

# Integrierte Praxis erfordert integriertes Studium

## Studie zur fehlenden Verzahnung von Sozial- und Public Management-Studiengängen

ANDREA TABATT-HIRSCHFELDT

Prof. Dr. Tabatt-Hirschfeldt lehrt unter anderem Organisations- und Personalmanagement sowie Public Management und Bürgerbeteiligung an der Hochschule Coburg. [www.hs-coburg.de](http://www.hs-coburg.de)

**Eine zunehmend gemischte Wohlfahrtsproduktion wird in der Praxis immer notwendiger, es gilt in Netzwerken zu arbeiten und originäre Sektorgrenzen zu überwinden und mit dominanten Handlungslogiken umgehen zu lernen. In den entsprechenden Studiengängen bildet sich diese Forderung jedoch noch nicht ab.**

Die Gründe zur Überlegung einer Verzahnung von Sozial- und Public Management-Studiengängen ergeben sich aus den praktischen Verknüpfungen zwischen den Hilfen sowie der Diskurse zum Wohlfahrtsmix und Governance.

Die Notwendigkeit einer gemischten Wohlfahrtsproduktion ergibt sich aus demografischen und sozialen Entwicklungen. Der Megatrend demografischer Wandel stellt den Sozialstaat vor »eine nie gekannte Herausforderung, die mit bisherigen Strukturen und Rezepten ... wohl nicht zu bewältigen sind« (Kuhn 2014, S. 1). Resultierend und verstärkend wirken beispielsweise Fachkräftemangel und erodierende familiäre Hilfen. »Einfach mehr Geld ins System zu geben«, reicht also nicht aus. »Wir brauchen daher Konzepte, die durch neue Aufgabenverteilungen und ein Ineinandergreifen der Sphären einen höheren Wirkungsgrad erreichen.« (ebd.).

Damit gilt es die Versäulung der Hilfen zu überwinden, durch die Gestaltung von Übergängen und Mischung der Versorgung, befördert beispielsweise durch Familienzentren oder Pflegestützpunkte (vgl. Wendt 2010 und 2014).

Die Grenzen der Wohlfahrtsproduktion zwischen den Sektoren (Markt, Staat, Non-Profit-Organisationen und informelle Netze) lösen sich immer mehr auf. Soziale Organisationen sind nicht mehr eindeutig einem Sektor zuzuordnen, sondern hybridisieren. Sie müssen also auf der Grundlage

eines Verständnisses der Logiken der verschiedenen Sektoren verstehen, sich deren Stärken zu bedienen und sich der Grenzen bewusst zu sein (vgl. Tabelle S. 56).

Dabei wird die ursprüngliche Dominanz des Staates zunehmend durch die Marktdominanz in der Wohlfahrtsproduktion abgelöst (vgl. Wendt 2013). Der informelle Sektor gewinnt an Bedeutung, wobei zu kritisieren ist, inwieweit bezahlte Arbeit subsumiert wird (vgl. Bassarak 2002).

Aus der Interaktionsperspektive verdeutlicht Governance das Paradoxon der Vielfalt: Einerseits wird ein Mix der Akteure bei gemischter Wohlfahrtsproduktion vorausgesetzt und angestrebt, andererseits erschwert dies die Steuerbarkeit. Es geht also darum, die Steuerung auf ein Minimum dergestalt zu reduzieren, dass ein Interaktionsrahmen für die Akteure gegeben ist.

Nun fragt sich, wie in der Lehre darauf zu reagieren ist. Nach wie vor werden Sozialmanagement und Public Management getrennt voneinander gelehrt (Versäulung). Vor dem Hintergrund der Ausweitung des Intermediären fragt sich, inwieweit dies praxistauglich ist und welche Weiterentwicklungen hier anzustreben sind.

Es lassen sich zwei Paradigmenwechsel als gemeinsame Entwicklungen im Sozial- und Public Management aufzeigen:

**1.** Paradigmenwechsel, vom Recht zum Markt: Auf Grundlage der Aktivierungspolitik der Schröder-Regierung in

	Dominante Logik	Stärken	Schwächen
Markt	Profitmaximierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Versorgung mit nachgefragten Gütern Wertschöpfung</li> <li>+ Innovationskraft/Anpassungsfähigkeit an veränderte Bedarfe</li> <li>+ Produktverbesserung und/oder Kostensenkung durch Wettbewerb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abhängigkeit von zahlungskräftiger Nachfrage</li> <li>- Ungleiche Verteilung von Gütern</li> <li>- Einebnung spezifischer Werte</li> </ul>
Staat	Rechtlich einwandfreie Aufgabenerfüllung	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Durchsetzung verbindlicher Regelungen</li> <li>+ Gewährung von Sicherheit, Legalität und Rechtsansprüchen</li> <li>+ Umverteilung von Ressourcen entsprechend legitimer Prioritätensetzungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Langsame Reaktion auf Veränderungen bzw. Innovationsanforderungen</li> <li>- Tendenz zu Bürokratie/Abschottung</li> <li>- Angewiesenheit auf politische Mehrheiten</li> </ul>
NPO/ Assoziationen	Solidarität/ Interessenvertretung	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Freiheit von Ein- und Austritt</li> <li>+ Abbildung und Bündelung pluraler Interessen/Werte, freie Meinungsbildung</li> <li>+ Identifizierung von Handlungsbedarfen, Umsetzung in Aktion</li> <li>+ Ermöglichung persönlicher Solidarität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voraussetzungsreich hinsichtlich Entstehung und Bestand</li> <li>- Hohe Heterogenität</li> <li>- Eingeschränkte Durchsetzungsmacht</li> <li>- Aufwendige Ressourcengewinnung</li> </ul>
Primäre Netze	Zuneigung/ Zugehörigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ emotionale Nähe</li> <li>+ direkte wechselseitige Unterstützung im Alltag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Überforderung/mangelnde Verlässlichkeit</li> <li>- Bevormundung /soziale Verstrickungen</li> </ul>

Soziale Organisationen müssen in einer mehr und mehr gemischten Wohlfahrtsproduktion die Systemlogiken, Stärken und Schwächen der vier Sektoren verstehen lernen. (Ergänzte Darstellung in Anlehnung an Roß 2012, S. 319).

den 1990-Jahren haben betriebswirtschaftliche Konzepte sowohl in sozialen Organisationen als auch in Kommunalverwaltungen (Neues Steuerungsmodell) an Bedeutung gewonnen.

**2.** Paradigmenwechsel, vom Markt zu Strategie und (Teilhabe-) Politik: für Kommunalverwaltungen ist das Leitbild der Bürgerkommune konstitutiv. Zudem ist eine Professionalisierung der Sozialwirtschaft durch ein multidimensionales Wirkungsverständnis zu verzeichnen (Wechselwirkungen zwischen Impact, Effect, Output und Outcome). In Kommunalverwaltungen wird die Wirkungsperspektive des quantitativen Outputs durch die des qualitativen Outcomes (Kommunales Steuerungsmodell) ergänzt. Ferner hat strategisches Management im Sozial- wie Public Management an Geltung gewonnen. Politische Einmischung und Einflussnahme gewinnen an Interesse, um fachliche bessere Lösungen zu generieren. Der zweite Paradigmenwechsel lässt sich weniger stark umreißen als der erste (vgl. Grafik).

Sowohl die Praxis in der Erbringung einer gemeinschaftlich erbrachten Wohlfahrtsproduktion als auch die theoretischen Diskurse zur »mixed economy of welfare« und zur Governance verweisen auf den Bedarf, die Ausbildung in den Studiengängen stärker miteinander zu verzahnen.

Dies wird durch die gemeinsamen Entwicklungslinien noch zusätzlich verstärkt. Für Sozialmanagement gibt es ein Qualifi-

kationsprofil, welches das Bachelorniveau mit Fachwissen, Erfahrung, Allgemeinwissen und Spezialwissen, vom Master-niveau mit erweiterten und vertieften Fach- und Spezialwissen unterscheidet (vgl. Bassarak et al. 2007). Ein entsprechendes Qualifikationsprofil existiert für Public Management-Studiengänge nicht. Hier ist die starke Reglementierung von Bachelorstudiengängen mit laufbahnrechtlichen Zugang von Bedeutung, die eine integrative Lehre verhindert.

Interessant wäre zu erörtern, inwieweit ein Bedarf für ein spezielles Public-Management-Studienangebot für die Sozialverwaltung besteht, denn fast ein Viertel der Sozialarbeiterinnen und

dungen zwischen den Studiengängen des Sozialmanagements und Public Management von den Studiengangsleitungen an Hochschulen benannt, gesehen und angestrebt werden (Forschungsfrage).

An vier Hochschulen wird sowohl Sozial- als auch Public Management gelehrt (Hamburg, Frankfurt am Main, Nordhausen, Osnabrück). Je vier Bachelor- und Masterstudiengänge Sozialmanagement, sechs Bachelor- und drei Masterstudiengänge Public Management wurden vorgefunden. Diese 17 Studiengänge wurden einer Dokumentenanalyse unterzogen.

Im Ergebnis wurde deutlich, dass betriebswirtschaftliche Instrumente (erster Paradigmenwechsel) etwas mehr im Pu-

*»In einer gemischten Wohlfahrtsproduktion ist einerseits die Beteiligung aller Akteure erforderlich, andererseits erschwert dies die Steuerbarkeit«*

Sozialarbeiter sind in der öffentlichen Verwaltung tätig (vgl. statistisches Bundesamt 2014). Dies würde zudem eine Verzahnung, möglicherweise erst auf Masterniveau begünstigen.

Um die Integrationsmöglichkeiten auszuloten wurde in einer Studie untersucht, welche Vorstellungen, Ideen und Verbind-

blic- als im Sozialmanagement gelehrt werden und deutlich verstärkter in Bachelor- als in Masterstudiengängen vorkommen. Hingegen kommen Governance und beteiligungsorientierte politische Steuerung (zweiter Paradigmenwechsel) stärker in Masterstudiengängen, gleichermaßen im Sozial- wie Public Management, vor.

## Studiengangsleitungen und Paradigmenwechsel

Die Studiengangsleitungen des Sozial- und Public Managements wurden auch zu ihrer Einschätzung zum Vorkommen betriebswirtschaftlicher Instrumente (1. Paradigmenwechsel) und Governance/ (Teilhabe-) Politik und strategischer Steuerung (2. Paradigmenwechsel) befragt.

Betriebswirtschaftliche Inhalte sind mehr in Bachelorstudiengängen vertreten, weil hier Grundlagen gelegt und eine berufliche Identität ausgebildet werden. Der Master dient der Vertiefung und Vorbereitung auf Führungsverantwortung, so dass hier betriebswirtschaftliche Themen spezifiziert werden. Infolgedessen finden sich Inhalte des zweiten Paradigmenwechsels stärker in Masterstudiengängen (explizit: strategisches Management, Politik, Governance, Netzwerkarbeit sowie Personalführung).

Ein Vergleich der Paradigmenwechsel zeigt:

- **Formale Gründe:** Die Arbeitgeber fordern stärker Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre (Marktargument). »Softe Themen« (Governance/Teilhabe-Politik und strategischer Steuerung) lassen sich einfacher selber aneignen als betriebswirtschaftliche Themen.
- **Informelle Gründe:** Arbeitgeber empfinden ein Hinterfragen möglicherweise als »systemstörend« (spricht gegen den zweiten Paradigmenwechsel). Zudem bleibt infolge der Straffung und Verdichtung der Lehrinhalte im Zuge des Bologna-Prozesses kaum Raum für Querdenkertum, das eher in den Bereichen Governance und Politik gefördert wird. Auch wird auf Abwertungstendenzen innerhalb der Professorenschaft hingewiesen durch Betriebswirte (1. Paradigmenwechsel) gegenüber den Geisteswissenschaftlern (2. Paradigmenwechsel). Offenbar beeinflussen interne Machtstrukturen zwischen diesen Lagern stark die Entwicklung von Studiengängen (Mikropolitik dominiert Fachdiskurse).
- **Verzahnungsmöglichkeiten:** Insbesondere qualitatives Personalmanagement (Personalführung und Personalentwicklung) nimmt eine herausragende Stellung für eine Verbindung zwischen Sozial- und Public-Management-Studiengängen ein. Die meisten Verzahnungsmöglichkeiten werden von den

Studiengangsleitungen bei den betriebswirtschaftlichen Themen gesehen (neben Personalmanagement werden am zweithäufigsten Change- und Qualitätsmanagement genannt, gefolgt von Ethik (diese kann dem zweiten Paradigmenwechsel zugeordnet werden und auch als Kontrapunkt zu den betriebswirtschaftlichen Themen gesehen werden), Organisation, Projektmanagement und Strategischen Management).

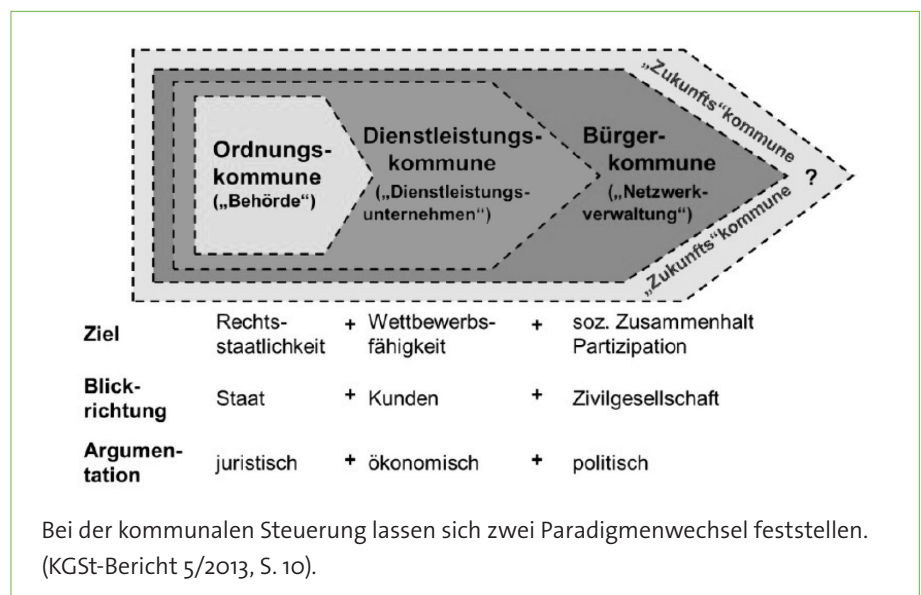
### Integrierte Studiengänge in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Da an deutschen Hochschulen kaum Verzahnungen stattfanden, wurden die Studiengangsleitungen nach fakultativen Vorstellungen für Verzahnungen befragt. Erfolgsfaktoren für Verzahnungen konnten daher nicht identifiziert werden, wohl aber verschiedene Hinderungsgründe. Dabei bleibt jedoch offen, wie feldspezifische Unterschiede zu überwinden sind. Des Weiteren stellt sich die Frage, welches Studiengangsniveau (Bachelor oder Master, konsekutiv oder berufsbegleitend) für integrierte Studiengänge passend ist. Aus den Aussagen der Studiengangsleitungen an die vier deutschen Hochschulen kann vermutet werden, dass dies eher nicht im Bachelor sinnvoll ist, weil hier zunächst die eigenen Fachlichkeit und berufliche Identität herausgebildet werden.

Aufgrund der offenen Fragen wurde die Forschung ausgeweitet auf von vornherein verzahnte Studiengänge Sozial-, Gesundheits- und Public Management im deutsch-

sprachigen Raum (Deutschland, Österreich und Schweiz). Die Hauptaussagen aus den Interviews mit den Studiengangsleitungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- **Erfolgsfaktoren für ein integratives Studienangebot:** Wichtig ist die möglichst ausgewogene Durchmischung der Studierenden aus den verschiedenen Sektoren. Dadurch ergibt sich eine Vielfalt der Beispiele. Zudem sollte ein grundlegendes Interesse an den Rahmenbedingungen der Arbeit sowie der Funktionsweise des »Um-Systems« bestehen.
- **Umgang mit feldspezifischen Unterschieden:** Man sollte nach dem Mehrwert und nach Gemeinsamkeiten suchen, wie Management einer Organisation, anstatt sich im Detail zu verlieren. Unterschiede werden bei der Umsetzung und Ausgestaltung entsprechend der verschiedenen Sektorlogiken thematisiert und diskutiert. So können die Studieninhalte gemeinsam unterrichtet werden. Lediglich in Österreich werden circa 20 Prozent getrennt gelehrt (Finanzierung und Recht).
- **Mehrwert für Studierende:** Zum einen wird die Beschäftigungsfähigkeit gestärkt. Dies geschieht durch neue Netzwerk-Verbindungen jenseits der klassischen (korporatistischen) Formen der Zusammenarbeit, der Ermöglichung eines Wechsels in einen anders dominierten Sektor als dem in den derzeit gearbeitet wird oder erweiterten Jobchancen. Zum anderen werden die berufsfachlichen Skills gestärkt. Die Studierenden erlangen Vorteile in Verhandlungssituationen dadurch, dass



sie die Rahmenbedingungen und Logiken der anderen Seite kennen. Dazu wird das eigene Handlungsrepertoire erweitert, insbesondere in Bezug auf vor- und nachgelagerte Prozesse die eigene Tätigkeit betreffend und aufgrund eines besseren Verständnisses anderer Sektoren (andere Berufskulturen und Umgangsformen).

- Lehrformate und Lernformen: Es gilt die Kommunikation zwischen den Studierenden zu fördern. Auf der Grundlage eines theoretischen Inputs wird ein offener Diskurs gefördert. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle und das voneinander Lernen sind wesentlich. Von besonderer Bedeutung ist die Praxiseinbindung; Studierende bringen Fragestellungen aus ihrer beruflichen Praxis mit; stellen Probleme bei der Personalführung vor; es finden Praxisbesuche in den Arbeitsstellen der Studierenden statt (Schweiz); es werden Projekte mit konkreten Aufträgen durch eine Studierendengruppe bearbeitet, bei denen die Studierenden bewusst den verschiedenen Sektorlogiken entsprechend durchmischt werden (Österreich).
- Studiengangsniveau: Alle Studiengangsleiter sprechen sich für berufsbegleitende Masterstudiengänge aus. Dies bestätigt die Aussagen der Studiengangsleiter aus den Leitfadenterviews an den vier deutschen Hochschulen: In den Bachelorstudiengängen ist die fachliche Fundierung gelegt ist und die berufliche Selbstfindung abgeschlossen. Ein Blick über den Tellerrand und ein Blick für das Ganze wird erst durch die berufliche Praxis möglich. Mit Führungsverantwortung (Personal-, Strategie- und Budgetverantwortung) steigt zudem die Notwendigkeit die Grenzen des eigenen Sektors zu durchbrechen und in Netzwerken zu agieren. Nicht wenige Studierende nutzen das verzahnte Studium auch schon um während des Studiums in einen anderen Sektor zu wechseln.

Insgesamt lassen sich kaum Länderunterschiede feststellen. Alle Studiengangsleitungen verzahnter Studiengänge sehen Führungserfahrung als wesentlich an, allein in der Schweiz ist sie Voraussetzung für die Aufnahme in den Studiengang. Möglicherweise zeichnet sich ein Trend ab: In der Schweiz wird beobachtet, dass zunehmend weniger Studierende von sich aus für das Studium entscheiden, sondern zunehmend von Arbeitgebern gezielt geschickt werden,

um sich auf Führungspositionen vorzubereiten. In Deutschland und Österreich wird dies (noch) nicht beobachtet. Sicherlich ist es interessant dies zu beobachten und über neue Formate nachzudenken. Denn der Input gerade durch Praxisbeispiele aus der eigenen Führungsverantwortung wird als wertvoll erachtet.

*Die Studie ist gemeinsam mit einer Betrachtung zum Zusammenwirken und den Wechselwirkungen zwischen formalen und informellen Aspekten an Hochschulen sowie Ausblicken zur Überwindung dieser Hürden im Buchhandel erhältlich: Andrea Tabatt-Hirschfeldt (Hg.) unter Mitwirkung von Armin Schneider: Den Wohlfahrtsmix gemeinsam steuern? Impulse zur Weiterentwicklung. Von Public Management und Sozialmanagement aus empirischer Perspektive Paulo Freire Verlag, Oldenburg 2015. 193 Seiten. 25,90 Euro. ISBN: 978-3-86585-330-1.* ■



**Bassarak, H., Fröse, M., Schellberg, K.**, Qualifikationsprofil Sozialmanagement/Sozialwirtschaft (QP SMW) 2007.

**Benz, A.**, Governance. Regieren in komplexen Regelsystemen, 1. Auflage, Verlag für Sozialwissenschaften 2004.

**Boeßenecker, K.-H., Markert, A.** Studienführer Sozialmanagement, Sozialwirtschaft an Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, Nomos, Baden-Baden. 1. Auflage: 2003, 2. Auflage: 2007.

**Evers, A.**, Wohlfahrtsmix im Bereich sozialer Dienste (Stn. 265 – 283) in: Evers/Heinze/Olk (Hg.) Handbuch sozialer Dienste, VS Verlag 2011.

**Grunwald, K., Roß, P. S.**, Governance Sozialer Arbeit. Versuch einer theoriebasierten Handlungsorientierung für die Sozialwirtschaft (Stn. 17-64) in: Tabatt-Hirschfeldt, A. (Hg.) Öffentliche und Soziale Steuerung. Public Management und Sozialmanagement im Diskurs, Nomos, Baden-Baden 2014.

**Fritze, A., Maelicke, B., Uebelhart, B.**, Management und Systementwicklung in der Sozialen Arbeit, Edition Sozialwirtschaft, Bd. 35, Nomos, Baden-Baden 2011.

**Jann, W., Bogumil, G., Bouckaert, G., Holtmann, L., Kuhlmann, S., Metzger, E., Reichard, C., Wollmann, H.**, Status-Report Verwaltungsreform, eine Zwischenbilanz nach zehn Jahren, edition sigma 2004.

**KGST-Bericht 7/2013**, Das Kommunale Steuerungsmodell (KSM), Köln 2013.

**Kolhoff, L.**, Veränderungen der Wohlfahrtsproduktion (Stn. 5-12) in: Kolhoff/Tabatt-Hirschfeldt (Hg.) Veränderungen der Wohlfahrtsproduktion, Schneider Verlag 2010.

**Kuhn, U.**, Nur gemeinsam sind wir stark. Wohlfahrtsträger als Partner lokaler Verantwortungsgemeinschaften, BBE-Newsletter 04/2014 ([http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2014/03/NLO4\\_Gastbeitrag\\_Kuhn.pdf](http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2014/03/NLO4_Gastbeitrag_Kuhn.pdf)).

**Maelicke, B.**, Auf der Suche nach Managementmodellen in der Sozialen Arbeit (Stn. 135–146) in: Fritze/Maelicke/Uebelhart, Management und Systementwicklung in der Sozialen Arbeit, Nomos, Baden-Baden 2011.

**Mayring, P.** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 11. Auflage, Beltz 2010.

**Roß, P. S.**, Demokratie weiter denken. Reflexionen zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements in der Bürgerkommune, Nomos, Baden-Baden 2012.

**Schellberg, K.**, Die Wirtschaftswissenschaften und ihr Verhältnis zur Sozialwirtschaft (Stn. 177-156) in: Wöhrle/Beck/Grunwald/Schellberg/Schwarz/Wendt, Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft, Nomos, Baden-Baden. UTB 2013.

**Statistisches Bundesamt**: Gesundheit Grunddaten der Krankenhäuser, Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe, Pflegestatistik, Destatis 2014.

**Tabatt-Hirschfeldt, A.**, Public Management. Schwerpunkt: Sozialverwaltung in Kommunen, Ziel Verlag 2012.

**Wendt, W.-R. (Hg.)**, Wohlfahrtsarrangements. Neue Wege in der Sozialwirtschaft, Forschung und Entwicklung in der Sozialwirtschaft, Nomos, Baden-Baden 2010.

**Wendt, W.-R.** Sozialwirtschaftliche Leistungen. Versorgungsgestaltung und Produktivität, Blaue Reihe Ziel-Verlag, Augsburg 2011.

**Wöhrle, A.**, Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft, Nomos, Baden-Baden 2003.

**Wöhrle, A.** Soziale Arbeit und ihr Management. Ein schwieriges Verhältnis und eine Vision (Stn. 63–76) in: Bassarak, H., Wöhrle, A., Sozialwirtschaft und Sozialmanagement im deutschsprachigen Raum. Bestandsaufnahme und Perspektiven, Ziel Verlag 2008.

**Wöhrle, A.**, Kommentar aus Sicht des Managements in der Sozialwirtschaft/des Sozialmanagements (Stn. 393-404) in: in: Fritze/Maelicke/Uebelhart, Management und Systementwicklung in der Sozialen Arbeit, Nomos, Baden-Baden 2011.