



Teresa Frank

**Verschleierte Leitungs-  
praxis – Bewältigungs-  
typen des doppelten  
Leitungsdilemmas in  
Organisationskulturen der  
Kinder- und Jugendhilfe**

**BELTZ JUVENTA**

Die Autorin

Teresa Frank, Jg. 1988, Dr. phil., arbeitet als Koordinatorin für Praxisphasen am Zentrum für Lehrer\*innenbildung der Universität zu Köln. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Kinder- und Jugendhilfe, Sozialmanagement und Resilienz.

Die Veröffentlichung wurde gefördert aus dem Open-Access-Publikationsfonds der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Der Text dieser Publikation wird unter der Lizenz **Creative Commons Namensnennung 4.0 International (CC BY 4.0)** veröffentlicht. Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>. Verwertung, die den Rahmen der **CC BY 4.0 Lizenz** überschreitet, ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Die in diesem Werk enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Quellenangabe/Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.



Dieses Buch ist erhältlich als:

ISBN 978-3-7799-9342-1 Print

ISBN 978-3-7799-9343-8 E-Book (PDF)

DOI 10.3262/978-3-7799-9343-8

1. Auflage 2025

© 2025 Teresa Frank

Publikation: Beltz Juventa in der Beltz Verlagsgruppe GmbH & Co. KG

Werderstraße 10, 69469 Weinheim

[service@beltz.de](mailto:service@beltz.de)

Satz: Helmut Rohde, Euskirchen

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe ist ein Unternehmen mit finanziellem Klimabeitrag

(ID 15985-2104-1001)

Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor:innen und Titeln finden Sie unter: [www.beltz.de](http://www.beltz.de)

# Inhalt

Danksagung	<a href="#">7</a>
Vorwort	<a href="#">8</a>
1. Einleitung	<a href="#">9</a>
<b>I. Theoretischer Teil</b>	<a href="#">11</a>
2. Leitung in der Kinder- und Jugendhilfe – unterschiedliche Perspektiven auf ein Thema	<a href="#">12</a>
2.1 Die Perspektive der sozialen Organisation: Sozialmanagement, um professionelles Handeln zu ermöglichen	<a href="#">14</a>
2.2 Die Perspektive der Sozialen Arbeit: Leitung als zentrale Aufgabe im Sozialmanagement	<a href="#">35</a>
2.3 Die Perspektive des Forschungsfeldes: Die Kinder- und Jugendhilfe	<a href="#">51</a>
3. Erklärungsansätze für Leitungsbivalenz in Organisationen der Sozialen Arbeit	<a href="#">66</a>
3.1 Organisationskultur(en)	<a href="#">67</a>
3.2 Professioneller Habitus	<a href="#">71</a>
3.3 Neo-Institutionalismus	<a href="#">74</a>
4. Forschungs- und Diskussionsstand	<a href="#">79</a>
<b>II. Empirischer Teil</b>	<a href="#">85</a>
5. Methodisches Vorgehen	<a href="#">86</a>
5.1 Feldzugang und Sampling	<a href="#">87</a>
5.2 Datenerhebung	<a href="#">90</a>
5.3 Dokumentarische Interviewinterpretation	<a href="#">96</a>
<b>III. Ergebnisdarstellung</b>	<a href="#">111</a>
6. Darstellung der Ergebnisse – Komparative Analyse	<a href="#">112</a>
6.1 Verschleierung von Leitungshandeln – Organisation A	<a href="#">112</a>
6.2 Leitungshandeln umfasst Konzeption, die Arbeit an und mit Strukturen, Personalführung und Organisationsentwicklung – Organisation B	<a href="#">155</a>
6.3 Typenbildung	<a href="#">215</a>
7. Ergebnisdiskussion	<a href="#">231</a>
7.1 Zusammenführung von Ergebnissen und theoretischen Grundlagen	<a href="#">231</a>
7.2 Relevanz der Ergebnisse für die Soziale Arbeit	<a href="#">238</a>
8. Fazit und Ausblick	<a href="#">243</a>
8.1 Fazit	<a href="#">243</a>
8.2 Ausblick	<a href="#">245</a>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<a href="#">247</a>

## Danksagung

Meine Promotion war ein langer und manchmal einsamer Weg, der ohne Unterstützung und Wegbegleitung kaum zu bewältigen gewesen wäre. Die Herausforderungen der Corona-Pandemie sowie die Tatsache, dieses Dissertationsprojekt als berufstätige Frau und Mutter von Kleinkindern zu verfolgen, haben mir eindrücklich gezeigt, wie unverzichtbar Geduld, Ermutigung und beständige Begleitung des persönlichen Umfelds sind. Denn das bestehende (Wissenschafts-) System ist nach wie vor zu wenig auf promovierende Mütter ausgerichtet – im Gegenteil: Es reproduziert Strukturen, die Frauen und insbesondere Müttern eher Steine in den Weg legen, anstatt ihre Perspektiven und Leistungen sichtbar zu machen und zu fördern.

In diesem Sinne gilt mein besonderer Dank meinen Gutachtern, Prof. Dr. Thomas Coelen und Prof. Dr. Werner Schöning, die mich über einen langen Zeitraum mit großem Engagement, wertvollen Hinweisen und konstruktiver Kritik begleitet haben. Ihre Unterstützung hat diese Arbeit in entscheidender Weise geprägt.

Von Herzen danke ich meiner gesamten Familie. An erster Stelle meinem Mann Michael, der mit mir durch Höhen und Tiefen gegangen ist, mich in Phasen des Zweifels ausgehalten und in Momenten des Stillstands immer wieder ermutigt hat. Meinen Töchtern Lina und Thea danke ich für ihre Geduld und dafür, dass sie insbesondere in der Endphase oft bereit waren zu akzeptieren, dass die Mama jetzt „beschäftigt“ ist. Ein besonderer Dank gilt meinem Vater Hans-Jakob Weinz, der mich in der Auswertungsphase während der Corona-Pandemie begleitet hat. Mit seinem kritischen und klugen Blick hat er meine dokumentarischen Interpretationen bereichert und mich mit ehrlichem Interesse und Zuversicht unterstützt.

Neben meiner Familie möchte ich ebenso meinen vielen Wegbegleiter:innen an der katho NRW und am ZfL der Universität zu Köln danken – allen voran Nora und Katrin für den beständigen Austausch, die Motivation und die Gewissheit, nicht alleine durch diese Zeit zu gehen. Bei Karla bedanke ich mich für ihre stetige Ermutigung und dafür, dass sie mir zu einer Mentorin geworden ist.

Nicht zuletzt gilt mein Dank Martina, Carsten und vielen weiteren Kolleg:innen des Motiviva e.V. in Bonn. Die Zusammenarbeit mit ihnen sowie die zahlreichen authentischen Gespräche über (verschleierte) Leitung haben mir den entscheidenden Impuls gegeben, mich diesem Thema zuzuwenden – und so den Grundstein für meine Dissertation gelegt.

Allen, die an meiner Seite standen, mich begleitet, gestützt und inspiriert haben, gilt mein aufrichtiger und tief empfundener Dank. Ohne Euch wäre dieser Weg nicht möglich gewesen.

## Vorwort

Die Leitung von Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe ist eine weithin unterschätzte und auch wenig erforschte Herausforderung im Rahmen der Sozialen Arbeit. In diesem Buch wird das „Dilemmata-Management“ der Fachkräfte empirisch erforscht und anhand von zahlreichen Interview-Zitaten sehr nachvollziehbar dargestellt.

Teresa Frank entwickelt somit zwei Typen: die „verschleierte Alltagssteuerung“ und die „alltagsferne Steuerung“. Diesen Äußerungen werden dann die Praxen der Interviewten zugeordnet: Autonomie vs. Steuerung in Relation zu ‚Distanz vs. Nähe‘ bzw. ‚Transparenz vs. Verschleierung‘. Die Autorin kommt zu dem Ergebnis, dass die interviewten Fachkräfte ihre vielfältigen Leitungsdilemmata mit Hilfe einer „verschleierten Leitungspraxis“ bewältigen.

Das Buch stellt einen grundlegenden und wertvollen Beitrag zur Reflexion der organisationalen Bedingungen Sozialer Arbeit dar, indem es zeigt, dass es nicht nur einen Weg der Bewältigung von alltäglichen Führungsdilemmata gibt und das man insofern eine Schwerpunktsetzung oder auch Balancierung zwischen möglichen Vorgehensweisen anstreben kann. Diese Erkenntnis ist für Theorie und Praxis von weitreichender Bedeutung und so wünschen wir Frau Franks Buch die breite Rezeption, die das Thema und die ihre Ergebnisse verdienen.

Thomas Coelen und Werner Schöning

# 1. Einleitung

Die Profession und Disziplin der Sozialen Arbeit zeigen ein ambivalentes Verhältnis zur Thematik der ‚Leitung‘. Trotz zahlreicher Veränderungen – z.B. starke Zunahme der Mitarbeiter:innenzahl, verstärkte Differenzierung der Angebotslandschaft sowie Herausforderungen wie Personalfluktuaton und Fachkräftemangel – hat diese Ambivalenz Bestand. Bereits vor etwa zehn Jahren begannen meine ersten Recherchen zu diesem Thema. Sie waren vor allem auf machtheoretische Ansätze fokussiert. Seitdem sind zahlreiche Sozialmanagementstudiengänge entstanden und die Literatur zu Leitung und Management in der Sozialen Arbeit hat sich deutlich erweitert. Dennoch bleibt die Ambivalenz, mit der Fach- und Führungskräfte der Leitungsrolle und -tätigkeit im sozialen Bereich begegnen, unverändert.

Diese Dissertation nimmt die Spur dieser Ambivalenz auf und zielt darauf ab, durch die Ergebnisse rekonstruktiver Forschung einen Beitrag zum Diskurs rund um das Thema Leitung zu leisten. Die Arbeit beleuchtet die komplexe und dynamische Rolle von Leitungskräften in der Kinder- und Jugendhilfe, insbesondere in den Hilfen zur Erziehung. Im Fokus steht die Perspektive der Leitungskräfte, deren Leitungshandeln beschrieben, konnotiert und in seiner Praxis differenziert herausgearbeitet wird.

Anders als in einer isolierten Betrachtung von Führungsaufgaben wird das Leitungshandeln in dieser Studie als wichtiger Bestandteil der Handlungspraxis in der Kinder- und Jugendhilfe verstanden, das fest in die alltäglichen Abläufe der Fach- und Führungskräfte eingebettet ist und zugleich einen zentralen Zweck erfüllt: die Ermöglichung professionellen Handelns in der Sozialen Arbeit. Mein Interesse an dieser Thematik entspringt der Erkenntnis, dass Leitungshandeln auf unterschiedlichen Ebenen signifikante Auswirkungen hat. Organisationen müssen eine Balance zwischen wirtschaftlicher Stabilität und professioneller Verantwortung wahren, um ihren Fortbestand zu sichern. Diese zwei Pole – ökonomischer Wettbewerb und professionelle Standards der Sozialen Arbeit – bilden den Rahmen für die Qualitätssicherung der angebotenen Dienstleistungen und sind gleichsam Ursache der Leitungsambivalenz.

Darüber hinaus beeinflusst das Leitungshandeln direkt die Nutzer:innen der Angebote, indem es die Qualität der erforderlichen Hilfen angesichts der steigenden Fallkomplexität im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe bestimmt. Das Betriebsklima, maßgeblich durch das Leitungshandeln geprägt, ist zudem entscheidend für die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter:innen.

Trotz der offensichtlichen Bedeutung der Leitungsrolle für das Arbeitsumfeld bleibt in der Literatur und Praxis eine fortdauernde Ambivalenz gegenüber dieser Rolle bestehen, was die Soziale Arbeit als Disziplin dazu veranlassen sollte, sich intensiv mit dem Thema auseinanderzusetzen. Trotz der Zunahme an wissenschaftlichen Publikationen rund um das Thema, besteht weiterhin ein Forschungsdesiderat, dem diese Arbeit nachgeht. Die zentralen Forschungsfragen zielen darauf ab, die Praxis der interviewten Leitungskräfte zu rekonstruieren.

Doch um die Leitungspraxis kontextualisieren und die Leitungsthematik im Allgemeinen erfassen zu können, erfolgt zunächst eine nähere Auseinandersetzung mit dem Sozialmanagement und den Anforderungen an die Leitungsaufgaben in sozialen Organisationen. Dies beinhaltet auch die Definition des Organisationsbegriffs, der dieser Arbeit zugrunde liegt, sowie eine Klärung des Managementverständnisses der Sozialen Arbeit. Daran anschließend werden relevante Führungsansätze für diese Studie beleuchtet. Nachdem der Anspruch an die Leitungstätigkeit konkretisiert wurde, folgt die Perspektive der Sozialen Arbeit auf die Leitungsthematik. Dabei wird das ambivalente und kontroverse Verhältnis zwischen Profession und Management untersucht und verschiedene Dimensionen der Leitungsambivalenz werden herausgearbeitet. Das Dilemmatamanagement wird zudem als übergreifendes Leitungshandeln zentral charakterisiert.

Anschließend wird das Forschungsfeld der Dissertation – die Kinder- und Jugendhilfe – vorgestellt. Nach der Konkretisierung der Leitungsanforderungen und der theoriegeleiteten Erklärung der Praxis werden verschiedene Erklärungsansätze wie Organisationskultur, professioneller Habitus und Neo-Institutionalismus präsentiert und miteinander in Beziehung gesetzt, um die Etablierung und Reproduktion der Leitungsambivalenz zu verstehen.

Im empirischen Teil der Arbeit wird das methodische Vorgehen theoretisch fundiert erläutert und anhand von Auszügen aus dem Datenmaterial verdeutlicht. Abschließend werden die Ergebnisse der dokumentarischen Interviewinterpretation komparativ dargestellt und in der Ergebnisdiskussion an den bereits erläuterten theoretischen Bezügen eingeordnet.

Mit dem Fazit werden die zentralen Erkenntnisse dieser Dissertation konkretisiert: Die (verschleierte) Leitungspraxis ist in der Organisationskultur verankert und in doppelter Hinsicht von Dilemmata geprägt.

# I. Theoretischer Teil



## 2. Leitung in der Kinder- und Jugendhilfe – unterschiedliche Perspektiven auf ein Thema

Führungskräfte in Organisationen der Sozialen Arbeit stehen vor einer Vielzahl von Herausforderungen: Steigende Komplexität von Fallverläufen, wachsende Ansprüche an professionelle Fachlichkeit bei gleichzeitigem Fachkräftemangel und konkurrierende oder sich widersprechende Anforderungen der Anspruchsgruppen an die soziale Dienstleistung sind nur einige der Themen, denen sich Leitungskräfte stellen (Böllert 2018; Knospe 2022; Merchel 2015a). Ihre Handlungspraxis gestaltet sich dabei fortwährend in unterschiedlichen Paradoxien und Dilemmata (Merkel 2015a), die es zu berücksichtigen gilt, um Organisationsziele zu erreichen und den Fortbestand der Organisation zu sichern. Insbesondere die Kinder- und Jugendhilfe ist ein Feld, in welchem Fach- und Leitungskräfte in Dilemmata geraten, die sie aufzulösen versuchen.

Der Komplexität der nicht schlüssigen Tauschbeziehungen in der Kinder- und Jugendhilfe wird dabei eine besondere Bedeutung beigemessen (Merkel 2015a: 77): Die Finanzierung von sozialen Dienstleistungen erfolgt nicht durch die Nutzer:innen selbst, sondern durch sozialstaatliche Mittel, um den Zugang zu den Hilfen nicht über finanzielle Ressourcen zu beschränken. Infolgedessen stellen aber nicht nur die Nutzer:innen der Leistung Anforderungen an den ‚Betrieb‘ (pädagogische Fachkräfte/die Organisation), sondern auch der Kostenträger. Diese teils heterogenen Interessen und Widersprüchlichkeiten gilt es aufseiten der sozialen Organisation auszuhalten und zu bedienen (Merkel 2015a: 79). Auch in der Kinder- und Jugendhilfe sehen sich Fach- und Führungskräfte dieser Mehrdeutigkeit gegenüber, jedoch kommt eine weitere Ebene in der Tauschbeziehung hinzu: Neben den Ansprüchen des Kostenträgers sind auch die oftmals verschiedenen Perspektiven der Nutzer:innen zu berücksichtigen, denn es bleibt zu diskutieren, wer in der Kinder- und Jugendhilfe als Nutzer:in der Hilfe erachtet werden kann. In der Offenen Kinder- und Jugendarbeit oder im Ganztage sind es wohl hauptsächlich die Kinder und Jugendlichen. Wird der Blick allerdings auf die Hilfen zur Erziehung gerichtet, ist die Situation schon komplizierter, denn dort sind in der Regel Kinder/Jugendliche und Eltern/Erziehungsberechtigte Adressat:innen sowie Nutzer:innen der sozialen Dienstleistung. Insofern differenziert sich die Nutzer:innenebene aus und kann möglicherweise viele unterschiedliche und sich widersprechende Ansprüche beinhalten. Trotz des sogenannten Tripelmandats und der Vielzahl an Paradoxien handlungsfähig zu bleiben, ist Alltag der pädagogischen Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe (Schütze 2015; Staub-Bernasconi 2018). Leitungskräfte stehen darüber hinaus in der Verantwortung, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen das Jonglieren der Ansprüche gelingen kann. Das Sozialmanagement nimmt hierbei die

wesentliche Aufgabe ein, den Rahmen für die fachliche oft widersprüchliche Praxis zu gestalten. Die zentrale Idee besteht darin, ein reflektiertes Zusammenspiel von Managementdenken und fachlichen Anforderungen zu erreichen, wie Merchel (2015a: 11) ausführt. Dies impliziert die Berücksichtigung von vier Qualitätsdimensionen, welche die fachliche Praxis beeinflussen: Strukturqualität umfasst förderliche organisatorische Rahmenbedingungen wie Finanzmittel, Ausstattung und Strukturen. In der Dimension der Prozessqualität stehen professionell ausgebildete Fachkräfte im Mittelpunkt, die durch ihre Kompetenzen und ihre Motivation Interaktionen mit den Adressat:innen ermöglichen. Die Dimensionen der Ergebnisqualität und der Wirtschaftlichkeit verknüpfen Effektivität und Effizienz der pädagogischen Arbeit (Merschel 2015a: 11).

Methoden und Konzepte, die konkret das Management in der Sozialen Arbeit in den Blick nehmen, haben in den vergangenen Jahrzehnten eine bemerkenswerte Transformation durchlaufen. Dabei wurde auch der Leitungsthematik mehr Raum gegeben. Leitung wird als eine zentrale Kernaufgabe im Management verstanden, die sich in struktur- oder personenbezogene Steuerung unterteilen lässt und die in der Regel von konkreten für diese Aufgabe ausgewiesenen Personen ausgeübt wird (Merschel 2015b).<sup>1</sup>

Die steigende Anzahl an Publikationen und die Einführung von Studiengängen, die sich explizit dem Sozialmanagement widmen, zeugen von einer intensiven Beschäftigung mit dieser Materie in der Sozialen Arbeit. Dies steht im engen Zusammenhang mit der Verwaltungsmodernisierung und dem sogenannten New Public Management, das eine stärkere Ausrichtung an betriebswirtschaftlichen Ansätzen in die Sozialwirtschaft zur Folge hat (Grunwald 2022; Merchel 2009). Die veränderten Strategien in den Organisationen der Sozialwirtschaft brachten auch neue Begrifflichkeiten mit sich, etwa ‚soziale Dienstleistung‘. In Abgrenzung zu sachbezogenen Dienstleistungen werden soziale Dienstleistungen als interaktive, standortgebundene, immaterielle und unteilbare Handlungen (‚Unu-actu-Prinzip‘) angesehen, die individuell und an den Adressat:innen ausgerichtet sind (Oelerich und Schaarschuch 2005). Wie dem Dienstleistungsbegriff wurde auch dem Managementdenken im Zuge der Reformierung des Verwaltungshandelns mehr Bedeutung beigemessen. Doch noch in den 1990er-Jahren stieß das Managementdenken innerhalb der Sozialen Arbeit auf breite Ablehnung (Wöhrle et al. 2022: 12). In der Praxis lag die Präferenz auf einem kollektiven Teamentscheidungsfindungsprozess, der häufig zu einem diffusen Zustand führte, z. B. durch einen Mangel an klaren Zielen und Verbindlichkeiten. Professionelles Handeln ohne klar definierte Ziele ließ Erfolge oftmals vermissen, da ein Vergleich mit vorher festgelegten Zielen fehlte (Wöhrle et al. 2022: 13). Seitdem haben sich die

---

1 In neueren Publikationen werden die Aufgaben, welche dem ‚Management‘, der ‚Leitung‘ und der ‚Führung‘ zugewiesen werden, kaum ausdifferenziert, sodass auch in dieser Arbeit das Sozialmanagement Leitungsaufgaben einschließt. In Kapitel 2.2. wird jedoch differenzierter auf Leitung eingegangen.

Disziplin und Profession der Sozialen Arbeit weiterentwickelt, das Sozialmanagement bleibt jedoch ein mehrdimensionales Thema. Es steht weiterhin zur Debatte, ob es als ein Segment der Sozialarbeitswissenschaft oder als spezielles Gebiet der Betriebswirtschaftslehre betrachtet werden sollte (Langer 2013; Langenohl 2018).

In Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe, dem Fokus dieser Arbeit, bedeutet Management, Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass sie den Fokus auf die Bedürfnisse der Adressat:innen legen und zugleich den Fortbestand der Organisation gewährleisten (Wöhrle et al. 2022). Diese Rahmenbedingungen beeinflussen das professionelle Handeln und nehmen ebenso Einfluss auf den Erfolg der Hilfeleistung wie die Koproduktion zwischen Fachkraft und Adressat:in (Merchel 2015a: 68). Die Kinder- und Jugendhilfe stellt als größtes Handlungsfeld der Sozialen Arbeit einen besonders komplexen Rahmen dar, der eine sorgfältige Berücksichtigung aller relevanten Faktoren erfordert. Fachkräftemangel und belastende Arbeitsbedingungen einerseits sowie sich wandelnde gesellschaftliche Bedingungen und Bedürfnisse der Adressat:innen andererseits fordern die Organisationen heraus, um zielgerichtete Hilfen sicherzustellen. Die Handlungsfähigkeit innerhalb dieser komplexen und widersprüchlichen Rahmenbedingungen wird im Folgenden als Management von Dilemmata betrachtet, ein zentraler Aspekt des Leitungshandelns in der Kinder- und Jugendhilfe.

Aufbauend auf diesem Verständnis von Management wird nachfolgend der Aspekt der Leitung in der Kinder- und Jugendhilfe als Teil des Sozialmanagements näher beleuchtet. Dabei werden zunächst allgemeine sozialmanagement-bezogene Führungsansätze diskutiert und im Anschluss die für diese Arbeit relevanten Führungskonzepte dargelegt. Im Fokus steht dabei stets der Umgang mit Dilemmata und nicht die Führungsperson selbst, da es in dieser Arbeit weniger um Leitungspersonen als um Leitungspraxis geht. Folglich wird das Management als Leitungspraxis in den Vordergrund gestellt.

## **2.1 Die Perspektive der sozialen Organisation: Sozialmanagement, um professionelles Handeln zu ermöglichen**

„Soziale Einrichtungen sind ohne Management nicht denkbar“ (Horak und Heimerl 2007: 167 zitiert nach Merchel 2015a: 14). Diese Aussage pointiert eine moderne Entwicklung der großen Wohlfahrtsverbände in Deutschland. Demnach habe sich die Haltung der Verbände in den vergangenen 20 Jahren dahingehend gewandelt, Sozialmanagement als „unternehmerisches Handeln“ (Cremer 2004: 81) nicht mehr im Konflikt zur professionellen und individuellen Hilfeleistung zu sehen. Vielmehr wird das Sozialmanagement zunehmend als zentrales Instrument verstanden, um sich an aktuellen und zukünftigen Anforderungen auszurichten und mit Dilemmata der professionellen Praxis umzugehen.

Die Gründe für eine veränderte Haltung dem manageriellen Handeln gegenüber liegen u. a. in der Modernisierung des Verwaltungshandelns und dem sogenannten ‚New Public Management‘. Daraus ergab sich eine stärkere Etablierung von Sozialmanagementaspekten in den Hochschulcurricula (Merchel 2015a: 14). Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Effektivität sind drei bedeutende und für die Soziale Arbeit auch viel diskutierte Aspekte des Sozialmanagements, mit denen sich soziale Organisationen beschäftigen müssen, um ihre Existenz zu sichern. Insbesondere Organisationen, die viel Personal beschäftigen, benötigen eine „professionelle Betriebsführung“ (Löhe und Aldendorff 2022: 12).

Nach Löhe und Aldendorff (2022) sind verschiedene gesellschaftliche Ursachen zu berücksichtigen, welche den Diskurs um das Sozialmanagement mit intrinsischer oder extrinsischer Motivation beeinflussen: Die Anpassung an die umgestaltete sozialstaatliche Politik (s. o.) spiegelt eine extrinsische Motivation für das Sozialmanagement wider. Veränderte Rahmenbedingungen in der Finanzierung und ein gestiegener Bedarf an ökonomischer Kompetenz in der Leitung sozialer Einrichtungen machen es erforderlich, dass Sozialmanagement sich nicht nur als Reaktion, sondern auch als proaktive Kraft versteht, die Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit von sozialen Dienstleistungen verbindet (Grunwald 2014: 35). Der Umbau sozialstaatlicher Politik zwingt soziale Organisationen in eine quasimarktwirtschaftliche, nicht schlüssige Tauschbeziehung zwischen Kostenträger, Anbieter:innen und Nutzer:innen, in der Kooperationen, Wettbewerb und Ausschreibungen zunehmend die Qualität und Verfügbarkeit sozialer Dienstleistungen bestimmen (Büschken 2017: 56 ff.; Merchel 2015a: 77; Schneiders 2020: 17; Wöhrle 2017: 10). Monetärer Gewinn und Wirtschaftlichkeit, wie sie in der Betriebswirtschaftslehre im Mittelpunkt stehen, sind für die Soziale Arbeit jedoch kein Maßstab, um den Erfolg von Hilfeleistungen zu bewerten. Allerdings gewinnt dieser Blick an Bedeutung, dabei sind die Debatten um Wirkungsmessung in der Sozialen Arbeit komplex. Die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege unterscheidet hierzu drei Dimensionen zur Beurteilung von Wirkung: subjektive, fachliche und gesellschaftliche Perspektive auf Wirkung (BAGFW 2015: 3). Sie ruft dazu auf, das Management von sozialen Organisationen stets vor dem Hintergrund fachlichen Handelns zu reflektieren, um dem Sozialmanagement in Abgrenzung zum gewinnorientierten Management eine Sonderrolle zu geben (Löhe und Aldendorff 2022: 15).

Die demografische Entwicklung, Migration und sich wandelnde Familienstrukturen wirken als extrinsische Motivation für das Sozialmanagement, die reflektierte Anpassung von Konzepten und Finanzierungsmöglichkeiten durch Marktbeobachtungen hat jedoch auch den intrinsischen Effekt, möglichst passgenaue Hilfen zu ermöglichen.

Ein weiteres Thema, welches sowohl intrinsisch als auch extrinsisch zur Auseinandersetzung mit Sozialmanagement motiviert, ist die Digitalisierung. Sie erfordert eine Anpassung der sozialen Dienstleistungen und die Einführung

neuer, effizienzsteigernder Technologien. Die Attraktivität und Zugänglichkeit der Angebote, insbesondere für Menschen mit Beeinträchtigungen oder in abgelegenen Regionen, werden hierdurch maßgeblich beeinflusst (Löhe und Aldendorff 2022: 17).

Neben den benannten gesellschaftlichen Aspekten nach Löhe und Aldendorff liegen in der Sozialen Arbeit selbst verschiedenste intrinsische und extrinsische Motivationsgründe, die eine Beschäftigung mit Sozialmanagement erforderlich machen. Extrinsisch motivierte Organisationen verstehen die Integration von Managementmethoden ins eigene Handeln als notwendiges ‚Übel‘. Es ist folglich eine Reaktion auf spezifische Bedingungen wie finanzielle Engpässe, Fachkräftefluktuation (z. B. in der Heimerziehung) und Fachkräftemangel (Pluto et al. 2024). Intrinsisch motivierte Sozialmanager:innen verstehen die Nutzung der Managementmethoden jedoch „als unterschiedliche und aufeinander verweisende Bestandteile professionellen Handelns“ (Merchel 2015a: 16). Die reflektierte Leitungspraxis und Steuerung von sozialen Organisationen können somit zu intrinsisch motivierten Aspekten des Sozialmanagements gezählt werden. Auch der Umgang mit Dilemmasituationen wie ‚Steuerung versus Autonomie‘ oder ‚Veränderung versus Konzentration auf Bewährtes‘ wird nachfolgend als intrinsisch motiviertes Sozialmanagement verstanden.

Die benannten gesellschaftlichen und professionellen Aspekte verdeutlichen die Notwendigkeit für Organisationen der Sozialen Arbeit, sich mit dem Sozialmanagement auseinanderzusetzen. Doch auch in der gegenwärtigen Diskussion über die Rolle des Managements in der Sozialen Arbeit lässt sich beobachten, dass die Wahrnehmung von Management oftmals im Kontrast zur individuellen Hilfeleistung steht (Merchel 2015a). Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Tradition des Managementbegriffs aus der Betriebswirtschaft stammt.<sup>2</sup> In Abgrenzung dazu hat das Management seine Wurzeln im Bereich der Führung und ist untrennbar mit einem Objekt verbunden, welches es zu organisieren und zu leiten gilt (Löhe und Aldendorff 2022: 19). Dieses Verständnis lässt den Begriff ‚Management‘ an Definitionsschärfe verlieren und führt zu einer Aufwertung bestimmter Tätigkeiten, ohne die spezifischen Anforderungen und Inhalte dieser Aktivitäten näher zu differenzieren. In der Sozialen Arbeit gestaltet sich die Definition dessen, was genau geführt wird, als besonders herausfordernd, da es im Management von sozialen Organisationen in erster Linie um Hilfeleistungen, also soziale Dienstleistungen, geht, die sich an den Bedürfnissen der Adressat:innen orientieren (Merchel 2015a: 66). Dieser subjektorientierte Fokus wirkt sich wiederum auf die Organisationsstrukturen der Organisationen aus. Denn das Hauptziel sozialer Organisationen ist ideeller Natur, finanzieller Erfolg ist hier als Nebenziel zu verstehen, das dazu dient, die ideellen Ziele zu unterstützen und zu ermöglichen (Löhe und Aldendorff 2022: 19). Bereits in der Benennung der Ziele von

---

2 Nähere Erläuterungen zur Ambivalenz ist in Kapitel 2.2 zu finden.

Organisationen Sozialer Arbeit wird die Ambivalenz deutlich, die sich von der Organisationsstruktur bis in die Basisannahmen der Organisationskulturen zieht: Zwar verfolgen Organisationen der Sozialen Arbeit oftmals ideelle Ziele, sie können diese jedoch nur über Wirtschaftlichkeit erreichen, d. h., Ziele wie Ökonomisierung, Effizienz und Effektivität, wie sie in der betriebswirtschaftlichen Logik verankert sind, schaffen erst die Rahmenbedingungen für eine ideelle Ausrichtung der Organisation. Insofern steht das Sozialmanagement nicht im Kontrast zur individuellen Hilfeleistung, es ermöglicht sie. Eine praktische Trennung, wie sie in theoretische Vorüberlegungen oftmals getroffen wird, ist demnach nicht möglich, denn die Ziele sind miteinander verbunden. Sowohl Leitungs- als auch Fachkräfte sind folglich aufgefordert, diese Ambiguität und Ambivalenz auszuhalten.

Während Sozialmanagement auf betriebswirtschaftliche Methoden und Techniken zurückgreift, ergibt sich aus den strukturellen Parallelen zu betriebswirtschaftlichen Unternehmen die Notwendigkeit, diese Methoden den spezifischen Bedingungen der Sozialen Arbeit anzupassen. Dies bedingt, dass der Diskurs um das Sozialmanagement vor allem von Fachkräften mit sozialpädagogischem Hintergrund geführt werden muss, da sie die erforderlichen Anpassungen am besten verstehen und umsetzen können (Löhe und Aldendorff 2022: 19). Das Selbstverständnis und die professionelle Ausrichtung, der sogenannte „fachliche Kompass“ (Löhe und Aldendorff 2022: 28), sind entscheidend für den Umgang mit den Anforderungen des Sozialmanagements. Dieser fachliche Kompass dient als Grundlage für die Anwendung von Managementmethoden und die Bewertung ihrer Effektivität. „Sozialmanagement muss konsequenterweise damit beginnen, dass Fachkräfte der Sozialen Arbeit [...] sich ihres fachlichen Kompasses bewusst werden“ (Löhe und Aldendorff 2022: 28). Sozialmanagement kann also dann als wirkungsvolles Instrument eingesetzt werden, wenn es Fach- und Führungskräften gelingt, ihren fachlichen Kompass in die Strukturen der Organisationen einzubetten, sie nicht als Widerspruch oder hinderlich anzusehen, sondern zu verstehen, dass strukturelle Rahmenbedingungen der Organisation fachliches und professionelles Handeln ermöglichen (Merchel 2015a).

### *Zusammenfassung*

In den letzten 20 Jahren hat sich die Haltung der großen Wohlfahrtsverbände in Deutschland erheblich gewandelt. Sozialmanagement wird nun als wesentliches Instrument zur Anpassung an moderne Anforderungen und zur Bewältigung von Dilemmata in der Praxis angesehen, anstatt im Widerspruch zur professionellen Hilfeleistung zu stehen. Diese Entwicklung ist eng mit der Modernisierung des Verwaltungshandelns verbunden, was zu einer stärkeren Integration von Managementmethoden in die Disziplin, Profession und Ausbildung an Hochschulen geführt hat.

Soziale Organisationen sehen sich zunehmend mit den Anforderungen an Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Effektivität konfrontiert, um ihren Fortbestand zu sichern. Die Anpassung an veränderte sozialstaatliche Politiken und Finanzierungsbedingungen stellt eine extrinsische Motivation für das Sozialmanagement dar. Gleichzeitig ergeben sich intrinsische Anreize durch die reflektierte Leitungspraxis und die Steuerung sozialer Organisationen, die das Sozialmanagement als integralen Bestandteil professionellen Handelns betrachten.

Trotz der notwendigen Integration von betriebswirtschaftlichen Methoden in das Sozialmanagement bleibt die Hauptaufgabe sozialer Organisationen die ideelle Zielverfolgung. Finanzieller Erfolg dient dazu, die sozialarbeiterischen Ziele zu unterstützen und zu ermöglichen. Dieser Fokus kann zu einer komplexen und oft ambivalenten Beziehung zwischen wirtschaftlichen Zielen und der individuellen Hilfeleistung führen, die soziale Organisationen zu bewältigen haben.

Ein zentraler Punkt im Diskurs um das Sozialmanagement ist der fachliche Kompass von Sozialarbeitenden, der als Grundlage für die Anwendung und Bewertung der Managementmethoden dient. Fachkräfte mit sozialpädagogischem Hintergrund sind daher am besten in der Lage, die erforderlichen Anpassungen der Methoden vorzunehmen und umzusetzen. Es ist entscheidend, dass Sozialmanagement nicht als Gegensatz zur individuellen Hilfeleistung betrachtet wird, sondern als Mittel, diese zu ermöglichen.

### *2.1.1 Organisationen in der Sozialen Arbeit*

In dieser Arbeit wird das Leitungshandeln in der Sozialen Arbeit aus verschiedenen Perspektiven untersucht. Zunächst wird die Rolle der Organisationen beleuchtet, um ein tieferes Verständnis davon zu erlangen, wie Leitungspraxis in sozialen Einrichtungen theoretisch verankert und praktiziert wird. Daran anknüpfend wird das Leitungshandeln aus der Perspektive der Sozialen Arbeit betrachtet, sodass die verschiedenen Dimensionen der Leitungsambivalenz sowie deren Handhabung in der Praxis (Dilemmatamanagement) erläutert werden. Es folgt eine Betrachtung des Bereichs Kinder- und Jugendhilfe, der mit seinen spezifischen Problemstellungen und Dilemmasituationen das Forschungsfeld dieser Dissertation abbildet.

Ein erster Schritt ist jedoch die nähere Definition des Begriffs ‚Organisation‘, die als Ort der sozialen Dienstleistung, wie sie in nachfolgenden Kapiteln auch bezeichnet wird, eine zentrale Rolle spielen.

In der Managementliteratur werden Organisationen oft als Orte professionellen Handelns und Führens beschrieben. Was genau unter einer Organisation in der Sozialen Arbeit verstanden wird, soll hier definiert werden.

Im Gegensatz zu einer Institution, die oft an formelle Gesetze und das Rechtssystem gebunden ist, wird eine Organisation als ein Zusammenschluss von Personen verstanden, die gemeinsam spezifische Ziele erreichen möchten.

Organisationen sind komplexe soziale Gebilde, die im Alltag zentrale Funktionen erfüllen und als Orte systematisierter sozialer Handlungen, Entscheidungen und Beziehungen dienen, in denen Menschen kooperieren und interagieren (Girschner 1990: 10). Dabei kann zwischen Organisationen unterschieden werden, die aus der Perspektive der Struktur heraus funktionieren (rationales Organisationsmodell), solchen, die auf die Person abzielen (natürliches Organisationsmodell), und Organisationen, die sich aus der Umwelt und dem Prozess heraus verstehen (offenes Organisationsmodell)<sup>3</sup> (Merchel 2015b: 16 ff.) Laut Merchel (2015a: 36) sind Organisationen theoretisch konstruierte soziale Gebilde, die von Menschen geschaffen und durch deren Handeln aufrechterhalten werden. Diese Organisationen streben dauerhaft bestimmte Ziele an und haben sich dafür eine formale Struktur gegeben, um Leistungserfüllung, Kooperation und Entscheidungsfindung zu ermöglichen. Die Aktivitäten der Mitglieder einer Organisation werden auf das verfolgte Ziel ausgerichtet. In der Sozialen Arbeit wird das Ziel oft durch die Hilfeleistung definiert, die durch die organisatorische Verankerung und strukturelle Einbettung in der Organisation von einem „Akt der Nächstenliebe“ zu einer sozialen Dienstleistung transformiert wird (Merchel 2015a: 37 ff.). In den bisherigen Ausführungen (Kapitel 2.1) wurde jedoch deutlich, dass soziale Dienstleistungen in Organisationen der Sozialen Arbeit vielfach von unterschiedlichen Zieldefinitionen geprägt sind, sodass die strukturelle Einbettung des Ziels oder der Ziele (je nachdem wie viele Akteur:innen beteiligt sind) in die Organisation komplexer sein kann als theoretisch angenommen.

Insgesamt zeichnen sich Organisationen durch eine dynamische Natur aus, die es ihnen ermöglicht, ihre Strukturen an veränderte Bedingungen anzupassen. Sie sind keine starren Gebilde, sondern ähneln eher einem Organismus mit einer eigenen Logik, die aus den Interaktionen der Beteiligten und den sich entwickelnden Prozessen und Dynamiken besteht. Organisationen sind somit soziale Systeme, die durch interne Kommunikation geformt und aufrechterhalten werden, tief verwurzelt in einer normativen Dimension, die von sich entwickelnden Normen und Werten geprägt ist (Merchel 2015a: 51 ff.).

Organisationen sind ständig in Interaktion mit ihrer Umgebung und werden sowohl durch externe Erwartungen als auch durch Anforderungen von außen geprägt. Diese Wechselwirkungen sind dynamisch und führen dazu, dass Organisationen gesellschaftliche Strukturen produzieren und reproduzieren (Ortmann, Sydow und Türk 2000: 15). Diese ständige Bewegung und Entwicklung resultieren in einem kontinuierlichen organisationalen Lernprozess, in dem neues und bestehendes Wissen kombiniert wird, um innovative Problemlösungsstrategien zu entwickeln.

---

3 In dieser Forschungsarbeit werden Organisationen aus der Perspektive des offenen Organisationsmodells betrachtet, die in engem Zusammenhang mit dem Steuerungsverständnis dieser Arbeit steht.



In der Sozialen Arbeit ist die organisatorische Einbettung besonders wichtig, da sie sowohl die Ausführung von Dienstleistungen als auch das professionelle Handeln maßgeblich beeinflusst. Professionelles Handeln in Organisationen der Sozialen Arbeit ist tief durch institutionelle und organisatorische Normen geprägt und wird durch die Interaktion zwischen Fachkräften und Adressat:innen weiter definiert (Bohnsack 2022). Dieses Zusammenspiel ist entscheidend für die Professionalisierung und die Praxis in der Sozialen Arbeit.

Organisationen in der Sozialen Arbeit sind daher nicht nur Ausführungsorgane von Dienstleistungen, sondern auch aktive Gestaltende sozialer Realität (Kubisch und Franz 2022). Sie berücksichtigen vielfältige Mandate, die von den Adressat:innen, der Gesellschaft und professionellen Standards an die Fach- und Leitungskräfte herangetragen werden. Diese Mandate erzeugen multiple Spannungsfelder, in denen sie agieren. Die fortlaufende Aushandlung und Anpassung, die sowohl Fachwissen als auch organisatorische Rahmenbedingungen umfasst, ist entscheidend, um den Bedürfnissen der Adressat:innen gerecht zu werden und professionelle Standards aufrechtzuerhalten. Das Aushalten dieser teils gegensätzlichen Ansprüche und Anforderungen der unterschiedlichen Mandate ist Aufgabe von Leitungskräften, die schließlich die Rahmenbedingungen des professionellen Handelns ausgestalten müssen. Vielfach resultiert dies in Führungsdilemmata im Sozialmanagement.

### *Zusammenfassung*

Organisationen sind komplexe soziale Gebilde sowie theoretisch konstruierte soziale Systeme, die von Menschen geschaffen und durch deren Handeln aufrechterhalten werden. Sie streben dauerhaft bestimmte Ziele an und haben sich dafür eine formale Struktur gegeben, um Leistungserfüllung, Kooperation und Entscheidungsfindung zu ermöglichen. In der Sozialen Arbeit wird das Ziel durch die Hilfeleistung definiert, die durch die organisatorische Verankerung zu einer sozialen Dienstleistung transformiert wird. Die dynamische Natur von Organisationen erlaubt es ihnen, ihre Strukturen an veränderte Bedingungen anzupassen. Sie sind soziale Systeme, die durch interne Kommunikation geformt und aufrechterhalten werden, und tief in einer normativen Dimension verwurzelt sind, die von sich entwickelnden Normen und Werten geprägt ist. Organisationen interagieren ständig mit ihrer Umgebung und werden sowohl durch externe Erwartungen als auch durch Anforderungen von außen geprägt, was zu einem kontinuierlichen Lernprozess führt.

In der Sozialen Arbeit ist die organisatorische Einbettung besonders wichtig, da sie die Ausführung von Dienstleistungen sowie das professionelle Handeln beeinflusst. Professionelles Handeln in sozialen Organisationen wird durch Normen (Basisannahmen und Wertvorstellungen) geprägt und durch die Interaktion zwischen Fachkräften und Adressat:innen definiert. Diese Organisationen sind

somit nicht nur Ausführungsorgane von Dienstleistungen, sondern auch aktive Gestalter:innen sozialer Realität. Sie berücksichtigen vielfältige Mandate von Adressat:innen, Gesellschaft und professionellen Standards, was multiple Spannungsfelder und Führungsdilemmata im Sozialmanagement erzeugt.

### *2.1.2 Sozialmanagement in Organisationen der Sozialen Arbeit*

Die Gestaltung von Rahmenbedingungen professionellen Handelns wird in dieser Arbeit als Leitidee des Sozialmanagements verstanden. Eng verbunden mit diesem Verständnis ist die Definition von Sozialmanagement als reflektierte und bewusste „Einflussnahme auf Entscheidungen, Strukturen, Abläufe und soziale Bezüge“ (Merchel 2015a: 24). Konkret geht es um Personalführung, Ressourcenoptimierung und das Erreichen von Organisationszielen unter Einbezug der spezifischen Basisannahmen und Wertvorstellungen der Organisation (Willke 2007: 17). Dabei können sich die Organisationsziele als Fallstrick erweisen, wenn einzelne Mitarbeiter:innen andere Ziele verfolgen als die Organisation oder die Ziele der Organisation aufgrund der Widersprüchlichkeiten im ‚Innen‘ oder ‚Außen‘ so diffus sind, dass die Fachkräfte handlungsunfähig werden.

In der Ausgestaltung der Managementaspekte sind die verschiedenen Teile eng miteinander verbunden: Ressourcen (finanziell und personell) werden eingesetzt, um Ziele zu erreichen, und das Personal wird so geführt, dass es die Organisationsziele fokussiert. Insgesamt ist Managementhandeln in der Sozialen Arbeit in doppelter Hinsicht personengebunden: Leitung erfolgt durch Personen (Steuerung einer Organisation mit dem Ziel, die Organisationsziele zu erreichen) und für Menschen (Personalführung, d. h. Führung von Menschen, als Teil einer Organisation, die innerhalb dieser ihren Beitrag zur Zielerreichung leisten) (Unger 2022: 201).

Im institutionellen Verständnis umfasst das Management jene Personen und Gruppen, die in Organisationen Management- und Führungsaufgaben wahrnehmen (Grunwald 2022: 7). Diese Definition beinhaltet ein breites Spektrum von Rollen und ist nicht auf die obersten Ebenen des Managements beschränkt. Vielmehr betrifft es alle Ebenen, auf denen Personen Führungsaufgaben innehaben (Grunwald 2022: 7, Merchel 2015a: 26). Dies zeigt sich insbesondere in der Sozialen Arbeit, in der praktisch jede Fachkraft als Mitglied einer formalen Organisation organisatorische Aufgaben übernimmt und somit einen Teil des ‚Sozialmanagements‘ darstellt oder gar als Manager:in des eigenen sozialarbeiterischen Handelns fungiert (Langer 2013: 14). Speziell ausgewiesene Leitungskräfte übernehmen darüber hinaus komplexere Managementaufgaben, die weit über die Organisation und Koordination einer Hilfeleistung hinausgehen (Merchel 2015a: 26).

Funktional betrachtet bezieht sich Management auf die Aufgaben, Prozesse und Funktionen, die für die Steuerung und Leitung innerhalb einer arbeitsteiligen Organisation notwendig sind, um Ziele zu erreichen. Dieser funktionale Managementbegriff kann weiter differenziert werden und bezieht sich sowohl auf die Führung und Steuerung der Organisation im Allgemeinen als auch, im engeren Sinne, auf die Beeinflussung und Steuerung von Personen, also auf Personalführung. Dabei wird zwischen sachbezogenen Managementaufgaben wie Planung, Entscheidung, Organisation und Kontrolle und personenbezogenen Managementaufgaben wie Willensbildung, Willensdurchsetzung und -sicherung unterschieden, wobei diese in der Praxis kaum voneinander zu trennen sind (Merchel 2015a: 27).

Das Management nimmt alle Entscheidungen und Handlungen, die zur Erreichung der Organisationsziele beitragen und die mit der Verteilung, Beschaffung, Nutzung und Kontrolle von Ressourcen einhergehen, in den Blick. Management versucht also steuernd auf die Organisation im Inneren (Binnenmanagement) und als Ganzes einzuwirken (Grunwald 2022: 8).

Auf der Handlungsebene kann zwischen normativem, strategischem und operativem Management unterschieden werden: Normatives Management orientiert sich an den Grundwerten der Organisation und ist für die Soziale Arbeit insofern von Bedeutung, da sich soziale Organisationen an gesellschaftlichen und politischen Diskursen rund um soziale Fragen beteiligen. Außerdem sind Mitarbeiter:innen in der Sozialen Arbeit fortwährend mit normativen Themen und Konflikten konfrontiert (Merchel 2015a: 100 ff.). Manche Organisationen orientieren sich stark an spezifischen Werten, z. B. christlichen Werten und nutzen diese auch, um Verhaltensanforderungen zu entwickeln. Insbesondere in Dilemmasituationen können diese Anforderungen zentral sein. Leitbilder in Organisationen sind Ausdruck der normativen Grundprinzipien einer Organisation. Management mit einer gezielt strategischen Ausrichtung dient dazu, in der Unsicherheit und Komplexität der Möglichkeiten und Umwelteinflüsse strategische Entscheidungsoptionen herbeizuführen. Strategien im Managementhandeln werden benötigt, um Handlungsoptionen zukunftsbezogen gestalten zu können (Abegglen und Bleicher 2021: 39 f.; Bleicher 2011: 87 ff.; Merchel 2015a: 97). Beide Ausrichtungen können in der Handlungspraxis einander ergänzen.

Steuerung wird als ein zentraler Begriff des Sozialmanagements betrachtet, dessen Verständnis von plandeterminierter Steuerung bis hin zu dezentraler Kontextsteuerung reicht. Aufgrund der hohen Komplexität sozialer Organisationen und ihrer Umgebungssysteme kann Steuerung nicht ausschließlich plangetrieben erfolgen. Stattdessen sollte Steuerung als Gestaltung von Rahmenbedingungen oder als Einwirkung auf eine Organisation verstanden werden (Grunwald 2022: 10). Merchel unterscheidet fünf verschiedene Formen der Steuerung von sozialen Organisationen (2015a: 86 ff.):

- Fachliche Steuerung zielt darauf ab, eine qualitativ hochwertige Leistungserbringung zu gewährleisten, die aktuelle fachliche Standards und Methoden integriert. Sie umfasst die Entwicklung und Reflexion von fachlichen Konzepten, die Anleitung von Mitarbeiter:innen und Teams und das Ausbalancieren von Spannungen zwischen Fachlichkeit und Wirtschaftlichkeit.
- Ökonomische Steuerung umfasst die effiziente Nutzung finanzieller Ressourcen zur Sicherstellung der wirtschaftlichen Existenz der Organisation.
- Organisationsbezogene Steuerung meint die Gestaltung der internen Strukturen und Abläufe sowie der reflexiven Auseinandersetzung mit den informellen Mechanismen in der Organisation.
- In der mitarbeiter:innenbezogenen Steuerung steht die Gestaltung der personellen Ressourcen und deren Interaktion in der sozialen Dienstleistungserbringung im Mittelpunkt. Die Kompetenzen und die Motivation der Mitarbeiter:innen sind entscheidend für die Qualität der Leistungserstellung, wobei ein hoher Grad an Eigenständigkeit und Flexibilität erforderlich ist.
- Steuerung der Außenbezüge richtet sich darauf, die sozialpolitischen Entwicklungen, die für die Einrichtung relevant sind, zu erkennen und zu bewerten. Die Organisation muss auf Anforderungen aus ihrer Umwelt reagieren und strategische Entscheidungen zur Sicherung ihrer Zukunft treffen können.

Die verschiedenen Steuerungsbereiche können nicht isoliert voneinander betrachtet werden, denn es gibt Überschneidungen und bisweilen Spannungen, die erkannt und bearbeitet werden sollten. In den Spannungen der verschiedenen Steuerungsbereiche ist die Ambivalenz zwischen ideellen oder fachlichen Zielen und Wirtschaftlichkeit erneut zu finden, ebenso die unterschiedlichen Anforderungen der Anspruchsgruppen an die soziale Dienstleistung. Steuerungsinterventionen bewegen sich folglich fortwährend im Ausbalancieren der Paradoxien und Dilemmata, indem versucht wird, das Unsteuerbare zu steuern (Ortmann 2012: 159; Wimmer 2011: 522). Die Effektivität der Interventionen steigt mit der sorgfältigen Berücksichtigung der relevanten komplexen Kontexte.

Aus einer systemtheoretischen Perspektive meint Steuerung die Beeinflussung von Systemen, welche sich aufgrund ihrer Eigendynamik und -logik von außen nur schwer steuern lassen (Willke 2011: 31 f.).

Soziale Organisationen können demnach, systemtheoretisch betrachtet, nicht direkt gesteuert werden, da Interventionen oft nicht die antizipierte Reaktion hervorrufen. Die Reaktionen von Organisationen auf Steuerungsversuche spiegeln eher deren eigene Logik wider als eine direkte Antwort auf den steuernden Eingriff (Grunwald 2022: 12). Für Führungskräfte ist es demnach zentral, produktiv mit dieser eigenen Eigenlogik umzugehen (Merchel 2015a: 32). Steuerung, verstanden als Einflussnahme oder Impulse, ist jedoch auch im systemischen Verständnis möglich, z. B. durch das Schaffen von Rahmenbedingungen, die

selbstorganisierte Arbeitsweisen fördern. Die Steuerbarkeit konzentriert sich demnach auf Kontextsteuerung und die Anregung zur Selbststeuerung und weniger gezielt auf ‚erwartete‘ Verhaltensweisen der Mitarbeiter:innen.

Auch wenn das Sozialmanagement in den vergangenen zwei Jahrzehnten deutlich an Bedeutung gewonnen hat, wird die Ausrichtung der Steuerung von Organisationen weiter kontrovers diskutiert: Flösser und Otto (1992) sprechen sich für eine spezifische Schwerpunktsetzung aus und bringen die Bezeichnung „Management des Sozialen“ ein. Aus ihrer Sicht greift das Sozialmanagement zu kurz, da Organisationen der Sozialen Arbeit und das managerielle Handeln in ihnen untrennbar mit der sozialpolitischen Funktion von sozialer Arbeit verbunden sind. Es sei deshalb notwendig, die organisationsimmanente Perspektive zu verlassen und das System der Leistungserbringung zu hinterfragen, anstatt die sozialen Organisationen an das System anpassen zu wollen. Folglich gehe es nicht um Optimierung von Strukturen und Prozessen, sondern vielmehr um die „grundsätzliche Frage nach der Institutionalisierung sozialer Hilfen“ (Flösser und Otto 1992: 15). Sozialmanagementkonzepte seien aus ihrer Perspektive „reaktive Anpassungsleistungen an gesellschaftliche Prozesse“ (Flösser und Otto 1992: 16).

Um die Passung zwischen Hilfeleistung und Lebenswelt der Adressat:innen nicht aus dem Blick zu verlieren, müssten konventionelle Formen der institutionalisierten Sozialen Arbeit abgelehnt werden. Hier zeigt sich eine Sicht von Sozialmanagement, welches stets im Spannungsfeld zwischen Hilfe und Kontrolle einerseits sowie Individualität und Wirtschaftlichkeit andererseits steht, verbunden mit der Befürchtung, dass die Fragen des Managements nicht vor dem Hintergrund sozialpädagogischer Fachlichkeit bearbeitet werden, sondern sozialpädagogische Konzepte „einer professionsfeindlichen und politisch tendenziösen Perspektive untergeordnet werden“ (Grunwald 2022: 49). Solche Diskussionen sind eng mit der Haltung verbunden, dass sich fachliche/ideelle Ziele und wirtschaftliche Ziele nicht vereinbaren lassen, sondern einander ausschließen. In dieser Logik steht das Managementhandeln im Kontrast zur individuellen, am Subjekt orientierten Hilfeleistung. Sozialmanagement könne seiner Funktion nur nachkommen, wenn es auf den Gegenstand Sozialer Arbeit ausgerichtet ist und die Bedarfe des Feldes im Blick behält. Damit würde, wie zuvor erläutert, der Handlungsspielraum auf den Bereich der fachlichen Steuerung fokussieren. Die fachliche Steuerung ist allerdings nicht losgelöst von ökonomischer Steuerung oder der Berücksichtigung von Außenbezügen (Sozialraum, gesellschaftliche und politische Dimensionen) denkbar. Den Blick auf die Mehrdimensionalität zu richten, gilt demnach nicht nur für Fachkräfte, die den individuellen Einzelfall betrachten, sondern auch für Leistungskräfte im Sozialmanagement: In der Ausgestaltung von Steuerung werden neben Wirtschaftlichkeit, Effektivität und Effizienz eben auch der individuelle Bedarf der Adressat:innen und die Komplexität des Falls in den Vordergrund gestellt:

„Entscheidend ist, dass professionelles, sozialpädagogisches Handeln und professionelles Agieren von Leitung mit den jeweiligen Zugängen, Methoden und Gegenständen von Sozialer Arbeit und dem Management sozialwirtschaftlicher Organisationen nicht gegeneinander ausgespielt werden, sondern als wechselseitige Ergänzung begriffen werden, im Interesse der Adressat:innen von Sozialwirtschaft<sup>4</sup> und Sozialer Arbeit.“ (Grunwald 2022: 50)

Die wirtschaftliche Rationalität im Blick zu haben und gleichsam die fachliche Qualität sicherzustellen, also Sozialmanagement zu betreiben, ist die Aufgabe von Führungskräften in Organisationen der Sozialen Arbeit. Insofern ist es nötig, dass Führungskräfte kompetent in sozialpädagogischen Fragen agieren können und Gesprächspartner:innen für Fachkräfte sind, damit sie wahrnehmen, wenn fachliche Fragen neben wirtschaftlichen Fragen an Wichtigkeit verlieren. Eine Rollenteilung kann aus theoretischer und fachlicher Perspektive sinnvoll sein: So ergäbe sich eine Unterscheidung zwischen sozialarbeiterischen Fachkräften als Expert:innen für die soziale Dienstleistung und Führungskräften als Expert:innen für die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen (Grunwald 2022: 50). In der Praxis erweist sich dies jedoch als kaum haltbar, da beide Perspektiven untrennbar aufeinander bezogen sind (Grunwald und Steinbacher 2013).

„Entscheidend ist, dass zum fachlich inspirierten ‚sozialpädagogischen Blick‘ ein ‚sozialwirtschaftlicher Blick‘ kommt, der sowohl die Ressourcen- als auch die Management- und Organisationsfrage dezidiert von der Sozialen Arbeit aus diskutiert, um dieses Feld nicht fremden Disziplinen und Professionen zu überlassen.“ (Grunwald 2022: 51)

Neben der Gestaltung von Rahmenbedingungen für das professionell fachliche Handeln gehört es zu den Aufgaben von Führungskräften, eine Partizipationskultur zu erschaffen, in der sich alle Anspruchsgruppen von Sozialer Arbeit mit ihren teils widersprüchlichen Anforderungen wiederfinden: Mitarbeiter:innen, Adressat:innen, Kostenträger und die Gesellschaft. Denn besonders in sozialen Organisationen stehen neben dem fachlichen Erfolg auch der gesellschaftliche und wertstiftende Erfolg im Fokus (Unger 2022: 202). Daran anknüpfend definiert Unger gelingende Führung als eine „von allen Beteiligten akzeptierte, dynamische Beziehungsgestaltung, die den Mensch in den Mittelpunkt des

---

4 Der Begriff ‚Sozialwirtschaft‘ unterscheidet vier verschiedene Bereiche: „Organisationen, die kooperative Aktivitäten (in Genossenschaften), assoziative Aktivitäten (von Vereinen), mutualistische Aktivitäten (von Vereinigungen auf Gegenseitigkeit) und Aktivitäten von Stiftungen und von Sozialunternehmen umfassen“; zusammen werden sie als „CMAF (Co-operatives, Mutuals, Associations, Foundations)“ bezeichnet (Wendt 2013: 966). Das enge Verständnis von Sozialwirtschaft ergänzend werden zunehmend auch öffentliche Träger wie Kommunen als Teil der Sozialwirtschaft angesehen, sowohl als Kostenträger der Dienstleistungen als auch als Erbringer von sozialen Dienstleistungen (Grunwald 2022).

Handelns stellt – zugleich jedoch die Ziele der Organisation fokussiert wie auch gesellschaftlich relevante Aspekte entsprechend berücksichtigt“ (Unger 2022: 203). In Rücksichtnahme auf die teils sehr unterschiedlichen Erwartungen an den Erfolg der Hilfeleistung können gegensätzliche Zielkonflikte entstehen, die es als Leitungskräfte auszuhalten und zu schlichten gilt. Die Fachlichkeit wird dabei nicht der Effizienz untergeordnet, sondern wirtschaftliche Fragen sind stets auf fachliche Fragen und inhaltliche Ziele zu beziehen. In diesem Kontext konstatiert Winkler die Gefahr des „Wunsch[es] nach absoluter Effizienzsteigerung“ (2008: 129) aufgrund der gestiegenen Ökonomisierung der Sozialen Arbeit. Politische Akteur:innen oder Kostenträger verfügen nicht über die Kompetenz, fachliche Ziele zu bewerten. Insofern übernehmen Leitungskräfte auch ein politisches Mandat, indem sie gegenüber den Auftraggeber:innen (z. B. Städte, Kommunen, kommunalpolitische Verantwortliche) eine Position mit Ambiguitätstoleranz einnehmen: Fachliche/einzelfallorientierte Soziale Arbeit und Effizienz/Effektivität schließen einander nicht aus (Seithe und Amthor 2015).

Eine Partizipationskultur in der sozialen Organisation richtet sich jedoch nicht nur an die Kostenträger:innen und Adressat:innen, sondern ist ebenfalls für die Mitarbeiter:innen von Bedeutung. Rosenstiel und Nerdinger verweisen in ihren Ausführungen zu Führungserfolg darauf, dass neben dem organisationalen und ökonomischen Erfolg auch der humane Führungserfolg von Bedeutung sei: „Führungskräfte sollen zunächst Ergebnisse erzielen [...] sich gleichzeitig gut um ihre Mitarbeiter\*innen kümmern (sogenannter humaner Führungserfolg)“<sup>5</sup> (Unger 2022: 202). Im systemischen Verständnis haben Partizipation und Transparenz von Entscheidungen eine hohe Relevanz und tragen zur diskursiven Beteiligung der Mitarbeiter:innen an Leitungsprozessen bei (Grunwald 2022: 60). Entscheidungsprozesse werden als Aushandlungsprozesse verstanden, in denen Machtverhältnisse berücksichtigt und reflektiert werden. Als Folge von Aushandlungsprozessen und Machtreflexion ist eine gesteigerte Dynamik und Komplexität von organisationalen Aspekten zu beobachten: Zum Fortbestand der Organisation soll diese gesteuert werden, obwohl aus systemischer Perspektive nicht gesteuert, sondern nur von außen angeregt werden kann. Dies stellt insbesondere Leitungspersonen vor die wachsende Widersprüchlichkeit ihres organisationalen Alltags und der in ihm zu treffenden Entscheidungen (Grunwald 2022: 70; Wimmer und Schumacher 2014: 219).<sup>6</sup> Somit erweisen sich nicht nur die Anforderungen der Außenbezüge als mögliche Ursachen von Dilemmata und Paradoxien, sondern auch die Ansprüche der Organisation(-smitglieder) selbst sind für Leitungspersonen mit Widersprüchen verbunden.

---

5 Die Perspektive der Mitarbeiter:innen als Rolle der Geführten in der Führungsbeziehung zur Leitungskraft ist von zentraler Bedeutung, wird in dieser Arbeit jedoch nur an einigen Stellen behandelt. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Leitungskraft.

6 In der Literatur wird vielfach von „Dilemmatamanagement“ gesprochen, das in Kapitel 2.3.4 eine nähere Betrachtung erhält.