

Leseprobe aus Grothe, Leitung, Führung und Management  
in der Sozialen Arbeit, ISBN 978-3-7799-6582-4  
© 2022 Beltz Juventa in der Verlagsgruppe Beltz, Weinheim Basel  
[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/  
gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-6582-4](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-6582-4)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort und Danksagung</b>	8
<b>Teil I: Grundlagen von Führung und Management in der Sozialen Arbeit</b>	13
Leitung, Führung und Management – Bedeutungshorizonte für Unternehmen der Sozialen Arbeit <i>Jana Grothe</i>	14
Aktuelle Herausforderungen für Organisationen der Sozialen Arbeit: Notwendigkeiten für die Unternehmensführung und das Change-Management sozialer Unternehmen <i>Heinrich Greving &amp; Ilona Hülsmann</i>	29
Führung als Kunst, mit Ambivalenz zu rechnen – Zur Übertragbarkeit betriebswirtschaftlicher Konzepte auf Organisationen der sozialen Hilfe <i>Stefan Jung</i>	42
<b>Teil II: Konzepte, Aufgaben und Anforderungskomplexe aktueller Führungsansätze</b>	67
Chaos und Ordnung in Führung und Sozialmanagement: Von der Notwendigkeit eines tiefgreifenden Problemverständnisses und den Chancen synergetischer Führung <i>André Niggemeier</i>	68
Selbstorganisation in der Sozialwirtschaft: Das Konzept macht nicht den Unterschied <i>Marc E. Zimmermann</i>	85
Agiles Führen und Managen auf dem Prüfstand: Chancen und Herausforderungen für die Umsetzung in der Sozialen Arbeit <i>Yvonne Knospe</i>	105
Agiles Führen und Managen in der Sozialen Arbeit: Stolpersteine auf dem Weg zur agilen Führungspraxis <i>Maik Arnold</i>	123
Kreative Potenziale agiler Führungs- und Managementkonzepte: Umsetzungsempfehlungen für die Praxis der Sozialen Arbeit <i>Stefan Bornemann</i>	140

Holakratie als neue Organisationsform und deren Anwendungschancen und -grenzen in sozialen Dienstleistungen <i>Hellen Petra Gross &amp; Eva Fischer</i>	153
Digitale Transformation in der Sozialen Arbeit: Grundlagen für ein erfolgreiches Führen und Managen über Distanzen hinweg <i>Martin Holler</i>	167
Künstliche Intelligenz in der Unternehmensführung: Sinnvolles Element zum Führen und Managen in der Sozialen Arbeit? <i>Ulrich Gartzke &amp; Michael Preis</i>	182
Emotionale Intelligenz als Basis der Unternehmensführung: Bedeutungsvariablen für wirksames Führen und Managen in der Sozialen Arbeit <i>Manfred Weiser</i>	199
Coaching als Element von Führung und Management: Bedeutungshorizonte für die Weiterentwicklung der sozialen Dienstleistungsbranche <i>Mechthild Beeke</i>	214
Coaching als Pflichtaufgabe für Führungskräfte? Ein Essay über die Chancen eines emotional intelligenten Führungs- und Managementhandelns für langfristig erfolgreiche Unternehmen auch in der sozialen Arbeit <i>Bastian Mondorf</i>	232
In kreativen Experimentierräumen das implizite Wissen von Teams zugänglich machen – Was künstlerisches Denken für Führung in sozialen Organisationen bedeuten kann <i>Stefanie Heiber</i>	244
„Managing Diversity“ in der Sozialen Arbeit – Theoretische, empirische und praktische Perspektiven am Beispiel von queer professionals <i>Claudia Muche &amp; Steffen Baer</i>	255
Professionalisierung der Sozialen Arbeit durch Erkenntnisse aus der Generationenforschung – Umgang mit unterschiedlichem Führungs- und Managementbedarf der Generationen Y und Z <i>Sophia Lux</i>	270
Chancen und Herausforderungen von Führung und Management zur Weiterentwicklung von Mitarbeiter:innen und Organisationen in der Sozialen Arbeit <i>Petra Mund</i>	279

<b>Teil III: Führung im Kontext verschiedener Arbeitsbereiche</b>	291
Freiwilligenmanagement – Eine neue Führungs- und Managementaufgabe in Organisationen und Einrichtungen <i>Stephan Würz</i>	292
Die wachsende Bedeutung von koordinativer Führung im Bereich Palliativ Case Management <i>Gabriele Hoppe</i>	303
„Lehren ist führen – eine Skizze (nicht nur) für die Soziale Arbeit“ <i>Andrea Klein</i>	317
Konsequenzen für die Aus-, Fort- und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften in der Sozialen Arbeit: Führung und Management als relevante Handlungskompetenz <i>Alexandra Sobotta &amp; Jana Grothe</i>	331
<b>Autor*innenverzeichnis</b>	345

## Vorwort und Danksagung

Auch Organisationen der Sozialen Arbeit sind zunehmend mehrdimensionalen und dynamischen Veränderungsprozessen ausgesetzt. Steigende Anforderungen und Komplexität zeichnen sich im Alltag ab. Aufgrund der gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen der letzten Jahre und der in diesem Zusammenhang seit längerem diskutierten und notwendigen Ökonomisierung der Sozialen Arbeit, sind auch die Akteur\*innen in den sozialen Unternehmen dazu veranlasst, ihre Werte, Haltungen und Verhaltensweisen im Arbeitsalltag kontinuierlich zu reflektieren, zu überdenken und weiterzuentwickeln. Die Entwicklungen der letzten Jahre zeigen, dass mit dem Ansatz des Sozialmanagements bereits an schlüssigen Definitionen und Handlungspraktiken gearbeitet und damit die Professionalisierung des sozialpädagogischen Handelns auch im Bereich von Führung und Management vorangetrieben wird. Indikatoren dafür sind zudem zahlreiche Fort- und Weiterbildungen und die Gründung von Plattformen zum wissenschaftlichen Austausch. Die zunehmende Etablierung von Studiengängen in der Sozialen Arbeit, die die Themen Führung und Management integrieren, zeigen darüber hinaus den Handlungsbedarf von Wissenschaft und Praxis zur Professionalisierung der Sozialen Arbeit durch ein funktionierendes Management und funktionierende Führungspraktiken. Nicht zuletzt zeigen die steigenden wissenschaftlichen Publikationen, wie wichtig die Kenntnis von betriebswirtschaftlichen Vorgängen sowie die Anwendung von Führungs- und Managementmethoden und Führungs- und Managementinstrumenten auch für soziale Unternehmen sind. In der sozialen Praxis zeigt sich allerdings erst vereinzelt die Anwendung dieser, insbesondere in Bezug auf Managementmethoden.

Um jedoch den stetig neuen Anforderungen gerecht werden zu können und zeitnah auf veränderte Bedingungen zu reagieren, müssen Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte gemeinsam, d.h. als Team dazu fähig sein, sich an gesamtgesellschaftliche Veränderungen anzupassen und Veränderungsprozesse im Unternehmen und damit die Weiterentwicklung als Unternehmen kontinuierlich zu leben. Demnach sind auch soziale Organisationen angehalten, sich als Unternehmen zu verstehen und verstärkt unternehmerisch zu denken, um langfristig auf dem sozialen Markt bestehen und Dienstleistungen anbieten zu können. Dabei ist ein auf Basis emotionaler Intelligenz beruhendes Führungsverhalten ein wesentliches Erfolgskriterium für Organisationen aller Branchen. In diesem Sinne bedeutet Führen und Managen für jede Leitungskraft auch, sich in einen Prozess des lebenslangen Lernens und des sich (auch selbst) weiter Entwickelns zu begeben. Nur so können zukunftsfähige Organisationen und Unternehmen aufgebaut und Stabilität am Markt erreicht werden, auch in der Sozialen Arbeit.

Folgende Fragen bleiben jedoch bislang offen: Welche Führungs- und Managementkonzepte haben auch und insbesondere Bedeutung im Bereich der Sozialen Arbeit? Was gilt es, bei den bestehenden Führungs- und Managementkonzepten zu hinterfragen, um sie für die Soziale Arbeit verstärkt anwendbar werden zu lassen und die Umsetzung in der Praxis zu stärken? Wie kann es gelingen, dass Elemente und Werkzeuge von Führung und Management in sozialen Einrichtungen als hilfreich für die Unternehmensführung betrachtet und bewusster gelebt werden? Was braucht es, um die Menschen als Klient\*innen (und Kund\*innen) trotz notwendiger Wirtschaftlichkeit und Effizienz nicht aus dem Fokus zu verlieren? Ist das Management von Organisationen der Sozialen Arbeit, mit deren Dienstleistungen am Menschen, notwendigerweise etwas grundsätzlich anderes, als das Management eines Wirtschaftsunternehmens? Welche Konzepte aus der Betriebswirtschaftslehre können auf die Soziale Arbeit übertragen werden und welche nicht? Welche Kompetenzen brauchen die Führungskräfte der Sozialen Arbeit von Heute und Morgen, um ihre sozialen Einrichtungen als Unternehmen langfristig am Markt zu sichern? Welche Konsequenzen ergeben sich hieraus für die Ausbildung von Fach- und Führungskräften in Einrichtungen der Sozialen Arbeit?

## **Ziele und Zielgruppe des Buches**

In diesem Sammelband werden aktuelle Führungs- und Managementkonzepte interdisziplinär hinterfragt und auf Basis existierender Bedarfe hin angepasst und weiterentwickelt. Die Bedeutung von Führungs- und Managementkonzepten für soziale Unternehmen wird hinsichtlich der Anwendbarkeit und konkreten Umsetzung in der Sozialen Arbeit reflektiert und die Frage der Übertragbarkeit von u. a. betriebswirtschaftlichen Konzepten auf die Soziale Arbeit vor dem Hintergrund der derzeitigen Umsetzung in der Praxis im Rahmen der Artikelbeiträge des Sammelbandes immer wieder aufgegriffen und divers diskutiert. Führung und Management werden als notwendige Leitungskompetenzen im Miteinander betrachtet, sodass die Chancen, die sich durch diese verbindende Perspektive ergeben, deutlich werden. Neue Entwicklungsfelder in der Sozialen Arbeit werden in Bezug auf die zukünftig verstärkt benötigten Führungsqualitäten und damit verbundenen Führungsverständnisse aufgegriffen und die Bedeutung des Coachings als Führungs- und Managementkompetenz sowie die Chancen eines emotional intelligenten Führungs- und Managementhandelns für langfristig erfolgreiche Unternehmen herausgestellt.

Grundsätzlich wird sichtbar, dass Organisationen (auch der Sozialen Arbeit), wenn sie langfristig erfolgreich sein wollen, sich kontinuierlich weiterentwickeln müssen. Neben der Aneignung von fachlich-theoretischem und wissenschaftlich

fundiertem Wissen stellt jedoch die Stärkung der Umsetzungskompetenz eine zentrale Rolle bei der Aus-, Weiter- und Fortbildung von Leitungskompetenzen dar. Denn die alleinige Wissensaneignung zu verschiedenen Konzepten in Führung und Management reicht für ein erfolgreiches Führungs- und Managementhandeln nicht aus. Vielmehr braucht es eine kombinierte theoretische und handlungspraktische Auseinandersetzung mit Wissen, sodass Umsetzungskompetenzen gestärkt werden können und damit eine erfolgreiche Anwendung in der Praxis sichergestellt ist. Das ist auch das übergeordnete Ziel dieses Sammelbandes.

Demnach richtet sich dieser Sammelband an alle (Hochschul-)Lehrende, Studierende, Fachkräfte und (angehende) Führungskräfte der Sozialen Arbeit. Die einzelnen Beiträge stellen hervorragendes Diskussionsmaterial für Lehre und Ausbildung sowie für Fort- und Weiterbildungskontexte dar, bieten eine wunderbare Reflexionsgrundlage für die eigene tägliche Leitungspraxis, um Wahrnehmungs-, Denk- und Verhaltensweisen zu hinterfragen und stellen zahlreiche Anregungen für die konkrete Umsetzung in der Praxis zur Verfügung, um als aktives Lernmittel für Weiterentwicklungen der täglichen Handlungspraxis zu fungieren.

## Danksagung

Die Entwicklung des vorliegenden Sammelbandes liegt mir schon seit längerem am Herzen. Bei einem Winterspaziergang zum Jahreswechsel 2020/2021 wurde aus einer Vision letztlich ein Projekt.

Prof. Dr. Simone Hess hat mich bei der Entwicklung der ersten Projektschritte aufgrund ihrer gemachten Erfahrungen mit Sammelbänden hilfreich unterstützt, wofür ich ihr sehr dankbar bin. Schneller als gedacht haben sich die Autor\*innen gefunden, die mit ihrer breiten Expertise den Sammelband bereichern. An dieser Stelle möchte ich all jenen danken, die mich mit ihren eigenen Netzwerken dabei unterstützt haben, die geeigneten Personen für den vorliegenden Sammelband zu finden. Ihnen, liebe Autor\*innen, danke ich von Herzen für Ihre engagierte und inspirierende Zusammenarbeit an diesem wissenschaftlich fundierten und praxisorientierten Sammelband. Die Lektorate haben mich selbst auch als Führungskraft, Coach und Trainerin immer wieder mit meinen eigenen Wissensbeständen in Kontakt bringen und reflektieren lassen, sodass ich viele wertvolle neue Impulse für meine eigene Arbeit mitnehme und mir sicher bin, dass Ihre Beiträge für unsere Zielgruppe der Studierenden, Fach- und Führungskräfte einen ebensolchen Mehrwert darstellen.

Meiner Kollegin Alexandra Sobotta danke ich von Herzen für ihre akribische lektorierende Unterstützung, denn im vier Augen Prinzip haben wir es zusammen geschafft, die noch existierenden Fehlerteufel soweit wie möglich zu

erkennen und zu eliminieren. Meine Kollegin Sarah Oberländer hat mich letztendlich dabei unterstützt, das Manuskript in eine abgabefertige Form zu bringen. Ich bin sehr dankbar für unsere gegenseitige Unterstützung, unsere Arbeit auf Augenhöhe und nicht zuletzt dafür, dass es Euch an der iba gibt.

Meiner Familie danke ich von Herzen für ihr Verständnis, dass neben der täglichen Arbeitszeit noch zusätzliche Zeitressourcen notwendig wurden, um meine bereits seit längerem brütende Vision in die Tat umzusetzen. Eure damit verbundene Unterstützung weiß ich sehr zu schätzen. Ihr seid das Wichtigste für mich in meinem Leben.

Leipzig, im Winter 2021/2022

Jana Grothe





# Teil I: Grundlagen von Führung und Management in der Sozialen Arbeit

# Leitung, Führung und Management – Bedeutungshorizonte für Unternehmen der Sozialen Arbeit

Jana Grothe

„Jeder, der Mitarbeiter führt, weiß, was Führung ist“ (Rosenstiel 2014, S. 3). Doch entspricht diese Ansicht der Wirklichkeit? Möglicherweise trifft diese Aussage auf Führungskräfte zu, die Führungserfahrungen mitbringen. Doch was ist mit Führungskräften, die sich das erste Mal dieser Aufgabe stellen? Und gibt es nicht auch eine Vielzahl an Führungskräften, die selbst, wenn sie diese Aufgabe bereits einige oder seit mehreren Jahre(n) umsetzen, sich der Breite und Tiefe der mit dieser Aufgabe verbundenen verschiedenen Anforderungsbereiche, nicht selten auch aufgrund der verschiedenen Begriffsverständnisse, nicht in Gänze bewusst bzw. dankbar für die professionelle Begleitung ihrer Führungstätigkeit sind? So lassen sich Führungskräfte immer häufiger im Führungsalltag unterstützen, auch vor dem Hintergrund der oftmals (noch) nicht bestehenden Klarheit darüber, was Führung und das damit in Verbindung stehende Management konkret bedeutet, was es alles mit sich bringt und von der Führungskraft (er)fordert. So bestehen in diesem Zusammenhang Fragen, wie beispielsweise, für wen Führungs- und Managementkompetenzen relevant sind und welche Begriffsverständnisse den beiden Arbeitsbereichen in der heutigen Zeit entsprechen? Auch häufen sich die Diskussionen darum, inwieweit Führung in unserer sich verändernden Gesellschaft und den damit verbundenen Bedarfen überhaupt noch notwendig ist bzw. wie Führung und Management in Zeiten des Wandels zu gestalten sei? Und nicht zuletzt wird nach wie vor nicht selten die Bedeutung von Management in der Sozialen Arbeit hinterfragt und die Übertragbarkeit von Managementkonzepten auf den sozialen Sektor in Frage gestellt.

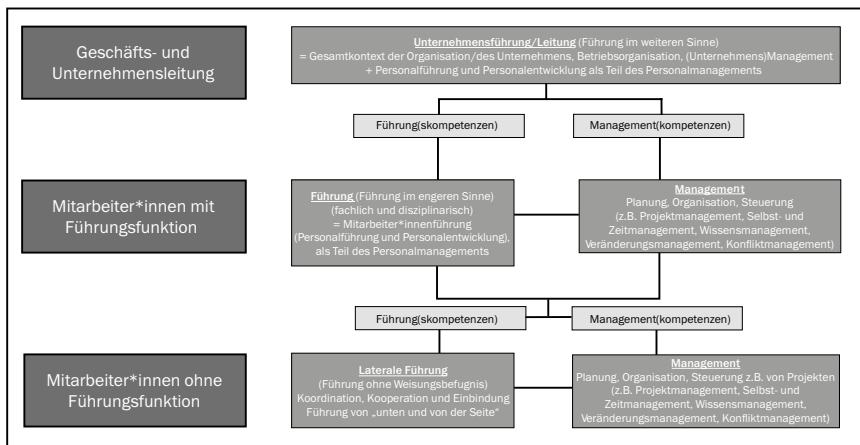
## 1 Bedeutungshorizonte: Leitung, Führung und Management

### 1.1 Leitung und (Unternehmens)Führung

Führung gewinnt im wissenschaftlichen Kontext „erst in jüngerer Zeit an Gewicht“ (Rosenstiel/Regnet/Domsch 2014, S. 1). Während in der Wirtschaftswelt für die Steuerung eines Unternehmens häufig der Terminus *Unternehmensführung* verwendet wird (Olfert 2016), sprechen die Akteur\*innen in der Sozialen Arbeit in diesem Zusammenhang nicht selten von der *Leitung* sozialer Einrichtungen bzw.

Organisationen (vgl. Merchel 2010; Merchel 2015a). Gleichzeitig wird, nicht selten und gerade auch, wenn von Führung im Alltagssprachlichen Kontext die Rede ist, für alles was mit Führung im Zusammenhang steht, häufig nur dieser Begriff verwendet und Führung, Leitung, Unternehmensführung und Management werden oftmals synonym benutzt und/oder nicht trennscharf behandelt (vgl. Rose/ Steger 2020; Merchel 2010; Merchel 2015a). Die Tätigkeiten von Führungskräften jedoch brauchen eine klarere Differenzierung, sodass die Umsetzungspraxis verständlicher und greifbarer wird und die Führungskräfte-tätigkeiten letztendlich auch zeitlich in ein nachvollziehbares und realistisches Verhältnis gebracht werden können. Zur Herstellung dieser erforderlichen Nachvollziehbarkeit trägt unter anderem die Einteilung von Führung in die nachfolgenden zwei Bereiche bei: (1) Führung im engeren Sinne und (2) Führung im weiteren Sinne. Führung im weiteren Sinne bezieht sich dabei auf die Unternehmensführung und damit auf die Führung eines Unternehmens in seiner Gesamtheit, die durch die Funktion der Geschäftsführung oder Unternehmensleitung umgesetzt wird. Führung im weiteren Sinne umfasst die Betriebsorganisation, das Management, die Personalführung und Personalentwicklung, jedoch mit dem damit verbundenen Blick auf die Gesamtorganisation. Führung im engeren Sinne dagegen ist personenbezogen und findet zwischen Führungskräften und Mitarbeiter\*innen statt. Demzufolge bezieht sich Führung im engeren Sinne auf die konkrete Mitarbeiter\*innenführung der Führungskräfte in den einzelnen Arbeitsbereichen, die nicht selten noch einmal in eine disziplinarische und fachliche Verantwortung unterteilt wird (vgl. Abb. 1). Führung im engeren Sinne jedoch ist nicht ohne Personalführung und Personalentwicklung zu denken und stellt mit dem damit verbundenen Personalmanagement eine Schnittstelle zur Unternehmensführung und dem Unternehmensmanagement dar (vgl. Herbig 2005, S. 15 ff.).

Abb. 1: Abgrenzung Begrifflichkeiten Leitung, (Unternehmens)Führung und Management



Darüber hinaus bedeutet Führung im engeren Sinne, Mitarbeiter\*innen im Arbeitsalltag so zu begleiten, dass sie durch ihr eigenes Verhalten bzw. die persönliche Verhaltensentwicklung die Ziele des Unternehmens<sup>1</sup> (noch besser) erreichen (vgl. auch Domsch/Regnet/Rosenstiel 2018, S. 11). Bestenfalls stimmt dabei ein Teil der Ziele des Unternehmens mit einem Teil der eigenen gesetzten Ziele der Mitarbeitenden im Leben überein. Denn dann ist der Weg zur Zielerreichung durch deutlich mehr Energie, Leidenschaft und Freude gekennzeichnet, die erzielten Ergebnisse ziehen ein sinnhaftes Erleben nach sich, die Mitarbeitenden erfahren die Wirksamkeit ihres Handelns und der persönliche und unternehmerische Erfolg gehen miteinander einher. Die Unterstützung des Verhaltens kann dabei zum einen durch Kommunikationsmittel (Organigramme, Stellenbeschreibungen, Prozesse) und Maßnahmen (Schulungen, Technikunterstützung, Anreizsysteme) erfolgen (vgl. Domsch/Regnet/Rosenstiel 2018, S. 11). Zum anderen wird Führung und der damit verbundene Erfolg maßgeblich von der jeweiligen Führungskraft mit deren persönlicher Art und Weise zu Führen beeinflusst (vgl. Rosenstiel 2014, S. 4), welche durch ein breites Wissen an Führungs- und Managementkonzepten sowie einen handlungspraktischen und sinnvoll eingesetzten „Werkzeugkoffer“ wertvoll abgerundet werden kann. Dies zeigt sich unter anderem zum Beispiel im Umgang mit und bei der Kommunikation von Fehlern, der lösungsorientierten Zielerreichungskommunikation und den damit verbundenen Feedbackgesprächen zwischen Mitarbeiter\*innen und Führungskräften. Die Art und Weise der zwischenmenschlichen Kommunikation hat damit entscheidenden Einfluss auf das Mitarbeiter\*innenverhalten und die persönliche Weiterentwicklung von Mitarbeiter\*innen. So kann unterstützende Führung beispielsweise dazu beitragen, bestehende Einstellungen und Haltungen, die bei bestimmten Handlungen des\*der Mitarbeitenden blockierend wirken, zu lösen, Handlungen erfolgreich zu realisieren und Unternehmens- und Mitarbeiter\*innenziele letztendlich zu erreichen. Die Bedeutung der zwischenmenschlichen Beziehung darf dabei nicht außer Acht gelassen werden, da ihr und dies ist nicht zu vergessen und/oder außer Acht zu lassen, auch ein Macht- und hierarchisches Verhältnis innewohnt (vgl. Herbig 2005, S. 17).

---

1 In der Sozialen Arbeit wird der Begriff der Organisation deutlich stärker verwendet als der Begriff des Unternehmens, der nicht selten mit einem gewinnorientierten Fokus in Verbindung gebracht wird. Doch „soziale Einrichtungen [müssen, JG], auch wenn sie nicht gewinnorientiert arbeiten, sondern gemeinnützig, auch (sozial-)wirtschaften, damit sich ihre Organisation langfristig trägt“ (Grothe 2017a, S. 1) und von daher sind auch sie angehalten, unternehmerisch zu denken und zu handeln und können als Unternehmen verstanden und bezeichnet werden (vgl. Grothe 2017b, S. 161). Ein Widerspruch zum sozialpädagogischen Auftrag besteht hier nicht, sondern vielmehr ein *sowohl als auch* von Dienstleistungserfüllung und Führung sowie Management jedes einzelnen Unternehmens im Sozialen Sektor (vgl. Grothe/Zimmermann 2017, S. 200).

Führung kann sich demnach für die Mitarbeiter\*innen und das Unternehmen als förderlich, aber auch durch das Ausspielen von Macht- und Hierarchieverhältnissen als hinderlich erweisen. So braucht ein erfolgreiches Führen insbesondere Beziehungsarbeit mit sich selbst und im Miteinander (ein wunderbares praxisnahes Beispiel präsentiert Niggemeier 2020, S. 62f.). Denn der Erfolg von Führung ist letztendlich das Ergebnis aus der persönlichen Entwicklung aller Beteiligten, deren eigene Entwicklung in die parallel stattfindende Unternehmensentwicklung eingebunden sein muss (vgl. auch Breidenbach/Rollow 2019). So zeigt sich zudem, „dass es gerade die ‚weichen‘ [Faktoren], die ‚soft facts‘ sind, die in Zukunft für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und für den Erfolg der einzelnen Führungskraft in ihrem Verantwortungsbereich wesentlich sind. [Denn] Führung wird zunehmend zu einer Koordination von Spezialisten, die im Bereich ihres Detailwissens dem Vorgesetzten deutlich überlegen sind. Wer hier erfolgreich führen und koordinieren will, muss zur Teamarbeit befähigt sein, muss Mitarbeiter motivieren und sich flexibel und sensibel auf sie einstellen können“ (Rosenstiel/Regnet/Domsch 2014, S. 1). Darüber hinaus ist der Führungsalltag geprägt durch das Lösen von Problemen, das schnelle und flexible Reagieren auf Veränderungen, das Begeistern und Mitnehmen von Menschen im Unternehmen und die Steigerung der Mitarbeiter\*innenmotivation. So besteht die Führungstätigkeit zu 80 bis 95 Prozent aus Kommunikation (u. a. Besprechungen, Telefonaten, Emails, Mitarbeitendengespräche, Erstellung und Lektorate von Schriftstücken und Kommunikationsmitteln, Tagungen, Konferenzen). Die Zeit, die den Mitarbeitenden im Arbeitsalltag gewidmet werden kann, ist knapp und liegt nicht selten unter 20 Prozent (vgl. Rosenstiel 2014, S. 4). Dementsprechend bringt eine Führungstätigkeit, gerade in mittleren Führungsfunktionen, neben spannenden Aufgaben und interessanten Problemlösungssituationen auch das Verfügen von Macht, das Tragen von Verantwortung, gewisse Zwänge und einen begrenzten Entscheidungs- und Handlungsspielraum sowie einen nicht unerheblichen (Leistungs- und Zeit-)Druck mit sich, der gemeistert werden will. Doch nicht zu vergessen ist: die Art und Weise der Führung vollzieht sich „nicht im ‚luftleeren Raum‘. Sie ist [auch] abhängig von der jeweiligen Situation, den organisationalen Rahmenbedingungen und hier vor allem vom Verhalten des nächsthöheren Vorgesetzten“ (Domsch/Regnet/Rosenstiel 2018, S. 11).

## 1.2 Management

Und wie grenzen sich nun Leitung, Unternehmensführung und Führung im engeren Sinne vom Begriff *Management* ab? Wie hängen die vorgenannten Begrifflichkeiten zusammen? Welche Bedeutung hat das Management für die Soziale Arbeit? Wer in einer Organisation übernimmt Managementaufgaben?

Und ist das Management in einem sozialen Unternehmen etwas grundsätzlich anderes als in einem Unternehmen einer anderen Branche?

Nicht selten wird der Begriff des Managements zu vorschnell betriebswirtschaftlichen Arbeitsbereichen zugeordnet, *obwohl das Management nicht im Wirtschaftssektor entstanden* ist (vgl. Malik 2006, S. 52). Aufgrund dieser Zuschreibung bestehen pauschale, weitverbreitete Meinungen wie zum Beispiel: (1) Management ist relevant für Wirtschaftsunternehmen, aber nicht für die Soziale Arbeit. (2) Sozialarbeiter\*innen oder Sozialpädagog\*innen im Klient\*innenkontakt brauchen keine Managementkompetenzen. (3) Die bestehenden Managementkonzepte, die dem Wirtschaftssektor zugeordnet werden, sind auf die Soziale Arbeit nicht übertragbar. Die Konsequenzen dieser Auffassungen führen nicht nur zu einer Bedeutungsminimierung des Managements in der Sozialen Arbeit, sondern auch zu einer damit verbundenen Einschränkung der Möglichkeiten und Chancen, die mit einem funktionierenden Management ebenso für den sozialen Bereich entstehen könnten.

Management als „Organisations- und Systemarbeit“ (Grothe 2017a, S. 1) übernimmt eine planende, gestaltende, entwickelnde, steuernde und lenkende Funktion (vgl. auch Malik 2006, S. 53 und 63). So werden mit einem funktionierenden Management Strukturen und Abläufe geschaffen, die die Basis für einen effektiven und effizienten Arbeitsrahmen darstellen, sodass letztendlich die Umsetzung von Zielen und Konzepten sichergestellt werden kann (vgl. Grothe 2017b, S. 161). Dadurch wird Management nicht selten auf das Verständnis von Wirtschaftlichkeit und Effizienz reduziert (vgl. Grothe 2017a, S. 1). Doch Management schafft mehr als Ziel- und Ergebnissicherung sowie Reaktionsgeschwindigkeit. Es schafft Sicherheit im Umgang mit Planungs-, Organisations- und Steuerungsprozessen und legt damit nicht nur den Grundstein für wirksam handelnde Mitarbeitende, sondern auch die wertvolle Basis für Entscheidungen, die tagtäglich in einer Organisation zu treffen sind – und das nicht nur auf Seiten der Führungskräfte, sondern bei allen Mitarbeitenden. So werden *Managementkenntnisse auf allen Ebenen im Unternehmen benötigt* (vgl. Abb. 1), jedoch in unterschiedlichem Ausmaß, je nach Funktion und den damit verbundenen Aufgaben der Mitarbeitenden (vgl. Grothe 2017a, S. 2; vgl. auch Malik 2006, S. 14f. und 22f.). Gerade bei der Umsetzung von Projekten zeigt sich, wie wertvoll es ist, wenn ein Team über das Wissen von Qualitätsmanagementmethoden und Projektmanagementwerkzeugen verfügt, die sie gemeinsam dazu befähigt, Projekte sicher, selbstorganisiert und selbstverantwortlich zum Ziel zu führen. Durch maximal mögliche Transparenz und offene Kommunikation sowie die Einbindung der Mitarbeiter\*innen in organisationale Veränderungsprozesse wird zudem erreicht, dass Mitarbeiter\*innen aller Ebenen unternehmerisch denken (lernen), Entscheidungen (besser) verstehen und mittragen und sich

letztendlich mit dem Unternehmen und seiner Entwicklung identifizieren können. Ist das geschafft, steht einem WIR-Gefühl nichts mehr im Wege und der Erfolg für Mensch und Unternehmen ist sichergestellt.

So wie Managementkenntnisse auf allen Ebenen benötigt werden, verhält es sich analog hinsichtlich der Führungskompetenzen. Denn gerade Führungskräfte, deren Mitarbeitende lateral ihre Vorgesetzten oder andere Mitarbeitende auf der gleichen Hierarchieebene führen, wissen, wie wertvoll, hilfreich und unterstützend es ist, im Arbeitsalltag ein gegenseitiges Steuern und Lenken zu leben; auch vor dem Hintergrund einer durch Gleichwertigkeit, Respekt und gegenseitige Wertschätzung gekennzeichneten zwischenmenschlichen Kommunikation und eines Miteinanders, bei dem sich die Beteiligten im Erwachsenen-Ich begegnen (siehe das Transaktionsanalysebeispiel von Niggemeier 2020, S. 62 f.).

Genau wie beim Führen jedoch, sind auch die Kompetenzbereiche vom Management sehr breit und vielfältig. Einen Überblick, der nicht den Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, bietet die beispielhafte Darstellung in Abb. 2.

Eine vertiefende Auseinandersetzung mit den einzelnen Managementbereichen und deren Abhängigkeiten untereinander ist in der Fachliteratur der Sozialen Arbeit, auch vor dem Hintergrund der gewünschten Auseinandersetzung mit den Besonderheiten in dieser Branche, jedoch nach wie vor erforderlich. So setzen sich Wöhrle et al. (2019) zwar mit der Managementpraxis in der Sozialen Arbeit auseinander, doch fokussieren sie stärker auf sozialpolitische, sozialwirtschaftliche und sozialstaatliche Hintergründe, als die konkrete Managementpraxis zu beschreiben, die dabei unterstützen würde, die Umsetzungskompetenz von Mitarbeitenden in sozialen Organisationen zu stärken. Ansätze dazu finden sich allerdings in Greving (2008), in Bieker und Vomberg (2012), Lambers (2015), Merchel (2015b) und Gesmann und Merchel (2019), denen allen gemein ist, dass sie in der Breite und Tiefe Weiterentwicklungspotenziale aufzeigen. Zudem werden Führungs- und Managementtätigkeiten häufig getrennt voneinander betrachtet (vgl. Greving 2008; Bieker/Vomberg 2012; Merchel 2015b; Lambers 2015; Gesmann/Merchel 2019) oder gar nicht bzw. nicht konkret differenziert (vgl. Rose/Steger 2020; Merchel 2010; Malik 2006), sodass verschiedene Eindrücke entstehen, wie beispielsweise a) beide Tätigkeitsbereiche seien im Wesentlichen das Gleiche und die Begriffe werden synonym verwendet, laufen b) fachlich überwiegend im Miteinander ab, funktionieren c) nebeneinander oder können d) unabhängig voneinander realisiert werden. Doch Führung und Management sind in der Praxis untrennbar oder anders formuliert ist: „ein funktionierendes Management ohne Führungsarbeit undenkbar, denn Führung bezieht sich auf die konkrete Arbeit mit Menschen, deren Kommunikation, Verhalten und Handeln. Führung trägt damit zum Erfolg von Management bei und umgekehrt“ (Grothe 2017a, S. 2).



Abb. 2: Managementbereiche (Darstellung in Anlehnung an die Arbeit vom „Thomas Michael Institut – Institut für emotionale Intelligenz GmbH“)

Managementbereiche = Managementprozesse	Identitätsmanagement	Strategie-management	Zielemanagement	Organisationsaufbaumanagement	Prozessmanagement	Controllingmanagement	Personalmanagement	Qualitätsmanagement	Risiko-management	Projektmanagement	Zeitmanagement	Wissensmanagement	Marketingmanagement	Innovationsmanagement	Veränderungsmanagement	Konfliktmanagement
Beispiele für notwendige Kommunikationsmittel in den einzelnen Managementbereichen	Leitbild	Strategie	Ziele	Unternehmensstruktur	Ziele	Strategie	Stellenbeschreibung	Controlling	Stellenbesetzungsplan	Projektübersicht	Prozesse	Ablage- und Ordnerstruktur	Marketingleitbild	Ideen- und Innovationsmanagement	Leitbild	Leitbild
	Verhaltensleitsätze	10 Jahresstrategie	Organigramm	Organigramm	Strategie	Ziele	Mitarbeiter*innenmatrix	Prozesslandschaft	Controlling	Projektstrukturplan	Projektübersicht	Akademie für Fort- und Weiterbildung	Kampagnenplan		Strategie	Strategie
	Marken und Produkte	5 Jahresstrategie	Stellenbesetzungsplan	Meetingplan	Organigramm	Kennzahlen	Mitarbeiter*innenentwicklungsplan	Prozesse	Prozesslandschaft	Projektablaufplan	Meetingplan	IT-Struktur	Marken und Produkte	Ziele	Ziele	Ziele
			Zeitmanagement	Prozesslandschaft	Stellenbeschreibungen		Stellenbeschreibungsplan	Prozessoptimierung	Prozesse	Zeitmanagement		Prozesse	Strategie		Controlling	Organigramm
				Prozesse	Prozesslandschaft		Mitarbeiter*innenjahressgespräch	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	Risiko-management				Ziele		Organigramm	Stellenbeschreibung
				Ablage- und Ordnerstruktur	Prozesse	Prozesse	Engeltmanagement		Kontinuierlicher Verbesserungsprozess						Stellenbeschreibung	Prozesse

Management-bereiche = Management-prozesse	Identitäts-management	Strategie-management	Ziele-management	Organisations-aufbau-management	Prozess-management	Controlling-management	Personal-management	Qualitäts-management	Risiko-management	Projekt-management	Zeit-management	Wissens-management	Marketing-management	Innovations-management	Veränderungs-management	Konflikt-management
Beispiele für notwendige Kommunikationsmittel in den einzelnen Management-bereichen				IT-Struktur	Prozess-optimierung		Mitarbeiter*innen-rekrutierung								Prozesse	Zeit-management
					Case-Management		Einarbeitungsplan								Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	Projekt-management
					Beratungs-management		Bildungs-management								Zeit-management	Diversity-management
							Diversity-management								Projekt-management	
							Konflikt-management								Konflikt-management	
<b>Kernprozesse</b>	Jedes Unternehmen entscheidet individuell, welche der Managementbereiche/Managementprozesse in die Kernprozesse aufgenommen werden.															
<b>Unterstützungsprozesse</b>	Jedes Unternehmen entscheidet individuell, welche Managementbereiche/Managementprozesse in die Unterstützungsprozesse aufgenommen werden.															

Malik (2006, S. 59f.) geht diesbezüglich noch einen Schritt weiter und spricht sich zusammen mit Alfred Sloan sogar dafür aus, „Management als *Beruf*“ zu verstehen, der mit dem damit verbundenen Handwerkzeug erlernt und bis hin zur professionellen Umsetzung gelehrt werden kann. Denn „im Grunde gibt es keinen gesellschaftlichen Bereich mehr, der ohne Organisationen und daher ohne Management auskäme“ (Malik 2006, S. 64). Das „Management ist eine Folge der Entstehung von Organisationen“, geltend für alle Organisationen, egal welchem Sektor sie zugehörig sind (ebd., S. 66) und steht damit nicht für etwas „typisch ‚Wirtschaftliches‘“ (ebd., S. 52).

Doch wie sieht es mit der Aktualität und Übertragbarkeit von bisherigen Managementkonzepten auf die Soziale Arbeit aus? Während Malik (2006, S. 20–25) grundsätzlich davon ausgeht, dass das „*richtige*“ *Management* den *Schlüssel zum Erfolg* darstellt und von einem Falschen unterschieden werden muss, sprechen sich Köhler und Krug-Gottwald (2020, S. 32) dafür aus, bisherige Managementpraktiken zu hinterfragen, zu überdenken und neu zu denken, da sie sich als „überholt und starr erwiesen“ hätten. Das Managen der Mitarbeitenden sei „out, vielmehr zählt es, Vielfalt und stärkenorientierten Mitarbeiter\*innen einsetzt unter optimalen Rahmenbedingungen zu ermöglichen“ (Köhler/Krug-Gottwald 2020, S. 32). Im Gegensatz dazu bringt Malik einen wertvollen Gedanken ein und konstatiert (2006, S. 20), dass das „richtige“ *Management global, weltweit überall gleich, universell* und damit schlussendlich auch zeitunabhängig gültig sei. So seien zwar gewisse Abläufe in Unternehmen wie beispielsweise Besprechungen „*äußerlich* oft verschieden; hingegen sind die diesen zugrunde liegenden Funktions- und Managementprinzipien weitgehend dieselben, wenn es wirksame Sitzungen sein sollen“ (Malik 2006, S. 24). Auch Pracht (2013, S. 23) bestärkt diese globale universelle Sichtweise von Malik in gewisser Weise, indem er die Vertreter\*innen der Sozialen Arbeit nicht selten als zu vorschnell erlebt, wenn sie sich „als allzu exotisch und [...] inkompatibel zur Betriebswirtschaftslehre“ darstellen und damit andere Managementkonzepte ablehnen. Klar ist, der Bedarf für ein funktionierendes Managementhandeln wächst auch für soziale Einrichtungen. Denn auch in der Sozialwirtschaft agieren Menschen in einem Unternehmen im Rahmen eines Organisationsgefüges, die die Absicht verfolgen, gemeinsam Ziele zu erreichen und gezwungen sind, ihr Handeln wirksam auszurichten (vgl. Grothe 2017a, S. 1). Zudem sind soziale Einrichtungen ebenso dynamischen Veränderungsprozessen ausgesetzt und weisen Defizite hinsichtlich transparenter Strukturen, Abläufe oder eines aufgebauten Wissensmanagements auf. Sie kämpfen mehr oder weniger wie Unternehmen anderer Branchen auch, mit Kommunikationsdefiziten in der eigenen Organisation, arbeiten an der Klient\*innen- bzw. Kund\*innengewinnung, der Mitarbeiter\*innenfluktuation, den Krankheitsraten sowie Teamkonflikten etc. (vgl. Grothe 2017b, S. 161). Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Umsetzung von Management in sozialen Institutionen? Nichts spricht dagegen,

bestehende Konzepte zu hinterfragen. Ein grundsätzliches in Frage stellen der Notwendigkeit von Management in der Sozialen Arbeit bzw. eine generelle Ablehnung von Konzepten aus anderen Branchen jedoch, würde wertvolle Weiterentwicklungspotenziale begrenzen und die Chance, branchenübergreifend und damit auch interdisziplinär voneinander zu lernen, beschränken. In der Arbeit mit Menschen haben sich immer wieder individuelle Lösungen bewiesen. So könnte auch die Übertragbarkeit von Managementkonzepten auf die Soziale Arbeit betrachtet werden: *Bestehendes Wissen zu Managementwerkzeugen wertschätzen, hinterfragen und an die jeweiligen Erfordernisse und Funktionsweise der Einrichtungen anpassen*, damit eigene stimmige und alltagstaugliche Lösungen entwickelt werden, die für die jeweilige spezifische Organisation mit deren Mitarbeitenden zukunftsweisend sind und den Erfolg für das jeweilige Unternehmen bedeuten, egal welcher Branche sie angehören.

## **2 Veränderte Arbeitswelten – veränderte Führungs- und Managementpraxen**

Die Arbeitswelt zeigt seit einigen Jahren aufgrund des demographischen Wandels und der damit in Verbindung stehenden Generationsunterschiede, des digitalen Fortschritts und der gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen, einen deutlichen Bedarf nach einer veränderten Führungs- und Steuerungskultur, die letztendlich auch Veränderungen in Bezug auf die bestehenden Organisationsstrukturen, Prozesse und Umgangsweisen in einem Unternehmen mit sich bringen müssen (vgl. die Beiträge in diesem Band der verschiedenen Autor\*innen). Diese Bedarfe schließen Organisationen der Sozialen Arbeit nicht aus. Bereits 2014 konstatierten Rosenstiel, Regnet und Domsch (S. 1): „tradierte und ‚bewährte‘ Konzepte und Verhaltensweisen tragen nicht mehr. Vorgesetztenverhalten, das Mitarbeiter vor zwanzig oder dreißig Jahren klaglos akzeptierten, stößt heute bei den Geführten auf Widerstand. Rahmenkonzepte und konkrete Verhaltensweisen müssen neu durchdacht und sodann [...] eingeübt werden, damit den aktuellen und den zukünftigen Anforderungen begegnet werden kann.“ Fakt ist: Aufgaben werden immer komplexer und vielfältiger, Arbeitnehmer\*innen immer anspruchsvoller und Kund\*innen immer individueller und spontaner. Lösungen müssen nicht selten schnell erbracht werden, um den gesellschaftlichen Entwicklungen standhalten und mit der Geschwindigkeit, die veränderte Lebenssituationen mit sich bringen, mithalten zu können. Führung und Management wird immer mehr über Distanzen hinweg gelebt und erfordert virtuelle Zusammenarbeit in digitalen Teams. Neue Formen des Arbeitens, auch vermehrt aus dem Homeoffice heraus, etablieren sich. Die Arbeitswelt ist gekennzeichnet durch einen stetigen Wandel, durch Unbeständigkeit, Komplexität und damit auch (für nicht wenige Menschen) durch Unsicherheit. Um diese Gegebenheiten bewältigen und die

bestehenden Bedarfe decken zu können, braucht es Organisationsstrukturen und Organisationsabläufe, die *schnelle Entscheidungen* und *wirksames Handeln mit qualitativ hoher Resultatorientierung* gewährleisten. Doch was bedeutet das konkret für die Führungs- und Managementpraktiken? Welche Führungs- und Managementpraktiken sind in der heutigen Zeit (auch für Organisationen der Sozialen Arbeit) geeignet? Für Malik (2006, S. 21) ist das „richtige“ Management „der *einzig* stabile Faktor im steten Wandel“. So bilden das „richtige“ Management und die damit verbundenen *Grundsätze, Aufgaben* und *Werkzeuge* die Basis für alle Wandlungsprozesse (vgl. ebd., S. 75 ff.) und sollten die tägliche Handlungspraxis von Führungskräften auszeichnen. Kontinuierliche Verbesserungsprozesse, die Transformationen durch eine professionelle Steuerung und Lenkung aufgreifen, sind gleichzeitig ein qualitativer Standard für jedes Unternehmen. Werden Strukturen und Prozesse verändert, werden nicht selten auch Verhaltens- und Einstellungsänderungen notwendig, die wiederum begleitet und/oder geschult werden müssen. Auf äußere Transformationen im Unternehmen müssen demnach innere Transformationen folgen (vgl. auch den Beitrag von Sobotta/Grothe in diesem Band). Diese Veränderungssituationen brauchen Zeit, denn die Veränderungen müssen zum einen bei jedem Menschen im Unternehmen ankommen und zum anderen von jedem\* jeder Mitarbeitenden mitgetragen und verstanden werden, um nicht letztendlich die so relevanten Umsetzungskompetenzen stärken zu können. Kurzum: wir benötigen in gegenwärtigen Organisationen einen kulturellen und organisationalen Wandel (vgl. u. a. die Beiträge von Bornemann und Heiber in diesem Band). Die damit verbundene Folge für *Führungskräfte* ist eine *veränderte Rolle im Unternehmen*. Das ursprüngliche Expert\*innen-tum, das die Führungskraft in der Vergangenheit häufig auszeichnete und durch das Expert\*innenwissen nicht selten eine\*n Mitarbeitenden hin zur Führungskraft berufen lies, hat ausgedient. Zwar ist das Expert\*innenwissen nach wie vor vorteilhaft, doch nicht mehr der Königsweg, um als Führungskraft die gegenwärtigen Anforderungen meistern und die Bedarfe decken zu können. Die Führungskraft als Generalist\*in und Moderator\*in, als Entwicklungsbegleiter\*in mit Coachingexpertise und Mediationsfähigkeiten, die die Mitarbeitenden als Spezialist\*innen in ihrem Fachgebiet versteht und flexible Formen der Zusammenarbeit generiert, wird zunehmend gebraucht und auch (ein-)gefordert (vgl. auch Domsch/Regnet/Rosenstiel 2018, S. 11; vgl. Köhler/Krug-Gottwald 2020, S. 32 und den Beitrag von Mondorf in diesem Band). Die Basis für dieses neue Rollenverständnis einer Führungskraft ist unbestreitbar die wertvolle Fähigkeit zur emotionalen Intelligenz mit Selbstbewusstsein, Selbstmotivation, Selbststeuerung, Empathie und sozialer Kompetenz (vgl. auch Goleman 2011).

Damit benötigt wirksames Führen und Managen neben der veränderten Rolle auch eine *veränderte Haltung* – eine Haltung, durch die es die Führungskraft schafft, die komplexen und nicht selten konfliktreichen Situationen im

Unternehmen und im Team konstruktiv und lösungsfokussiert zu steuern (vgl. auch den Beitrag von Klein in diesem Band), sich zwar des durch die hierarchische Zuordnung im Unternehmen bestehenden Machtpotenzials bewusst ist, dieses jedoch konstruktiv nutzt, sich selbst zurücknehmen kann, zur Selbstreflexion anregende lösungsfokussierte (Coaching)Fragen stellt, den Perspektivenwechsel als wertvolles Werkzeug und die Mitarbeitenden als Expert\*innen versteht, sie bestärkt, eigene Lösungen zu entwickeln, darin vertraut und Entscheidungsbefugnisse übergibt, sodass das Potenzial der Mitarbeitenden entwickelt werden kann. Ein solches Selbstbild der Führungskraft verlangt jedoch in vielen Unternehmen und bei vielen Führungskräften noch ein Umdenken und die Bereitschaft, sich von dem bestehenden Status und der damit verbundenen Macht, die automatisch mit der Führungs- und Managementtätigkeit „verliehen wurde“, in gewisser Weise zu verabschieden. Gerade hierin sehen Führungskräfte eine der größten Herausforderungen (vgl. auch Köhler/Müller 2020). Ein „mehr auf Augenhöhe“ und eine „weniger an Macht und Status“ gebundene Kommunikation und Haltung jedoch sind zwei entscheidende Elemente, die zum notwendigen Wertewandel in erfolgreichen Unternehmen und damit auch zur Entwicklung einer neuen Führungs-, Management-, Zusammenarbeits- und Verantwortungskultur führen, die selbstbestimmtes Arbeiten und aufgeteilte Verantwortung, gerade auch bei der fachlichen und methodischen Führung, zulässt (vgl. auch Köhler/Krug-Gottwald 2020, S. 33; Osranek/Staat 2020, S. 122). So wünschen sich immer mehr Mitarbeiter\*innen neben einer menschlichen, wertschätzenden Führung, die wegbereitend, begleitend und impulsgebend ist (vgl. Grothe 2020, S. 288 ff.), auch die eigene Entscheidung im Arbeitsalltag darüber, wie sie zu einzelnen Lösungen kommen und damit mehr Freiheit bei der Umsetzung von Aufgaben und dem Erlangen von Ergebnissen. Das setzt allerdings auch ein „hohes Maß an unternehmerischem Gesamtverständnis, Eigenverantwortung, Transparenz und Achtsamkeit“ bei den Mitarbeitenden voraus (Köhler/Krug-Gottwald 2020, S. 33), das jedoch nur erreicht werden kann, wenn alle Mitarbeitenden darin gefördert werden, dieses Verständnis durch die transparente Einbindung in unternehmerische Prozesse zu entwickeln. Gleichzeitig dürfen in diesem Transformationsprozess auch die Mitarbeitenden nicht vergessen werden, die nach wie vor ein engeres Führen wünschen und dieses für ihr wirksames Handeln mal mehr oder weniger bewusst einfordern. Diese Mitarbeitenden können durch eine gewünschte und bewusste Entwicklungsbegleitung (beispielsweise durch externe Coaches) und eine entwicklungsstärkende Haltung in der Zusammenarbeit aller Teammitglieder im Miteinander ge- und bestärkt werden, Eigenverantwortung zu übernehmen, sodass persönliche Weiterentwicklungen im Rahmen des Arbeitsalltags möglich werden und durch die eigenverantwortliche Übernahme von Projekten Wachstumsprozesse bei den einzelnen Mitarbeitenden stattfinden. Doch auch dann wird es noch Mitarbeitende geben, die trotz der notwendigen Entwicklungen hin zu einer veränderten Führungs- und

Managementkultur eine engere Führung bevorzugen, sodass deutlich wird, dass der einzige und allein gültige Führungsstil der situative Führungsstil bleibt, der alle anderen existierenden Führungsstile inkludiert und je nach Situation und Mensch im Rahmen von Führungs- und Managementtätigkeiten Anwendung finden kann.

### **3 Konsequenzen für Wissenschaft und Praxis der Sozialen Arbeit**

Worin besteht nun die Aufgabe für Wissenschaft und Praxis und demzufolge auch für die „moderne“ Führungskraft mit ihrer Rolle und den damit verbundenen veränderten Werten? Das finale Ziel für Führung und Management bleibt bestehen: wirksames Handeln mit qualitativer Ergebnissicherung, sodass die Zufriedenheit sowohl bei Klient\*innen bzw. Kund\*innen als auch bei den Mitarbeitenden gesteigert und der menschliche und unternehmerische Erfolg gewährleistet werden kann. Der Weg dorthin erfordert für Führung und Management auch in der Sozialen Arbeit einen Wandlungsprozess auf Basis kontinuierlicher Weiterentwicklung, sodass zukunftsfähige Organisationssysteme so gestaltet werden können, dass existierende Bedarfe gedeckt und mit den vorgenannten Zielen erreicht werden können.

Eine hervorragende Basis für diese Weiterentwicklungsprozesse könnte das Modell von Malik (2006) mit seinen *Grundsätzen, Aufgaben* und *Werkzeugen* darstellen, das auch in der heutigen Zeit mit den damit verbundenen Ansprüchen zeitlos geblieben ist und für Wirksamkeit, qualitative Ergebnissicherung, Zufriedenheit und Erfolg von Menschen und Unternehmen auch in selbstorganisierten Teams und Organisationen steht. Gleichzeitig braucht es in der Sozialen Arbeit in diesem Zusammenhang eine weiterführende dezidierte Auseinandersetzung mit den vielfältigen Managementbereichen (vgl. Abb. 2). Und nicht zuletzt sollten auch die verschiedenen Möglichkeiten selbstorganisierten Arbeitens und deren Organisationsmodelle ins Auge gefasst werden (vgl. u. a. die Beiträge von Arnold, Bornemann, Gross/Fischer und Heiber in diesem Band). Bei (1) gleichzeitiger Berücksichtigung und Reflexion der Spezifika der Organisationen der Sozialen Arbeit und (2) einer wissenschaftlichen Forschung und Begleitung von Wandlungsprozessen in Organisationen der Sozialen Arbeit inklusive Evaluationen eben dieser, würden Chancen, Stolpersteine und weitere Handlungsoptionen erkennbar werden, um basierend auf den wissenschaftlichen Erkenntnissen (3) die Umsetzungskompetenzen für Sozialarbeiter\*innen und Sozialpädagog\*innen zu stärken und (4) kontinuierliche Weiterentwicklungsprozesse zu unterstützen. Von einer solchen gründlichen wissenschaftlich basierten und indes praxisnahen Ausarbeitung könnten alle Mitarbeitenden im sozialen Sektor profitieren – von den Mitarbeitenden bis hin zur Führungskraft.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass für eine erfolgreiche Entwicklung umfangreiche und vertiefende Kenntnisse zu Management und Führung, also eine *kombinierte Expertise von Management- und Führungskompetenzen* benötigt wird und zwar *auf allen Ebenen im Unternehmen* (vgl. Abb. 1) und *unabhängig von der Branche*. Zudem braucht es für die erfolgreiche Umsetzung von Aufgaben und die damit verbundene Zielerreichung auch vor dem Hintergrund der sich immer stärker verändernden Arbeitswelt einen *wertebasierten Organisations- und Kulturentwicklungsprozess*, der neben den neuen Formen der Zusammenarbeit (z. B. agil arbeitenden Organisationen), die Herausforderungen der digitalen Arbeitswelt berücksichtigt, eine räumliche und zeitliche Flexibilität durch virtuelles und mobiles Arbeiten ermöglicht und eine wertschätzende, menschliche und kollegiale Zusammenarbeit stärkt. Für Führungskräfte von Heute bedeutet dies, auch das Loslassen zu lernen und Vertrauen in ihre Mitarbeitenden zu entwickeln. Es bedeutet, die Rahmenbedingungen zu schaffen, damit diese an Entscheidungen beteiligt werden können, um so letztendlich die Basis für selbstverantwortliches Arbeiten zu legen. Denn gerade jetzt, wo Unternehmen immer schneller auf Veränderungen reagieren müssen und einem immensen Innovationsdruck unterliegen, eröffnen bewusst zugelassene Formen und Möglichkeiten der Selbststeuerung enormes Lösungspotenzial. So tragen Führungskräfte, die die Selbststeuerung ihrer Mitarbeitenden fördern, letztendlich dazu bei, Organisationsformen und die damit verbundene Führungs- und Managementarbeit umzudenken und weiterzuentwickeln (vgl. Köhler/Müller 2020).

## Literaturverzeichnis

- Bieker, Rudolf/Vomberg, Edeltraud (2012): Management in der Sozialen Arbeit. Stuttgart: Kohlhammer.
- Breidenbach, Joana/Rollow, Bettina (2019): New Work needs Inner Work. Ein Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation. 2. Auflage. München: Vahlen.
- Domsch, Michel E./Regnet, Erika/Rosenstiel, Lutz von (2018): Führung von Mitarbeitern. Fallstudien zum Personalmanagement. 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gesmann, Stefan/Merchel, Joachim (2019): Systemisches Management in Organisationen der Sozialen Arbeit: Handbuch für Studium und Praxis. Heidelberg: Carl-Auer.
- Goleman, Daniel (2011): Emotionale Intelligenz. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Greving, Heinrich (2008): Management in der Sozialen Arbeit. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Grothe, Jana (2017a): Sozialmanagement braucht Interdisziplinarität. In: SOZIALwirtschaft aktuell. Infodienst für das Management in der Sozialwirtschaft, H. 24, Januar 2017, S. 1–3.
- Grothe, Jana (2017b): Sozialmanagement für Kindertageseinrichtungen. In: KiTa aktuell MO 26, H. 7–8, S. 161–163.
- Grothe, Jana (2020): Wertschätzung als Element von Führung. In: KiTa aktuell BW 29, H. 12, S. 288–290.
- Grothe, Jana/Zimmermann, Monika (2017): Sozialpädagogik & Management: Ein Studiengang mit besonderem Ansatz zur Fachkräftebedarfsdeckung. In: KiTa aktuell MO 26, H. 10, S. 200–202.
- Herbig, Albert F. (2005): Führungskonzepte und -theorien. Grundlagen professioneller Mitarbeiterführung. Books on Demand: Norderstedt.



- Köhler, Regina/Krug-Gottwald, Daniela (2020): New Work als Chance für Unternehmen – nicht nur in Krisenzeiten. Räumliche und zeitliche Flexibilität durch virtuelles Arbeiten. In: Magazin wirtschaft, H. 6, S. 32–33.
- Köhler, Regina/Müller, Jörg (2020): Podcast „Selbststeuerung – Schlüsselkompetenz für Führungskräfte“. Erschienen im Lots\*-Podcast auf Soundcloud. [avilox.de/podcast-selbststeuerung-schlusselkompetenz-fuer-fuehrungskraefte/](https://avilox.de/podcast-selbststeuerung-schlusselkompetenz-fuer-fuehrungskraefte/) (Abfrage 05.10.2020).
- Lambers, Helmut (2015): Management in der Sozialen Arbeit und in der Sozialwirtschaft: Ein systemtheoretisch reflektiertes Managementmodell. Weinheim: Beltz Juventa.
- Malik, Fredmund (2006): Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Frankfurt am Main: Campus.
- Merchel, Joachim (2010): Leiten in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. München: Reinhardt.
- Merchel, Joachim (2015a): Leitung in der Sozialen Arbeit: Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen. Weinheim: Beltz Juventa.
- Merchel, Joachim (2015b): Management in Organisationen der Sozialen Arbeit: Eine Einführung. Weinheim: Beltz Juventa.
- Niggemeier, André (2020): Das andere Ich. Wie wir uns und andere in die Verantwortung führen können. In: Praxis Kommunikation, H. 2/2020, S. 62–63.
- Olfert, Klaus (2016): Unternehmensführung. Herne: NWB.
- Osranek, Regina/Staat, Philipp (2020): Moderne Führung als Ausdruck neuer Werte. In: ayway media (Hrsg.): Handbuch – HR Management. New Work: Die Digitalisierung der Arbeitswelt. 2. Auflage. Bonn: ayway media, S. 122–127.
- Pracht, Arnold (2013): Betriebswirtschaftslehre für das Sozialwesen. Eine Einführung in betriebswirtschaftliches Denken im Sozial- und Gesundheitsbereich. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Rose, Nico/Steger, Michael F. (2020): Warum gute Führung Sinn macht. Einfluss der Führungsqualität auf Wechselmotivation. In: OrganisationsEntwicklung, H. 3/2020, S. 76–79.
- Rosenstiel, Lutz von (2014): Grundlagen der Führung. In: Rosenstiel, Lutz von/Regnet, Erika/Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 3–28.
- Rosenstiel, Lutz von/Regnet, Erika/Domsch, Michel E. (2014): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wöhrle, Armin/Beck, Reinhilde/Grundwald, Klaus/Schellberg, Klaus/Schwarz, Gotthart/Wendt, Wolf Rainer (2019): Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft. Baden Baden: Nomos.

# Aktuelle Herausforderungen für Organisationen der Sozialen Arbeit: Notwendigkeiten für die Unternehmensführung und das Change-Management sozialer Unternehmen

Heinrich Greving & Ilona Hülsmann

Nach dieser kurzen Einleitung in der Gliederung dieses Beitrages werden zuerst strukturell-konzeptionelle Herausforderungen an die Soziale Arbeit skizziert. Folgende Themen sind hierbei bedeutsam: die Arbeit mit alten Menschen, die Teilhabe und Partizipation von Menschen in sozial-kulturellen und medizinischen Kontexten, die betriebliche Soziale Arbeit als neues Handlungsfeld, die Vernetzungsprozesse zwischen inhaltlich-konzeptionellen und ökonomischen Gestaltungsprozessen, die Digitalisierung sowie der Aufbau und das Erforschen von Netzwerken, welche auf diese Aussagenkomplexe reagieren.

In einem zweiten Schritt werden konkrete Konsequenzen benannt, welche auf die Leitungsführungsstruktur und -kultur Auswirkungen haben bzw. von dieser bearbeitet werden müssen. Exemplarisch wird hier auf folgende Themenbereiche eingegangen: lernende Organisation(en), Change Management, forschende Organisation(en), Organisationskultur. Abschließend werden die Methodik des Dialogischen Managements sowie dessen Relevanz für die Leitungskultur in der Sozialen Arbeit vorgestellt. Mit einem Fazit und offenen Fragen zu weiteren Forschungsthemen endet dieser Beitrag.

## **1 Strukturell-konzeptionelle Herausforderungen an die Soziale Arbeit**

Die Auswahl der folgenden Themen ist tatsächlich nur eine kleine Auswahl, welche aktuell bedeutsam und relevant sind, sodass sich sicherlich weitere Themenbereiche finden lassen.

In einem ersten Schritt kann gesagt werden, dass sich die Soziale Arbeit mit der Situation alter Menschen zu beschäftigen hat: Das Alter stellt im Rahmen soziologischer und empirischer Befunde in vielerlei Hinsicht eine neue Herausforderung dar, auf welche mit beratenden, mit coachenden, mit integrativen, aber auch mit freizeitgestaltenden Maßnahmen reagiert werden muss (vgl. Meyer 2019, S. 9–16). Es kann Meyer hierbei gefolgt werden, die feststellt, dass

„Menschen in der Lebensphase Alter oder im Alternsprozess [...] über lange Zeit überhaupt nicht als Adressat\*innen im Fokus (standen). Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, der seit Beginn der 1990er Jahre beständiger wahrgenommen und thematisiert wird, werden sozialpädagogische Interaktionen zunehmend auch ältere Menschen betreffen“ (2019, S. 9). Auf diesem Hintergrund kann die Soziale Arbeit als „Seismograf“ (Meyer 2019, S. 10) verstanden werden, welcher neue gesellschaftliche Problemlagen aufspürt und hierauf professionell reagieren muss. Im Rahmen der Auseinandersetzung mit den Themen des Alters sind hierbei weitere zu benennen, so z. B. das Thema der Endlichkeit und die hiermit verbundene Generativität, das Thema der sozialen Netzwerke älterer Menschen, der Geschlechtlichkeit im Alter sowie der Geschlechtsspezifität der Alterungsprozesse (vgl. Meyer 2019, S. 96–195). Das Thema der alten Menschen bildet hierbei auch eine Schnittstelle im Rahmen der gesellschaftlichen Herausforderungen: So erleben alte Menschen gesellschaftliche und politische populistische Themenfelder möglicherweise noch einmal anders als die hierauf professionsbezogene junge Generation der Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter. Ebenfalls nehmen Menschen mit Migrationserfahrungen und Alterungsprozessen zu.

Eine weitere Thematik wechselt nun den Fokus auf eine andere Perspektive, nämlich auf diejenige der Betrieblichen Sozialen Arbeit: Soziale Arbeit nähert sich immer mehr den Arbeitsverhältnissen jedweder gesellschaftlicher Gruppen an. Hierzu geht sie dazu über, methodische und konzeptuelle Elemente einer Betrieblichen Sozialen Arbeit zu generieren (vgl. Klein 2021). Auf einer sachlichen Ebene beginnt die Soziale Arbeit sich auch hierdurch ihrer Verantwortlichkeit und ihres Handelns in Organisationen bewusst zu werden. Dies weist schon darauf hin, dass auch die eigenen Organisationen unter der Perspektive einer betriebswirtschaftlichen (Leitungs-)kultur betrachtet werden müssen. An dieser Stelle stünde es der Sozialen Arbeit gut an, konzeptionelle Herausforderungen aus einer systemischen Perspektive zu entwickeln, um somit die Vernetzungen aller organisationalen Elemente fokussieren zu können. Hierbei stellen sich dann auch konkrete Herausforderungen für die Soziale Arbeit als Betriebliche Soziale Arbeit: Sie muss z. B. die Motivationen der Angehörigen einer Organisation in den Fokus nehmen: „Auf der Grundlage eines organisationstheoretischen motivierten Wissens gewinnt in der Betrieblichen Sozialen Arbeit die Frage an Gewicht, was Menschen zum Verbleib in einer Organisation motiviert [...]. Diese Motivkräfte sind mit dem sozialen System einer Organisation sehr verflochten, sodass ihre Auswirkungen auf soziale Probleme berücksichtigt werden sollten. In der Betrieblichen Sozialen Arbeit lassen sich grob vier verschiedene Motivkräfte für die Mitgliedschaft in Organisationen benennen. Materieller Anreiz, Zweckidentifikation, eine attraktive Tätigkeit und Kollegialität“ (Klein 2021, S. 101). Und genau mit diesen Motivkräften müssen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter in Betrieben tätig sein – sie müssen sie aber auch auf ihre jeweils

eigene Organisation übertragen. Auf diesem Hintergrund nimmt die Soziale Arbeit in Betrieben ein immer stärkeres Aufgabenprofil wahr, welches wiederum konzeptionelle Vernetzungen mit sich zieht, welche ebenfalls mit den oben genannten gesellschaftlichen Herausforderungen in Beziehung gesetzt werden kann. Hierzu gehört z. B. die Sozialberatung, die Suchtprävention und Suchthilfe, die Krisenintervention der beteiligten Handelnden, aber auch die ganz pragmatische Unterstützung des betrieblichen Klientels, z. B. durch Unterstützung oder weitere Dienstleistungen, welches als „Beschaffung“ gekennzeichnet werden kann. Zudem finden in Betrieben Coachingprozesse, Mediationsprozesse und möglicherweise ein betriebliches Eingliederungsmanagement statt (vgl. Klein 2021, S. 109–129). Auf diese Themenbereiche aufbauend sind dann Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter in der Betrieblichen Sozialarbeit dazu angehalten, Case- und Caremanagementprozesse zu realisieren. Schon an dieser Stelle wird deutlich, dass der Gedanke des Managements, also der Leitung, auch über diesen Weg immer intensiver Einzug in die Profession der Sozialen Arbeit hält. Die Umsetzung dieser Themenbereiche im Rahmen des Projektmanagements sind dann nur noch ein weiterer Schritt organisationsmethodische Konzepte für die Soziale Arbeit vorzuhalten.

Anknüpfend an die gesellschaftliche Herausforderung der Ambivalenz der Inklusion hat sich die Soziale Arbeit aber auch mit Teilhabe- und Partizipationsprozessen auseinander zu setzen und hierfür ebenfalls methodologisch-konzeptuelle Hinweise und Arbeitsformen zu entwickeln: Die begrifflichen Definitionen zur Teilhabe und Partizipation können hierbei als Leitbegriffe verstanden werden, welche die aktuelle Gesellschaft „für allgemeine Ziel- und Handlungsorientierungen (nutzt). Der Partizipationsbegriff erweitert den Teilhabebegriff um die politische Dimension, die in der Fachdiskussion ungleich weniger thematisiert wird“ (Kahle 2019, S. 122). Mehr noch: „Mit den beiden Begriffen werden die Lebensbedingungen und Chancen von Menschen in benachteiligten Lebenssituationen oder Lebenslagen und soziale Ungleichheit thematisiert. Zu diesen benachteiligten Lebenslagen, die zu einer erschwerten Teilhabe führen, gehören Armut, Migration, Geschlecht, Kindheit, Alter oder auch Behinderung und chronische Erkrankung.“ (Kahle 2019, S. 122) – Auf dieser argumentativen Basis wird noch einmal deutlich, dass sich ständig verändernde gesellschaftliche Herausforderungen bedeutsam für die Leitung der Organisationen in der Sozialen Arbeit sind, sodass diese im Hinblick auf eine Teilhabeorientierung und auf eine Partizipationsfundierung gestaltet werden müssen. Das bedeutet konkret: Die Ausgestaltung sozialarbeiterischer Organisationen jedweder Couleur muss den Gedanken der Teilhabe und der Partizipation nicht nur im Hinblick auf ihre Konzeptionalisierung, sondern auch im Hinblick auf den eigenen organisatorischen Aufbau folgen, sodass die Organisationskultur in diesen Feldern ebenfalls durch die Ideen der Teilhabe und Partizipation grundlegend gekennzeichnet wird. An dieser Stelle wird die Soziale Arbeit dazu

herausfordert, eine menschenrechtsbezogene Definition (die sie ja ohnehin schon seit einigen Jahrzehnten definiert) auch im Hinblick auf die Ausgestaltung ihrer eigenen Organisationsformen und -formate zu realisieren.

An dieser Stelle wird deutlich, dass sich die Organisationen der Sozialen Arbeit strukturell-konzeptionell darauf einzurichten haben, dass sie eine Vernetzung zwischen Inhalt und Ökonomie vornehmen müssen: Die Beauftragung durch die Gesellschaft, bestimmte gesellschaftliche Lagen und Positionen wahrzunehmen und hierauf professionsorientiert zu reagieren, stellt sie in den Kontext, dieses mit ökonomischen Mitteln zu tun, diese aber inhaltlich genau auf einen gesellschaftlichen Fokus auszurichten, welcher durch eine Modifikation ökonomischer Mittel möglicherweise mehr als nur bedingt wird. Eine inhaltliche Gestaltung (so z. B. durch Teilhabeprozesse, durch betriebliche Prozesse und durch die Auseinandersetzung mit einer immer mehr sich intensivierenden und divergierenden Klientel), führt somit dazu, ein Spannungsfeld zu generieren, welches alles andere als eindeutige Konsequenzen zu erzeugen scheint. Die Soziale Arbeit muss somit immer mit den Mitteln der Ökonomie aus dem Kontext der Ökonomie inhaltlich auf Folgen dieser Ökonomie reagieren. Dass sie dieses nicht als Teufelskreis versteht, aus welchem es kein konzeptionelles Entrinnen gibt, sondern als eine Herausforderung versteht, eigene Organisationsstrukturen zu entwickeln, kann an dieser Stelle nur kurz benannt werden.

Ein weiterer Punkt stellt die rasant zunehmende Digitalisierung dar. Diese kann u. a. die Wirkungsorientierung auf den Feldern der Sozialen Arbeit in nicht geringem Maße voranbringen. Ottmann kommt hierbei zu folgenden Erwartungen, bzw. Postulaten: „Durch die Einbeziehung von Prozessdaten können Wirkungsindikatoren zum Teil ohne zusätzlichen Aufwand abgebildet werden. Durch eine zeitnahe zur Verfügungstellung der Daten kann schneller auf Entwicklungen reagiert werden. Durch interaktive Auswertungstools werden die Fachkräfte in die Lage versetzt, Daten selbstständig auszuwerten und in die fachliche Weiterentwicklung einfließen zu lassen. Neue Methoden der Datenauswertung liefern tiefergehende Einblicke, z. B. in Textmaterial im Rahmen von Dokumentationen“ (2021, S. 164). Zudem nimmt die Digitalisierung schon jetzt einen intensiven Einfluss auf die Bereiche des Studiums der Sozialen Arbeit, der Onlineberatung sowie auf die (sozial- und bildungspolitische) Auseinandersetzung mit den Prozessen der digitalen Teilhabe (vgl. Freier et al. 2021).

Dieses kleine Fazit fordert nun dazu auf, einen letzten Punkt hierzu zu benennen: nämlich denjenigen des Netzwerkes. Netzwerke sind im Rahmen der Sozialen Arbeit auf der einen Seite aufzubauen und auf der anderen Seite zu erforschen. Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie stellen somit eine Herausforderung für die Soziale Arbeit dar, welcher sie sich seit mindestens 15 Jahren stellen muss. Zentral ist an dieser Stelle der Netzwerkansatz für die Führungs- und Leitungsforschung und für die Entwicklung von Leitungskompetenzen im Rahmen der beteiligten Organisationen (vgl. Wald 2008, S. 493–502). Auf dem

Hintergrund einer ausgewiesenen Netzwerkperspektive müssen hierbei die Netzwerkentstehung, wie aber auch die Entwicklung innerorganisatorischer Netzwerke, z. B. im Rahmen ihrer strategischen Entwicklung und ihrer personellen und finanziellen Verflechtungen, wie aber auch die methodischen Umsetzungen dieser Themenbereiche, so z. B. durch Netzwerkanalysen, als Grundlagen mit in Betracht gezogen werden, um hierauf aufbauend und hiermit vernetzt, Führungs- und Leitungstheorien mit der Perspektive einer netzwerkgenerierten Leitung zu entwickeln (vgl. Wald 2008, S. 494–497). Diese Herausforderung für die Soziale Arbeit ist tatsächlich eine recht intensive, da es hierzu noch relativ wenig Literatur gibt. Einige Ansätze sollen im nächsten Kapitel im Rahmen der Konsequenzen benannt werden. Oder, um es noch einmal mit Wald zu bilanzieren: „Von einem Netzwerkparadigma in der Führungsforschung zu sprechen, ist zwar eindeutig verfrüht, die Anknüpfungspunkte für eine Erweiterung der Führungsforschung um die Netzwerkperspektive sind jedoch vielfältig und erfolgversprechend“ (2008, S. 501). Die Kulturgeschichte der Netzwerke (vgl. Gießmann 2014) muss somit auch um die Organisationen des Sozialwesens erweitert, bzw. diese müssen hierbei intensiv forschungsmethodisch berücksichtigt werden.

Auf der Basis der hier nur kurz dargestellten extrem divergierenden Herausforderungen an die Soziale Arbeit müssen und können in einem nächsten Schritt Konsequenzen benannt werden.

## **2 Konkrete Konsequenzen für die Unternehmensführung**

Da sich die Situation im Rahmen der Leitung und der Unternehmensführung sozialer Organisationen als ein Prozess darstellt, welcher ständig an Wechselmomenten operiert, d. h. also permanent die Veränderungsprozesse und die Changemanagementbedingungen und -bedingtheiten zu bedenken hat, kann an dieser Stelle grundlegend davon ausgegangen werden, dass es sich bei Organisationen der Sozialen Arbeit um lernende Organisationen handelt. Eine lernende Organisation hat sich also damit auseinander zu setzen, wie sie auf Veränderungsprozesse der aktuellen Umwelt reagiert. Die Leitung einer Organisation hat folglich die relevante Aufgabe, genau diese Veränderungsprozesse in Bezug auf alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen dieser Organisation zumindest zu fokussieren, wenn nicht sogar zu antizipieren. Das betrifft im Rahmen der Organisation der Sozialen Arbeit nicht nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch die Personen, welche von den jeweils professionellen Handlungen dieser Organisationen betroffen (worden) sind, bzw. auf welche diese ausgerichtet werden. Das bedeutet, dass alle Personen mit ihren kognitiven, qualifikatorischen und multinationalen Strukturen, alle Gruppen und Teilbereiche einer Organisation sowie die Organisation in Gänze auf unterschiedlichen Ebenen von Veränderungen betroffen sind. Diese Veränderungen müssen durch die

Perspektive der leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorweggenommen und wahrgenommen werden. Ob und wie diese Veränderungsprozesse nun zustande kommen – ob es sich z. B. um Entwicklungsmodelle handelt, sodass die Veränderung der Organisationsthemen durch eine endogene Dynamik vollzogen wird – oder ob eine exogene Dynamik die Organisation nahezu dazu zwingt, sich zu verändern oder ob (im besten Falle) die Organisation bewusst versucht, Lernprozesse zu gestalten, damit diese Themen und Aufgaben vorweggenommen werden, kann an dieser Stelle nur angedeutet werden. Für die Führung einer Organisation ist es folglich notwendig zu wissen, wie die Lernprozesse auf unterschiedlichen Ebenen dieser Organisation vollzogen und nachvollzogen werden. Hierbei ist es wichtig, den Lebenszyklus einer Organisation zu fokussieren, also zu wissen, an welcher Stelle, wann und wie bestimmte Ressourcen in die Organisation hineingegeben werden und wie sie in der Zeit und im Zeitverlauf dieser Organisation wirken.

Das bedeutet: die Lernprozesse in Organisationen führen somit zu Wissensprozessen – die Führung einer Organisation der Sozialen Arbeit hat sich infolgedessen darum zu bemühen, dass das Wissen des Einzelnen und der Gruppen in diesen Organisationen zunimmt und an den Gegebenheiten der Umweltbedingungen angepasst wird, besser noch: auf diese proaktiv reagiert. Dies bedeutet weiterhin, dass sowohl die Leitung einer Organisation als auch die Organisationsmitglieder differenzierte Kenntnisse über organisationsinterne Wirkungszusammenhänge besitzen (sollten). Dennoch müssen sie auch wissen, wie organisationsexterne Einflüsse Organisationslernprozesse kontaminieren bzw. blockieren. Die Weiterentwicklung des Wissens über die Ziele und über die Vorgänge einer Organisation sind hierbei mindestens genauso bedeutsam, wie die Weiterentwicklungsprozesse des Wissens über die internen und externen Beziehungen und Bindungen und Bedingungen, welche die Basis für die einzelnen konkreten Maßnahmen dieser Organisationen bilden.

Dieses mag an einem Beispiel deutlich werden: Die momentane Veränderung der Jugendhilfe in Bezug auf die Ausgestaltung des SGB VIII im Rahmen inklusiver Maßnahmen stellt für alle Träger eine intensive Herausforderung dar, neue organisationswissens- und Lernprozesse zu generieren.

Die leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Organisation sind dazu angehalten, Erfahrungs-, Reflexions- und Aneignungsprozesse zu organisationsfremdem, aber auch zu organisationsbekanntem Wissen zu generieren, sodass alle Mitglieder einer Organisation lern- und wissensfreundlich versuchen, mögliche Wissenslücken in dieser Organisation zu schließen. Das dieses nicht immer unbeding und eindeutig gelingt, muss an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt werden. Das bedeutet nun auch, dass der Misserfolg eines Lernprozesses wiederum dazu führt, neue Inhalte zu lernen. Die Leitung einer Organisation in der Sozialen Arbeit ist somit gut beraten, zu verstehen und zu beschreiben, dass auch eine Fehlerfreudigkeit in der Organisation dazu führt, diese Organisation in Bezug

auf Wissensprozesse weiter auszugestalten. Die Entwicklung von Organisationen und die darin stattfindenden Lernprozesse dienen somit der Entwicklung der Organisation als Ganzes. Ein Lernprozess ist folglich gleichzeitig individuell als auch kollektiv zu bezeichnen – ein Prozess, welcher im Rahmen institutioneller Gegebenheiten und organisatorischer Prozesse immer wieder einmal neu generiert werden muss. Hierbei sind sowohl rationale als auch emotionale Begründungs- und Vollzugsmomente dieser Lernprozesse wahrzunehmen.

Auf diesem Hintergrund werden Organisationsprozesse als Lernprozesse immer auch zu Veränderungsprozessen führen, sodass Changemanagement eine zentrale Steuerungsaufgabe einer proaktiven Führungspersönlichkeit in Organisationen der Sozialen Arbeit ist.

Hierbei können unterschiedliche Veränderungsprozesse zentral sein: so z. B. die Veränderung durch die Vorgabe der Ziele, die Veränderung durch Überwindung von Widerständen gegen diese Wandlungsprozesse (die es immer wieder in diesen Organisationen geben wird) sowie die Veränderung durch die gerade schon skizzierten organisatorischen Lernprozesse (vgl. Schreyögg/Koch 2014, S. 276–290). Leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind somit dazu gehalten, die Sollstruktur einer Organisation zu modifizieren und dieses mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu kommunizieren. Hierbei ist mindestens das Problem zu lösen, dass die Mitarbeiterinnen dieses als Anweisungsthema verstehen, bzw. auch die leitenden Funktionsträger so tun, als wären diese Veränderungsprozesse nur durch Ziele, Aufgaben und Kompetenzen zu lösen – aber es ist eindeutig, dass auch die Wahrnehmung des Verortetseins dieser Organisation in gesellschaftliche Kontexte sowie die Auseinandersetzung mit hoffentlich proaktiv zu verstehenden Dilemmata-Situationen hierbei eine nicht unbedeutende Rolle spielen. Des Weiteren müssen die Leiterinnen und Leiter mit den Widerstandsprozessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umgehen, da häufig Widerstände gegen diesen Wandel entstehen, die individueller, aber auch gesamtorganisatorischer Natur sind und dazu führen, dass diese Beharrungstendenzen neue Entwicklungen mehr als nur blockieren. Die tiefen Verankerungen von Routine und Strukturen in Organisationen – welche wiederum auf institutionelle Kontexte und historische Schein-Wahrheiten zurückzuführen sind – sind hierbei in den Fokus zu nehmen und zu verändern (vgl. Schreyögg/Koch 2014, S. 278–281). Die diesbezüglich wahrgenommene strukturelle Trägheit einer Organisation mobilisiert Unmengen von Energien, sodass einmal als effizient wahrgenommene Praktiken stabilisiert und diese kaum noch einmal verändert werden können. Diese Trägheit erscheint positiv, wenn erfolgreiche Praktiken sozusagen konserviert werden und damit das Überleben einer Organisation (auch evolutionstheoretisch betrachtet) erhöhen – diese Trägheit ist allerdings als negativ und kritisch zu betrachten, wenn der Wandel zu intensiv ist. Und genau diese Intensität scheint Organisationen der Sozialen Arbeit aktuell erheblich zu beeinflussen.



Es ist von den leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Organisation im Sozialwesen somit die Pfadabhängigkeit einer Organisation zu fokussieren (vgl. Schreyögg/Koch 2014, S. 261–267). Dieses bedeutet, dass eine Organisation zukünftige Entscheidungen von den Entscheidungen in der Vergangenheit abhängig macht – und damit auf ihre eigene institutionelle Verankerung schaut. Durch diese Prozesse entstehen sich selbst verstärkende Faktoren, welche möglicherweise dazu führen können, dass sich Organisationen zunehmend nur noch innerhalb eines ganz bestimmten Korridors bewegen. Dieses kann als „Locked-in-Syndrom“ einer Organisation gekennzeichnet werden: Sie nimmt somit zwar noch etwas wahr, sie nimmt auch Anforderungen und Notwendigkeiten wahr und auf, kann aber hierauf nicht mehr adäquat und professionell reagieren. Die Konsequenz ist möglicherweise eine zunehmende Instabilität auf dem Hintergrund einer Pseudostabilität dieser Organisation, welche sie letztlich als nicht mehr handlungsfähig ausweist.

Die Führungskräfte in den Organisationen der Sozialen Arbeit haben infolgedessen wahrzunehmen, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch wie ihr Klientel, mit diesen Veränderungsanforderungen umgeht. Was und welche Gerüchte werden möglicherweise in dieser Organisation thematisiert? Wie wird mit Aufforderungen zu Veränderungsprozessen umgegangen? Wie entwickelt sich der Krankheitsstand bzw. die Kündigungsrate? Und vieles andere mehr. Auf diesem Hintergrund müssten somit alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen am Veränderungsgeschehen wahrgenommen werden. Leitungsseitig sind hier vor allem die Teams zu fokussieren: Teams und Gruppen sind die zentralen Medien, damit Wandlungsprozesse und Veränderungsprozesse weniger beängstigend und möglicherweise schneller nachvollzogen werden können. Die ständige und beständige Kooperation in diesen Teams, welche durch die Leitungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter angeregt werden, stellt eine zentrale Perspektive des Handelns bereit. Das „Auftauen“ alter Gewohnheiten ist hierbei bedeutsam, d. h. es muss erfahren werden, dass der neue Weg proaktiv, positiv und sinnvoll erscheint, dass Veränderungsprozesse hilfreich sind – erst dann können diese Prozesse stabilisiert und in weitere konstruktive Routinen hineingearbeitet werden.

Auf diesem Hintergrund sind Organisationen der Sozialen Arbeit immer wieder dazu angehalten, sich als forschende Organisationen zu verstehen. Dies bedeutet, dass sie ihre eigene Entstehungsgeschichte, also ihre Wirkmechanismen in Bezug auf die Handlungsfelder immer wieder neu hinterfragen und somit an den Schnittstellen zwischen ihren eigenen Konzepten und Möglichkeiten und Methoden und den Anforderungen und Aufforderungen der Praxis Forschungsthemen thematisieren, welche eine Veränderung und ein „über den Tellerrand schauen“ dieser Organisationen möglich werden lassen. Jedwede Organisation in der Sozialen Arbeit muss somit eine Forschungsorientierung in den Mittelpunkt aller Handlungsstrategien stellen, sodass sie nicht beginnt, methodisch

und konzeptuell auf der Stelle zu treten. Eine Nichtweiterentwicklung ist somit schon ein Rückschritt in diesen Organisationen. Die Entwicklung und die Wahrnehmung der Entwicklung der Bedingungen und Bedingtheiten dieser Organisation, so wie sie in diesem kurzen Betrag skizziert worden ist, stellt somit eine unhintergehbare Notwendigkeit dar, Organisationen der Sozialen Arbeit als forschende Organisationen zu verstehen.

Hierbei spielt die Organisationskultur eine zentrale Rolle: Die Wahrnehmung wie Wert- und Denkmuster, sowie Symbolsysteme einer Organisation im Rahmen der menschlichen Handlungen im Kontext der Geschichte dieser Organisation entstanden sind, ist hierbei von den leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Organisation des Sozialwesens wahrzunehmen (vgl. Schreyögg/Koch 2014, S. 243–264). Die jeweils unverwechselbaren Vorstellungs- und Orientierungsmuster einer Organisation prägen somit das Verhalten der Mitarbeitenden nach innen und nach außen auf zutiefst nachhaltige Art und Weise. Diese gemeinsamen Orientierungen und Werte lassen somit bis zu einem gewissen Grad, das Handeln aller Beteiligten (auch das dasjenige der Klientel) kohärent werden. Obwohl die Selbstreflektion der Organisationskultur immer wieder eine Ausnahme ist, muss sie doch durch die jeweiligen leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wahrgenommen werden, sodass die Entwicklungs- und Lernprozesse dieser Organisationskultur bzw. die Veränderungsmodi bewusst fokussiert werden können. – Gerade dieses ist in den Organisationen der Sozialen Arbeit bislang recht wenig erforscht, sodass auch dieses eine weitere Aufgabe der leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist. Da die Organisationskultur zudem das Ergebnis eines kollektiven Erfahrungsspeichers ist, dieser Erfahrungsspeicher sich permanent verändert und modifiziert bzw. verändern muss, bzw. bestimmte Dilemmata-Situationen auf dem Hintergrund gesellschaftlicher Prozesse aufzeigt, ist es notwendig, den Erfahrungsspeicher immer wieder einmal neu zu reflektieren. Dabei sind die Reflexionsprozesse durch die leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Organisation kontinuierlich anzuregen. Begleitet werden können sie durch Coachingprozesse von außen. Das Weltbild einer Organisation (also das Gesamte einer Organisationskultur) schafft somit Sinn und Orientierung in einer Situation, die möglicherweise durch Unsinn und Desorientierung entstanden ist, um in dieser Situation des Unsinn und der Desorientierung genau diese Sinn- und Orientierungsmodi für alle Beteiligten zu schaffen. Auch dieses Spannungsfeld ist von den leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorweg zu nehmen und auf dem Hintergrund der Entwicklungsprozesse der Organisation immer wieder neu zu fokussieren. – Organisationskulturelle Gegebenheiten sind somit nie statisch, sondern ständig in Bewegung und integrieren im besten Falle neue Erfahrungen und neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch die Notwendigkeiten der Klientel sozialarbeiterischer Organisationen. Wovon diese abhängig sind, wie hierbei die gesellschaftlichen Kontexte hineinwirken – all das müssen Führungspersonen in diesen Organisationen (am besten proaktiv)

wahrnehmen und in ihre jeweiligen Planungs- und Umsetzungsprozesse mit einbeziehen bzw. diesen zugrunde legen. Organisationskulturen schaffen somit auf der positiven Seite Orientierung und Gewinne für alle Beteiligten, es gelingt eine reibungslose Kommunikation und die Motivation und der Teamgeist führen zu einer stabilen Organisationsentwicklung. Auf der anderen Seite können auch kritische Tendenzen zur Abschließung entstehen – welche die Organisation dazu bringen können nur noch ihre eigenen Prozesse wahrzunehmen, sich sozusagen organisationskulturell „um sich selber zu drehen“. Zudem können Umsetzungsbarrieren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter davon abhalten, neue Prozesse zu entwickeln. Diese Fixierungen auf traditionelle Erfolgsmuster führen dazu, dass das Kulturdenken eine sehr konforme und wenig flexible Gestaltung der Organisationen bedingen kann. – Auch das hat die Leitung von Organisationen im Sozialwesen zu bedenken, sodass es eben nicht zu einer Vielzahl dieser negativen Effekte, sondern tatsächlich zu einer motivationalen und positiven Entwicklung von Changemanagementprozessen in Organisationskulturen kommen kann.

Hierbei sind drei Schritte notwendig: Zuerst, (1) im Sinne der Diagnose, eine systematische Erfassung der kulturellen Ausdrucksform und eine Erschließung der zugrundeliegenden Basisorientierung der Organisation; dann (2) auf dem Hintergrund der Beurteilung eine Abschätzung der Wirkungen dieser Ist-Kultur dieser Organisation und eine Ermittlung der Veränderungsbedürftigkeit und schließlich (3) die Entwicklung und Durchführung eines Maßnahmenkatalogs zur Entwicklung einer Kurskorrektur im Dialog mit den Betroffenen, sowie eine Einleitung von Interventionen zur Stärkung dieser Neuorientierung. Auch das muss von den leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einer Organisation initiiert werden, auch hierbei kann die Hilfe von außen zielführend sein (vgl. Schreyögg/Koch 2014, S. 261–264).

Dieser gerade schon dargestellte dialogische Moment führt nun zum letzten Punkt: Zur Skizzierung eines dialogischen Managements.

Schon im Jahr 2003 hat Petersen hierzu ein interessantes und zielführendes Modell entwickelt, welches er als dialogisches Management kennzeichnet (vgl. Petersen 2003). Dabei geht er grundlegend davon aus, Managementprozesse im Spannungsfeld erfolgs- und verständigungsorientierter Handlungsvollzüge zu generieren und zu konstellieren. „Das erfolgsorientierte Handeln stellt sich als der dominante Koordinationstyp in einer über preisgesteuerten Geld- und Wettbewerbswirtschaft dar und liegt der Konstruktionslogik der Marktwirtschaft zugrunde“ (Petersen 2003, S. 39). Und: „Verständigungsorientierung im Management baut (demgegenüber) darauf auf, dass alle Betroffenen ökonomischen Entscheidens und Handelns ihre individuellen (subjektiven) Zielvorstellungen und damit verbundenes verfügbares Wissen über geeignete Mittel zur Zielerreichung in Argumentationsprozesse einbringen (können und wollen)“ (Petersen 2003, S. 50).

Diese Polarität von erfolgs- und verständigungsorientiertem Handeln führt nun dazu, den Prozess eines konsequent und kommunikativ verstandenen Dialogprozesses als originäres Leitungsmoment, als originäre Leitungsbedingung in die Managementprozesse von Organisationen einzubringen. Dieses ist gerade in den Organisationen des Sozialwesens unabdingbar. Einer monologischen Organisationskultur mit einer nichtdemokratischen Organisationsleitung ist somit eine deutliche Absage zu erteilen. Ein dialogisches Management sorgt im Umkehrschluss dafür, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Kontext der Lösungsorientierung der Weiterentwicklung von Organisationen an diesen Alternativen beteiligt und alle Perspektiven aller Mitarbeitenden aufgenommen werden (vgl. Petersen 2003, S. 363). Das ist sicherlich eine Aufgabe, die sehr zeitintensiv ist und relativ viele Ressourcen fordert. Sie ist jedoch unabdingbar, um den weiter oben dargestellten Problemfeldern und Dilemmata von Organisationen im Sozialwesen zumindest in Ansätzen proaktiv zu begegnen. Die Gestaltung der Handlungen in diesen Organisationen ist somit tatsächlich als „partnerschaftlich-dialogische Beziehung“ (Petersen 2003, S. 364) zu gestalten. Mehr noch: „Dialog und dessen Voraussetzungen, Vertrauen und Verlässlichkeit basieren auf einem Konsens, sprich: Aus einer allgemeinen Überzeugung von der gegenseitigen Abhängigkeit, in der sich die Dialogpartner befinden. Hierbei wird sowohl auf der Seite der Mitarbeiter ein gewisses Maß an Zivilcourage als wichtige Eigenschaft, im Sinne des Mentorenmodells reflexiv-eigenständig politisch denken und handeln zu können, verlangt, dementsprechend klar seine Ansichten zur Problemlösung zu äußern, als auch auf der Seite der Vorgesetzten ebenfalls die Seite der reflexiv-eigenständige Kompetenz, mit Argumenten von unten konstruktiv-kritisch umzugehen. Genauso wie die Mitarbeiter mit der Zeit lernen müssen, dass sie ihre Verbesserungsvorschläge wagen können, obliegt es ihren Führungskräften, selber akzeptieren zu lernen, dass die Mitarbeiter als Quelle guter Ideen für eine gemeinsame Weiterentwicklung anzusehen sind und dass daraus nicht eine irgendwie geartete Bedrohung entsteht“ (Petersen 2003, S. 365). Dieses relativ ausführliche Zitat macht noch einmal deutlich, dass die Prozesse der nicht nur rationalen Entwicklung und Veränderung der Organisationskultur dazu führen können, gemeinsame Themenbereiche angstfrei und dialogisch proaktiv motiviert und motivierend anzugehen, um so miteinander mit den Herausforderungen in einer jeweiligen kulturellen und historischen Phase bewusst agierend umgehen zu können. Auf der Grundlage eines dialogischen Prozesses (welcher an dieser Stelle nur skizziert werden konnte) sind sämtliche Themenbereiche, die hierbei angesprochen worden sind, nämlich diejenigen der lernenden Organisationen, des Changemanagements, der forschenden Organisationen und der Fokussierung der Organisationskulturen mit einzubeziehen, sodass diese zum gemeinsamen Gegenstand dialogischer Betrachtungen und Argumentationsprozesse werden können.

### 3 Fazit und offene Fragen

Auf dem Hintergrund dieses kurzen Beitrages zu den Herausforderungen für Führungskräfte in Organisationen der Sozialen Arbeit scheint deutlich zu werden, dass sich die Soziale Arbeit nicht nur als Menschenrechtsprofession und als systemtheoretisch orientierte Profession zu verstehen hat, sondern dass sie sich vor allem auch als politische Handlungswissenschaft mehr und mehr positioniert. Die Wahrnehmung und die Darstellung politischer Aktivitäten und Facetten hat somit in die Disziplin und Profession der Sozialen Arbeit viel stärker Eingang zu finden, als dieses in den letzten Jahren der Fall war. Dies führt vor allem auch zu einer sehr genauen Betrachtung weiterer gesellschaftlicher Herausforderungen (wie z. B. den aktuellen populistischen Tendenzen, den Migrationsfolgen, der Coronakrise und vielem anderen mehr), sodass diese nicht dazu führen, die Organisations- und Strukturierungsprozesse in Frage zu stellen. Gerade die Wahrnehmung des Lebendigen und des Verlebendigten in Organisationen des Sozialwesens sind hiermit in die Betrachtung zu ziehen, sodass diese von den Leitungsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern in Bezug auf die Lern- und Veränderungsprozesse, sowie auf die Forschung und die Kulturprozesse der Organisation immer wieder einmal neu wirksam gemacht werden können und müssen. Zudem: die permanente Wahrnehmung von Dilemmata-Situationen, das ständige In-Grenzen- und An-Grenzen-Gelangen, ja das Durchzogenensein der Strukturen und Handlungen von potentiellen und aktuellen Grenzerfahrungen scheint für die Soziale Arbeit die Bedingung und Bedingtheit ihres Organisationsaufbaus und ihrer Organisationsvollzüge generell zu sein. Dieses soll jetzt nicht zu einer permanent semi-depressiven organisationskulturellen Stimmung führen – sie soll vielmehr darauf abzielen, diese Themen bewusst wahrzunehmen und mit ihnen proaktiv tätig zu werden. Auf diesem Hintergrund sind dennoch einige offene Fragen zu stellen:

Wie und wodurch können diese interdisziplinären und multiprofessionellen Themenbereiche zwischen Politik, Psychologie, Medizin, Ethnologie, Philosophie und Soziologie zu einer Weiterentwicklung der Profession der Sozialen Arbeit führen?

Welche Forschungsthemen sind hierbei in den nächsten Jahren vorrangig zu bearbeiten?

Wie und wodurch können Managementprozesse in Organisationen der Sozialen Arbeit konturiert werden, welche diese Themenbereiche im Hinblick auf ein dialogisches Managementmodell mit der Fokussierung auf lernende Organisationen generieren und umsetzen? Und schließlich: Wie können diese Prozesse evaluiert werden, sodass sie tatsächlich auch zu einer Veränderung gesellschaftlicher Bedingungen und Bedingtheiten führen (auch wenn dieses beinahe schon wieder grundsätzlich ambivalent erscheinen mag)?

## Literaturverzeichnis

- Freier, Carolin/König, Joachim/Manzeschke, Arne/Städtler-Mach, Barbara (Hrsg.) (2021): Gegenwart und Zukunft sozialer Dienstleistungsarbeit Chancen und Risiken der Digitalisierung in der Sozialwirtschaft. Wiesbaden: Springer VS.
- Gießmann, Sebastian (2014): Die Verbundenheit der Dinge. Eine Kulturgeschichte der Netze und Netzwerke. Berlin: Kulturverlag Kadmos.
- Kahle, Ute (2019): Inklusion, Teilhabe und Behinderung. Herausforderungen und Perspektiven der Transformationsprozesse von Organisationen der Behindertenhilfe aus institutioneller Sicht. Marburg: Verlag der Bundesvereinigung Lebenshilfe.
- Klein, Martin (2021): Eine kleine Einführung in die Betriebliche Soziale Arbeit. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Meyer, Christine (2019): Soziale Arbeit und Alter(n). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Ottmann, Sebastian (2021): Wie kann die Digitalisierung die Wirkungsorientierung in der Sozialen Arbeit voranbringen? In: Freier, Carolin/König, Joachim/Manzeschke, Arne/Städtler-Mach, Barbara (Hrsg.): Gegenwart und Zukunft sozialer Dienstleistungsarbeit Chancen und Risiken der Digitalisierung in der Sozialwirtschaft. Wiesbaden: Springer VS, S. 157–166.
- Petersen, Jendrik (2003): Dialogisches Management. Frankfurt am Main /Berlin/Bern/Brüssel/New York/Oxford/Wien: Peter Lang.
- Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (2014): Grundlagen des Managements. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wald, Andreas (2008): Der Netzwerkansatz in der Führungsforschung. In: Stegbauer, Christian (Hrsg.): Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie. Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften. Wiesbaden: VS Verlag, S. 493–502.