Arbeit erschwert in seiner wenig konsistenten Repräsentanz durch Hochschulen, Berufsverbände und Fachpraxis ein solches Ansinnen. Kein Wunder, dass praktische Lösungsansätze oftmals von anderen Professionen in die Hand genommen werden. Dies erfolgt vor allem in Bereichen, wo chancenreiche Berufsfelder, aber auch ökonomisch interessante Marktentwicklungen gesehen oder vermutet werden. Einher geht hiermit die Gefahr eines sozialtechnokratischen Paradigmenwechsels, bei dem es nur noch um das Management sozialer Organisationen und Dienstleistungen geht, nicht mehr aber um die sozialpolitische Weiterentwicklung unserer Gesellschaft und die Durchsetzung strukturell neuer, also den Bedarfslagen von Menschen angemessenen Dienstleistungen und Unterstützungsformen.

Möglicherweise wiederholen sich deshalb ähnliche Entwicklungen im sozialmanageriellen Bereich, wie sie Anfang der 1990er Jahre bei der Einführung pflegewissenschaftlicher Studiengänge zu beobachten waren. Das Entstehen neuer sozialmanagement-orientierter Studiengänge würde

sich dann erneut weitgehend außerhalb der sozialarbeiterischen und pädagogischen Fakultäten und Fachbereiche vollziehen und die Gründung privater Hochschulen zusätzlich befördern. (Über den aktuellen Stand dieser Entwicklung reportieren u.a. Boßenecker/Markert in ihrer 2007 vorgelegten Studie.)

So sperrig der Begriff »Sozialmanagement« in der traditionellen Sichtweise Sozialer Arbeit immer noch sein mag, so helfen vielleicht einige erinnernde Verweise zur Überwindung dieser gedanklichen Blockade. Wie bekannt, lässt sich die betriebswirtschaftliche Wende in der Sozialen Arbeit auf Anfang der 1990er Jahre datieren. Sie war ausgelöst durch ein Konglomerat mehrerer Faktoren: Öffentliche Haushaltsskrise, Implementierung umfassender Ver-

Wohlfahrtsverbandswesens mit der damit verbundenen Eigendynamik, Entwicklungen vorwiegend nur innerhalb der eigenen Organisationsinteressen wahrzunehmen und zu befördern. Damals gänzlich ungewohnt, heute immer noch nur rudimentär vorhanden ist demgegenüber ein sektorales, nicht organisationsbezogenes Verständnis sozialer Dienstleistungserbringung. Die Antworten auf die Frage, welche soziale Infrastruktur für die Menschen und den Zusammenhalt eines sozialen Gemeinwesens notwendig und erforderlich sind und wer hier sinnvollerweise mit wem kooperiert, wären sicher andere. Und könnten sich die Akteure darauf verständigen, eine solchen Handlungsbereich »Sozialwirtschaft« oder »Gemeinwohlwirtschaft« statt »freie Wohlfahrtspflege« zu benennen, wäre ein ent-

## »Wissenschaftlich überzeugende Qualifizierungskonzepte sind noch rar«

waltungsreformen unter dem Signum des neuen Steuerungsmodells, sozialgesetzliche Durchsetzung wettbewerblicher Rahmenbedingungen für die Erbringung sozialer Dienstleistungen sollen als Beispiele genügen. Seitdem gelten neue Begrifflichkeiten wie Ökonomisierung, Effektivität und Effizienz, Qualitätsmanagement und Sozialmanagement u. a. Sie eroberen die Lufthöhe bei der Debatte um die Ausgestaltung sozialer Dienste.

Vor allem der Begriff »Sozialmanagement« erwies sich als Reibungsfläche, an dem sich die Geister scheiden. Im Eifer des Gefechts zwischen »sozialer« und »ökonomischer« Orientierung wurde freilich übersehen, dass die Fragen nach einer Erfolgsbewertung, der Wirtschaftlichkeit und Sinnhaftigkeit sozialer Unterstützungssysteme, der Angemessenheit methodischer Interventionen usw. schon immer solche der fachlichen Begründung und Auseinandersetzung waren. Nur beispielhaft sei erinnert an die schon in den 1960er und 1970er Jahren stattgefundenen Debatten um eine sozialpädagogische Wirkungsforschung oder das von Müller-Schöll/Priepke präsentierte Konzept einer Organisationsentwicklungsstrategie für Gruppen und Einrichtungen mit dem bezeichnenden Titel »Sozialmanagement«.

Weshalb in weiten Teilen der Sozialen Arbeit diese Konzepte ignoriert wurden, lässt sich an anderer Stelle nachlesen (vgl. u. a. Boßenecker/Markert 2007). Nur ein Aspekt soll deshalb genannt werden, weil er heute noch immer wesentliche Erneuerungen blockiert. Es ist die hochgradig organisationsstrukturelle Zersplitterung und öffentliche Absicherung des deutschen

scheidender Schritt für ein sektorales Verständnis sozialer Dienstleistungen und der hier notwendigen Qualifizierungen getan. Noch aber bestimmt der Prozess der Diversifizierung den Qualifizierungsmarkt. Dies ist gewissermaßen eine Folge des fehlenden sektoralen Blicks und verwundert deshalb nicht wirklich. Bei aller Unterschiedlichkeit in den Zugängen und inhaltlichen Aufbereitungen dieser Angebote ist diesen gleichwohl der durchgängig formulierte Anspruch gemeinsam, die jeweils vermittelten Inhalte und Gegenstände seien relevant und passend für die Praxis. Prekär ist diese Situation insofern, als es bislang keine umfassenden empirischen Validierungen zu der Frage gibt, ob und inwieweit angebotene Themen und Inhalte des Sozialmanagements tatsächlich relevant für die sich im Feld stellenden Herausforderungen sind. Inwiefern die in verschiedensten Studiengängen curricular verankerten Inhalte tatsächlich mit den Anforderungen der sozialwirtschaftlichen Praxis korrespondieren und zu deren Zukunftsfähigkeit beitragen, lässt sich daher nur in Ansätzen bestimmen.

Bilanziert man die wenigen vorliegenden Studien (Bader 1999; Nuß/Schubert 2001; Herrenbrück 2004; Beher et. al. 2006), so scheint sich hinsichtlich der ermittelten Ergebnisse ein gemeinsamer Nenner eher abstrakt als konkret formulieren zu lassen. Abstrakt insofern, als sich alle Erhebungen v. a. die Kompensation von Binnendefiziten als auch die Verbesserung der Außendarstellung der Organisation als Gründe für die Einführung von Sozialmanagement-Konzepten lokalisieren. Jenseits dieses nicht überraschenden Konsenses bestehen jedoch gewisse Unterschiede in den jeweili-

gen Gewichtungen der hierzu als geeignet erachteten Verfahren und Anforderungen. Zurückzuführen sind die feststellbaren Unterschiede nicht nur auf die gewählten, divergierenden methodischen Zugänge. Auch der Zeitpunkt der Studien scheint einen gewissen Einfluss auf die Untersuchungsergebnisse zu haben und den jeweiligen Mainstream stattfindender Debatten in der Fachpraxis widerzuspiegeln.

Auch die teilweise erheblich divergierenden fachpolitischen Stellungnahmen und Einschätzungen zentraler Akteursgruppen der Sozialen Arbeit zur Bachelor- und Masterstufe tragen nicht unbedingt zu einer Klärung der Lage bei. Der schon von Mühlum 2004 konstatierte Befund zur Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen im Feld der Sozialen Arbeit: »Es werden in einer Geschwindigkeit neue Studiengänge und neue Berufe produziert, deren Profil und Marktgängigkeit unsicher sind wie kaum je zuvor« (Mühlum 2004: 402) scheint seine Gültigkeit noch nicht verloren zu haben.

## Fazit

Wir wissen zwar viel über den Veränderungsdruck und die hier stattfindenden Prozesse der Organisationsentwicklung innerhalb der Sozialwirtschaft. Wir wissen aber aufgrund fehlender umfassender Untersuchungen wenig über die Angemessenheit und Praxisrelevanz der angebotenen sozialmanagement-orientierten Studienangebote. Hochschul- und regional übergreifende Absolventenstudien liegen bis dato ebenso wenig vor wie differenzierte Analysen sozialmanagerieller Handlungsprofile. Aussagen über die Kompatibilität von vermittelten Wissensinhalten und praxisbezogenen Anforderungen bleiben somit tendenziell spekulativ, zumindest aber ohne hinreichende empirische Unterfütterung.

Was könnte Abhilfe schaffen? Der an dieser Stelle erwartete Ruf nach »mehr Forschung« wird alleine nicht viel weiterbringen und wäre zu kurz gegriffen. Denn der Feldzugang bleibt durch das weitgehend atomisierte Organisations- und

Akteursmilieu begrenzt. Was im einzelnen unter diesen »Käseglocken« erfolgreich oder misslingend geschieht, erreicht die wissenschaftliche Öffentlichkeit meistens erst mit zeitlicher Verzögerung.

Wie nun durch dieses Nadelöhr hindurchgehen? Notwendig wäre zu allererst ein sektorales Verständnis bei der Ausgestaltung sozialer Dienstleistungen, sprich sozialer Infrastruktur. Innerhalb der großen Trägerverbände scheint es hier Bewegung zu geben, viele Debatten verweisen auf die Ausgestaltung eines »zivilgesellschaftlichen und gemeinwohlorientierten« Wirtschaftssektors. Setzen sich diese Tendenzen durch, so käme dies einem Abschied aus dem Traditionverständnis »freier Wohlfahrtspflege« gleich.

Aus meiner Sicht ein längst überfälliger Schritt. Es wäre eine Chance zur Überwindung traditioneller Organisations- und Trägeregoismen und würde auch bei der Aus-, Fort- und Weiterbildung zusammenführen und verbinden können, was fachlich und konzeptionell zusammengehört. ◆

## Literatur

- Bader, C., 1999: Sozialmanagement. Anspruch eines Konzepts und seine Wirklichkeit in Non-Profit-Organisationen, Freiburg im Breisgau.
- Beher, K.; Krimmer, H.; Rauschbach, Th.; Zimmer, A., 2006: Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen. Bürgerschaftliches Engagement und Management, Berlin.
- Boeßenecker, K.-H.; Markert, A., 2007: Sozialmanagement studieren. Studienangebote im Bereich Sozialmanagement und Sozialwirtschaft und Analysten veränderter Rahmenbedingungen. Hg. Hans-Böckler Stiftung, Arbeitspapier 141.
- Flösser, G.; Otto, H.-U., 1992: Sozialmanagement oder Management des Sozialen?, Bielefeld.
- Herrenbrück, S., 2004: Arbeitsmarktanalyse Sozialmanagement, Ms.
- Mühlum, A., 2004: Profilbildung der Sozialen Arbeit unter den Rahmenbedingungen von Bachelor und Master. In: Soziale Arbeit, H., 402–406.
- Müller, C. W. (Hg.), 1978: Begleitforschung in der Sozialpädagogik. Analysen und Berichte zur Evaluationsforschung in der Bundesrepublik, Weinheim und Basel.
- Müller-Schöll, A.; Priepe, M., 1991: Sozialmanagement. Zur Förderung systematischen Entscheidens, Planens, Organisierens, Führens und Kontrollierens in Gruppen, Neuwied, Kriftel, Berlin.
- Nüß, S.; Schubert, H., 2001: Managementkompetenzen in der sozialen Arbeit – was verlangt die Praxis. In: Schubert, H., (Hg.): Sozialmanagement. Zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen, Opladen, 143–171.
- Robert-Bosch-Stiftung, 1992: Pflege braucht Eliten: Denkschrift der Kommission der Robert-Bosch-Stiftung zur Hochschulausbildung für Lehr- und Leitungskräfte in der Pflege, Stuttgart.

## In Vorbereitung: Neuer Studienführer Sozialmanagement/Sozialwirtschaft

EDITION SOCIALMANAGEMENT

Karl-Heinz Boeßenecker/Andreas Markert  
Studienführer  
Sozialmanagement/Sozialwirtschaft  
an Hochschulen in Deutschland,  
Österreich und der Schweiz

Nomos Verlagsgesellschaft  
Baden-Baden

In Zusammenarbeit mit der Hochschule Zittau/Görlitz bereitet der Forschungsschwerpunkt Wohlfahrtsverbände/Sozialwirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf nach 2003\* und 2007\*\* erneut einen »Studienführer Sozialmanagement/Sozialwirtschaft« vor.

Diese dritte Erhebungswelle basiert erneut u. a. auf einer E-Mail-gestützten, teilstandardisierten Befragung. Aus diesem Grund bitten wir alle Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, die deutschsprachige Studiengänge im Bereich Sozialmanagement und Sozialwirtschaft anbieten, um ihre Unterstützung. Ihre Kontaktadresse sowie eine Ansprechperson teilen Sie uns bitte an die folgende Adresse mit:

Prof. Dr. Andreas Markert, Hochschule Zittau/Görlitz, Fachbereich Sozialwesen, Furtstraße 2, 02826 Görlitz, Telefon +49(0)3581-4828129, E-Mail amarkert@hs-zigr.de

Prof. Dr. Karl-Heinz Boeßenecker und  
Prof. Dr. Andreas Markert

\* Karl-Heinz Boeßenecker, Andreas Markert: Studienführer Sozialmanagement/Sozialwirtschaft an Hochschulen in Deutschland und der Schweiz. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2003. 127 Seiten. 15,- Euro. ISBN 978-3-8329-0179-0.

\*\* Karl-Heinz Boeßenecker, Andreas Markert: Sozialmanagement studieren. Studienangebote im Bereich Sozialmanagement und Sozialwirtschaft und Analysen veränderter Rahmenbedingungen. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2007. 158 Seiten. 25,- €. Arbeitspapier Nr. 141.