

## **Führungskräfte in sozialen Unternehmen - Anforderungen und Qualifikationserfordernisse**

### **1 Der Wandel sozialer Märkte als verbandspolitische Herausforderung für die AWO**

Die Frage hinsichtlich ihrer Führungskräfte und Führungsmethoden diskutiert die AWO nicht erst seit der in die Öffentlichkeit lancierten Kritik am Steuerungsversagen und an mangelnden Kontrollverfahren von Organisationen und Unternehmen des so genannten Dritten Sektors - aber seither um so intensiver. Damit eng verknüpft ist die Frage, welche Anforderungen heute an Führungskräfte in der Freien Wohlfahrtspflege - beziehungsweise in der AWO - gestellt werden und welches adäquate Qualifikationsangebot hierfür bereitgestellt werden muss. Diese Fragen können allerdings nur dann zufriedenstellend beantwortet werden, wenn gleichzeitig eine gründliche Analyse der veränderten Rahmenbedingungen herangezogen wird. Und Veränderungen gibt es in der Sozialwirtschaft in den letzten Jahren zuhauf. Sie gehen einher mit Begriffen wie Kundenorientierung, Wettbewerb, Umbau des Sozialstaates, Neue Steuerungsmodelle etc.

Bei der Diskussion um die sozialwirtschaftlichen Modernisierungsprozesse steht die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit von sozialen Organisationen, Betrieben und Unternehmen an vorderster Stelle. Es verwundert deshalb auch nicht, dass betriebswirtschaftliche Themen das Denken und Handeln des in Verantwortung stehenden Managements zunehmend bestimmen.

Die selbstverständliche Einbeziehung betriebswirtschaftlicher Sichtweisen in die Praxis Sozialer Arbeit hat allerdings noch eine Reihe vermeintlicher und tatsächlicher Stolpersteine zu überwinden. Das jahrelang gepflegte schwierige Verhältnis zwischen Sozialarbeit und Betriebswirtschaftslehre zeigt heute noch Wirkung, wenn es um das Spannungsfeld Marktorientierung versus sozialpolitischer Verantwortung geht und wird in dem Maße komplizierter, in dem betriebliche Praxis und verbandliche Identität in immer stärkeren Widerspruch geraten (Wohlfahrt, 1999).

Ein Ausweg aus diesem Konflikt mag darin liegen, den Wandel sozialer Märkte als verbandspolitische Herausforderung anzunehmen und nicht zu ignorieren. Wer sich notwendigen Diskussionsprozessen über neue Managementstrategien entzieht, läuft Gefahr, unter Umständen genau das zu verlieren, was er bewahren möchte.

Fakt ist, dass durch veränderte politische und rechtliche Rahmenbedingungen der Druck auf die Durchsetzung betriebswirtschaftlicher Effizienz in allen Einrichtungen und Diensten der AWO gewachsen ist. Die AWO ist hinsichtlich vieler ihrer Angebotsformen und der Anzahl ihrer Beschäftigten heute wie ein Wirtschaftsunternehmen zu managen. Demgegenüber steht die Tradition des Verbandes und die damit verbundene weltanschauliche Werteorientierung. Die Zukunft der AWO wird also - wie die eines jeden Wohlfahrtsverbandes - davon bestimmt, ob es ihr gelingt, den ökonomischen Transformationsprozess zum Dienstleister mit einer Modernisierung ihrer Wertekultur zu verbinden (Wohlfahrt 1999), ohne ihren sozialpolitischen Auftrag aus dem Auge zu verlieren.

Diese strukturellen Veränderungsprozesse haben bereits in den 80er Jahren ihren Lauf genommen, gekennzeichnet durch eine starke Expansion in der verbandlichen Funktion als Träger von Einrichtungen und Diensten. Das quantitative Wachstum vollzog sich, ohne dass zeitgleich eine adäquate Anpassung der organisatorischen Strukturen und der Führungskonzepte an die qualitativ veränderten Anforderung erfolgte (Andresen 2002). Durch die Einführung der Pflegeversicherung und der seitdem auch in anderen Leistungsgesetzen spürbaren Tendenz zu mehr Wettbewerb, Effektivität und Kundenorientierung bekamen Veränderungsdruck und -notwendigkeit in Fragen der verbandlichen Struktur noch einmal zusätzlichen Schub. Seither wird intensiver über die Anforderungen eines modernen Managements in der AWO diskutiert.

Einhelliges Credo, zumindest in der Wissenschaft, besteht darin, dass sich durch die veränderten gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen auch die Arbeitsbedingungen im Management sozialer Arbeit verändert haben. Dies erfordert neben der Einführung neuer Personaleinsatzstrategien auch und gerade die Erarbeitung neuer Qualifizierungskonzepte.

Allgemein kann zunächst einmal festgehalten werden, dass die Komplexität der Handlungsebenen in der AWO ihren Niederschlag auf das Anforderungsprofil von Führungskräften finden muss.

In der Verbändeforschung spricht man in diesem Zusammenhang von einer Multifunktionalität, die Wohlfahrtsverbände übernehmen und von intermediären Organisationen, die zwischen „Markt“, „Staat“ und „Bürgern“ agieren (Backhaus/Olk 1996).

- So erbringt die AWO *soziale Dienstleistungen* für Kinder und Jugendliche, Familie und alte Menschen, Behinderte, Migranten, Menschen in sozialen Schwierigkeiten.
- Die AWO ist gleichzeitig eine politische Organisation. Sie bezieht Stellung zu sozialpolitischen Entscheidungen und Entwicklungen und übernimmt somit eine *sozialanwaltliche Interessenvertretung*.
- Als Organisation mit einer sozialen und demokratischen Werteorientierung tritt die AWO für soziale Gerechtigkeit, Solidarität, Chancengleichheit und Partizipation ein. Sie verfolgt hiermit so genannte *normative Zielsetzungen* nach innen und außen.
- Schließlich ist die AWO eine *Agentur des Ehrenamts und der Freiwilligen Sozialen Arbeit*, indem sie in ihren Einrichtungen, Diensten und Vereinsstrukturen interessierten Bürgern die Gelegenheit bietet, sich freiwillig und gemeinwohlorientiert zu engagieren (Olk 1999).

Bereits anhand dieser Beschreibung wird deutlich, welcher komplexer Organisationstyp zu managen ist und welche unterschiedlichen Ansprüche von Führungskräften der AWO abverlangt werden. Die Mehrdimensionalität der Führungsaufgaben wird komplettiert durch Anforderungen, die in die Organisation hinein geleistet werden müssen. Stellvertretend für die Fülle an Leitungsfunktionen innerhalb einer Organisation, einer Einrichtung oder eines Betriebes seien hier Mitarbeiterführung, Motivationsfähigkeit, Problemlösungsfähigkeit, Sozial- und Fachkompetenz erwähnt.

## **2 Führungskräfte der AWO müssen Sozialmanager werden**

Sehr verkürzt lassen sich aus den bisherigen Ausführungen drei Ebenen fokussieren, die Führungskräfte (Sozialmanager) beherrschen sollten:

### *Führungskräfte als Imageräger*

Das Ansehen sozialer Arbeit und die Unverwechselbarkeit Sozialer Dienstleistungen der AWO werden maßgeblich dadurch geprägt, wie es Führungskräften gelingt, die normative

Werteorientierung und die ökonomisch-operativen Effizienz- und Effektivitätsziele des Verbandes in der Öffentlichkeit gleichwertig zu transportieren.

#### *Führungskräfte als Qualitätsverantwortliche*

Führungskräfte sind treibende und verändernde Kräfte von Qualität. Für sie gilt, jene Faktoren herauszuarbeiten, die das Spezifische einer AWO-Dienstleistung ausmachen und sie in das Erfordernis eines Nachweises zu bringen, wenn diese Dienstleistung in Verbindung mit der AWO-Organisation – vor allem mit ihrem Namen und Logo – geleistet wird (Brückers 2001).

#### *Führungskräfte als Personalverantwortliche*

Die Rolle der Führungskräfte sollte sich darauf konzentrieren, passende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das jeweilige Systemgefüge auszuwählen, zu fordern, zu bestärken, zu fördern und zu (ver)binden. Wie engagiert und qualifiziert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeitskraft einsetzen können, hängt maßgeblich von ihrer Leitung ab.

Das bislang genannte Anforderungsspektrum hat weitreichende Konsequenzen für die Ausbildung zukünftiger Entscheidungsträger in der AWO oder anders formuliert: Aus Führungskräften müssen Sozialmanager werden. Das Angebot der Zentralen Fortbildung in der AWO-Akademie konzentrierte sich bislang hauptsächlich auf die Funktionsbereiche der inneren Organisation, im Sinne der Organisationslehre, Mitarbeiterführung und Personalentwicklung. Diese gilt es auch in Zukunft nicht zu vernachlässigen. Den so genannten „weichen Themen“ müssen jedoch weitere Funktionssysteme hinzugefügt werden. Zum einen muss der kompetente Umgang mit betriebswirtschaftlichen Techniken gelernt werden, zum anderen müssen neue, zusätzliche Kernkompetenzen erworben werden, wie z.B. Verhandeln, Herstellen von Allianzen oder Netzwerkbildung mit Konkurrenten (sfs, 2002). Last but not least spielt der Qualifikationsabschluss für zukünftige Sozialmanager eine bedeutende Rolle. Die Konkurrenz - auch im Hinblick auf die Europäisierung des Sektors – wird weiter zunehmen. Das setzt voraus, dass man auf dem sozialwirtschaftlichen und sozialunternehmerischen Parkett auf „gleicher Augenhöhe“ verhandeln und agieren kann.

Aus diesen Gründen ist die AWO-Akademie eine Kooperation mit der FH Braunschweig/Wolfenbüttel eingegangen und wird demnächst einen weiterbildenden Fernstudiengang „Master of Social Management“ anbieten.

### **3 Sozialmanager: Jongleure zwischen gesellschaftlichen Funktionssystemen und Sozialer Arbeit**

Da sich das Handlungsfeld der Sozialen Arbeit durch die Einführung von Marktmechanismen verändert hat, stehen soziale Einrichtungen und Dienste, wie oben für die AWO exemplarisch beschrieben, im Wettbewerb und konkurrieren um knapper werdende Mittel und um Kunden und Klienten. Führungskräfte sozialer Einrichtungen und Dienste müssen, um Ressourcenzuflüsse sicherzustellen, Anschlussfähigkeiten zu den für die Soziale Arbeit wichtigen Funktionssystemen der Gesellschaft herstellen.

- **Funktionssystem Soziale Arbeit**

Aufgabe der Sozialen Arbeit ist es, Hilfe für Menschen in Not sicherzustellen. Es geht darum, Menschen in die Gesellschaft zu integrieren oder zu reintegrieren, wobei die Soziale Arbeit davon abhängig ist, dass öffentliche Kostenträger die notwendigen Ressourcen für die Leistungserbringung zur Verfügung stellen.

- **Funktionssystem Verwaltung**

Eine Führungsperson der Sozialen Arbeit muss die rechtlichen Rahmenbedingungen kennen und mit ihnen konstruktiv arbeiten, um von den öffentlichen Trägern Gelder für die eigene Einrichtung erhalten zu können. Sie muss sich also mit Gesetzen, Erlassen und Verordnungen auseinandersetzen.

- **Funktionssystem Politik**

Wenn Führungskräfte für die Soziale Arbeit Ressourcenflüsse sicherstellen wollen, müssen sie politisch agieren und Kontakte zur jeweiligen demokratisch gewählten politischen Macht herstellen. Dies kann im Rahmen von Parteiarbeit oder im Bereich von Lobbys, Verbänden und informellen Netzen erfolgen. Politische Aktionen, Demonstrationen, öffentliche Rede oder gute Kontakte zu Medien können sich positiv auf Ressourcenflüsse auswirken.

- **Funktionssystem Wirtschaft**

Soziale Einrichtungen und Dienste, die durch Sponsoring oder Public Private Partnership mit-helfen, die Effektivität und Effizienz oder die Marktstellung von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen zu verbessern, können aus dem Funktionssystem der Wirtschaft Ressourcen bekommen. Wirtschaftliche Regeln gelten zunehmend auch im Innenverhältnis sozialer Einrichtungen und Dienste. Es geht darum, kostengünstig zu arbeiten und neuerdings Überschüsse zu erzielen.

Durch die neuen Anforderungen, die sich an Führungskräfte der Sozialen Arbeit stellen, wenn sie mit den oben angeführten Funktionssystemen im Außenverhältnis konstruktiv agieren, ergibt sich im Innenverhältnis der Organisationen selbst eine neue Form des Managements.

Management stammt von dem italienischen Begriff der Renaissance: „maneggiare“ = wilde Pferde einreiten und dabei zu zügeln (Wendt 1997, 46). Es umfasst die Führung der Organisation und des Personals. Zur Führung der Organisation gehört die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation und die Fähigkeit, Prozesse zu steuern, d.h. prozessorientiert und zielorientiert zu agieren und Organisationen permanent neu zu organisieren. Die Führung des Personals ist in erster Linie ein Kommunikationsprozess, aus dem Verhaltensänderungen und neue Handlungsstrukturen folgen.

#### **4 Die Ausbildung zum "Master of Social Management" an der Fachhochschule Braunschweig/ Wolfenbüttel**

Am Beispiel des postgradualen, weiterbildenden Fernstudiengangs "Master of Social Management" an der Fachhochschule Braunschweig/ Wolfenbüttel (Knorr 2002, Kolhoff 2002 a, Kolhoff 2002 b) werden im Folgenden die dort angebotenen sechs Module in Verbindung zu den oben angeführten Funktionssystemen und erforderlichen Kenntnissen und Fähigkeiten von Führungspositionen der Sozialen Arbeit in ihren Inhalten stichpunktartig vorgestellt.

##### **Außenverhältnis:**

- **Funktionssysteme Soziale Arbeit und Politik:** Modul Grundlagen des Sozialmanagements (Rahmenbedingungen sozialer Managementtätigkeit, Veränderungen im Geschäftsfeld intermediärer Dienstleistungen, Dienstleistungsorganisation als Managementorganisation etc.)
- **Funktionssystem Politik:** Modul Informationsmanagement (Netzwerkpolitik, Informationspolitik, Öffentlichkeitsarbeit, Lobbyismus, Marketing etc.)
- **Funktionssystem Verwaltung:** Modul Rechtsgrundlagen des Sozialmanagements (Rechtsgrundlagen der öffentlichen Verwaltung etc.)
- **Funktionssystem Wirtschaft:** Modul Betriebswirtschaftliche Grundlagen des Sozialmanagements (Beschaffung, Produktion und Absatz im Sozialbetrieb, Rechnungswesen, Kostenmanagement, Finanzierung etc.)

##### **Innenverhältnis:**

- **Organisationen steuern:** Modul Management des Organisationswandels (Organisationsanalyse und –entwicklung, Optimierung von Leitungshandeln, Unternehmensgründung und Entrepreneurship etc.)
- **Personal führen:** Modul Personal-, Qualitäts- und Ressourcenmanagement (Personalführung, Personalmanagement, Qualitätsentwicklung, Evaluation, Qualitätssicherung, Total Quality Management, Ressourcenmanagement, Effizienzmessung mit Kennzahlen, Controlling)

Der postgraduale, weiterbildende Fernstudiengang "Master of Social Management" an der Fachhochschule Braunschweig/ Wolfenbüttel ist ein praxisbezogenes Qualifikationsangebot zur Steuerung und Leitung von Einrichtungen Sozialer Arbeit und integriert Kompetenzen und Kenntnisse aus verschiedenen Fachrichtungen und Funktionssystemen. Die Absolventen sollen den wachsenden ökonomischen Anforderungen gerecht werden, ohne dabei den Blick und den Sachverstand für die Soziale Arbeit zu verlieren. Zielsetzung des Studienganges ist deshalb eine akademische Qualifikation, die berufsbegleitend die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten (mit betriebswirtschaftlicher Ausrichtung) für Führungspositionen Sozialer Einrichtungen vermittelt.

Die Inhalte werden im Fernstudium angeboten, kombiniert mit Präsenz- und Interneteinheiten. Das Studium umfasst fünf Semester. Voraussetzungen sind ein abgeschlossenes Hochschulstudium und 2 Jahre Praxistätigkeit.

## Literatur

- Andresen, Volker: Die Entwicklung von Bedarf und Profil der Führungskräfte in der Sozialwirtschaft. In: Maelicke, B. (Hg.), Strategische Unternehmensentwicklung in der Sozialwirtschaft, Baden-Baden, 2002
- Backhaus-Maul, Holger; Olk, Thomas: Vom Korporatismus zum Pluralismus? In: Lars Claussen (Hg.), Gesellschaften im Umbruch. Verhandlungen des 27. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Halle an der Saale. Frankfurt a.M., 1996
- Brückers, Rainer: Erosion der Verbandsstrukturen durch Ausgliederung Sozialer Betriebe? In: TuP 12/99
- Knorr, Friedhelm: Erste Akkreditierung eines Master in Social Work – Beispiel Fachhochschule Braunschweig / Wolfenbüttel. In TuP 3/2002
- Kolhoff, Ludger: Akkreditierung: Dreisprung. In: SOZIALwirtschaft aktuell 5/2002
- Kolhoff, Ludger: Postgradualer „Master of Social Management“ – Das erste Akkreditierungsverfahren in der Bundesrepublik Deutschland. In: Soziale Arbeit 3/ 2002
- Olk, Thomas: Gegenwart gestalten, um Zukunft zu gewinnen! – Verbandspolitische Strategien für die Freie Wohlfahrtspflege. In: TuP 4/99
- Sozialforschungsstelle Dortmund: Modernisierung des öffentlichen Sektors (Projektantrag), Dortmund 2002

Wohlfahrt, Norbert: Zwischen Ökonomisierung und verbandlicher Erneuerung: Die Freie Wohlfahrtspflege auf dem Weg in einen veränderten Wohlfahrtsmix. In: TuP 1/99

Kriegel, Michael: Passgenaue Personalentwicklungskonzepte sind gefragt. Interview in Praxishandbuch SOZIALMANAGEMENT. Bonn/Berlin 2003

### **Die Autoren:**

*Ludger Kolhoff, Prof. Dr.;* Dozent, Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel,  
FB Sozialwesen  
Adresse: Ludwig-Winter-Str. 2, 38120 Braunschweig  
Tel: 0531/2852-188, Fax –100  
e-mail: [L.Kolhoff@FH-Wolfenbuettel.de](mailto:L.Kolhoff@FH-Wolfenbuettel.de)

*Michael Kriegel;* Leiter der AWO-Akademie *Helene Simon*, Bonn.  
Adresse: Ooppelner Str. 130, 53119 Bonn  
Tel: 0228/6685-141, Fax –211  
e-mail: [kri@awobu.awo.org](mailto:kri@awobu.awo.org)

*(Der Beitrag ist erschienen in: Rainer Brückers (Hg.) : Tandem QM – Das integrierte QM-Konzept in der Sozialen Arbeit. Eigenverlag GOS. Bonn 2003.)*

## **Führungskräfte in sozialen Unternehmen - Anforderungen und Qualifikationserfordernisse**

### **1 Der Wandel sozialer Märkte als verbandspolitische Herausforderung für die AWO**

Die Frage hinsichtlich ihrer Führungskräfte und Führungsmethoden diskutiert die AWO nicht erst seit der in die Öffentlichkeit lancierten Kritik am Steuerungsversagen und an mangelnden Kontrollverfahren von Organisationen und Unternehmen des so genannten Dritten Sektors - aber seither um so intensiver. Damit eng verknüpft ist die Frage, welche Anforderungen heute an Führungskräfte in der Freien Wohlfahrtspflege - beziehungsweise in der AWO - gestellt werden und welches adäquate Qualifikationsangebot hierfür bereitgestellt werden muss. Diese Fragen können allerdings nur dann zufriedenstellend beantwortet werden, wenn gleichzeitig eine gründliche Analyse der veränderten Rahmenbedingungen herangezogen wird. Und Veränderungen gibt es in der Sozialwirtschaft in den letzten Jahren zuhauf. Sie gehen einher mit Begriffen wie Kundenorientierung, Wettbewerb, Umbau des Sozialstaates, Neue Steuerungsmodelle etc.

Bei der Diskussion um die sozialwirtschaftlichen Modernisierungsprozesse steht die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit von sozialen Organisationen, Betrieben und Unternehmen an vorderster Stelle. Es verwundert deshalb auch nicht, dass betriebswirtschaftliche Themen das Denken und Handeln des in Verantwortung stehenden Managements zunehmend bestimmen.

Die selbstverständliche Einbeziehung betriebswirtschaftlicher Sichtweisen in die Praxis Sozialer Arbeit hat allerdings noch eine Reihe vermeintlicher und tatsächlicher Stolpersteine zu überwinden. Das jahrelang gepflegte schwierige Verhältnis zwischen Sozialarbeit und Betriebswirtschaftslehre zeigt heute noch Wirkung, wenn es um das Spannungsfeld Marktorientierung versus sozialpolitischer Verantwortung geht und wird in dem Maße komplizierter, in dem betriebliche Praxis und verbandliche Identität in immer stärkeren Widerspruch geraten (Wohlfahrt, 1999).

Ein Ausweg aus diesem Konflikt mag darin liegen, den Wandel sozialer Märkte als verbandspolitische Herausforderung anzunehmen und nicht zu ignorieren. Wer sich notwendigen Diskussionsprozessen über neue Managementstrategien entzieht, läuft Gefahr, unter Umständen genau das zu verlieren, was er bewahren möchte.

Fakt ist, dass durch veränderte politische und rechtliche Rahmenbedingungen der Druck auf die Durchsetzung betriebswirtschaftlicher Effizienz in allen Einrichtungen und Diensten der AWO gewachsen ist. Die AWO ist hinsichtlich vieler ihrer Angebotsformen und der Anzahl ihrer Beschäftigten heute wie ein Wirtschaftsunternehmen zu managen. Demgegenüber steht die Tradition des Verbandes und die damit verbundene weltanschauliche Werteorientierung. Die Zukunft der AWO wird also - wie die eines jeden Wohlfahrtsverbandes - davon bestimmt, ob es ihr gelingt, den ökonomischen Transformationsprozess zum Dienstleister mit einer Modernisierung ihrer Wertekultur zu verbinden (Wohlfahrt 1999), ohne ihren sozialpolitischen Auftrag aus dem Auge zu verlieren.

Diese strukturellen Veränderungsprozesse haben bereits in den 80er Jahren ihren Lauf genommen, gekennzeichnet durch eine starke Expansion in der verbandlichen Funktion als Träger von Einrichtungen und Diensten. Das quantitative Wachstum vollzog sich, ohne dass zeitgleich eine adäquate Anpassung der organisatorischen Strukturen und der Führungskonzepte an die qualitativ veränderten Anforderung erfolgte (Andresen 2002). Durch die Einführung der Pflegeversicherung und der seitdem auch in anderen Leistungsgesetzen spürbaren Tendenz zu mehr Wettbewerb, Effektivität und Kundenorientierung bekamen Veränderungsdruck und -notwendigkeit in Fragen der verbandlichen Struktur noch einmal zusätzlichen Schub. Seither wird intensiver über die Anforderungen eines modernen Managements in der AWO diskutiert.

Einhelliges Credo, zumindest in der Wissenschaft, besteht darin, dass sich durch die veränderten gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen auch die Arbeitsbedingungen im Management sozialer Arbeit verändert haben. Dies erfordert neben der Einführung neuer Personaleinsatzstrategien auch und gerade die Erarbeitung neuer Qualifizierungskonzepte.

Allgemein kann zunächst einmal festgehalten werden, dass die Komplexität der Handlungsebenen in der AWO ihren Niederschlag auf das Anforderungsprofil von Führungskräften finden muss.

In der Verbändeforschung spricht man in diesem Zusammenhang von einer Multifunktionalität, die Wohlfahrtsverbände übernehmen und von intermediären Organisationen, die zwischen „Markt“, „Staat“ und „Bürgern“ agieren (Backhaus/Olk 1996).

- So erbringt die AWO *soziale Dienstleistungen* für Kinder und Jugendliche, Familie und alte Menschen, Behinderte, Migranten, Menschen in sozialen Schwierigkeiten.
- Die AWO ist gleichzeitig eine politische Organisation. Sie bezieht Stellung zu sozialpolitischen Entscheidungen und Entwicklungen und übernimmt somit eine *sozialanwaltliche Interessenvertretung*.
- Als Organisation mit einer sozialen und demokratischen Werteorientierung tritt die AWO für soziale Gerechtigkeit, Solidarität, Chancengleichheit und Partizipation ein. Sie verfolgt hiermit so genannte *normative Zielsetzungen* nach innen und außen.
- Schließlich ist die AWO eine *Agentur des Ehrenamts und der Freiwilligen Sozialen Arbeit*, indem sie in ihren Einrichtungen, Diensten und Vereinsstrukturen interessierten Bürgern die Gelegenheit bietet, sich freiwillig und gemeinwohlorientiert zu engagieren (Olk 1999).

Bereits anhand dieser Beschreibung wird deutlich, welcher komplexer Organisationstyp zu managen ist und welche unterschiedlichen Ansprüche von Führungskräften der AWO abverlangt werden. Die Mehrdimensionalität der Führungsaufgaben wird komplettiert durch Anforderungen, die in die Organisation hinein geleistet werden müssen. Stellvertretend für die Fülle an Leitungsfunktionen innerhalb einer Organisation, einer Einrichtung oder eines Betriebes seien hier Mitarbeiterführung, Motivationsfähigkeit, Problemlösungsfähigkeit, Sozial- und Fachkompetenz erwähnt.

## **2 Führungskräfte der AWO müssen Sozialmanager werden**

Sehr verkürzt lassen sich aus den bisherigen Ausführungen drei Ebenen fokussieren, die Führungskräfte (Sozialmanager) beherrschen sollten:

### *Führungskräfte als Imagerträger*

Das Ansehen sozialer Arbeit und die Unverwechselbarkeit Sozialer Dienstleistungen der AWO werden maßgeblich dadurch geprägt, wie es Führungskräften gelingt, die normative

Werteorientierung und die ökonomisch-operativen Effizienz- und Effektivitätsziele des Verbandes in der Öffentlichkeit gleichwertig zu transportieren.

#### *Führungskräfte als Qualitätsverantwortliche*

Führungskräfte sind treibende und verändernde Kräfte von Qualität. Für sie gilt, jene Faktoren herauszuarbeiten, die das Spezifische einer AWO-Dienstleistung ausmachen und sie in das Erfordernis eines Nachweises zu bringen, wenn diese Dienstleistung in Verbindung mit der AWO-Organisation – vor allem mit ihrem Namen und Logo – geleistet wird (Brückers 2001).

#### *Führungskräfte als Personalverantwortliche*

Die Rolle der Führungskräfte sollte sich darauf konzentrieren, passende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das jeweilige Systemgefüge auszuwählen, zu fordern, zu bestärken, zu fördern und zu (ver)binden. Wie engagiert und qualifiziert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeitskraft einsetzen können, hängt maßgeblich von ihrer Leitung ab.

Das bislang genannte Anforderungsspektrum hat weitreichende Konsequenzen für die Ausbildung zukünftiger Entscheidungsträger in der AWO oder anders formuliert: Aus Führungskräften müssen Sozialmanager werden. Das Angebot der Zentralen Fortbildung in der AWO-Akademie konzentrierte sich bislang hauptsächlich auf die Funktionsbereiche der inneren Organisation, im Sinne der Organisationslehre, Mitarbeiterführung und Personalentwicklung. Diese gilt es auch in Zukunft nicht zu vernachlässigen. Den so genannten „weichen Themen“ müssen jedoch weitere Funktionssysteme hinzugefügt werden. Zum einen muss der kompetente Umgang mit betriebswirtschaftlichen Techniken gelernt werden, zum anderen müssen neue, zusätzliche Kernkompetenzen erworben werden, wie z.B. Verhandeln, Herstellen von Allianzen oder Netzwerkbildung mit Konkurrenten (sfs, 2002). Last but not least spielt der Qualifikationsabschluss für zukünftige Sozialmanager eine bedeutende Rolle. Die Konkurrenz - auch im Hinblick auf die Europäisierung des Sozialsektors – wird weiter zunehmen. Das setzt voraus, dass man auf dem sozialwirtschaftlichen und sozialunternehmerischen Parkett auf „gleicher Augenhöhe“ verhandeln und agieren kann.

Aus diesen Gründen ist die AWO-Akademie eine Kooperation mit der FH Braunschweig/Wolfenbüttel eingegangen und wird demnächst einen weiterbildenden Fernstudiengang „Master of Social Management“ anbieten.

### **3 Sozialmanager: Jongleure zwischen gesellschaftlichen Funktionssystemen und Sozialer Arbeit**

Da sich das Handlungsfeld der Sozialen Arbeit durch die Einführung von Marktmechanismen verändert hat, stehen soziale Einrichtungen und Dienste, wie oben für die AWO exemplarisch beschrieben, im Wettbewerb und konkurrieren um knapper werdende Mittel und um Kunden und Klienten. Führungskräfte sozialer Einrichtungen und Dienste müssen, um Ressourcenzuflüsse sicherzustellen, Anschlussfähigkeiten zu den für die Soziale Arbeit wichtigen Funktionssystemen der Gesellschaft herstellen.

- **Funktionssystem Soziale Arbeit**

Aufgabe der Sozialen Arbeit ist es, Hilfe für Menschen in Not sicherzustellen. Es geht darum, Menschen in die Gesellschaft zu integrieren oder zu reintegrieren, wobei die Soziale Arbeit davon abhängig ist, dass öffentliche Kostenträger die notwendigen Ressourcen für die Leistungserbringung zur Verfügung stellen.

- **Funktionssystem Verwaltung**

Eine Führungsperson der Sozialen Arbeit muss die rechtlichen Rahmenbedingungen kennen und mit ihnen konstruktiv arbeiten, um von den öffentlichen Trägern Gelder für die eigene Einrichtung erhalten zu können. Sie muss sich also mit Gesetzen, Erlassen und Verordnungen auseinandersetzen.

- **Funktionssystem Politik**

Wenn Führungskräfte für die Soziale Arbeit Ressourcenflüsse sicherstellen wollen, müssen sie politisch agieren und Kontakte zur jeweiligen demokratisch gewählten politischen Macht herstellen. Dies kann im Rahmen von Parteilarbeit oder im Bereich von Lobbys, Verbänden und informellen Netzen erfolgen. Politische Aktionen, Demonstrationen, öffentliche Rede oder gute Kontakte zu Medien können sich positiv auf Ressourcenflüsse auswirken.

- **Funktionssystem Wirtschaft**

Soziale Einrichtungen und Dienste, die durch Sponsoring oder Public Private Partnership mit-helfen, die Effektivität und Effizienz oder die Marktstellung von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen zu verbessern, können aus dem Funktionssystem der Wirtschaft Ressourcen bekommen. Wirtschaftliche Regeln gelten zunehmend auch im Innenverhältnis sozialer Einrichtungen und Dienste. Es geht darum, kostengünstig zu arbeiten und neuerdings Überschüsse zu erzielen.

Durch die neuen Anforderungen, die sich an Führungskräfte der Sozialen Arbeit stellen, wenn sie mit den oben angeführten Funktionssystemen im Außenverhältnis konstruktiv agieren, ergibt sich im Innenverhältnis der Organisationen selbst eine neue Form des Managements.

Management stammt von dem italienischen Begriff der Renaissance: „maneggiare“ = wilde Pferde einreiten und dabei zu zügeln (Wendt 1997, 46). Es umfasst die Führung der Organisation und des Personals. Zur Führung der Organisation gehört die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation und die Fähigkeit, Prozesse zu steuern, d.h. prozessorientiert und zielorientiert zu agieren und Organisationen permanent neu zu organisieren. Die Führung des Personals ist in erster Linie ein Kommunikationsprozess, aus dem Verhaltensänderungen und neue Handlungsstrukturen folgen.

#### **4 Die Ausbildung zum "Master of Social Management" an der Fachhochschule Braunschweig/ Wolfenbüttel**

Am Beispiel des postgradualen, weiterbildenden Fernstudiengangs "Master of Social Management" an der Fachhochschule Braunschweig/ Wolfenbüttel (Knorr 2002, Kolhoff 2002 a, Kolhoff 2002 b) werden im Folgenden die dort angebotenen sechs Module in Verbindung zu den oben angeführten Funktionssystemen und erforderlichen Kenntnissen und Fähigkeiten von Führungspositionen der Sozialen Arbeit in ihren Inhalten stichpunktartig vorgestellt.

##### **Außenverhältnis:**

- **Funktionssysteme Soziale Arbeit und Politik:** Modul Grundlagen des Sozialmanagements (Rahmenbedingungen sozialer Managementtätigkeit, Veränderungen im Geschäftsfeld intermediärer Dienstleistungen, Dienstleistungsorganisation als Managementorganisation etc.)
- **Funktionssystem Politik:** Modul Informationsmanagement (Netzwerkpolitik, Informationspolitik, Öffentlichkeitsarbeit, Lobbyismus, Marketing etc.)
- **Funktionssystem Verwaltung:** Modul Rechtsgrundlagen des Sozialmanagements (Rechtsgrundlagen der öffentlichen Verwaltung etc.)
- **Funktionssystem Wirtschaft:** Modul Betriebswirtschaftliche Grundlagen des Sozialmanagements (Beschaffung, Produktion und Absatz im Sozialbetrieb, Rechnungswesen, Kostenmanagement, Finanzierung etc.)

##### **Innenverhältnis:**

- **Organisationen steuern:** Modul Management des Organisationswandels (Organisationsanalyse und –entwicklung, Optimierung von Leitungshandeln, Unternehmensgründung und Entrepreneurship etc.)
- **Personal führen:** Modul Personal-, Qualitäts- und Ressourcenmanagement (Personalführung, Personalmanagement, Qualitätsentwicklung, Evaluation, Qualitätssicherung, Total Quality Management, Ressourcenmanagement, Effizienzmessung mit Kennzahlen, Controlling)

Der postgraduale, weiterbildende Fernstudiengang "Master of Social Management" an der Fachhochschule Braunschweig/ Wolfenbüttel ist ein praxisbezogenes Qualifikationsangebot zur Steuerung und Leitung von Einrichtungen Sozialer Arbeit und integriert Kompetenzen und Kenntnisse aus verschiedenen Fachrichtungen und Funktionssystemen. Die Absolventen sollen den wachsenden ökonomischen Anforderungen gerecht werden, ohne dabei den Blick und den Sachverstand für die Soziale Arbeit zu verlieren. Zielsetzung des Studienganges ist deshalb eine akademische Qualifikation, die berufsbegleitend die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten (mit betriebswirtschaftlicher Ausrichtung) für Führungspositionen Sozialer Einrichtungen vermittelt.

Die Inhalte werden im Fernstudium angeboten, kombiniert mit Präsenz- und Interneteinheiten. Das Studium umfasst fünf Semester. Voraussetzungen sind ein abgeschlossenes Hochschulstudium und 2 Jahre Praxistätigkeit.

## Literatur

- Andresen, Volker: Die Entwicklung von Bedarf und Profil der Führungskräfte in der Sozialwirtschaft. In: Maelicke, B. (Hg.), Strategische Unternehmensentwicklung in der Sozialwirtschaft, Baden-Baden, 2002
- Backhaus-Maul, Holger; Olk, Thomas: Vom Korporatismus zum Pluralismus? In: Lars Claussen (Hg.), Gesellschaften im Umbruch. Verhandlungen des 27. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Halle an der Saale. Frankfurt a.M., 1996
- Brückers, Rainer: Erosion der Verbandsstrukturen durch Ausgliederung Sozialer Betriebe? In: TuP 12/99
- Knorr, Friedhelm: Erste Akkreditierung eines Master in Social Work – Beispiel Fachhochschule Braunschweig / Wolfenbüttel. In TuP 3/2002
- Kolhoff, Ludger: Akkreditierung: Dreisprung. In: SOZIALwirtschaft aktuell 5/2002
- Kolhoff, Ludger: Postgradualer „Master of Social Management“ – Das erste Akkreditierungsverfahren in der Bundesrepublik Deutschland. In: Soziale Arbeit 3/ 2002
- Olk, Thomas: Gegenwart gestalten, um Zukunft zu gewinnen! – Verbandspolitische Strategien für die Freie Wohlfahrtspflege. In: TuP 4/99
- Sozialforschungsstelle Dortmund: Modernisierung des öffentlichen Sektors (Projektantrag), Dortmund 2002

Wohlfahrt, Norbert: Zwischen Ökonomisierung und verbandlicher Erneuerung: Die Freie Wohlfahrtspflege auf dem Weg in einen veränderten Wohlfahrtsmix. In: TuP 1/99

Kriegel, Michael: Passgenaue Personalentwicklungskonzepte sind gefragt. Interview in Praxishandbuch SOZIALMANAGEMENT. Bonn/Berlin 2003

### **Die Autoren:**

*Ludger Kolhoff, Prof. Dr.;* Dozent, Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel,  
FB Sozialwesen  
Adresse: Ludwig-Winter-Str. 2, 38120 Braunschweig  
Tel: 0531/2852-188, Fax –100  
e-mail: [L.Kolhoff@FH-Wolfenbuettel.de](mailto:L.Kolhoff@FH-Wolfenbuettel.de)

*Michael Kriegel;* Leiter der AWO-Akademie *Helene Simon*, Bonn.  
Adresse: Ooppelner Str. 130, 53119 Bonn  
Tel: 0228/6685-141, Fax –211  
e-mail: [kri@awobu.awo.org](mailto:kri@awobu.awo.org)

*(Der Beitrag ist erschienen in: Rainer Brückers (Hg.) : Tandem QM – Das integrierte QM-Konzept in der Sozialen Arbeit. Eigenverlag GOS. Bonn 2003.)*

## **Führungskräfte in sozialen Unternehmen - Anforderungen und Qualifikationserfordernisse**

### **1 Der Wandel sozialer Märkte als verbandspolitische Herausforderung für die AWO**

Die Frage hinsichtlich ihrer Führungskräfte und Führungsmethoden diskutiert die AWO nicht erst seit der in die Öffentlichkeit lancierten Kritik am Steuerungsversagen und an mangelnden Kontrollverfahren von Organisationen und Unternehmen des so genannten Dritten Sektors - aber seither um so intensiver. Damit eng verknüpft ist die Frage, welche Anforderungen heute an Führungskräfte in der Freien Wohlfahrtspflege - beziehungsweise in der AWO - gestellt werden und welches adäquate Qualifikationsangebot hierfür bereitgestellt werden muss. Diese Fragen können allerdings nur dann zufriedenstellend beantwortet werden, wenn gleichzeitig eine gründliche Analyse der veränderten Rahmenbedingungen herangezogen wird. Und Veränderungen gibt es in der Sozialwirtschaft in den letzten Jahren zuhauf. Sie gehen einher mit Begriffen wie Kundenorientierung, Wettbewerb, Umbau des Sozialstaates, Neue Steuerungsmodelle etc.

Bei der Diskussion um die sozialwirtschaftlichen Modernisierungsprozesse steht die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit von sozialen Organisationen, Betrieben und Unternehmen an vorderster Stelle. Es verwundert deshalb auch nicht, dass betriebswirtschaftliche Themen das Denken und Handeln des in Verantwortung stehenden Managements zunehmend bestimmen.

Die selbstverständliche Einbeziehung betriebswirtschaftlicher Sichtweisen in die Praxis Sozialer Arbeit hat allerdings noch eine Reihe vermeintlicher und tatsächlicher Stolpersteine zu überwinden. Das jahrelang gepflegte schwierige Verhältnis zwischen Sozialarbeit und Betriebswirtschaftslehre zeigt heute noch Wirkung, wenn es um das Spannungsfeld Marktorientierung versus sozialpolitischer Verantwortung geht und wird in dem Maße komplizierter, in dem betriebliche Praxis und verbandliche Identität in immer stärkeren Widerspruch geraten (Wohlfahrt, 1999).

Ein Ausweg aus diesem Konflikt mag darin liegen, den Wandel sozialer Märkte als verbandspolitische Herausforderung anzunehmen und nicht zu ignorieren. Wer sich notwendigen Diskussionsprozessen über neue Managementstrategien entzieht, läuft Gefahr, unter Umständen genau das zu verlieren, was er bewahren möchte.

Fakt ist, dass durch veränderte politische und rechtliche Rahmenbedingungen der Druck auf die Durchsetzung betriebswirtschaftlicher Effizienz in allen Einrichtungen und Diensten der AWO gewachsen ist. Die AWO ist hinsichtlich vieler ihrer Angebotsformen und der Anzahl ihrer Beschäftigten heute wie ein Wirtschaftsunternehmen zu managen. Demgegenüber steht die Tradition des Verbandes und die damit verbundene weltanschauliche Werteorientierung. Die Zukunft der AWO wird also - wie die eines jeden Wohlfahrtsverbandes - davon bestimmt, ob es ihr gelingt, den ökonomischen Transformationsprozess zum Dienstleister mit einer Modernisierung ihrer Wertekultur zu verbinden (Wohlfahrt 1999), ohne ihren sozialpolitischen Auftrag aus dem Auge zu verlieren.

Diese strukturellen Veränderungsprozesse haben bereits in den 80er Jahren ihren Lauf genommen, gekennzeichnet durch eine starke Expansion in der verbandlichen Funktion als Träger von Einrichtungen und Diensten. Das quantitative Wachstum vollzog sich, ohne dass zeitgleich eine adäquate Anpassung der organisatorischen Strukturen und der Führungskonzepte an die qualitativ veränderten Anforderung erfolgte (Andresen 2002). Durch die Einführung der Pflegeversicherung und der seitdem auch in anderen Leistungsgesetzen spürbaren Tendenz zu mehr Wettbewerb, Effektivität und Kundenorientierung bekamen Veränderungsdruck und -notwendigkeit in Fragen der verbandlichen Struktur noch einmal zusätzlichen Schub. Seither wird intensiver über die Anforderungen eines modernen Managements in der AWO diskutiert.

Einhelliges Credo, zumindest in der Wissenschaft, besteht darin, dass sich durch die veränderten gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen auch die Arbeitsbedingungen im Management sozialer Arbeit verändert haben. Dies erfordert neben der Einführung neuer Personaleinsatzstrategien auch und gerade die Erarbeitung neuer Qualifizierungskonzepte.

Allgemein kann zunächst einmal festgehalten werden, dass die Komplexität der Handlungsebenen in der AWO ihren Niederschlag auf das Anforderungsprofil von Führungskräften finden muss.

In der Verbändeforschung spricht man in diesem Zusammenhang von einer Multifunktionalität, die Wohlfahrtsverbände übernehmen und von intermediären Organisationen, die zwischen „Markt“, „Staat“ und „Bürgern“ agieren (Backhaus/Olk 1996).

- So erbringt die AWO *soziale Dienstleistungen* für Kinder und Jugendliche, Familie und alte Menschen, Behinderte, Migranten, Menschen in sozialen Schwierigkeiten.
- Die AWO ist gleichzeitig eine politische Organisation. Sie bezieht Stellung zu sozialpolitischen Entscheidungen und Entwicklungen und übernimmt somit eine *sozialanwaltliche Interessenvertretung*.
- Als Organisation mit einer sozialen und demokratischen Werteorientierung tritt die AWO für soziale Gerechtigkeit, Solidarität, Chancengleichheit und Partizipation ein. Sie verfolgt hiermit so genannte *normative Zielsetzungen* nach innen und außen.
- Schließlich ist die AWO eine *Agentur des Ehrenamts und der Freiwilligen Sozialen Arbeit*, indem sie in ihren Einrichtungen, Diensten und Vereinsstrukturen interessierten Bürgern die Gelegenheit bietet, sich freiwillig und gemeinwohlorientiert zu engagieren (Olk 1999).

Bereits anhand dieser Beschreibung wird deutlich, welcher komplexer Organisationstyp zu managen ist und welche unterschiedlichen Ansprüche von Führungskräften der AWO abverlangt werden. Die Mehrdimensionalität der Führungsaufgaben wird komplettiert durch Anforderungen, die in die Organisation hinein geleistet werden müssen. Stellvertretend für die Fülle an Leitungsfunktionen innerhalb einer Organisation, einer Einrichtung oder eines Betriebes seien hier Mitarbeiterführung, Motivationsfähigkeit, Problemlösungsfähigkeit, Sozial- und Fachkompetenz erwähnt.

## **2 Führungskräfte der AWO müssen Sozialmanager werden**

Sehr verkürzt lassen sich aus den bisherigen Ausführungen drei Ebenen fokussieren, die Führungskräfte (Sozialmanager) beherrschen sollten:

### *Führungskräfte als Imageräger*

Das Ansehen sozialer Arbeit und die Unverwechselbarkeit Sozialer Dienstleistungen der AWO werden maßgeblich dadurch geprägt, wie es Führungskräften gelingt, die normative

Werteorientierung und die ökonomisch-operativen Effizienz- und Effektivitätsziele des Verbandes in der Öffentlichkeit gleichwertig zu transportieren.

#### *Führungskräfte als Qualitätsverantwortliche*

Führungskräfte sind treibende und verändernde Kräfte von Qualität. Für sie gilt, jene Faktoren herauszuarbeiten, die das Spezifische einer AWO-Dienstleistung ausmachen und sie in das Erfordernis eines Nachweises zu bringen, wenn diese Dienstleistung in Verbindung mit der AWO-Organisation – vor allem mit ihrem Namen und Logo – geleistet wird (Brückers 2001).

#### *Führungskräfte als Personalverantwortliche*

Die Rolle der Führungskräfte sollte sich darauf konzentrieren, passende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das jeweilige Systemgefüge auszuwählen, zu fordern, zu bestärken, zu fördern und zu (ver)binden. Wie engagiert und qualifiziert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeitskraft einsetzen können, hängt maßgeblich von ihrer Leitung ab.

Das bislang genannte Anforderungsspektrum hat weitreichende Konsequenzen für die Ausbildung zukünftiger Entscheidungsträger in der AWO oder anders formuliert: Aus Führungskräften müssen Sozialmanager werden. Das Angebot der Zentralen Fortbildung in der AWO-Akademie konzentrierte sich bislang hauptsächlich auf die Funktionsbereiche der inneren Organisation, im Sinne der Organisationslehre, Mitarbeiterführung und Personalentwicklung. Diese gilt es auch in Zukunft nicht zu vernachlässigen. Den so genannten „weichen Themen“ müssen jedoch weitere Funktionssysteme hinzugefügt werden. Zum einen muss der kompetente Umgang mit betriebswirtschaftlichen Techniken gelernt werden, zum anderen müssen neue, zusätzliche Kernkompetenzen erworben werden, wie z.B. Verhandeln, Herstellen von Allianzen oder Netzwerkbildung mit Konkurrenten (sfs, 2002). Last but not least spielt der Qualifikationsabschluss für zukünftige Sozialmanager eine bedeutende Rolle. Die Konkurrenz - auch im Hinblick auf die Europäisierung des Sektors – wird weiter zunehmen. Das setzt voraus, dass man auf dem sozialwirtschaftlichen und sozialunternehmerischen Parkett auf „gleicher Augenhöhe“ verhandeln und agieren kann.

Aus diesen Gründen ist die AWO-Akademie eine Kooperation mit der FH Braunschweig/Wolfenbüttel eingegangen und wird demnächst einen weiterbildenden Fernstudiengang „Master of Social Management“ anbieten.

### **3 Sozialmanager: Jongleure zwischen gesellschaftlichen Funktionssystemen und Sozialer Arbeit**

Da sich das Handlungsfeld der Sozialen Arbeit durch die Einführung von Marktmechanismen verändert hat, stehen soziale Einrichtungen und Dienste, wie oben für die AWO exemplarisch beschrieben, im Wettbewerb und konkurrieren um knapper werdende Mittel und um Kunden und Klienten. Führungskräfte sozialer Einrichtungen und Dienste müssen, um Ressourcenzuflüsse sicherzustellen, Anschlussfähigkeiten zu den für die Soziale Arbeit wichtigen Funktionssystemen der Gesellschaft herstellen.

- **Funktionssystem Soziale Arbeit**

Aufgabe der Sozialen Arbeit ist es, Hilfe für Menschen in Not sicherzustellen. Es geht darum, Menschen in die Gesellschaft zu integrieren oder zu reintegrieren, wobei die Soziale Arbeit davon abhängig ist, dass öffentliche Kostenträger die notwendigen Ressourcen für die Leistungserbringung zur Verfügung stellen.

- **Funktionssystem Verwaltung**

Eine Führungsperson der Sozialen Arbeit muss die rechtlichen Rahmenbedingungen kennen und mit ihnen konstruktiv arbeiten, um von den öffentlichen Trägern Gelder für die eigene Einrichtung erhalten zu können. Sie muss sich also mit Gesetzen, Erlassen und Verordnungen auseinandersetzen.

- **Funktionssystem Politik**

Wenn Führungskräfte für die Soziale Arbeit Ressourcenflüsse sicherstellen wollen, müssen sie politisch agieren und Kontakte zur jeweiligen demokratisch gewählten politischen Macht herstellen. Dies kann im Rahmen von Parteiarbeit oder im Bereich von Lobbys, Verbänden und informellen Netzen erfolgen. Politische Aktionen, Demonstrationen, öffentliche Rede oder gute Kontakte zu Medien können sich positiv auf Ressourcenflüsse auswirken.

- **Funktionssystem Wirtschaft**

Soziale Einrichtungen und Dienste, die durch Sponsoring oder Public Private Partnership mit-helfen, die Effektivität und Effizienz oder die Marktstellung von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen zu verbessern, können aus dem Funktionssystem der Wirtschaft Ressourcen bekommen. Wirtschaftliche Regeln gelten zunehmend auch im Innenverhältnis sozialer Einrichtungen und Dienste. Es geht darum, kostengünstig zu arbeiten und neuerdings Überschüsse zu erzielen.

Durch die neuen Anforderungen, die sich an Führungskräfte der Sozialen Arbeit stellen, wenn sie mit den oben angeführten Funktionssystemen im Außenverhältnis konstruktiv agieren, ergibt sich im Innenverhältnis der Organisationen selbst eine neue Form des Managements.

Management stammt von dem italienischen Begriff der Renaissance: „maneggiare“ = wilde Pferde einreiten und dabei zu zügeln (Wendt 1997, 46). Es umfasst die Führung der Organisation und des Personals. Zur Führung der Organisation gehört die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation und die Fähigkeit, Prozesse zu steuern, d.h. prozessorientiert und zielorientiert zu agieren und Organisationen permanent neu zu organisieren. Die Führung des Personals ist in erster Linie ein Kommunikationsprozess, aus dem Verhaltensänderungen und neue Handlungsstrukturen folgen.

#### **4 Die Ausbildung zum "Master of Social Management" an der Fachhochschule Braunschweig/ Wolfenbüttel**

Am Beispiel des postgradualen, weiterbildenden Fernstudiengangs "Master of Social Management" an der Fachhochschule Braunschweig/ Wolfenbüttel (Knorr 2002, Kolhoff 2002 a, Kolhoff 2002 b) werden im Folgenden die dort angebotenen sechs Module in Verbindung zu den oben angeführten Funktionssystemen und erforderlichen Kenntnissen und Fähigkeiten von Führungspositionen der Sozialen Arbeit in ihren Inhalten stichpunktartig vorgestellt.

##### **Außenverhältnis:**

- **Funktionssysteme Soziale Arbeit und Politik:** Modul Grundlagen des Sozialmanagements (Rahmenbedingungen sozialer Managementtätigkeit, Veränderungen im Geschäftsfeld intermediärer Dienstleistungen, Dienstleistungsorganisation als Managementorganisation etc.)
- **Funktionssystem Politik:** Modul Informationsmanagement (Netzwerkpolitik, Informationspolitik, Öffentlichkeitsarbeit, Lobbyismus, Marketing etc.)
- **Funktionssystem Verwaltung:** Modul Rechtsgrundlagen des Sozialmanagements (Rechtsgrundlagen der öffentlichen Verwaltung etc.)
- **Funktionssystem Wirtschaft:** Modul Betriebswirtschaftliche Grundlagen des Sozialmanagements (Beschaffung, Produktion und Absatz im Sozialbetrieb, Rechnungswesen, Kostenmanagement, Finanzierung etc.)

##### **Innenverhältnis:**

- **Organisationen steuern:** Modul Management des Organisationswandels (Organisationsanalyse und –entwicklung, Optimierung von Leitungshandeln, Unternehmensgründung und Entrepreneurship etc.)
- **Personal führen:** Modul Personal-, Qualitäts- und Ressourcenmanagement (Personalführung, Personalmanagement, Qualitätsentwicklung, Evaluation, Qualitätssicherung, Total Quality Management, Ressourcenmanagement, Effizienzmessung mit Kennzahlen, Controlling)

Der postgraduale, weiterbildende Fernstudiengang "Master of Social Management" an der Fachhochschule Braunschweig/ Wolfenbüttel ist ein praxisbezogenes Qualifikationsangebot zur Steuerung und Leitung von Einrichtungen Sozialer Arbeit und integriert Kompetenzen und Kenntnisse aus verschiedenen Fachrichtungen und Funktionssystemen. Die Absolventen sollen den wachsenden ökonomischen Anforderungen gerecht werden, ohne dabei den Blick und den Sachverstand für die Soziale Arbeit zu verlieren. Zielsetzung des Studienganges ist deshalb eine akademische Qualifikation, die berufsbegleitend die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten (mit betriebswirtschaftlicher Ausrichtung) für Führungspositionen Sozialer Einrichtungen vermittelt.

Die Inhalte werden im Fernstudium angeboten, kombiniert mit Präsenz- und Interneteinheiten. Das Studium umfasst fünf Semester. Voraussetzungen sind ein abgeschlossenes Hochschulstudium und 2 Jahre Praxistätigkeit.

## Literatur

- Andresen, Volker: Die Entwicklung von Bedarf und Profil der Führungskräfte in der Sozialwirtschaft. In: Maelicke, B. (Hg.), Strategische Unternehmensentwicklung in der Sozialwirtschaft, Baden-Baden, 2002
- Backhaus-Maul, Holger; Olk, Thomas: Vom Korporatismus zum Pluralismus? In: Lars Claussen (Hg.), Gesellschaften im Umbruch. Verhandlungen des 27. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Halle an der Saale. Frankfurt a.M., 1996
- Brückers, Rainer: Erosion der Verbandsstrukturen durch Ausgliederung Sozialer Betriebe? In: TuP 12/99
- Knorr, Friedhelm: Erste Akkreditierung eines Master in Social Work – Beispiel Fachhochschule Braunschweig / Wolfenbüttel. In TuP 3/2002
- Kolhoff, Ludger: Akkreditierung: Dreisprung. In: SOZIALwirtschaft aktuell 5/2002
- Kolhoff, Ludger: Postgradualer „Master of Social Management“ – Das erste Akkreditierungsverfahren in der Bundesrepublik Deutschland. In: Soziale Arbeit 3/ 2002
- Olk, Thomas: Gegenwart gestalten, um Zukunft zu gewinnen! – Verbandspolitische Strategien für die Freie Wohlfahrtspflege. In: TuP 4/99
- Sozialforschungsstelle Dortmund: Modernisierung des öffentlichen Sektors (Projektantrag), Dortmund 2002

Wohlfahrt, Norbert: Zwischen Ökonomisierung und verbandlicher Erneuerung: Die Freie Wohlfahrtspflege auf dem Weg in einen veränderten Wohlfahrtsmix. In: TuP 1/99

Kriegel, Michael: Passgenaue Personalentwicklungskonzepte sind gefragt. Interview in Praxishandbuch SOZIALMANAGEMENT. Bonn/Berlin 2003

### **Die Autoren:**

*Ludger Kolhoff, Prof. Dr.;* Dozent, Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel,  
FB Sozialwesen  
Adresse: Ludwig-Winter-Str. 2, 38120 Braunschweig  
Tel: 0531/2852-188, Fax –100  
e-mail: [L.Kolhoff@FH-Wolfenbuettel.de](mailto:L.Kolhoff@FH-Wolfenbuettel.de)

*Michael Kriegel;* Leiter der AWO-Akademie *Helene Simon*, Bonn.  
Adresse: Ooppelner Str. 130, 53119 Bonn  
Tel: 0228/6685-141, Fax –211  
e-mail: [kri@awobu.awo.org](mailto:kri@awobu.awo.org)

*(Der Beitrag ist erschienen in: Rainer Brückers (Hg.) : Tandem QM – Das integrierte QM-Konzept in der Sozialen Arbeit. Eigenverlag GOS. Bonn 2003.)*

## **Führungskräfte in sozialen Unternehmen - Anforderungen und Qualifikationserfordernisse**

### **1 Der Wandel sozialer Märkte als verbandspolitische Herausforderung für die AWO**

Die Frage hinsichtlich ihrer Führungskräfte und Führungsmethoden diskutiert die AWO nicht erst seit der in die Öffentlichkeit lancierten Kritik am Steuerungsversagen und an mangelnden Kontrollverfahren von Organisationen und Unternehmen des so genannten Dritten Sektors - aber seither um so intensiver. Damit eng verknüpft ist die Frage, welche Anforderungen heute an Führungskräfte in der Freien Wohlfahrtspflege - beziehungsweise in der AWO - gestellt werden und welches adäquate Qualifikationsangebot hierfür bereitgestellt werden muss. Diese Fragen können allerdings nur dann zufriedenstellend beantwortet werden, wenn gleichzeitig eine gründliche Analyse der veränderten Rahmenbedingungen herangezogen wird. Und Veränderungen gibt es in der Sozialwirtschaft in den letzten Jahren zuhauf. Sie gehen einher mit Begriffen wie Kundenorientierung, Wettbewerb, Umbau des Sozialstaates, Neue Steuerungsmodelle etc.

Bei der Diskussion um die sozialwirtschaftlichen Modernisierungsprozesse steht die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit von sozialen Organisationen, Betrieben und Unternehmen an vorderster Stelle. Es verwundert deshalb auch nicht, dass betriebswirtschaftliche Themen das Denken und Handeln des in Verantwortung stehenden Managements zunehmend bestimmen.

Die selbstverständliche Einbeziehung betriebswirtschaftlicher Sichtweisen in die Praxis Sozialer Arbeit hat allerdings noch eine Reihe vermeintlicher und tatsächlicher Stolpersteine zu überwinden. Das jahrelang gepflegte schwierige Verhältnis zwischen Sozialarbeit und Betriebswirtschaftslehre zeigt heute noch Wirkung, wenn es um das Spannungsfeld Marktorientierung versus sozialpolitischer Verantwortung geht und wird in dem Maße komplizierter, in dem betriebliche Praxis und verbandliche Identität in immer stärkeren Widerspruch geraten (Wohlfahrt, 1999).

Ein Ausweg aus diesem Konflikt mag darin liegen, den Wandel sozialer Märkte als verbandspolitische Herausforderung anzunehmen und nicht zu ignorieren. Wer sich notwendigen Diskussionsprozessen über neue Managementstrategien entzieht, läuft Gefahr, unter Umständen genau das zu verlieren, was er bewahren möchte.

Fakt ist, dass durch veränderte politische und rechtliche Rahmenbedingungen der Druck auf die Durchsetzung betriebswirtschaftlicher Effizienz in allen Einrichtungen und Diensten der AWO gewachsen ist. Die AWO ist hinsichtlich vieler ihrer Angebotsformen und der Anzahl ihrer Beschäftigten heute wie ein Wirtschaftsunternehmen zu managen. Demgegenüber steht die Tradition des Verbandes und die damit verbundene weltanschauliche Werteorientierung. Die Zukunft der AWO wird also - wie die eines jeden Wohlfahrtsverbandes - davon bestimmt, ob es ihr gelingt, den ökonomischen Transformationsprozess zum Dienstleister mit einer Modernisierung ihrer Wertekultur zu verbinden (Wohlfahrt 1999), ohne ihren sozialpolitischen Auftrag aus dem Auge zu verlieren.

Diese strukturellen Veränderungsprozesse haben bereits in den 80er Jahren ihren Lauf genommen, gekennzeichnet durch eine starke Expansion in der verbandlichen Funktion als Träger von Einrichtungen und Diensten. Das quantitative Wachstum vollzog sich, ohne dass zeitgleich eine adäquate Anpassung der organisatorischen Strukturen und der Führungskonzepte an die qualitativ veränderten Anforderung erfolgte (Andresen 2002). Durch die Einführung der Pflegeversicherung und der seitdem auch in anderen Leistungsgesetzen spürbaren Tendenz zu mehr Wettbewerb, Effektivität und Kundenorientierung bekamen Veränderungsdruck und -notwendigkeit in Fragen der verbandlichen Struktur noch einmal zusätzlichen Schub. Seither wird intensiver über die Anforderungen eines modernen Managements in der AWO diskutiert.

Einhelliges Credo, zumindest in der Wissenschaft, besteht darin, dass sich durch die veränderten gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen auch die Arbeitsbedingungen im Management sozialer Arbeit verändert haben. Dies erfordert neben der Einführung neuer Personaleinsatzstrategien auch und gerade die Erarbeitung neuer Qualifizierungskonzepte.

Allgemein kann zunächst einmal festgehalten werden, dass die Komplexität der Handlungsebenen in der AWO ihren Niederschlag auf das Anforderungsprofil von Führungskräften finden muss.

In der Verbändeforschung spricht man in diesem Zusammenhang von einer Multifunktionalität, die Wohlfahrtsverbände übernehmen und von intermediären Organisationen, die zwischen „Markt“, „Staat“ und „Bürgern“ agieren (Backhaus/Olk 1996).

- So erbringt die AWO *soziale Dienstleistungen* für Kinder und Jugendliche, Familie und alte Menschen, Behinderte, Migranten, Menschen in sozialen Schwierigkeiten.
- Die AWO ist gleichzeitig eine politische Organisation. Sie bezieht Stellung zu sozialpolitischen Entscheidungen und Entwicklungen und übernimmt somit eine *sozialanwaltliche Interessenvertretung*.
- Als Organisation mit einer sozialen und demokratischen Werteorientierung tritt die AWO für soziale Gerechtigkeit, Solidarität, Chancengleichheit und Partizipation ein. Sie verfolgt hiermit so genannte *normative Zielsetzungen* nach innen und außen.
- Schließlich ist die AWO eine *Agentur des Ehrenamts und der Freiwilligen Sozialen Arbeit*, indem sie in ihren Einrichtungen, Diensten und Vereinsstrukturen interessierten Bürgern die Gelegenheit bietet, sich freiwillig und gemeinwohlorientiert zu engagieren (Olk 1999).

Bereits anhand dieser Beschreibung wird deutlich, welcher komplexer Organisationstyp zu managen ist und welche unterschiedlichen Ansprüche von Führungskräften der AWO abverlangt werden. Die Mehrdimensionalität der Führungsaufgaben wird komplettiert durch Anforderungen, die in die Organisation hinein geleistet werden müssen. Stellvertretend für die Fülle an Leitungsfunktionen innerhalb einer Organisation, einer Einrichtung oder eines Betriebes seien hier Mitarbeiterführung, Motivationsfähigkeit, Problemlösungsfähigkeit, Sozial- und Fachkompetenz erwähnt.

## **2 Führungskräfte der AWO müssen Sozialmanager werden**

Sehr verkürzt lassen sich aus den bisherigen Ausführungen drei Ebenen fokussieren, die Führungskräfte (Sozialmanager) beherrschen sollten:

### *Führungskräfte als Imagerträger*

Das Ansehen sozialer Arbeit und die Unverwechselbarkeit Sozialer Dienstleistungen der AWO werden maßgeblich dadurch geprägt, wie es Führungskräften gelingt, die normative

Werteorientierung und die ökonomisch-operativen Effizienz- und Effektivitätsziele des Verbandes in der Öffentlichkeit gleichwertig zu transportieren.

#### *Führungskräfte als Qualitätsverantwortliche*

Führungskräfte sind treibende und verändernde Kräfte von Qualität. Für sie gilt, jene Faktoren herauszuarbeiten, die das Spezifische einer AWO-Dienstleistung ausmachen und sie in das Erfordernis eines Nachweises zu bringen, wenn diese Dienstleistung in Verbindung mit der AWO-Organisation – vor allem mit ihrem Namen und Logo – geleistet wird (Brückers 2001).

#### *Führungskräfte als Personalverantwortliche*

Die Rolle der Führungskräfte sollte sich darauf konzentrieren, passende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das jeweilige Systemgefüge auszuwählen, zu fordern, zu bestärken, zu fördern und zu (ver)binden. Wie engagiert und qualifiziert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeitskraft einsetzen können, hängt maßgeblich von ihrer Leitung ab.

Das bislang genannte Anforderungsspektrum hat weitreichende Konsequenzen für die Ausbildung zukünftiger Entscheidungsträger in der AWO oder anders formuliert: Aus Führungskräften müssen Sozialmanager werden. Das Angebot der Zentralen Fortbildung in der AWO-Akademie konzentrierte sich bislang hauptsächlich auf die Funktionsbereiche der inneren Organisation, im Sinne der Organisationslehre, Mitarbeiterführung und Personalentwicklung. Diese gilt es auch in Zukunft nicht zu vernachlässigen. Den so genannten „weichen Themen“ müssen jedoch weitere Funktionssysteme hinzugefügt werden. Zum einen muss der kompetente Umgang mit betriebswirtschaftlichen Techniken gelernt werden, zum anderen müssen neue, zusätzliche Kernkompetenzen erworben werden, wie z.B. Verhandeln, Herstellen von Allianzen oder Netzwerkbildung mit Konkurrenten (sfs, 2002). Last but not least spielt der Qualifikationsabschluss für zukünftige Sozialmanager eine bedeutende Rolle. Die Konkurrenz - auch im Hinblick auf die Europäisierung des Sozialsektors – wird weiter zunehmen. Das setzt voraus, dass man auf dem sozialwirtschaftlichen und sozialunternehmerischen Parkett auf „gleicher Augenhöhe“ verhandeln und agieren kann.

Aus diesen Gründen ist die AWO-Akademie eine Kooperation mit der FH Braunschweig/Wolfenbüttel eingegangen und wird demnächst einen weiterbildenden Fernstudiengang „Master of Social Management“ anbieten.

### **3 Sozialmanager: Jongleure zwischen gesellschaftlichen Funktionssystemen und Sozialer Arbeit**

Da sich das Handlungsfeld der Sozialen Arbeit durch die Einführung von Marktmechanismen verändert hat, stehen soziale Einrichtungen und Dienste, wie oben für die AWO exemplarisch beschrieben, im Wettbewerb und konkurrieren um knapper werdende Mittel und um Kunden und Klienten. Führungskräfte sozialer Einrichtungen und Dienste müssen, um Ressourcenzuflüsse sicherzustellen, Anschlussfähigkeiten zu den für die Soziale Arbeit wichtigen Funktionssystemen der Gesellschaft herstellen.

- **Funktionssystem Soziale Arbeit**

Aufgabe der Sozialen Arbeit ist es, Hilfe für Menschen in Not sicherzustellen. Es geht darum, Menschen in die Gesellschaft zu integrieren oder zu reintegrieren, wobei die Soziale Arbeit davon abhängig ist, dass öffentliche Kostenträger die notwendigen Ressourcen für die Leistungserbringung zur Verfügung stellen.

- **Funktionssystem Verwaltung**

Eine Führungsperson der Sozialen Arbeit muss die rechtlichen Rahmenbedingungen kennen und mit ihnen konstruktiv arbeiten, um von den öffentlichen Trägern Gelder für die eigene Einrichtung erhalten zu können. Sie muss sich also mit Gesetzen, Erlassen und Verordnungen auseinandersetzen.

- **Funktionssystem Politik**

Wenn Führungskräfte für die Soziale Arbeit Ressourcenflüsse sicherstellen wollen, müssen sie politisch agieren und Kontakte zur jeweiligen demokratisch gewählten politischen Macht herstellen. Dies kann im Rahmen von Parteilarbeit oder im Bereich von Lobbys, Verbänden und informellen Netzen erfolgen. Politische Aktionen, Demonstrationen, öffentliche Rede oder gute Kontakte zu Medien können sich positiv auf Ressourcenflüsse auswirken.

- **Funktionssystem Wirtschaft**

Soziale Einrichtungen und Dienste, die durch Sponsoring oder Public Private Partnership mit-helfen, die Effektivität und Effizienz oder die Marktstellung von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen zu verbessern, können aus dem Funktionssystem der Wirtschaft Ressourcen bekommen. Wirtschaftliche Regeln gelten zunehmend auch im Innenverhältnis sozialer Einrichtungen und Dienste. Es geht darum, kostengünstig zu arbeiten und neuerdings Überschüsse zu erzielen.

Durch die neuen Anforderungen, die sich an Führungskräfte der Sozialen Arbeit stellen, wenn sie mit den oben angeführten Funktionssystemen im Außenverhältnis konstruktiv agieren, ergibt sich im Innenverhältnis der Organisationen selbst eine neue Form des Managements.

Management stammt von dem italienischen Begriff der Renaissance: „maneggiare“ = wilde Pferde einreiten und dabei zu zügeln (Wendt 1997, 46). Es umfasst die Führung der Organisation und des Personals. Zur Führung der Organisation gehört die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation und die Fähigkeit, Prozesse zu steuern, d.h. prozessorientiert und zielorientiert zu agieren und Organisationen permanent neu zu organisieren. Die Führung des Personals ist in erster Linie ein Kommunikationsprozess, aus dem Verhaltensänderungen und neue Handlungsstrukturen folgen.

#### **4 Die Ausbildung zum "Master of Social Management" an der Fachhochschule Braunschweig/ Wolfenbüttel**

Am Beispiel des postgradualen, weiterbildenden Fernstudiengangs "Master of Social Management" an der Fachhochschule Braunschweig/ Wolfenbüttel (Knorr 2002, Kolhoff 2002 a, Kolhoff 2002 b) werden im Folgenden die dort angebotenen sechs Module in Verbindung zu den oben angeführten Funktionssystemen und erforderlichen Kenntnissen und Fähigkeiten von Führungspositionen der Sozialen Arbeit in ihren Inhalten stichpunktartig vorgestellt.

##### **Außenverhältnis:**

- **Funktionssysteme Soziale Arbeit und Politik:** Modul Grundlagen des Sozialmanagements (Rahmenbedingungen sozialer Managementtätigkeit, Veränderungen im Geschäftsfeld intermediärer Dienstleistungen, Dienstleistungsorganisation als Managementorganisation etc.)
- **Funktionssystem Politik:** Modul Informationsmanagement (Netzwerkpolitik, Informationspolitik, Öffentlichkeitsarbeit, Lobbyismus, Marketing etc.)
- **Funktionssystem Verwaltung:** Modul Rechtsgrundlagen des Sozialmanagements (Rechtsgrundlagen der öffentlichen Verwaltung etc.)
- **Funktionssystem Wirtschaft:** Modul Betriebswirtschaftliche Grundlagen des Sozialmanagements (Beschaffung, Produktion und Absatz im Sozialbetrieb, Rechnungswesen, Kostenmanagement, Finanzierung etc.)

##### **Innenverhältnis:**

- **Organisationen steuern:** Modul Management des Organisationswandels (Organisationsanalyse und –entwicklung, Optimierung von Leitungshandeln, Unternehmensgründung und Entrepreneurship etc.)
- **Personal führen:** Modul Personal-, Qualitäts- und Ressourcenmanagement (Personalführung, Personalmanagement, Qualitätsentwicklung, Evaluation, Qualitätssicherung, Total Quality Management, Ressourcenmanagement, Effizienzmessung mit Kennzahlen, Controlling)

Der postgraduale, weiterbildende Fernstudiengang "Master of Social Management" an der Fachhochschule Braunschweig/ Wolfenbüttel ist ein praxisbezogenes Qualifikationsangebot zur Steuerung und Leitung von Einrichtungen Sozialer Arbeit und integriert Kompetenzen und Kenntnisse aus verschiedenen Fachrichtungen und Funktionssystemen. Die Absolventen sollen den wachsenden ökonomischen Anforderungen gerecht werden, ohne dabei den Blick und den Sachverstand für die Soziale Arbeit zu verlieren. Zielsetzung des Studienganges ist deshalb eine akademische Qualifikation, die berufsbegleitend die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten (mit betriebswirtschaftlicher Ausrichtung) für Führungspositionen Sozialer Einrichtungen vermittelt.

Die Inhalte werden im Fernstudium angeboten, kombiniert mit Präsenz- und Interneteinheiten. Das Studium umfasst fünf Semester. Voraussetzungen sind ein abgeschlossenes Hochschulstudium und 2 Jahre Praxistätigkeit.

## Literatur

- Andresen, Volker: Die Entwicklung von Bedarf und Profil der Führungskräfte in der Sozialwirtschaft. In: Maelicke, B. (Hg.), Strategische Unternehmensentwicklung in der Sozialwirtschaft, Baden-Baden, 2002
- Backhaus-Maul, Holger; Olk, Thomas: Vom Korporatismus zum Pluralismus? In: Lars Claussen (Hg.), Gesellschaften im Umbruch. Verhandlungen des 27. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Halle an der Saale. Frankfurt a.M., 1996
- Brückers, Rainer: Erosion der Verbandsstrukturen durch Ausgliederung Sozialer Betriebe? In: TuP 12/99
- Knorr, Friedhelm: Erste Akkreditierung eines Master in Social Work – Beispiel Fachhochschule Braunschweig / Wolfenbüttel. In TuP 3/2002
- Kolhoff, Ludger: Akkreditierung: Dreisprung. In: SOZIALwirtschaft aktuell 5/2002
- Kolhoff, Ludger: Postgradualer „Master of Social Management“ – Das erste Akkreditierungsverfahren in der Bundesrepublik Deutschland. In: Soziale Arbeit 3/ 2002
- Olk, Thomas: Gegenwart gestalten, um Zukunft zu gewinnen! – Verbandspolitische Strategien für die Freie Wohlfahrtspflege. In: TuP 4/99
- Sozialforschungsstelle Dortmund: Modernisierung des öffentlichen Sektors (Projektantrag), Dortmund 2002

Wohlfahrt, Norbert: Zwischen Ökonomisierung und verbandlicher Erneuerung: Die Freie Wohlfahrtspflege auf dem Weg in einen veränderten Wohlfahrtsmix. In: TuP 1/99

Kriegel, Michael: Passgenaue Personalentwicklungskonzepte sind gefragt. Interview in Praxishandbuch SOZIALMANAGEMENT. Bonn/Berlin 2003

### **Die Autoren:**

*Ludger Kolhoff, Prof. Dr.;* Dozent, Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel,  
FB Sozialwesen  
Adresse: Ludwig-Winter-Str. 2, 38120 Braunschweig  
Tel: 0531/2852-188, Fax –100  
e-mail: [L.Kolhoff@FH-Wolfenbuettel.de](mailto:L.Kolhoff@FH-Wolfenbuettel.de)

*Michael Kriegel;* Leiter der AWO-Akademie *Helene Simon*, Bonn.  
Adresse: Ooppelner Str. 130, 53119 Bonn  
Tel: 0228/6685-141, Fax –211  
e-mail: [kri@awobu.awo.org](mailto:kri@awobu.awo.org)

*(Der Beitrag ist erschienen in: Rainer Brückers (Hg.) : Tandem QM – Das integrierte QM-Konzept in der Sozialen Arbeit. Eigenverlag GOS. Bonn 2003.)*

## **Führungskräfte in sozialen Unternehmen - Anforderungen und Qualifikationserfordernisse**

### **1 Der Wandel sozialer Märkte als verbandspolitische Herausforderung für die AWO**

Die Frage hinsichtlich ihrer Führungskräfte und Führungsmethoden diskutiert die AWO nicht erst seit der in die Öffentlichkeit lancierten Kritik am Steuerungsversagen und an mangelnden Kontrollverfahren von Organisationen und Unternehmen des so genannten Dritten Sektors - aber seither um so intensiver. Damit eng verknüpft ist die Frage, welche Anforderungen heute an Führungskräfte in der Freien Wohlfahrtspflege - beziehungsweise in der AWO - gestellt werden und welches adäquate Qualifikationsangebot hierfür bereitgestellt werden muss. Diese Fragen können allerdings nur dann zufriedenstellend beantwortet werden, wenn gleichzeitig eine gründliche Analyse der veränderten Rahmenbedingungen herangezogen wird. Und Veränderungen gibt es in der Sozialwirtschaft in den letzten Jahren zuhauf. Sie gehen einher mit Begriffen wie Kundenorientierung, Wettbewerb, Umbau des Sozialstaates, Neue Steuerungsmodelle etc.

Bei der Diskussion um die sozialwirtschaftlichen Modernisierungsprozesse steht die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit von sozialen Organisationen, Betrieben und Unternehmen an vorderster Stelle. Es verwundert deshalb auch nicht, dass betriebswirtschaftliche Themen das Denken und Handeln des in Verantwortung stehenden Managements zunehmend bestimmen.

Die selbstverständliche Einbeziehung betriebswirtschaftlicher Sichtweisen in die Praxis Sozialer Arbeit hat allerdings noch eine Reihe vermeintlicher und tatsächlicher Stolpersteine zu überwinden. Das jahrelang gepflegte schwierige Verhältnis zwischen Sozialarbeit und Betriebswirtschaftslehre zeigt heute noch Wirkung, wenn es um das Spannungsfeld Marktorientierung versus sozialpolitischer Verantwortung geht und wird in dem Maße komplizierter, in dem betriebliche Praxis und verbandliche Identität in immer stärkeren Widerspruch geraten (Wohlfahrt, 1999).

Ein Ausweg aus diesem Konflikt mag darin liegen, den Wandel sozialer Märkte als verbandspolitische Herausforderung anzunehmen und nicht zu ignorieren. Wer sich notwendigen Diskussionsprozessen über neue Managementstrategien entzieht, läuft Gefahr, unter Umständen genau das zu verlieren, was er bewahren möchte.

Fakt ist, dass durch veränderte politische und rechtliche Rahmenbedingungen der Druck auf die Durchsetzung betriebswirtschaftlicher Effizienz in allen Einrichtungen und Diensten der AWO gewachsen ist. Die AWO ist hinsichtlich vieler ihrer Angebotsformen und der Anzahl ihrer Beschäftigten heute wie ein Wirtschaftsunternehmen zu managen. Demgegenüber steht die Tradition des Verbandes und die damit verbundene weltanschauliche Werteorientierung. Die Zukunft der AWO wird also - wie die eines jeden Wohlfahrtsverbandes - davon bestimmt, ob es ihr gelingt, den ökonomischen Transformationsprozess zum Dienstleister mit einer Modernisierung ihrer Wertekultur zu verbinden (Wohlfahrt 1999), ohne ihren sozialpolitischen Auftrag aus dem Auge zu verlieren.

Diese strukturellen Veränderungsprozesse haben bereits in den 80er Jahren ihren Lauf genommen, gekennzeichnet durch eine starke Expansion in der verbandlichen Funktion als Träger von Einrichtungen und Diensten. Das quantitative Wachstum vollzog sich, ohne dass zeitgleich eine adäquate Anpassung der organisatorischen Strukturen und der Führungskonzepte an die qualitativ veränderten Anforderung erfolgte (Andresen 2002). Durch die Einführung der Pflegeversicherung und der seitdem auch in anderen Leistungsgesetzen spürbaren Tendenz zu mehr Wettbewerb, Effektivität und Kundenorientierung bekamen Veränderungsdruck und -notwendigkeit in Fragen der verbandlichen Struktur noch einmal zusätzlichen Schub. Seither wird intensiver über die Anforderungen eines modernen Managements in der AWO diskutiert.

Einhelliges Credo, zumindest in der Wissenschaft, besteht darin, dass sich durch die veränderten gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen auch die Arbeitsbedingungen im Management sozialer Arbeit verändert haben. Dies erfordert neben der Einführung neuer Personaleinsatzstrategien auch und gerade die Erarbeitung neuer Qualifizierungskonzepte.

Allgemein kann zunächst einmal festgehalten werden, dass die Komplexität der Handlungsebenen in der AWO ihren Niederschlag auf das Anforderungsprofil von Führungskräften finden muss.

In der Verbändeforschung spricht man in diesem Zusammenhang von einer Multifunktionalität, die Wohlfahrtsverbände übernehmen und von intermediären Organisationen, die zwischen „Markt“, „Staat“ und „Bürgern“ agieren (Backhaus/Olk 1996).

- So erbringt die AWO *soziale Dienstleistungen* für Kinder und Jugendliche, Familie und alte Menschen, Behinderte, Migranten, Menschen in sozialen Schwierigkeiten.
- Die AWO ist gleichzeitig eine politische Organisation. Sie bezieht Stellung zu sozialpolitischen Entscheidungen und Entwicklungen und übernimmt somit eine *sozialanwaltliche Interessenvertretung*.
- Als Organisation mit einer sozialen und demokratischen Werteorientierung tritt die AWO für soziale Gerechtigkeit, Solidarität, Chancengleichheit und Partizipation ein. Sie verfolgt hiermit so genannte *normative Zielsetzungen* nach innen und außen.
- Schließlich ist die AWO eine *Agentur des Ehrenamts und der Freiwilligen Sozialen Arbeit*, indem sie in ihren Einrichtungen, Diensten und Vereinsstrukturen interessierten Bürgern die Gelegenheit bietet, sich freiwillig und gemeinwohlorientiert zu engagieren (Olk 1999).

Bereits anhand dieser Beschreibung wird deutlich, welcher komplexer Organisationstyp zu managen ist und welche unterschiedlichen Ansprüche von Führungskräften der AWO abverlangt werden. Die Mehrdimensionalität der Führungsaufgaben wird komplettiert durch Anforderungen, die in die Organisation hinein geleistet werden müssen. Stellvertretend für die Fülle an Leitungsfunktionen innerhalb einer Organisation, einer Einrichtung oder eines Betriebes seien hier Mitarbeiterführung, Motivationsfähigkeit, Problemlösungsfähigkeit, Sozial- und Fachkompetenz erwähnt.

## **2 Führungskräfte der AWO müssen Sozialmanager werden**

Sehr verkürzt lassen sich aus den bisherigen Ausführungen drei Ebenen fokussieren, die Führungskräfte (Sozialmanager) beherrschen sollten:

### *Führungskräfte als Imagerträger*

Das Ansehen sozialer Arbeit und die Unverwechselbarkeit Sozialer Dienstleistungen der AWO werden maßgeblich dadurch geprägt, wie es Führungskräften gelingt, die normative

Werteorientierung und die ökonomisch-operativen Effizienz- und Effektivitätsziele des Verbandes in der Öffentlichkeit gleichwertig zu transportieren.

#### *Führungskräfte als Qualitätsverantwortliche*

Führungskräfte sind treibende und verändernde Kräfte von Qualität. Für sie gilt, jene Faktoren herauszuarbeiten, die das Spezifische einer AWO-Dienstleistung ausmachen und sie in das Erfordernis eines Nachweises zu bringen, wenn diese Dienstleistung in Verbindung mit der AWO-Organisation – vor allem mit ihrem Namen und Logo – geleistet wird (Brückers 2001).

#### *Führungskräfte als Personalverantwortliche*

Die Rolle der Führungskräfte sollte sich darauf konzentrieren, passende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das jeweilige Systemgefüge auszuwählen, zu fordern, zu bestärken, zu fördern und zu (ver)binden. Wie engagiert und qualifiziert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeitskraft einsetzen können, hängt maßgeblich von ihrer Leitung ab.

Das bislang genannte Anforderungsspektrum hat weitreichende Konsequenzen für die Ausbildung zukünftiger Entscheidungsträger in der AWO oder anders formuliert: Aus Führungskräften müssen Sozialmanager werden. Das Angebot der Zentralen Fortbildung in der AWO-Akademie konzentrierte sich bislang hauptsächlich auf die Funktionsbereiche der inneren Organisation, im Sinne der Organisationslehre, Mitarbeiterführung und Personalentwicklung. Diese gilt es auch in Zukunft nicht zu vernachlässigen. Den so genannten „weichen Themen“ müssen jedoch weitere Funktionssysteme hinzugefügt werden. Zum einen muss der kompetente Umgang mit betriebswirtschaftlichen Techniken gelernt werden, zum anderen müssen neue, zusätzliche Kernkompetenzen erworben werden, wie z.B. Verhandeln, Herstellen von Allianzen oder Netzwerkbildung mit Konkurrenten (sfs, 2002). Last but not least spielt der Qualifikationsabschluss für zukünftige Sozialmanager eine bedeutende Rolle. Die Konkurrenz - auch im Hinblick auf die Europäisierung des Sektors – wird weiter zunehmen. Das setzt voraus, dass man auf dem sozialwirtschaftlichen und sozialunternehmerischen Parkett auf „gleicher Augenhöhe“ verhandeln und agieren kann.

Aus diesen Gründen ist die AWO-Akademie eine Kooperation mit der FH Braunschweig/Wolfenbüttel eingegangen und wird demnächst einen weiterbildenden Fernstudiengang „Master of Social Management“ anbieten.

### **3 Sozialmanager: Jongleure zwischen gesellschaftlichen Funktionssystemen und Sozialer Arbeit**

Da sich das Handlungsfeld der Sozialen Arbeit durch die Einführung von Marktmechanismen verändert hat, stehen soziale Einrichtungen und Dienste, wie oben für die AWO exemplarisch beschrieben, im Wettbewerb und konkurrieren um knapper werdende Mittel und um Kunden und Klienten. Führungskräfte sozialer Einrichtungen und Dienste müssen, um Ressourcenzuflüsse sicherzustellen, Anschlussfähigkeiten zu den für die Soziale Arbeit wichtigen Funktionssystemen der Gesellschaft herstellen.

- **Funktionssystem Soziale Arbeit**

Aufgabe der Sozialen Arbeit ist es, Hilfe für Menschen in Not sicherzustellen. Es geht darum, Menschen in die Gesellschaft zu integrieren oder zu reintegrieren, wobei die Soziale Arbeit davon abhängig ist, dass öffentliche Kostenträger die notwendigen Ressourcen für die Leistungserbringung zur Verfügung stellen.

- **Funktionssystem Verwaltung**

Eine Führungsperson der Sozialen Arbeit muss die rechtlichen Rahmenbedingungen kennen und mit ihnen konstruktiv arbeiten, um von den öffentlichen Trägern Gelder für die eigene Einrichtung erhalten zu können. Sie muss sich also mit Gesetzen, Erlassen und Verordnungen auseinandersetzen.

- **Funktionssystem Politik**

Wenn Führungskräfte für die Soziale Arbeit Ressourcenflüsse sicherstellen wollen, müssen sie politisch agieren und Kontakte zur jeweiligen demokratisch gewählten politischen Macht herstellen. Dies kann im Rahmen von Parteilarbeit oder im Bereich von Lobbys, Verbänden und informellen Netzen erfolgen. Politische Aktionen, Demonstrationen, öffentliche Rede oder gute Kontakte zu Medien können sich positiv auf Ressourcenflüsse auswirken.

- **Funktionssystem Wirtschaft**

Soziale Einrichtungen und Dienste, die durch Sponsoring oder Public Private Partnership mit-helfen, die Effektivität und Effizienz oder die Marktstellung von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen zu verbessern, können aus dem Funktionssystem der Wirtschaft Ressourcen bekommen. Wirtschaftliche Regeln gelten zunehmend auch im Innenverhältnis sozialer Einrichtungen und Dienste. Es geht darum, kostengünstig zu arbeiten und neuerdings Überschüsse zu erzielen.

Durch die neuen Anforderungen, die sich an Führungskräfte der Sozialen Arbeit stellen, wenn sie mit den oben angeführten Funktionssystemen im Außenverhältnis konstruktiv agieren, ergibt sich im Innenverhältnis der Organisationen selbst eine neue Form des Managements.

Management stammt von dem italienischen Begriff der Renaissance: „maneggiare“ = wilde Pferde einreiten und dabei zu zügeln (Wendt 1997, 46). Es umfasst die Führung der Organisation und des Personals. Zur Führung der Organisation gehört die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation und die Fähigkeit, Prozesse zu steuern, d.h. prozessorientiert und zielorientiert zu agieren und Organisationen permanent neu zu organisieren. Die Führung des Personals ist in erster Linie ein Kommunikationsprozess, aus dem Verhaltensänderungen und neue Handlungsstrukturen folgen.

#### **4 Die Ausbildung zum "Master of Social Management" an der Fachhochschule Braunschweig/ Wolfenbüttel**

Am Beispiel des postgradualen, weiterbildenden Fernstudiengangs "Master of Social Management" an der Fachhochschule Braunschweig/ Wolfenbüttel (Knorr 2002, Kolhoff 2002 a, Kolhoff 2002 b) werden im Folgenden die dort angebotenen sechs Module in Verbindung zu den oben angeführten Funktionssystemen und erforderlichen Kenntnissen und Fähigkeiten von Führungspositionen der Sozialen Arbeit in ihren Inhalten stichpunktartig vorgestellt.

##### **Außenverhältnis:**

- **Funktionssysteme Soziale Arbeit und Politik:** Modul Grundlagen des Sozialmanagements (Rahmenbedingungen sozialer Managementtätigkeit, Veränderungen im Geschäftsfeld intermediärer Dienstleistungen, Dienstleistungsorganisation als Managementorganisation etc.)
- **Funktionssystem Politik:** Modul Informationsmanagement (Netzwerkpolitik, Informationspolitik, Öffentlichkeitsarbeit, Lobbyismus, Marketing etc.)
- **Funktionssystem Verwaltung:** Modul Rechtsgrundlagen des Sozialmanagements (Rechtsgrundlagen der öffentlichen Verwaltung etc.)
- **Funktionssystem Wirtschaft:** Modul Betriebswirtschaftliche Grundlagen des Sozialmanagements (Beschaffung, Produktion und Absatz im Sozialbetrieb, Rechnungswesen, Kostenmanagement, Finanzierung etc.)

##### **Innenverhältnis:**

- **Organisationen steuern:** Modul Management des Organisationswandels (Organisationsanalyse und –entwicklung, Optimierung von Leitungshandeln, Unternehmensgründung und Entrepreneurship etc.)
- **Personal führen:** Modul Personal-, Qualitäts- und Ressourcenmanagement (Personalführung, Personalmanagement, Qualitätsentwicklung, Evaluation, Qualitätssicherung, Total Quality Management, Ressourcenmanagement, Effizienzmessung mit Kennzahlen, Controlling)

Der postgraduale, weiterbildende Fernstudiengang "Master of Social Management" an der Fachhochschule Braunschweig/ Wolfenbüttel ist ein praxisbezogenes Qualifikationsangebot zur Steuerung und Leitung von Einrichtungen Sozialer Arbeit und integriert Kompetenzen und Kenntnisse aus verschiedenen Fachrichtungen und Funktionssystemen. Die Absolventen sollen den wachsenden ökonomischen Anforderungen gerecht werden, ohne dabei den Blick und den Sachverstand für die Soziale Arbeit zu verlieren. Zielsetzung des Studienganges ist deshalb eine akademische Qualifikation, die berufsbegleitend die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten (mit betriebswirtschaftlicher Ausrichtung) für Führungspositionen Sozialer Einrichtungen vermittelt.

Die Inhalte werden im Fernstudium angeboten, kombiniert mit Präsenz- und Interneteinheiten. Das Studium umfasst fünf Semester. Voraussetzungen sind ein abgeschlossenes Hochschulstudium und 2 Jahre Praxistätigkeit.

## Literatur

- Andresen, Volker: Die Entwicklung von Bedarf und Profil der Führungskräfte in der Sozialwirtschaft. In: Maelicke, B. (Hg.), Strategische Unternehmensentwicklung in der Sozialwirtschaft, Baden-Baden, 2002
- Backhaus-Maul, Holger; Olk, Thomas: Vom Korporatismus zum Pluralismus? In: Lars Claussen (Hg.), Gesellschaften im Umbruch. Verhandlungen des 27. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Halle an der Saale. Frankfurt a.M., 1996
- Brückers, Rainer: Erosion der Verbandsstrukturen durch Ausgliederung Sozialer Betriebe? In: TuP 12/99
- Knorr, Friedhelm: Erste Akkreditierung eines Master in Social Work – Beispiel Fachhochschule Braunschweig / Wolfenbüttel. In TuP 3/2002
- Kolhoff, Ludger: Akkreditierung: Dreisprung. In: SOZIALwirtschaft aktuell 5/2002
- Kolhoff, Ludger: Postgradualer „Master of Social Management“ – Das erste Akkreditierungsverfahren in der Bundesrepublik Deutschland. In: Soziale Arbeit 3/ 2002
- Olk, Thomas: Gegenwart gestalten, um Zukunft zu gewinnen! – Verbandspolitische Strategien für die Freie Wohlfahrtspflege. In: TuP 4/99
- Sozialforschungsstelle Dortmund: Modernisierung des öffentlichen Sektors (Projektantrag), Dortmund 2002

Wohlfahrt, Norbert: Zwischen Ökonomisierung und verbandlicher Erneuerung: Die Freie Wohlfahrtspflege auf dem Weg in einen veränderten Wohlfahrtsmix. In: TuP 1/99

Kriegel, Michael: Passgenaue Personalentwicklungskonzepte sind gefragt. Interview in Praxishandbuch SOZIALMANAGEMENT. Bonn/Berlin 2003

### **Die Autoren:**

*Ludger Kolhoff, Prof. Dr.;* Dozent, Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel,  
FB Sozialwesen  
Adresse: Ludwig-Winter-Str. 2, 38120 Braunschweig  
Tel: 0531/2852-188, Fax –100  
e-mail: [L.Kolhoff@FH-Wolfenbuettel.de](mailto:L.Kolhoff@FH-Wolfenbuettel.de)

*Michael Kriegel;* Leiter der AWO-Akademie *Helene Simon*, Bonn.  
Adresse: Ooppelner Str. 130, 53119 Bonn  
Tel: 0228/6685-141, Fax –211  
e-mail: [kri@awobu.awo.org](mailto:kri@awobu.awo.org)

*(Der Beitrag ist erschienen in: Rainer Brückers (Hg.) : Tandem QM – Das integrierte QM-Konzept in der Sozialen Arbeit. Eigenverlag GOS. Bonn 2003.)*

## **Führungskräfte in sozialen Unternehmen - Anforderungen und Qualifikationserfordernisse**

### **1 Der Wandel sozialer Märkte als verbandspolitische Herausforderung für die AWO**

Die Frage hinsichtlich ihrer Führungskräfte und Führungsmethoden diskutiert die AWO nicht erst seit der in die Öffentlichkeit lancierten Kritik am Steuerungsversagen und an mangelnden Kontrollverfahren von Organisationen und Unternehmen des so genannten Dritten Sektors - aber seither um so intensiver. Damit eng verknüpft ist die Frage, welche Anforderungen heute an Führungskräfte in der Freien Wohlfahrtspflege - beziehungsweise in der AWO - gestellt werden und welches adäquate Qualifikationsangebot hierfür bereitgestellt werden muss. Diese Fragen können allerdings nur dann zufriedenstellend beantwortet werden, wenn gleichzeitig eine gründliche Analyse der veränderten Rahmenbedingungen herangezogen wird. Und Veränderungen gibt es in der Sozialwirtschaft in den letzten Jahren zuhauf. Sie gehen einher mit Begriffen wie Kundenorientierung, Wettbewerb, Umbau des Sozialstaates, Neue Steuerungsmodelle etc.

Bei der Diskussion um die sozialwirtschaftlichen Modernisierungsprozesse steht die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit von sozialen Organisationen, Betrieben und Unternehmen an vorderster Stelle. Es verwundert deshalb auch nicht, dass betriebswirtschaftliche Themen das Denken und Handeln des in Verantwortung stehenden Managements zunehmend bestimmen.

Die selbstverständliche Einbeziehung betriebswirtschaftlicher Sichtweisen in die Praxis Sozialer Arbeit hat allerdings noch eine Reihe vermeintlicher und tatsächlicher Stolpersteine zu überwinden. Das jahrelang gepflegte schwierige Verhältnis zwischen Sozialarbeit und Betriebswirtschaftslehre zeigt heute noch Wirkung, wenn es um das Spannungsfeld Marktorientierung versus sozialpolitischer Verantwortung geht und wird in dem Maße komplizierter, in dem betriebliche Praxis und verbandliche Identität in immer stärkeren Widerspruch geraten (Wohlfahrt, 1999).

Ein Ausweg aus diesem Konflikt mag darin liegen, den Wandel sozialer Märkte als verbandspolitische Herausforderung anzunehmen und nicht zu ignorieren. Wer sich notwendigen Diskussionsprozessen über neue Managementstrategien entzieht, läuft Gefahr, unter Umständen genau das zu verlieren, was er bewahren möchte.

Fakt ist, dass durch veränderte politische und rechtliche Rahmenbedingungen der Druck auf die Durchsetzung betriebswirtschaftlicher Effizienz in allen Einrichtungen und Diensten der AWO gewachsen ist. Die AWO ist hinsichtlich vieler ihrer Angebotsformen und der Anzahl ihrer Beschäftigten heute wie ein Wirtschaftsunternehmen zu managen. Demgegenüber steht die Tradition des Verbandes und die damit verbundene weltanschauliche Werteorientierung. Die Zukunft der AWO wird also - wie die eines jeden Wohlfahrtsverbandes - davon bestimmt, ob es ihr gelingt, den ökonomischen Transformationsprozess zum Dienstleister mit einer Modernisierung ihrer Wertekultur zu verbinden (Wohlfahrt 1999), ohne ihren sozialpolitischen Auftrag aus dem Auge zu verlieren.

Diese strukturellen Veränderungsprozesse haben bereits in den 80er Jahren ihren Lauf genommen, gekennzeichnet durch eine starke Expansion in der verbandlichen Funktion als Träger von Einrichtungen und Diensten. Das quantitative Wachstum vollzog sich, ohne dass zeitgleich eine adäquate Anpassung der organisatorischen Strukturen und der Führungskonzepte an die qualitativ veränderten Anforderung erfolgte (Andresen 2002). Durch die Einführung der Pflegeversicherung und der seitdem auch in anderen Leistungsgesetzen spürbaren Tendenz zu mehr Wettbewerb, Effektivität und Kundenorientierung bekamen Veränderungsdruck und -notwendigkeit in Fragen der verbandlichen Struktur noch einmal zusätzlichen Schub. Seither wird intensiver über die Anforderungen eines modernen Managements in der AWO diskutiert.

Einhelliges Credo, zumindest in der Wissenschaft, besteht darin, dass sich durch die veränderten gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen auch die Arbeitsbedingungen im Management sozialer Arbeit verändert haben. Dies erfordert neben der Einführung neuer Personaleinsatzstrategien auch und gerade die Erarbeitung neuer Qualifizierungskonzepte.

Allgemein kann zunächst einmal festgehalten werden, dass die Komplexität der Handlungsebenen in der AWO ihren Niederschlag auf das Anforderungsprofil von Führungskräften finden muss.

In der Verbändeforschung spricht man in diesem Zusammenhang von einer Multifunktionalität, die Wohlfahrtsverbände übernehmen und von intermediären Organisationen, die zwischen „Markt“, „Staat“ und „Bürgern“ agieren (Backhaus/Olk 1996).

- So erbringt die AWO *soziale Dienstleistungen* für Kinder und Jugendliche, Familie und alte Menschen, Behinderte, Migranten, Menschen in sozialen Schwierigkeiten.
- Die AWO ist gleichzeitig eine politische Organisation. Sie bezieht Stellung zu sozialpolitischen Entscheidungen und Entwicklungen und übernimmt somit eine *sozialanwaltliche Interessenvertretung*.
- Als Organisation mit einer sozialen und demokratischen Werteorientierung tritt die AWO für soziale Gerechtigkeit, Solidarität, Chancengleichheit und Partizipation ein. Sie verfolgt hiermit so genannte *normative Zielsetzungen* nach innen und außen.
- Schließlich ist die AWO eine *Agentur des Ehrenamts und der Freiwilligen Sozialen Arbeit*, indem sie in ihren Einrichtungen, Diensten und Vereinsstrukturen interessierten Bürgern die Gelegenheit bietet, sich freiwillig und gemeinwohlorientiert zu engagieren (Olk 1999).

Bereits anhand dieser Beschreibung wird deutlich, welcher komplexer Organisationstyp zu managen ist und welche unterschiedlichen Ansprüche von Führungskräften der AWO abverlangt werden. Die Mehrdimensionalität der Führungsaufgaben wird komplettiert durch Anforderungen, die in die Organisation hinein geleistet werden müssen. Stellvertretend für die Fülle an Leitungsfunktionen innerhalb einer Organisation, einer Einrichtung oder eines Betriebes seien hier Mitarbeiterführung, Motivationsfähigkeit, Problemlösungsfähigkeit, Sozial- und Fachkompetenz erwähnt.

## **2 Führungskräfte der AWO müssen Sozialmanager werden**

Sehr verkürzt lassen sich aus den bisherigen Ausführungen drei Ebenen fokussieren, die Führungskräfte (Sozialmanager) beherrschen sollten:

### *Führungskräfte als Imageräger*

Das Ansehen sozialer Arbeit und die Unverwechselbarkeit Sozialer Dienstleistungen der AWO werden maßgeblich dadurch geprägt, wie es Führungskräften gelingt, die normative

Werteorientierung und die ökonomisch-operativen Effizienz- und Effektivitätsziele des Verbandes in der Öffentlichkeit gleichwertig zu transportieren.

#### *Führungskräfte als Qualitätsverantwortliche*

Führungskräfte sind treibende und verändernde Kräfte von Qualität. Für sie gilt, jene Faktoren herauszuarbeiten, die das Spezifische einer AWO-Dienstleistung ausmachen und sie in das Erfordernis eines Nachweises zu bringen, wenn diese Dienstleistung in Verbindung mit der AWO-Organisation – vor allem mit ihrem Namen und Logo – geleistet wird (Brückers 2001).

#### *Führungskräfte als Personalverantwortliche*

Die Rolle der Führungskräfte sollte sich darauf konzentrieren, passende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das jeweilige Systemgefüge auszuwählen, zu fordern, zu bestärken, zu fördern und zu (ver)binden. Wie engagiert und qualifiziert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeitskraft einsetzen können, hängt maßgeblich von ihrer Leitung ab.

Das bislang genannte Anforderungsspektrum hat weitreichende Konsequenzen für die Ausbildung zukünftiger Entscheidungsträger in der AWO oder anders formuliert: Aus Führungskräften müssen Sozialmanager werden. Das Angebot der Zentralen Fortbildung in der AWO-Akademie konzentrierte sich bislang hauptsächlich auf die Funktionsbereiche der inneren Organisation, im Sinne der Organisationslehre, Mitarbeiterführung und Personalentwicklung. Diese gilt es auch in Zukunft nicht zu vernachlässigen. Den so genannten „weichen Themen“ müssen jedoch weitere Funktionssysteme hinzugefügt werden. Zum einen muss der kompetente Umgang mit betriebswirtschaftlichen Techniken gelernt werden, zum anderen müssen neue, zusätzliche Kernkompetenzen erworben werden, wie z.B. Verhandeln, Herstellen von Allianzen oder Netzwerkbildung mit Konkurrenten (sfs, 2002). Last but not least spielt der Qualifikationsabschluss für zukünftige Sozialmanager eine bedeutende Rolle. Die Konkurrenz - auch im Hinblick auf die Europäisierung des Sozialsektors – wird weiter zunehmen. Das setzt voraus, dass man auf dem sozialwirtschaftlichen und sozialunternehmerischen Parkett auf „gleicher Augenhöhe“ verhandeln und agieren kann.

Aus diesen Gründen ist die AWO-Akademie eine Kooperation mit der FH Braunschweig/Wolfenbüttel eingegangen und wird demnächst einen weiterbildenden Fernstudiengang „Master of Social Management“ anbieten.

### **3 Sozialmanager: Jongleure zwischen gesellschaftlichen Funktionssystemen und Sozialer Arbeit**

Da sich das Handlungsfeld der Sozialen Arbeit durch die Einführung von Marktmechanismen verändert hat, stehen soziale Einrichtungen und Dienste, wie oben für die AWO exemplarisch beschrieben, im Wettbewerb und konkurrieren um knapper werdende Mittel und um Kunden und Klienten. Führungskräfte sozialer Einrichtungen und Dienste müssen, um Ressourcenzuflüsse sicherzustellen, Anschlussfähigkeiten zu den für die Soziale Arbeit wichtigen Funktionssystemen der Gesellschaft herstellen.

- **Funktionssystem Soziale Arbeit**

Aufgabe der Sozialen Arbeit ist es, Hilfe für Menschen in Not sicherzustellen. Es geht darum, Menschen in die Gesellschaft zu integrieren oder zu reintegrieren, wobei die Soziale Arbeit davon abhängig ist, dass öffentliche Kostenträger die notwendigen Ressourcen für die Leistungserbringung zur Verfügung stellen.

- **Funktionssystem Verwaltung**

Eine Führungsperson der Sozialen Arbeit muss die rechtlichen Rahmenbedingungen kennen und mit ihnen konstruktiv arbeiten, um von den öffentlichen Trägern Gelder für die eigene Einrichtung erhalten zu können. Sie muss sich also mit Gesetzen, Erlassen und Verordnungen auseinandersetzen.

- **Funktionssystem Politik**

Wenn Führungskräfte für die Soziale Arbeit Ressourcenflüsse sicherstellen wollen, müssen sie politisch agieren und Kontakte zur jeweiligen demokratisch gewählten politischen Macht herstellen. Dies kann im Rahmen von Parteiarbeit oder im Bereich von Lobbys, Verbänden und informellen Netzen erfolgen. Politische Aktionen, Demonstrationen, öffentliche Rede oder gute Kontakte zu Medien können sich positiv auf Ressourcenflüsse auswirken.

- **Funktionssystem Wirtschaft**

Soziale Einrichtungen und Dienste, die durch Sponsoring oder Public Private Partnership mit-helfen, die Effektivität und Effizienz oder die Marktstellung von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen zu verbessern, können aus dem Funktionssystem der Wirtschaft Ressourcen bekommen. Wirtschaftliche Regeln gelten zunehmend auch im Innenverhältnis sozialer Einrichtungen und Dienste. Es geht darum, kostengünstig zu arbeiten und neuerdings Überschüsse zu erzielen.

Durch die neuen Anforderungen, die sich an Führungskräfte der Sozialen Arbeit stellen, wenn sie mit den oben angeführten Funktionssystemen im Außenverhältnis konstruktiv agieren, ergibt sich im Innenverhältnis der Organisationen selbst eine neue Form des Managements.

Management stammt von dem italienischen Begriff der Renaissance: „maneggiare“ = wilde Pferde einreiten und dabei zu zügeln (Wendt 1997, 46). Es umfasst die Führung der Organisation und des Personals. Zur Führung der Organisation gehört die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation und die Fähigkeit, Prozesse zu steuern, d.h. prozessorientiert und zielorientiert zu agieren und Organisationen permanent neu zu organisieren. Die Führung des Personals ist in erster Linie ein Kommunikationsprozess, aus dem Verhaltensänderungen und neue Handlungsstrukturen folgen.

#### **4 Die Ausbildung zum "Master of Social Management" an der Fachhochschule Braunschweig/ Wolfenbüttel**

Am Beispiel des postgradualen, weiterbildenden Fernstudiengangs "Master of Social Management" an der Fachhochschule Braunschweig/ Wolfenbüttel (Knorr 2002, Kolhoff 2002 a, Kolhoff 2002 b) werden im Folgenden die dort angebotenen sechs Module in Verbindung zu den oben angeführten Funktionssystemen und erforderlichen Kenntnissen und Fähigkeiten von Führungspositionen der Sozialen Arbeit in ihren Inhalten stichpunktartig vorgestellt.

##### **Außenverhältnis:**

- **Funktionssysteme Soziale Arbeit und Politik:** Modul Grundlagen des Sozialmanagements (Rahmenbedingungen sozialer Managementtätigkeit, Veränderungen im Geschäftsfeld intermediärer Dienstleistungen, Dienstleistungsorganisation als Managementorganisation etc.)
- **Funktionssystem Politik:** Modul Informationsmanagement (Netzwerkpolitik, Informationspolitik, Öffentlichkeitsarbeit, Lobbyismus, Marketing etc.)
- **Funktionssystem Verwaltung:** Modul Rechtsgrundlagen des Sozialmanagements (Rechtsgrundlagen der öffentlichen Verwaltung etc.)
- **Funktionssystem Wirtschaft:** Modul Betriebswirtschaftliche Grundlagen des Sozialmanagements (Beschaffung, Produktion und Absatz im Sozialbetrieb, Rechnungswesen, Kostenmanagement, Finanzierung etc.)

##### **Innenverhältnis:**

- **Organisationen steuern:** Modul Management des Organisationswandels (Organisationsanalyse und –entwicklung, Optimierung von Leitungshandeln, Unternehmensgründung und Entrepreneurship etc.)
- **Personal führen:** Modul Personal-, Qualitäts- und Ressourcenmanagement (Personalführung, Personalmanagement, Qualitätsentwicklung, Evaluation, Qualitätssicherung, Total Quality Management, Ressourcenmanagement, Effizienzmessung mit Kennzahlen, Controlling)

Der postgraduale, weiterbildende Fernstudiengang "Master of Social Management" an der Fachhochschule Braunschweig/ Wolfenbüttel ist ein praxisbezogenes Qualifikationsangebot zur Steuerung und Leitung von Einrichtungen Sozialer Arbeit und integriert Kompetenzen und Kenntnisse aus verschiedenen Fachrichtungen und Funktionssystemen. Die Absolventen sollen den wachsenden ökonomischen Anforderungen gerecht werden, ohne dabei den Blick und den Sachverstand für die Soziale Arbeit zu verlieren. Zielsetzung des Studienganges ist deshalb eine akademische Qualifikation, die berufsbegleitend die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten (mit betriebswirtschaftlicher Ausrichtung) für Führungspositionen Sozialer Einrichtungen vermittelt.

Die Inhalte werden im Fernstudium angeboten, kombiniert mit Präsenz- und Interneteinheiten. Das Studium umfasst fünf Semester. Voraussetzungen sind ein abgeschlossenes Hochschulstudium und 2 Jahre Praxistätigkeit.

## Literatur

- Andresen, Volker: Die Entwicklung von Bedarf und Profil der Führungskräfte in der Sozialwirtschaft. In: Maelicke, B. (Hg.), Strategische Unternehmensentwicklung in der Sozialwirtschaft, Baden-Baden, 2002
- Backhaus-Maul, Holger; Olk, Thomas: Vom Korporatismus zum Pluralismus? In: Lars Claussen (Hg.), Gesellschaften im Umbruch. Verhandlungen des 27. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Halle an der Saale. Frankfurt a.M., 1996
- Brückers, Rainer: Erosion der Verbandsstrukturen durch Ausgliederung Sozialer Betriebe? In: TuP 12/99
- Knorr, Friedhelm: Erste Akkreditierung eines Master in Social Work – Beispiel Fachhochschule Braunschweig / Wolfenbüttel. In TuP 3/2002
- Kolhoff, Ludger: Akkreditierung: Dreisprung. In: SOZIALwirtschaft aktuell 5/2002
- Kolhoff, Ludger: Postgradualer „Master of Social Management“ – Das erste Akkreditierungsverfahren in der Bundesrepublik Deutschland. In: Soziale Arbeit 3/ 2002
- Olk, Thomas: Gegenwart gestalten, um Zukunft zu gewinnen! – Verbandspolitische Strategien für die Freie Wohlfahrtspflege. In: TuP 4/99
- Sozialforschungsstelle Dortmund: Modernisierung des öffentlichen Sektors (Projektantrag), Dortmund 2002

Wohlfahrt, Norbert: Zwischen Ökonomisierung und verbandlicher Erneuerung: Die Freie Wohlfahrtspflege auf dem Weg in einen veränderten Wohlfahrtsmix. In: TuP 1/99

Kriegel, Michael: Passgenaue Personalentwicklungskonzepte sind gefragt. Interview in Praxishandbuch SOZIALMANAGEMENT. Bonn/Berlin 2003

### **Die Autoren:**

*Ludger Kolhoff, Prof. Dr.;* Dozent, Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel,  
FB Sozialwesen  
Adresse: Ludwig-Winter-Str. 2, 38120 Braunschweig  
Tel: 0531/2852-188, Fax –100  
e-mail: [L.Kolhoff@FH-Wolfenbuettel.de](mailto:L.Kolhoff@FH-Wolfenbuettel.de)

*Michael Kriegel;* Leiter der AWO-Akademie *Helene Simon*, Bonn.  
Adresse: Ooppelner Str. 130, 53119 Bonn  
Tel: 0228/6685-141, Fax –211  
e-mail: [kri@awobu.awo.org](mailto:kri@awobu.awo.org)

*(Der Beitrag ist erschienen in: Rainer Brückers (Hg.) : Tandem QM – Das integrierte QM-Konzept in der Sozialen Arbeit. Eigenverlag GOS. Bonn 2003.)*

## **Führungskräfte in sozialen Unternehmen - Anforderungen und Qualifikationserfordernisse**

### **1 Der Wandel sozialer Märkte als verbandspolitische Herausforderung für die AWO**

Die Frage hinsichtlich ihrer Führungskräfte und Führungsmethoden diskutiert die AWO nicht erst seit der in die Öffentlichkeit lancierten Kritik am Steuerungsversagen und an mangelnden Kontrollverfahren von Organisationen und Unternehmen des so genannten Dritten Sektors - aber seither um so intensiver. Damit eng verknüpft ist die Frage, welche Anforderungen heute an Führungskräfte in der Freien Wohlfahrtspflege - beziehungsweise in der AWO - gestellt werden und welches adäquate Qualifikationsangebot hierfür bereitgestellt werden muss. Diese Fragen können allerdings nur dann zufriedenstellend beantwortet werden, wenn gleichzeitig eine gründliche Analyse der veränderten Rahmenbedingungen herangezogen wird. Und Veränderungen gibt es in der Sozialwirtschaft in den letzten Jahren zuhauf. Sie gehen einher mit Begriffen wie Kundenorientierung, Wettbewerb, Umbau des Sozialstaates, Neue Steuerungsmodelle etc.

Bei der Diskussion um die sozialwirtschaftlichen Modernisierungsprozesse steht die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit von sozialen Organisationen, Betrieben und Unternehmen an vorderster Stelle. Es verwundert deshalb auch nicht, dass betriebswirtschaftliche Themen das Denken und Handeln des in Verantwortung stehenden Managements zunehmend bestimmen.

Die selbstverständliche Einbeziehung betriebswirtschaftlicher Sichtweisen in die Praxis Sozialer Arbeit hat allerdings noch eine Reihe vermeintlicher und tatsächlicher Stolpersteine zu überwinden. Das jahrelang gepflegte schwierige Verhältnis zwischen Sozialarbeit und Betriebswirtschaftslehre zeigt heute noch Wirkung, wenn es um das Spannungsfeld Marktorientierung versus sozialpolitischer Verantwortung geht und wird in dem Maße komplizierter, in dem betriebliche Praxis und verbandliche Identität in immer stärkeren Widerspruch geraten (Wohlfahrt, 1999).

Ein Ausweg aus diesem Konflikt mag darin liegen, den Wandel sozialer Märkte als verbandspolitische Herausforderung anzunehmen und nicht zu ignorieren. Wer sich notwendigen Diskussionsprozessen über neue Managementstrategien entzieht, läuft Gefahr, unter Umständen genau das zu verlieren, was er bewahren möchte.

Fakt ist, dass durch veränderte politische und rechtliche Rahmenbedingungen der Druck auf die Durchsetzung betriebswirtschaftlicher Effizienz in allen Einrichtungen und Diensten der AWO gewachsen ist. Die AWO ist hinsichtlich vieler ihrer Angebotsformen und der Anzahl ihrer Beschäftigten heute wie ein Wirtschaftsunternehmen zu managen. Demgegenüber steht die Tradition des Verbandes und die damit verbundene weltanschauliche Werteorientierung. Die Zukunft der AWO wird also - wie die eines jeden Wohlfahrtsverbandes - davon bestimmt, ob es ihr gelingt, den ökonomischen Transformationsprozess zum Dienstleister mit einer Modernisierung ihrer Wertekultur zu verbinden (Wohlfahrt 1999), ohne ihren sozialpolitischen Auftrag aus dem Auge zu verlieren.

Diese strukturellen Veränderungsprozesse haben bereits in den 80er Jahren ihren Lauf genommen, gekennzeichnet durch eine starke Expansion in der verbandlichen Funktion als Träger von Einrichtungen und Diensten. Das quantitative Wachstum vollzog sich, ohne dass zeitgleich eine adäquate Anpassung der organisatorischen Strukturen und der Führungskonzepte an die qualitativ veränderten Anforderung erfolgte (Andresen 2002). Durch die Einführung der Pflegeversicherung und der seitdem auch in anderen Leistungsgesetzen spürbaren Tendenz zu mehr Wettbewerb, Effektivität und Kundenorientierung bekamen Veränderungsdruck und -notwendigkeit in Fragen der verbandlichen Struktur noch einmal zusätzlichen Schub. Seither wird intensiver über die Anforderungen eines modernen Managements in der AWO diskutiert.

Einhelliges Credo, zumindest in der Wissenschaft, besteht darin, dass sich durch die veränderten gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen auch die Arbeitsbedingungen im Management sozialer Arbeit verändert haben. Dies erfordert neben der Einführung neuer Personal-einsatzstrategien auch und gerade die Erarbeitung neuer Qualifizierungskonzepte.

Allgemein kann zunächst einmal festgehalten werden, dass die Komplexität der Handlungsebenen in der AWO ihren Niederschlag auf das Anforderungsprofil von Führungskräften finden muss.

In der Verbändeforschung spricht man in diesem Zusammenhang von einer Multifunktionalität, die Wohlfahrtsverbände übernehmen und von intermediären Organisationen, die zwischen „Markt“, „Staat“ und „Bürgern“ agieren (Backhaus/Olk 1996).

- So erbringt die AWO *soziale Dienstleistungen* für Kinder und Jugendliche, Familie und alte Menschen, Behinderte, Migranten, Menschen in sozialen Schwierigkeiten.
- Die AWO ist gleichzeitig eine politische Organisation. Sie bezieht Stellung zu sozialpolitischen Entscheidungen und Entwicklungen und übernimmt somit eine *sozialanwaltliche Interessenvertretung*.
- Als Organisation mit einer sozialen und demokratischen Werteorientierung tritt die AWO für soziale Gerechtigkeit, Solidarität, Chancengleichheit und Partizipation ein. Sie verfolgt hiermit so genannte *normative Zielsetzungen* nach innen und außen.
- Schließlich ist die AWO eine *Agentur des Ehrenamts und der Freiwilligen Sozialen Arbeit*, indem sie in ihren Einrichtungen, Diensten und Vereinsstrukturen interessierten Bürgern die Gelegenheit bietet, sich freiwillig und gemeinwohlorientiert zu engagieren (Olk 1999).

Bereits anhand dieser Beschreibung wird deutlich, welcher komplexer Organisationstyp zu managen ist und welche unterschiedlichen Ansprüche von Führungskräften der AWO abverlangt werden. Die Mehrdimensionalität der Führungsaufgaben wird komplettiert durch Anforderungen, die in die Organisation hinein geleistet werden müssen. Stellvertretend für die Fülle an Leitungsfunktionen innerhalb einer Organisation, einer Einrichtung oder eines Betriebes seien hier Mitarbeiterführung, Motivationsfähigkeit, Problemlösungsfähigkeit, Sozial- und Fachkompetenz erwähnt.

## **2 Führungskräfte der AWO müssen Sozialmanager werden**

Sehr verkürzt lassen sich aus den bisherigen Ausführungen drei Ebenen fokussieren, die Führungskräfte (Sozialmanager) beherrschen sollten:

### *Führungskräfte als Imageräger*

Das Ansehen sozialer Arbeit und die Unverwechselbarkeit Sozialer Dienstleistungen der AWO werden maßgeblich dadurch geprägt, wie es Führungskräften gelingt, die normative

Werteorientierung und die ökonomisch-operativen Effizienz- und Effektivitätsziele des Verbandes in der Öffentlichkeit gleichwertig zu transportieren.

#### *Führungskräfte als Qualitätsverantwortliche*

Führungskräfte sind treibende und verändernde Kräfte von Qualität. Für sie gilt, jene Faktoren herauszuarbeiten, die das Spezifische einer AWO-Dienstleistung ausmachen und sie in das Erfordernis eines Nachweises zu bringen, wenn diese Dienstleistung in Verbindung mit der AWO-Organisation – vor allem mit ihrem Namen und Logo – geleistet wird (Brückers 2001).

#### *Führungskräfte als Personalverantwortliche*

Die Rolle der Führungskräfte sollte sich darauf konzentrieren, passende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das jeweilige Systemgefüge auszuwählen, zu fordern, zu bestärken, zu fördern und zu (ver)binden. Wie engagiert und qualifiziert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeitskraft einsetzen können, hängt maßgeblich von ihrer Leitung ab.

Das bislang genannte Anforderungsspektrum hat weitreichende Konsequenzen für die Ausbildung zukünftiger Entscheidungsträger in der AWO oder anders formuliert: Aus Führungskräften müssen Sozialmanager werden. Das Angebot der Zentralen Fortbildung in der AWO-Akademie konzentrierte sich bislang hauptsächlich auf die Funktionsbereiche der inneren Organisation, im Sinne der Organisationslehre, Mitarbeiterführung und Personalentwicklung. Diese gilt es auch in Zukunft nicht zu vernachlässigen. Den so genannten „weichen Themen“ müssen jedoch weitere Funktionssysteme hinzugefügt werden. Zum einen muss der kompetente Umgang mit betriebswirtschaftlichen Techniken gelernt werden, zum anderen müssen neue, zusätzliche Kernkompetenzen erworben werden, wie z.B. Verhandeln, Herstellen von Allianzen oder Netzwerkbildung mit Konkurrenten (sfs, 2002). Last but not least spielt der Qualifikationsabschluss für zukünftige Sozialmanager eine bedeutende Rolle. Die Konkurrenz - auch im Hinblick auf die Europäisierung des Sektors – wird weiter zunehmen. Das setzt voraus, dass man auf dem sozialwirtschaftlichen und sozialunternehmerischen Parkett auf „gleicher Augenhöhe“ verhandeln und agieren kann.

Aus diesen Gründen ist die AWO-Akademie eine Kooperation mit der FH Braunschweig/Wolfenbüttel eingegangen und wird demnächst einen weiterbildenden Fernstudiengang „Master of Social Management“ anbieten.

### **3 Sozialmanager: Jongleure zwischen gesellschaftlichen Funktionssystemen und Sozialer Arbeit**

Da sich das Handlungsfeld der Sozialen Arbeit durch die Einführung von Marktmechanismen verändert hat, stehen soziale Einrichtungen und Dienste, wie oben für die AWO exemplarisch beschrieben, im Wettbewerb und konkurrieren um knapper werdende Mittel und um Kunden und Klienten. Führungskräfte sozialer Einrichtungen und Dienste müssen, um Ressourcenzuflüsse sicherzustellen, Anschlussfähigkeiten zu den für die Soziale Arbeit wichtigen Funktionssystemen der Gesellschaft herstellen.

- **Funktionssystem Soziale Arbeit**

Aufgabe der Sozialen Arbeit ist es, Hilfe für Menschen in Not sicherzustellen. Es geht darum, Menschen in die Gesellschaft zu integrieren oder zu reintegrieren, wobei die Soziale Arbeit davon abhängig ist, dass öffentliche Kostenträger die notwendigen Ressourcen für die Leistungserbringung zur Verfügung stellen.

- **Funktionssystem Verwaltung**

Eine Führungsperson der Sozialen Arbeit muss die rechtlichen Rahmenbedingungen kennen und mit ihnen konstruktiv arbeiten, um von den öffentlichen Trägern Gelder für die eigene Einrichtung erhalten zu können. Sie muss sich also mit Gesetzen, Erlassen und Verordnungen auseinandersetzen.

- **Funktionssystem Politik**

Wenn Führungskräfte für die Soziale Arbeit Ressourcenflüsse sicherstellen wollen, müssen sie politisch agieren und Kontakte zur jeweiligen demokratisch gewählten politischen Macht herstellen. Dies kann im Rahmen von Parteiarbeit oder im Bereich von Lobbys, Verbänden und informellen Netzen erfolgen. Politische Aktionen, Demonstrationen, öffentliche Rede oder gute Kontakte zu Medien können sich positiv auf Ressourcenflüsse auswirken.

- **Funktionssystem Wirtschaft**

Soziale Einrichtungen und Dienste, die durch Sponsoring oder Public Private Partnership mit-helfen, die Effektivität und Effizienz oder die Marktstellung von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen zu verbessern, können aus dem Funktionssystem der Wirtschaft Ressourcen bekommen. Wirtschaftliche Regeln gelten zunehmend auch im Innenverhältnis sozialer Einrichtungen und Dienste. Es geht darum, kostengünstig zu arbeiten und neuerdings Überschüsse zu erzielen.

Durch die neuen Anforderungen, die sich an Führungskräfte der Sozialen Arbeit stellen, wenn sie mit den oben angeführten Funktionssystemen im Außenverhältnis konstruktiv agieren, ergibt sich im Innenverhältnis der Organisationen selbst eine neue Form des Managements.

Management stammt von dem italienischen Begriff der Renaissance: „maneggiare“ = wilde Pferde einreiten und dabei zu zügeln (Wendt 1997, 46). Es umfasst die Führung der Organisation und des Personals. Zur Führung der Organisation gehört die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation und die Fähigkeit, Prozesse zu steuern, d.h. prozessorientiert und zielorientiert zu agieren und Organisationen permanent neu zu organisieren. Die Führung des Personals ist in erster Linie ein Kommunikationsprozess, aus dem Verhaltensänderungen und neue Handlungsstrukturen folgen.

#### **4 Die Ausbildung zum "Master of Social Management" an der Fachhochschule Braunschweig/ Wolfenbüttel**

Am Beispiel des postgradualen, weiterbildenden Fernstudiengangs "Master of Social Management" an der Fachhochschule Braunschweig/ Wolfenbüttel (Knorr 2002, Kolhoff 2002 a, Kolhoff 2002 b) werden im Folgenden die dort angebotenen sechs Module in Verbindung zu den oben angeführten Funktionssystemen und erforderlichen Kenntnissen und Fähigkeiten von Führungspositionen der Sozialen Arbeit in ihren Inhalten stichpunktartig vorgestellt.

##### **Außenverhältnis:**

- **Funktionssysteme Soziale Arbeit und Politik:** Modul Grundlagen des Sozialmanagements (Rahmenbedingungen sozialer Managementtätigkeit, Veränderungen im Geschäftsfeld intermediärer Dienstleistungen, Dienstleistungsorganisation als Managementorganisation etc.)
- **Funktionssystem Politik:** Modul Informationsmanagement (Netzwerkpolitik, Informationspolitik, Öffentlichkeitsarbeit, Lobbyismus, Marketing etc.)
- **Funktionssystem Verwaltung:** Modul Rechtsgrundlagen des Sozialmanagements (Rechtsgrundlagen der öffentlichen Verwaltung etc.)
- **Funktionssystem Wirtschaft:** Modul Betriebswirtschaftliche Grundlagen des Sozialmanagements (Beschaffung, Produktion und Absatz im Sozialbetrieb, Rechnungswesen, Kostenmanagement, Finanzierung etc.)

##### **Innenverhältnis:**

- **Organisationen steuern:** Modul Management des Organisationswandels (Organisationsanalyse und –entwicklung, Optimierung von Leitungshandeln, Unternehmensgründung und Entrepreneurship etc.)
- **Personal führen:** Modul Personal-, Qualitäts- und Ressourcenmanagement (Personalführung, Personalmanagement, Qualitätsentwicklung, Evaluation, Qualitätssicherung, Total Quality Management, Ressourcenmanagement, Effizienzmessung mit Kennzahlen, Controlling)

Der postgraduale, weiterbildende Fernstudiengang "Master of Social Management" an der Fachhochschule Braunschweig/ Wolfenbüttel ist ein praxisbezogenes Qualifikationsangebot zur Steuerung und Leitung von Einrichtungen Sozialer Arbeit und integriert Kompetenzen und Kenntnisse aus verschiedenen Fachrichtungen und Funktionssystemen. Die Absolventen sollen den wachsenden ökonomischen Anforderungen gerecht werden, ohne dabei den Blick und den Sachverstand für die Soziale Arbeit zu verlieren. Zielsetzung des Studienganges ist deshalb eine akademische Qualifikation, die berufsbegleitend die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten (mit betriebswirtschaftlicher Ausrichtung) für Führungspositionen Sozialer Einrichtungen vermittelt.

Die Inhalte werden im Fernstudium angeboten, kombiniert mit Präsenz- und Interneteinheiten. Das Studium umfasst fünf Semester. Voraussetzungen sind ein abgeschlossenes Hochschulstudium und 2 Jahre Praxistätigkeit.

## Literatur

- Andresen, Volker: Die Entwicklung von Bedarf und Profil der Führungskräfte in der Sozialwirtschaft. In: Maelicke, B. (Hg.), Strategische Unternehmensentwicklung in der Sozialwirtschaft, Baden-Baden, 2002
- Backhaus-Maul, Holger; Olk, Thomas: Vom Korporatismus zum Pluralismus? In: Lars Claussen (Hg.), Gesellschaften im Umbruch. Verhandlungen des 27. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Halle an der Saale. Frankfurt a.M., 1996
- Brückers, Rainer: Erosion der Verbandsstrukturen durch Ausgliederung Sozialer Betriebe? In: TuP 12/99
- Knorr, Friedhelm: Erste Akkreditierung eines Master in Social Work – Beispiel Fachhochschule Braunschweig / Wolfenbüttel. In TuP 3/2002
- Kolhoff, Ludger: Akkreditierung: Dreisprung. In: SOZIALwirtschaft aktuell 5/2002
- Kolhoff, Ludger: Postgradualer „Master of Social Management“ – Das erste Akkreditierungsverfahren in der Bundesrepublik Deutschland. In: Soziale Arbeit 3/ 2002
- Olk, Thomas: Gegenwart gestalten, um Zukunft zu gewinnen! – Verbandspolitische Strategien für die Freie Wohlfahrtspflege. In: TuP 4/99
- Sozialforschungsstelle Dortmund: Modernisierung des öffentlichen Sektors (Projektantrag), Dortmund 2002

Wohlfahrt, Norbert: Zwischen Ökonomisierung und verbandlicher Erneuerung: Die Freie Wohlfahrtspflege auf dem Weg in einen veränderten Wohlfahrtsmix. In: TuP 1/99

Kriegel, Michael: Passgenaue Personalentwicklungskonzepte sind gefragt. Interview in Praxishandbuch SOZIALMANAGEMENT. Bonn/Berlin 2003

### Die Autoren:

*Ludger Kolhoff, Prof. Dr.;* Dozent, Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel,  
FB Sozialwesen  
Adresse: Ludwig-Winter-Str. 2, 38120 Braunschweig  
Tel: 0531/2852-188, Fax –100  
e-mail: [L.Kolhoff@FH-Wolfenbuettel.de](mailto:L.Kolhoff@FH-Wolfenbuettel.de)

*Michael Kriegel;* Leiter der AWO-Akademie *Helene Simon*, Bonn.  
Adresse: Ooppelner Str. 130, 53119 Bonn  
Tel: 0228/6685-141, Fax –211  
e-mail: [kri@awobu.awo.org](mailto:kri@awobu.awo.org)

*(Der Beitrag ist erschienen in: Rainer Brückers (Hg.) : Tandem QM – Das integrierte QM-Konzept in der Sozialen Arbeit. Eigenverlag GOS. Bonn 2003.)*