

# Zehn Jahre Masterstudien- gang Sozialmanagement

Hans-Dieter Bamberg; Gloria Possart

## Zusammenfassung

In zunehmender Angleichung an die Wirtschaftsbedingungen wurden die modernen Methoden und Instrumente des Managements für die Sozialwirtschaft unverzichtbar. Der Beitrag informiert über den Masterstudiengang Sozialmanagement der Alice Salomon Hochschule Berlin (ASH) und der Paritätischen Akademie des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes. Thematisiert werden in einem Interview mit den beiden Leitern, Professor *Dr. David Kramer*, Ph.D., und Professor *Dr. Stephan F. Wagner*, die Entstehung, Struktur, Zielgruppen und bisherige Erfolge sowie die Perspektiven des Studiengangs im Zusammenhang mit der Sozialwirtschaft.

## Abstract

As a result of the increasing adjustment to economic conditions, modern methods and instruments of management have become indispensable in the field of social economy. The essay informs about the master degree program in Social Management offered at the Alice Salomon University of Applied Sciences Berlin in cooperation with the Paritätische Akademie Berlin. The interview with the directors Professor *Dr. David Kramer*, Ph.D., and Professor *Dr. Stephan F. Wagner* covers topics like the course's formation, structure and target group as well as perspectives and successes it has provided so far in the context of social economy.

## Schlüsselwörter

Sozialmanagement – Weiterbildung – Soziale Arbeit – Hochschule – Berlin – Master

In den 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts sind die Anforderungen an die effiziente Organisation, die transparente Qualitätssicherung und die plausible Ergebnisorientierung der Träger Sozialer Arbeit und der Organisationen der Sozialwirtschaft aufgrund gesetzlicher Veränderungen der Rahmenbedingungen und der Weiterentwicklungen des professionellen Selbstverständnisses erheblich gestiegen. In zunehmender Angleichung an transparente Markt- und Wettbewerbsbedingungen wurde innerhalb des traditionellen Berufsbildes die Fähigkeit, Prozesse zu steuern, Risiken und Chancen zu erkennen und danach verantwortlich im mittleren Management und in Leitungspositionen zu handeln und personelle und sachliche Ressourcen angemessen und wettbewerbsfähig auf nachprüfbar Ziele auszu-

richten, für die erfolgreiche Berufsausübung auch in diesem Wirtschaftsbereich – er ist der größte in Deutschland – unverzichtbar.

*Alice Salomon*, Gründerin der ersten sozialen Frauenschule in Berlin, beschrieb 1908 in der Zeit der ersten Schritte hin zu einer Professionalisierung den Bedarf an Fähigkeiten zur Steuerung und Leitung von Hilfeprozessen: „Es ist notwendig geworden, denen, die für das Evangelium sozialer Pflichterfüllung gewonnen worden sind, auch das Wissen und Können zu vermitteln, das in unseren komplizierten wirtschaftlichen und sozialen Verhältnissen für eine wirksame Hilfstätigkeit erforderlich ist.“<sup>1</sup>

Der im Jahr 1999 begonnene und seitdem stetig wachsende weiterbildende Masterstudiengang Sozialmanagement der Alice Salomon Hochschule Berlin in Kooperation mit der Paritätischen Akademie des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes und der Akademie der Arbeiterwohlfahrt war eine der ersten Initiativen, die die Notwendigkeit der Kompetenzausweitung für die Mitarbeitenden in der Sozialwirtschaft mit der Möglichkeit der persönlichen Kompetenzverbesserung durch wissenschaftlich fundierte Qualifizierung umsetzten. Inzwischen sind viele weitere Masterstudiengänge gefolgt. Ziel des Studiengangs ist, in Theorie und Praxis Managementfähigkeiten auszubilden, sie kritisch im Zusammenhang mit dem karitativen Berufsethos zu reflektieren, die systematischen Rahmenbedingungen der Sozialwirtschaft zwischen staatlichen Vorgaben, Erwartungen der Klientel und ihrer anwaltlichen Aufgabe, der Thematisierung von gesellschaftlichen Missständen, zu verstehen. In kooperativer Arbeit untereinander und mit den Dozentinnen und Dozenten werden diese Fähigkeiten theoretisch analysiert, auf die Praxis bezogen, realitätsnah eingeübt und praktiziert. Die Anforderungen aktueller Sozialwirtschaft steigen in dem Maße, wie die früher selbstverständlichen staatlichen Finanzierungen unsicherer werden.

Für die Berufsausübung in traditionellen Bahnen, in der relativen Sicherheit der staatlichen Zuwendungsfinanzierungen, waren die genannten Veränderungen eine Herausforderung. Professionelle, die in der vorrangig leistungsfinanzierten Sozialwirtschaft agieren, begreifen die in der Regel an dokumentierte Einzelleistungen vertraglich gebundene Finanzierung inzwischen als selbstverständliche Transparenz gegenüber dem finanzierenden Steuerzahler und als Chance, praktische Arbeit mit der wissenschaftlichen Weiterbildung zu verbinden. Die curriculare Nähe zu aktuellen Themen des Non-Profit-Manage-

ments wird regelmäßig angepasst. Initiiert und konzeptionell geformt wurde der Studiengang von *David Kramer* und *Stephan F. Wagner*. Beide leiten den Studiengang zusammen mit einem kleinen Team von kompetenten und dienstleistungsorientierten administrativen Fachkräften sowie einem recht großen Verbund von lehrenden und begutachtenden Persönlichkeiten aus der Wissenschaft, der Lehre und der Sozialwirtschaft. Seit Beginn haben bis heute 249 Masterstudierende, in der Regel ebenfalls Fachkräfte aus dem Sozial- und Gesundheitswesen, das Studium absolviert, um sich berufsbegleitend für Leitungsaufgaben zu qualifizieren.

Das Studium besteht aus Präsenz- und E-Learning-Einheiten, die einerseits der wissenschaftlichen Lehre und andererseits dem fachlichen, berufspraktischen Austausch dienen. In Arbeitsgruppen werden bei Interesse tatsächliche berufliche Kooperationen methodisch aufbereitet oder auch für die Zukunft pragmatisch vorbereitet. Dem anspruchsvollen Assessment entspricht die Gebührenpflichtigkeit des fünfsemestrigen Studiengangs, der sich finanziell selbst trägt. Der Gesamtbetrag von 7 680 Euro wird über den Zeitraum der ersten vier Semester in pauschalen oder individuell vereinbarten Raten gezahlt. Den Studienabschluss bilden jeweils die Masterthesis und das Kolloquium, in denen vorrangig innovative sozialwirtschaftliche Konzepte entwickelt oder auch grundständige Fragen des Berufsalltags bis hin zu Praxisforschung bearbeitet werden. Durch ein integriertes Gruppencoaching werden berufsständische Themen, aber auch individuelle Fragen der Karriereplanung oder persönliche Schwierigkeiten während der Weiterbildung aufgenommen und sowohl methodisch erprobt als auch inhaltlich geklärt. Gemeinsames Outdoor-Training und das abschließende Bogenschießen runden den Bedarf an Freizeitvergnügen unter Studierenden und Coaches ab. Regelmäßig werden Zielgenauigkeit, Treffsicherheit und Stressresistenz unter professioneller Begleitung in Berlin-Wannsee gestärkt.

Inzwischen wurde in einer sehr gut besuchten Auftaktveranstaltung Anfang Mai 2009 in Gegenwart des Hauptgeschäftsführers des Paritätischen Gesamtverbandes, *Ulrich Schneider*, und des Geschäftsführers des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes Berlin, *Oswald Menninger*, mit einem Kongress unter dem Titel „Sozialarbeit in Zeiten der Krise“ die Alumniarbeit aufgenommen. Sie soll im Interesse der Qualifizierung des Berufsfeldes sowohl die jeweils neuen Entwicklungen in Wissenschaft und Praxis den schon länger Berufstätigen vermitteln wie auch als Erfahrungs- und Kontaktbörse zwischen aktuell

und ehemaligen Studierenden, den verbandlichen Praktikern und Praktikerinnen sowie der Sozialwirtschaft dienen. Über die Jahre entwickelte sich ein Alumninetzwerk, in dem zukünftig der Verbleib der Ehemaligen nicht nur individuell, sondern auch institutionell nachvollzogen werden soll. Durch diese aktive Zusammenarbeit wird Innovationen in der Sozialwirtschaft jährlich nachgespürt. Die proaktive Vernetzung der Studierenden über inhaltliche und/oder institutionelle Strukturen wird mehr und mehr ein interessanter wissenschaftlicher Gegenstand, der an mögliche Promotionsvorhaben anschließt. Über die bisherigen Erfahrungen, ihre Erwartungen und Perspektiven in Bezug auf den Studiengang haben wir mit *David Kramer* und *Stephan F. Wagner* das folgende Gespräch geführt:

*Können Sie uns schildern, was bei Ihnen vor zehn Jahren die zündende Idee ausmachte, diesen Studiengang zu entwickeln?*

Eigentlich entstand die Idee für einen solchen Studiengang in der Mitte der 1990er-Jahre. Wir waren beide sehr stark in einem der wichtigsten Bildungsexperimente der Wendezeit involviert – im Sonderstudiengang „Strukturaufbau und Ausbildung“ des Fördervereins für Jugendarbeit und Soziales. Dort konnten wir erfahren, dass das fachliche Potenzial von Erwerbstätigen mit beruflichen Qualifikationen, die in der DDR erworben wurden, nur mit ungewöhnlichen Weiterbildungsangeboten zu erschließen war.

*Gab es damals neben Unterstützungen auch Widerstände gegen den Studiengang?*

Leider war zu der Zeit das Verständnis für die Entwicklung solcher Bildungsangebote in Deutschland begrenzt. Es war schwer, wenn nicht gar unmöglich, die notwendige Unterstützung für solche Vorhaben innerhalb von Hochschulen zu finden. Wir haben uns über die folgenden Jahre weiterhin Gedanken über die Konturen eines berufsbegleitenden Master of Social Work oder Master of Arts (Sozialmanagement) gemacht. Als die ersten Durchführungsverordnungen der Europäischen Union zum „Bolognaprozess“, der europäischen Hochschulreform, erlassen wurden, wussten wir, dass nun die Zeit für solche Innovationen gekommen war. Unterschiedliche Impulse trugen das Konzept und beförderten die nun deutliche Unterstützung an der ASH. Der erste Impuls wurde durch die Unterstützung im Rahmen der Evaluation des Modellprojektes durch Professor *Dr. C. Wolfgang Müller* gesetzt, die die fachlichen und professionellen Erfolge sehr beeindruckend aufzeigte. Ein zweiter Impuls bestand darin, den Professionalisierungsgrad in den Leitungsebenen der Sozialwirtschaft durch eine spezifische Weiter-

bildung zu erhöhen. Wir beide hatten durch die Erfahrung mit der Ausbildung von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern in den USA im Blick, dass Absolvierende mit einem Master of Social Work in der Regel mehr von Leitungskompetenzen in Theorie und Praxis verstanden und beherrschten als dies bei deutschen Diplomanden der Fall war. Ein dritter Impuls bestand in der intensiven Auseinandersetzung mit den frühen Konzepten des internetgetragenen Fernunterrichts. Wir hatten uns mit verschiedenen Unterstützenden zum Ziel gesetzt, Internetseminare von der Spielerei zur professionellen berufsbildenden Ausbildung zu entwickeln, und im Jahr 1997 ein erstes Seminar im Internet durchgeführt, das zum damaligen Zeitpunkt so innovativ war, dass es im Herbst 1997 auf der Funkausstellung in Berlin als Exponat gezeigt wurde.

*Führungspersonal wird in der Sozialen Arbeit weitgehend aus den eigenen Reihen gewonnen. Aber die Kenntnisse, die zur Leitung auch größerer Organisationen notwendig sind, spielten und spielen in der grundständigen Ausbildung der Sozialarbeit und Sozialpädagogik nur eine geringe Rolle. Inwiefern befördert der Masterstudiengang eine andere, mit der Realität eher vereinbare Sichtweise, in der die Karriereplanung in der Sozialwirtschaft integrierter Bestandteil ist?*

Unserer Meinung nach brauchte die Soziale Arbeit schon lange eine Kompetenzerweiterung in den Bereichen Personalführung und Betriebswirtschaft. Die Soziale Arbeit ist ein Feld, in dem – wie richtig bemerkt – Leitungspersonal stark aus den eigenen Reihen rekrutiert wird. So sehr dies Schwierigkeiten hinsichtlich betriebswirtschaftlicher Kenntnisse und Personalführung mit sich bringt, so sehr hat es sich als richtig erwiesen. Versuche, Leitungspersonal speziell in großen Organisationen aus anderen Bereichen der Wirtschaft zu gewinnen, haben in der Praxis in der Regel zu erheblichen Schwierigkeiten in den betroffenen Organisationen geführt. Die spezifische Kultur und die damit verbundenen gesellschaftlichen Konventionen werden von Leitungspersonen aus anderen Wirtschaftssparten nur schwer verstanden. Damit war klar, dass im Rahmen der Entwicklung von Masterstudiengängen unbedingt eine Leitungsqualifikation für aufsteigendes Personal aus dem Sozialbereich zu schaffen ist, um diesen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die dringend gebrauchten notwendigen betriebswirtschaftlichen Kenntnisse zu vermitteln. Verstärkt wurde dieser Bedarf durch strukturelle Veränderungen im Sozialbereich. Mit dem Herunterfahren von Zuwendungsfinanzierungen zugunsten von ergebnisorientierter Projektfinanzierung wuchs auch der curriculare Be-

darf an betriebs- und volkswirtschaftlich orientierten Inhalten.

*Wie fanden Sie geeignetes Lehrpersonal, und wie haben Sie die ersten Masterstudierenden geworben?* Die Dozenten und Dozentinnen sind einerseits inhaltlich ausgewiesene Hochschullehrer der ASH Berlin und anderer bundesweiter Hochschulen, andererseits hoch kompetente Berufspraktiker und -praktikerinnen aus der Sozialwirtschaft. Wir haben über die Jahre mithilfe von akademisch geleiteten Empfehlungen und gründlichem Teilnehmerfeedback einen festen Dozentenstamm mit hochgradiger Passung etablieren können. Bei der Zulassung der Studienbewerben, die meistens auf ein Studium der Sozialen Arbeit zurückblicken, wurde bisher regelmäßig eine gute Mischung von Fachkräften mit Berufspraxis (auch in Leitungsfunktion) und von erfahrenen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern, die sich aufbauend auf hervorragenden Leistungen auf Leitungsfunktionen vorbereiten, gefunden.

Von Anfang an treffen sich in unseren Jahrgängen Vertretende verschiedenster sozialwirtschaftlicher Institutionen zum akademischen Austausch. Auch hatten wir schon immer viele „Quereinsteiger“ wie zum Beispiel Juristen, Offiziere, Theologen und Betriebswirtschaftler, die aufgrund interessanter beruflicher Biographieverläufe Leitungsfunktionen in der Sozialen Arbeit bekleideten und das Studium durch ihre verschiedenartigen beruflichen Erfahrungen gerade auch bei den Präsenzeinheiten mit den anderen Studierenden sowie bei den fachlichen und wissenschaftlichen Diskussionen beim E-Learning bereicherten. Doch auch die regionale und internationale Vielfalt umfasst inzwischen nicht nur das gesamte Bundesgebiet und den deutschsprachigen Hochschulraum, sondern auch Italien, Belgien, Polen, Rumänien, Russland und andere europäische Länder.

*Das Studium ist gebührenpflichtig. Schreckt das Bewerberinnen und Bewerber ab?*

Nein, wir haben nachhaltig steigende Zahlen an Bewerbungen. Der Studiengang musste sich von Beginn an kostendeckend finanzieren. Dies gelang durch eine schlanke, aber sehr effektive Verwaltung mit einer hohen Kundenorientierung. Aufgrund der notwendigen Finanzierung über Studiengebühren haben wir uns vom ersten Jahr an sehr nah am Bedarf der Kunden und damit an stets aktualisierten Themenkomplexen der Sozialwirtschaft orientiert. Die aktive Werbung findet vordergründig in Fachkreisen und Institutionen statt. Mit Hochglanzbrochüren werben wir nicht, weil wir es nicht brauchen. Unsere Interessenten reagieren explizit auf

die angebotenen Studieninhalte und die Referenzen durch Absolvierende.

### *Haben Sie Pläne für eventuelle Veränderungen des Studiengangs?*

Die curriculare Professionalisierung wurde in Form einer Förderung von spezifischen und damals einzigartigen Studienbriefen zum Sozialmanagement durch das Modellvorhaben der Bund-Länder-Kommission im Rahmen der berufsbegleitenden Ausbildung im Bereich New Public Management und Sozialmanagement ermöglicht. Diese Studienbriefe werden kontinuierlich aktualisiert und durch die nun vorhandene Fachliteratur ergänzt. Auch die aktive Vernetzung unter den Institutionen durch die Teilnehmenden wird zukünftig durch proaktive Alumnikonzepte vorangebracht. Die Studierenden lernen sich ja durch die vielfältigen Arbeits- und Freizeitkontakte während des Studiums auch in Bezug auf persönliche Kompetenzen und die Einbindung in professionelle und verbandliche Strukturen kennen. Daraus sind nicht selten gemeinsame Arbeitsprogramme und Felder beruflicher Kooperation entstanden. Zunehmend entwickeln sich kleine Think Tanks zu aktuellen Themen in der Sozialwirtschaft.

### *Was erfahren Sie von den Absolvierenden in Bezug auf den Nutzen dieses Masterstudiums?*

Es wird durchweg berichtet, dass sich ihre berufliche Identität stärkt und die Chancen, in attraktivere Stellen zu wechseln, erhöhen. Durch den laufbahnrechtlichen Zugang zum höheren Dienst eröffnen sich auch sektorale Wechsel. Die breite „Spreizung“ ermöglicht allerdings auch in den ursprünglichen Einrichtungen den Einsatz in neue Projektstellen oder andere innovative Anstellungen. Wenige, doch einige Absolvierende finden ihren Weg in die Selbstständigkeit und entwickeln Übergänge in Bereiche des Profitmanagements oder in die freie Wirtschaft. Immer wieder ist der Masterstudiengang auch die zweite akademische Passage auf dem Weg in die Forschung. Im Anschluss an die Masterthesis wurde bereits von mehreren Absolvierenden die Aufnahme eines Promotionsverfahrens oder auch das erfolgreich beendete Doktorat abgeschlossen.

### *Gibt es auch Informationen der Arbeitgeber zu deren Beurteilung der Masterabsolventen?*

Ja, und die sind durchweg positiv.

#### **Anmerkung**

1 Alice Salomon, zitiert nach: 75 Jahre soziale Arbeit in Deutschland, gesehen im Spiegel des Deutschen Zentralinstituts für soziale Fragen. Berlin 1968, S. 19

## Rundschau

### ► Allgemeines

**Onlineberatung informiert über freiwilliges Engagement.** Der Deutsche Caritasverband hat in Zusammenarbeit mit den Freiwilligenzentren im Dezember 2009 ein Onlineberatungsportal für Menschen gestartet, die sich für ehrenamtliches und freiwilliges Engagement interessieren. Unabhängig von den Öffnungszeiten von Freiwilligenzentren oder vom eigenen Wohnort können Informationen und Fakten zum Ehrenamt und zum Freiwilligendienst im Inland wie auch Ausland abgefragt werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Freiwilligenzentren stehen zur Beratung zur Verfügung. Das Portal unterstützt einen niedrigschwelligen Zugang zu Angeboten des freiwilligen Engagements und hilft, erste Informationen vor der Kontaktaufnahme mit einem Freiwilligenzentrum beziehungsweise einer Beratungsstelle für Ehrenamt und Freiwilligendienste zu erhalten. Ein weiterer Vorteil ist der datengeschützte Zugang im Internet im Unterschied zu einer Anfrage per E-Mail. Die Fragen werden innerhalb von 48 Stunden an Werktagen beantwortet. Die Onlineberatung will die persönliche Beratung in den Freiwilligenzentren und den Beratungsstellen für Ehrenamt und Freiwilligendienste ergänzen. Das Portal ist unter [www.beratung-caritas.de/engagementberatung\\_ehrenamt\\_freiwilligendienste.html](http://www.beratung-caritas.de/engagementberatung_ehrenamt_freiwilligendienste.html) zu erreichen. *Quelle: Pressemitteilung der Caritas vom Dezember 2009*

**Erster Umsetzungsbericht zum Berliner Integrationskonzept 2007-2009.** Hrsg. Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales. Selbstverlag. Berlin 2009, 117 S., kostenlos \*DZI-D-8897\*

Der Berliner Senat hat in den letzten Jahren seine integrationspolitischen Anstrengungen verstärkt. So entstanden im August 2005 unter dem Leitmotiv „Vielfalt fördern – Zusammenhalt stärken“ erstmals strategisch ausgerichtete Konzepte, die im Juli 2007 konkretisiert und erweitert wurden. Ziel war die Förderung der Integration von Menschen mit Migrationshintergrund durch Projekte in den Bereichen Erwerbsleben, Bildung, sozialräumlicher Zusammenhalt, interkulturelle Öffnung, Partizipation, Zivilgesellschaft und Flüchtlingsarbeit. Dieser durch den Integrationsmonitor 2009 ergänzte Bericht gibt einen Einblick in die bisher erreichten Erfolge. Bestelladresse: Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales, Der Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration, Potsdamer Straße 65, 10785 Berlin, Tel.: 030/90 17 23 51, Fax: 030/90 17 23 20, E-Mail: [Integrationsbeauftragter@intmig.berlin.de](mailto:Integrationsbeauftragter@intmig.berlin.de)

**Studie zu Frauen mit Migrationshintergrund.** Ursula Boos-Nünning und Emra Ilgün vom Fachbereich Bildungswissenschaften der Universität Duisburg-Essen haben eine Pilotstudie zum Thema gesellschaftliche und politische Partizipation von Frauen mit Migrationshintergrund im Auftrag des nordrhein-westfälischen Ministeriums für