



Grundlagentexte Soziale Berufe

Helmut Lambers

Management in der Sozialen Arbeit und in der Sozialwirtschaft

Ein systemtheoretisch reflektiertes
Managementmodell

BELTZ JUVENTA

Leseprobe aus: Lambers, Management in der Sozialen Arbeit und in der Sozialwirtschaft, ISBN 978-3-7799-4138-5

© 2015 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-4138-5>

Einleitung

Organisationen der Menschensorge (Wohlfahrt, Bildung, Gesundheit) werden spätestens seit Beginn der 1970er Jahre in den Fokus politisch-ökonomischer Modernisierungsinteressen gestellt. Ziel dabei ist – allgemein gesprochen – ansteigende Komplexität von sozialstaatlichen Aufgaben und Bedarfen sowohl qualitativ als auch quantitativ zu bewältigen. Dabei ist ein Prozess in Gang gesetzt worden, der sich von einem „Weitermachen wie bisher“, das heißt, einer Politik der kontinuierlichen Anpassung des Wohlfahrtsstaates an die Anforderungen sozialstaatlicher Risikoabsicherung weitestgehend verabschiedet hat (Olk/Otto 1985: 7). Das Leitbild von einem versorgenden Sozialstaates hin zu einem ermöglichenden, aktivierenden Sozialstaat bestimmt die wohlfahrtsstaatliche Ausrichtung, mit all ihren damit freigegebenen Zumutungen von Chancen und Risikofolgen. Ausfluss dieser Entwicklung ist der Einzug betriebswirtschaftlicher Rationalität in die Sozialverwaltung und Leistungsträger (New Public Management). Dabei hat sich die Vorstellung durchgesetzt, dass die politisch-ökonomisch motivierten Modernisierungsziele ein geeignetes Management sozialer Organisationen erforderlich machen. Selbst wer diese Position nicht oder nicht gänzlich teilt, wird zugestehen, dass allein der enorme qualitative wie quantitative Zuwachs an Versorgungsaufgaben erhöhte Anforderungen an die Führung und Leitung sozialer Organisationen stellt. Dieser Umstand hat mittlerweile zu einer deutlichen Annäherung zwischen sozialen Organisationen und Managementdenken geführt (Merchel 2006: 13). Soziale Organisationen sind verstärkt auf ihre Fähigkeiten der Selbstorganisation und des damit verbundenen Entscheidungshandelns verwiesen.

Organisationshandeln ist Entscheidungshandeln. Begibt sich Entscheidungshandeln nicht in einen reflexiven Bezug zu sich selbst, nimmt es lediglich eine reaktive Form an. Das lässt sich nicht völlig umgehen, da Organisationen auf der Programmebene das bearbeiten, was ihnen systemspezifisch zugeordnet ist. Die darin gegebenen Kontingenzen, die für die Zielerreichung als Abwägung geeigneter Zweck-Mittel-Relationen zu bewältigen sind, verlangen fortwährende Auswahlleistungen und ermöglichen zugleich, Alternativen in Erwägung zu ziehen. Auf dieser Basis ist für eine Organisation die Voraussetzung für die eigene Selbstermöglichung gegeben. Angezeigt für erfolgreiches Organisationshandeln ist damit aber nicht eine re-aktive, sondern eine pro-aktive Sicht auf die Umwelt. Re-aktive Sicht bedeutet

Anpassung, pro-aktive hingegen ein Sich-Einstellen mit Aussicht auf Mitgestaltung – Unmögliches also?

Nimmt man diese Paradoxie ernst, da man ohnehin keine Wahl hat (sofern man nach vorne schaut), kommt man zu der Einsicht, dass Entscheidungshandeln von Organisationen zu kurz springt, wenn es sich lediglich der organisationalen, reaktiven Binnenperspektive verpflichtet fühlt. Organisationen neigen jedoch zur Binnenorientierung besonders dann, wenn sie sich selbst überlassen sind (Wimmer 2009: 31 f.). Nicht selten wird dabei ein Aktionismus in Gestalt eines hoffnungsvollen und oft auch enttäuschenden, da unreflektierten Experimentierens mit den unterschiedlichsten Analyse-, Planungs- und Führungstechniken freigesetzt. Techniken, Methoden, Instrumentarien können jedoch aus sich heraus keine problemlösende Wirkung entfalten. Sie haben erst dann eine Chance, wenn sie in ein Gesamtkonzept der Management- und Unternehmensentwicklung eingebunden sind. Benötigt wird demnach ein Konzept, das die Entwicklung von internen und im Kontext der Unternehmung stehenden externen Zukunftsfragen systematisch aufgreift und versucht, unternehmenseigene strategische Bewertungen zu entwickeln. Management fällt dabei die Aufgabe zu, die organisationale Binnenorientierung zu stören „durch die Wiedereinführung des externen Blickwinkels auf relevante Umfeldentwicklungen“ (Wimmer 2009: 31).

Um die Vorstellung eines derartigen Gesamtkonzeptes geht es in dem hier vorgelegten Managementmodell. Das Modell ist angelehnt an das *St. Galler Konzept zur integrierten Management- und Unternehmensentwicklung* (Ulrich 1968; Ulrich/Krieg 1974, c1972; Bleicher 2011, c1991; Rüegg-Stürm 2003a, c2001; 2009), wird aber theoretisch anders ausbuchstabiert und für sozialwirtschaftliche Bedarfe weitergeführt. Nach einem kurzen Einstieg in die theoretischen Grundlagen wird das für Profitunternehmen entwickelte St. Galler-Konzept in seinen Grundzügen aufgezeigt. Daraufhin wird eine selbst entwickelte Adaption für sozialwirtschaftliche Unternehmen vorgestellt. Bei dieser Adaption spielt nicht nur die Anpassung an die spezifischen Verhältnisse von Sozialwirtschaft eine Rolle, ebenso ist die theoretische Ein- bzw. Umbettung zu begründen. Für das hier vorgelegte Managementmodell bedeutet das, dass die Reflexion des behandelten Gegenstandes auf den theoretischen Grundlagen eines operativen Konstruktivismus (Niklas Luhmann) eine übergeordnete Rolle spielt. Wir bezeichnen das Modell daher als ein systemtheoretisch reflektiertes Managementmodell (SRM).

Das Buch ist in drei Hauptkapitel unterteilt. Die Theorie (→ I.), die Praxis (→ II.) und die Praxisinstrumente (→ III.). Wer an Fragen der theoretischen Herleitung des Managementmodells nicht besonders interessiert ist, möge direkt mit der Praxis beginnen. Völlig verfehlt allerdings wäre es, mit den Praxisinstrumenten einzusteigen. Didaktisches Ziel des vorliegenden

Lehrbuches ist es, dass Leitungs- und Führungskräfte und solche, die es werden wollen, ein eigenes Konzept der Unternehmensgestaltung, -entwicklung und -steuerung erstellen können. Weiterhin sollen Anregungen für die operative Arbeit der Konzeptentwicklung gegeben werden. Wenn darüber hinaus das mit diesem Lehrbuch vertretene Konzept einen kleinen Beitrag zum Diskurs sozialwirtschaftlicher Managementlehre liefern kann, wäre das ein willkommener Nebeneffekt.

Teil I

Theorie: Gesellschaft, Sozialwirtschaft, Organisation und Management

Managementmodelle sind Ergebnisse systematischer, theoriegeleiteter Reflexion über ihren eigenen Gegenstandsbereich: dem Gestalten, Entwickeln und Führen von Unternehmen. Theoriegeleitete Reflexion bedeutet, dass drei Dimensionen sozialer Wirklichkeit in den Blick genommen werden müssen: erstens die Gesellschaft, zweitens die Organisationen von Gesellschaft – in unserem Fall menschenorgende Organisationen¹ – und drittens die Gestaltbarkeit dieser Organisationen. Ein Managementmodell muss daher eine konsistente Verbindung aufweisen zu:

- a) einer Gesellschaftstheorie,
- b) einer hierzu kompatiblen Theorie organisierter Sozialsysteme (Organisationstheorie),
- c) einer (Sozial)Wirtschaftstheorie und
- d) einer Managementtheorie.

Untersucht man die Fachliteratur zum Unternehmens- und Organisationsmanagement, stellt man fest, dass durchaus Versuche einer konsistenten Theorieeinbettung von Management im oben beschriebene Sinne vorliegen. Sie beziehen sich deutlich auf die funktional-strukturelle Theorie Niklas Luhmanns zum gesellschaftlichen und organisationalen Wandel (z. B. Baecker 1994; Willke 2001, 2011; Wimmer u. a. 2009). Überdies liegen zahlreiche konstruktivistische Zugänge zu organisierten Sozialsystemen (Organisationstheorie) vor. Allerdings ist der Begriff Konstruktivismus nicht trennscharf. Mit ihm wird eine Vielzahl unterschiedlicher Konzepte zur Erklärung von Prozessen sozialer Wirklichkeitskonstruktion überschrieben (Rüegg-Stürm 2003b, c2001: 26–33). Zudem müssen wir mit Blick auf unseren Gegenstand feststellen, dass sich Managementtheorie im Kern auf Organisationen des Wirtschaftssystems als erwerbswirtschaftliche Unternehmen bezieht. Sozialmanagement und Management in der Sozialwirtschaft ist ein theoretisch und wissenschaftlich relativ wenig entwickelter Begriff, der sich noch stark an der Betriebswirtschaftslehre für Profit-Unternehmen orientiert. Sowohl das Management in der Sozialwirtschaft, das den gesamten Bereich der Non-Profit-Unternehmen in den Blick nimmt, als auch das Sozialmanagement, das sich auf die Non-Profit-Organisationen der Sozialen Arbeit bezieht, sind von betriebswirtschaftlichen Denkstilen durchzogen.

1 Mit dem Begriff Menschenorgende bezeichnen wir die soziale Konstruktion der Sorge um den Menschen. Während in vormoderner Gesellschaft Menschenorgende vor allem als Seelsorge thematisiert war, differenzierte moderne Gesellschaft die Sorge um den Menschen als Problematisierung humaner Defizite aus. Die Praxis der gesellschaftlichen Sorge um den Menschen wird vor allem mit den Begriffen Erziehung und Bildung, Gesundheit und Wohlfahrt symbolisiert (Hillebrandt 1999: 99 f.; 104).

Der Managementbegriff hat sich in der Sozialwirtschaft mittlerweile etabliert. Eine theoretische Anbindung an ihren Gegenstand ist allerdings noch nicht hergestellt. Auch der Begriff Sozialwirtschaft ist nicht so eindeutig wie seine aktuelle Verbreitung es nahelegen mag. Im Folgenden soll dies kurz am Beispiel der Sozialen Arbeit umrissen werden.

Kapitel 1

Management und das Soziale – ein schwieriges Verhältnis für Theoriebildung

Der Managementbegriff suchte sich in der Sozialen Arbeit seit Mitte der 1970er Jahre mit der Wortschöpfung „Sozialmanagement“ seinen Weg, hier vor allem zurückreichend auf Albrecht Müller-Schöll und Manfred Priepeke (1976). Es handelte sich dabei aber nicht um ein eigenes Theoriemodell, geschweige denn um ein neues sozialökonomisches Verständnis. Vielmehr wurde Sozialmanagement als ein konzeptioneller Begriff gedacht, der zur Modernisierung Sozialer Arbeit beitragen sollte. Das Konzept des Sozialmanagements distanzierte sich ausdrücklich von einer ökonomischen Effizienzlogik (Müller-Schöll/Priepeke 1983: 8). Mit der Verwendung des Begriffes „Management“ ging es um die Vorstellung, dass die Effektivität Sozialer Arbeit offenkundig verbesserungsbedürftig und dies systematisch und methodisch möglich sei. Die Voranstellung des Begriffes „Sozial“ sollte kenntlich machen, dass besagtes Effektivierungsinteresse nicht in der Funktionslogik von Ökonomie, sondern der Sozialen Arbeit zu stehen habe. Sozialmanagement habe die Funktion, „die Ansprüche der Ethik Sozialer Arbeit in den Strukturen ihrer Organisation einzulösen“ (Müller-Schöll/Priepeke 1983: 11). Die Ethik Sozialer Arbeit sollte sich nach Müller-Schöll/Priepeke der Frage verpflichtet fühlen: „Was dient der Persönlichkeitsentfaltung des Klienten unter Berücksichtigung des demokratischen Rechts- und Sozialstaatsprinzips am meisten“? (Müller-Schöll/Priepeke 1983: 8).

Die Dinge entwickelten sich aber anders. Offensichtlich schien es mit der Feststellung, dass Sozialmanagement ein konzeptioneller Begriff sei, nicht getan. Aufgabe des Sozialstaates ist es, auf die sozialen Folgerisiken einer offenen, sich funktional ausdifferenzierenden Gesellschaft zu reagieren. Der Staat – eine Kopplungsbeziehung zwischen Politik und Recht – konfrontiert sich in der Formel des Sozialstaates sozusagen mit sich selbst. Zur Generierung der materiellen Ressourcen für die Absicherung sozialer Risiken und Gefahren sind jedoch in kapitalistischen Gesellschaften Ethik und

Moral nicht das symbolisch generalisierte Erfolgsmedium², vielmehr ist es offensichtlich das Geld. Es liegt hingegen nicht in der Funktionslogik des Wirtschaftssystems, Geld für seine eigene soziale Risikobearbeitung freiwillig zur Verfügung zu stellen. Dies kann nur über politische Machtentscheidungen besorgt werden. Politik ist aber auf Ökonomie insofern angewiesen, als diese ihr die Mittel für die Finanzierbarkeit und Erfüllung sozialstaatlicher Ansprüche erwirtschaftet. Der Sozialstaat benötigt sozusagen eine erfolgreiche volkswirtschaftliche Bilanz.

Angesichts des sozialstaatlichen Auf- und Ausgabenwachstums wurden mit Beginn der 1970er Jahre die Grenzen von Staat, Markt und Drittem Sektor neu vermessen. Es entwickelte sich ein neues Verständnis von Staat und seinen Staatsaufgaben. Das Verständnis vom Versorgungsstaat wurde durch das Leitbild eines aktivierenden Staates verdrängt. Damit schrieb sich das Prinzip ökonomischer Rationalität in fortschreitend in sozialstaatliche Aufgabenbewältigung ein. So halten seit den 1990er Jahren vermehrt wettbewerbliche Elemente Einzug in die Sozialleistungserbringung. Deutlich sichtbar für Soziale Arbeit wurde dies u.a. in der Ökonomisierung staatlichen Verwaltungshandelns (Neue Steuerung, New Public Management). Privatgewerbliche Anbieter treten neben freie Träger, der lange geltende Vorrang freigemeinnützige Träger wird deutlich relativiert. Leistungsgerechte Vergütungskonzepte treten zunehmend an die Stelle des Selbstkostendeckungsprinzips (BAGFW 2002: 19). Management in der Sozialen Arbeit ist auf diese Weise mehr geworden, als ein weiterer konzeptioneller Begriff der eigenen Binnenlogik. Nicht Soziale Arbeit soll über Management, vielmehr Management über Soziale Arbeit verfügen. Damit eröffneten sich zwei unterschiedliche Perspektiven: das Management im Sozialen und das Management des Sozialen. Während mit dem Ersten die Hereinnahme ökonomischer Funktionslogik gemeint ist, verfolgt das Zweite den Anspruch der Regie und Alleingestaltung. Damit wird das Spannungsfeld deutlich, in dem sich das Thema Management im Verhältnis zum Sozialen befindet – ein schwieriger Ort für Theoriebildung also.

2 Das sind in der soziologischen Theorie sozialer Systeme sogenannte symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien. Erwartetes Verhalten wird durch sie wahrscheinlicher gemacht (→ II. 1.1.3).

1.1 Sozialmanagement und Theoriebildung

Zum Stand der Theorieentwicklung stellte Gotthart Schwarz unter Berufung auf Armin Wöhrle (Wöhrle 2003: 172–176) fest: „Im Vergleich hierzu (zur *Theorieentwicklung Sozialer Arbeit*, H. L.) muss die Theorieentwicklung zum Sozialmanagement bzw. zur Sozialwirtschaft in Deutschland eher wohl mit einer Baustelle verglichen und mit der Feststellung verknüpft werden, dass derzeit eine stringente Theoriebildung noch in weiter Ferne liege“ (Schwarz 2012: 167). Unabhängig davon, dass mittlerweile zwischen Sozialmanagement und Management in der Sozialwirtschaft unterschieden wird (Wendt/Wöhrle 2007; Wöhrle 2013b: 191–233; Wendt 2013: 11–34), mag man einerseits dieser Feststellung zustimmen: Sozialmanagement ist faktisch eher als Konzeptbegriff anzutreffen, der bezüglich einer theoriegeleiteten Konzeption von Sozialmanagement in der Tendenz eher zurückhaltend auftritt und Sozialmanagement als ein mittlerweile in Einrichtungen der Sozialen Arbeit akzeptiertes Handlungsmodell einordnet (Merchel 2006: 9–17; 2010: 137–140).³

Dem Vergleich von Schwarz zum Stand der Theorieentwicklung der Sozialwirtschaft mit dem der Sozialen Arbeit ist insofern gerechtfertigt, als dass es dort an Theoriebildung zwar nicht mangelt, hingegen aber an einer solchen, die der Sozialen Arbeit als wissenschaftliche Disziplin und Profession Identität zu verleihen vermag (Rauschenbach/Züchner 2005; Lambers 2013). So wird man regelmäßig auf Schwierigkeiten stoßen, wenn man den Versuch unternehmen sollte, Sozialmanagement in das reichhaltige Theorieangebot Sozialer Arbeit konsistent einzubinden. Während die modernen, sozialpädagogisch motivierten Theorieangebote Sozialer Arbeit – hier vor allem Hans-Uwe Otto (2000), Michael Winkler (2008) und Hans Thiersch/Lothar Böhnisch (2014: 51) – dem Manageriellen als Fortsatz betriebswirtschaftlicher Funktionslogik, der einer Ökonomisierung der Sozialen Arbeit gleichkommt, eher kritisch bis ablehnend gegenüberstehen, orientieren sich die modernen sozialarbeitswissenschaftlichen Theorieangebote Sozialer Arbeit (hier vor allem Wolf Rainer Wendt 2008 und Heiko Kleve u. a. 2011) affirmativer in der Inanspruchnahme des Managementbegriffes. Er taucht dort auf als Case und Care Management wenn es um den „Fall“ geht. In diesem Kontext wird in gewisser Weise auch die Organisationsperspektive in den Blick genommen, wenn es z. B. um Case Management auf der Organisationsebene oder Implementierungsfragen geht (z. B.: Netzwerkarbeit zur

3 Sozialmanagement rangiert gemäß einer Einteilung in Konzepte, Methoden und Verfahren in der Kategorie „Verfahren“ ähnlich wie Qualitätsmanagement, Quartiersmanagement, Evaluation, Jugendhilfeplanung und anderen mehr (ebd. 137–140).

Optimierung von Fallarbeit, intra- und interorganisationale Vernetzung von Trägern). Die theoriegeleitete Reflexion des über Fallarbeit hinausgehenden Managens von sozialen Organisationen wiederum wird innerhalb der Theorieproduzenten Sozialer Arbeit vor allem von Klaus Grunwald (2009) und Wolf Rainer Wendt (2003; 2011) thematisiert. Außerhalb bis stark angelehnt an die Theorieproduktion Sozialer Arbeit sind hier insbesondere Armin Wöhrle, Joachim Merchel, Marlies W. Fröse, Marianne Meinhold, Reinhilde Beck, Klaus Schellberg und Gotthart Schwarz zu nennen.⁴

Marlies Fröse bescheinigt der Theoriebildung des Sozialmanagements – besser: des „Managements in sozialen Organisationen“ (Fröse 2012: 120) – einen Anfangsstatus. Klaus Schellberg hält gar eine „Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen“ für möglich (Schellberg 2013: 117–156). Nicht repräsentative empirische Ergebnisse legen die Hypothese nahe, dass das Verhältnis zwischen Sozialer Arbeit und Sozialmanagement theoretisch und begrifflich völlig ungeklärt ist (Amstutz 2014). Annäherungen zwischen den Diskursen einer betriebswirtschaftlichen Managementlehre und den Diskursen um eine sozialwirtschaftlich orientierte Theoriebildung Sozialer Arbeit beobachtet wiederum Armin Wöhrle. Er fand diese Annäherung bereits Anfang der 2000er Jahre bestätigt in den hier wie dort beobachtbaren Schnittmengen einer wissenschaftlichen Sicht auf den Gegenstand von Organisation, die – frei übersetzt – ihren annähernden Ausdruck finden in Begrifflichkeiten wie: Nichtlinearität und Selbstorganisation, Organisationskultur und lernende Organisation, Wirtschaftlichkeit und Adressatenorientierung (Wöhrle 2003: 172–176). Nach aktueller Lage der Dinge würden solche Begrifflichkeiten zumindest Raum für eine allgemeine Führungs- bzw. Managementlehre geben (Wöhrle 2013a: 157–190).

Die bereits erwähnten modernen, sozialpädagogisch inspirierten Theorieangebote Sozialer Arbeit reflektieren Sozialmanagement seit 1992 unter dem Begriff „Management des Sozialen“ (zf. Grunwald 2013: 107). Hier geht es um die Forderung, dass Sozialmanagement seine fehlende kritische Auseinandersetzung mit sozialstaatlichen Rahmenbedingungen zu überwinden hat (Beck/Schwarz 2013: 35–79) und um die Favorisierung eines Konzeptes Sozialer Arbeit als personenbezogene soziale Dienstleistung mit emanzipatorischer Wirkung. Dieses Konzept avisiert die Adressatensicht in Gestalt einer radikalen Nutzerorientierung und verbindet dies – perspektivisch – mit der Hoffnung einer Auflösung des doppelten Mandates (Grunwald 2013: 81–115).⁵ Es geht beim „Management des Sozialen“ um die Frage einer umfassenden „Steuerung des Sozialen“ mit entsprechend hoher poli-

4 Und natürlich noch viele andere mehr (siehe bei Wöhrle 2012).

5 Vgl. hierzu auch Lutz (2011).

tischer Sprengkraft; ein Programm, für das bisher „kein Konzept erkennbar (ist), um eine solche Wirkung entfalten zu können“ (Wöhrle 2013b: 227). Zudem ist unwahrscheinlich, dass es sich angesichts einer sich funktional ausdifferenzierenden Gesellschaft generieren lässt, auch wenn ein derartiges Anliegen an die Theoriebildung Sozialer Arbeit adressierbar ist. Soziale Arbeit kann – wie immer man das finden mag – über seine Ressourcen nicht selber bestimmen, sie fährt im Windschatten von Politik und Recht (Bommes/Scherr 2012; Lambers 2014: 117–138).

Ein eigenes Konzept eines Managements des Sozialen – wenn auch nicht unter dieser Begrifflichkeit – legt Silvia Staub-Bernasconi vor. Sie lehnt ein von ökonomischen Interessen geleitetes Fall- und Organisationsmanagement ab. Ähnlich wie die zitierten Vertreter moderner sozialpädagogischer Theoriebildung sieht sie in solchen Entwicklungen eher das Abbild einer unkritischen Übernahme neoliberaler Politik, die der Ökonomisierung des Sozialen das Wort redet. Hingegen unterstreicht Staub-Bernasconi die Notwendigkeit eines Sozialmanagements eigener Lesart: als eine Arbeitsweise der Sozialen Arbeit, die ihr durch das Postulat einer Sozialen Arbeit als Menschenrechtsprofession zu ihrer eigenen autonomen Gestalt verhelfen soll (Staub-Bernasconi 1995: 175–193; 2007b: 20–54). Mittlerweile liegen auch erste Versuche vor, diesen Ansatz für die Sozialwirtschaft auszubuchstabieren (Klassen 2005: 145–161). Organisation wird hier zwar zum Gegenstand genommen, jedoch nur unter Vorbehalt: Sie wird nicht als ein soziales System betrachtet, dem eine autonome Funktionslogik zu eigen ist (Autopoiesis), sondern als ein soziales System, das für eine intendierte Funktionslogik in Anspruch genommen werden könne (Allopoiesis).

In der Bilanz ist festzustellen, dass bis heute kein schlüssiges Modell des Sozialmanagements vorliegt (Wöhrle 2013b: 197f.). Allenfalls herrscht Klarheit darüber, das Sozialmanagement vom Management in der Sozialwirtschaft abzugrenzen sei (Wöhrle 2012b; 2013b: 191–233; Wendt 2013: 11–34). Sozialmanagement bezieht sich als funktionaler Begriff auf die Gestaltung und Erhaltung von Organisationen Sozialer Arbeit unter Zuhilfenahme betriebswirtschaftlicher Instrumente. Ähnlich verhält es sich mit der Sozialwirtschaft, die allerdings über den Gegenstandsbereich Sozialer Arbeit hinausgeht. Beim Management in der Sozialwirtschaft liegen die Schwierigkeiten jedoch nicht nur in der Frage der theoretischen Verortung von Management, sondern darüber hinaus in der theoretischen Klärung des wissenschaftlichen Gegenstandes von Sozialwirtschaft.