

Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement

Thomas Dierker

Der Sozialmanagement-Ansatz nach Albrecht Müller-Schöll

Eine Wirkungsanalyse



Springer VS

Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement

Reihe herausgegeben von

Klaus Grunwald, Fakultät Sozialwesen, Duale Hochschule BW Stuttgart, Stuttgart, Baden-Württemberg, Deutschland

Ludger Kolhoff, Fakultät Soziale Arbeit, Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften, Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel, Wolfenbüttel, Niedersachsen, Deutschland

Beiratsmitglieder

Holger Backhaus-Maul, Philosophische Fakultät III, Universität Halle-Wittenberg, Halle (Saale), Sachsen-Anhalt, Deutschland

Waltraud Grillitsch, Fachhochschule Kärnten, Feldkirchen, Österreich

Marlies Fröse, Evangelische Hochschule Dresden, Dresden, Sachsen, Deutschland

Michael Herzka, Berner Fachhochschule, Bern, Schweiz

Andreas Langer, Department Soziale Arbeit, HAW Hamburg, Hamburg, Deutschland

Wolf-Rainer Wendt, Stuttgart, Baden-Württemberg, Deutschland

Peter Zängl, Beratung, Coaching und Sozialmanagement, FHNW, Hochschule für Soziale Arbeit, Olten, Schweiz

Die Buchreihe „Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement“ widmet sich der Darstellung und kritischen Diskussion von theoretischen Konzepten und Fragestellungen aus Wissenschaft, Forschung und Praxis der Sozialwirtschaft und des Sozialmanagements. Monographien und Sammelbände thematisieren aktuelle Diskurse und Forschungen aus relevanten wissenschaftlichen (Teil-)Disziplinen (wie z.B. Soziale Arbeit, Sozialwirtschaftslehre, Sozialmanagement, Organisationssoziologie und -psychologie, Ethik, Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre,). Bearbeitet werden weiterhin methodische Fragen sowie Herausforderungen der Sozialwirtschaft im Allgemeinen und sozialwirtschaftlicher Unternehmen im Besonderen. Die Bände richten sich an Lehrende und Teilnehmer_innen von Masterstudiengängen der Sozialwirtschaft und des Sozialmanagements sowie an Fach- und Führungskräfte.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/15474>

Thomas Dierker

Der Sozialmanagement- Ansatz nach Albrecht Müller-Schöll

Eine Wirkungsanalyse

 Springer VS

Thomas Dierker
Department Soziale Arbeit
Management Center Innsbruck
Innsbruck, Österreich

ISSN 2569-2127 ISSN 2569-2135 (electronic)
Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement
ISBN 978-3-658-33752-0 ISBN 978-3-658-33753-7 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-33753-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Stefanie Laux

Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort

Unter dem Titel „*Der Sozialmanagement-Ansatz nach Albrecht Müller-Schöll. Eine Wirkungsanalyse.*“ wird mit der vorliegenden Monografie eine einzigartige Pionierleistung gewürdigt und auf seine Einflüsse und Bedeutung von der Entstehung bis in die Gegenwart untersucht. Gegenstand der Forschung ist der in den 1970er Jahren von Albrecht Müller-Schöll und Manfred Priebke für die Diakonische Akademie entwickelte Fortbildungsansatz, aus dem heraus sich das spätere Sozialmanagement-Verständnis im deutschsprachigen Raum etablieren, verbreiten und weiterentwickeln konnte.

Dieser Sozialmanagement-Ansatz samt seinen Inhalten und Methoden erschien 1983 im Diesterweg-Verlag und stellte die erste deutschsprachige, namentliche „Sozialmanagement-Veröffentlichung“ in Buchform dar.

Der vorliegende Band aus der Reihe „Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement“ fasst dieses frühe Werk in seinen Kerninhalten treffend zusammen und ergänzt diese um notwendige und zeitgemäße Begriffsklärungen und theoretische Bezüge. Diese Erläuterungen und Ergänzungen tragen maßgeblich zu einem besseren fachlichen Verständnis der damaligen Sicht- und Denkweisen bei.

Auch geht der Verfasser auf die theoretische Auseinandersetzung mit dem Begriff und der Geschichte des Sozialmanagements ein, welche immer eng verbunden bleiben mit der Biografie Albrecht Müller-Schölls und der von ihm gegründeten und mehr als 20 Jahre geprägten Diakonischen Akademie in Stuttgart.

Kern der Monografie sind die Ergebnisse und Erkenntnisse einer qualitativen Sozialforschung, für die der Verfasser renommierte Experten mit engem fachlichem und persönlichem Bezug gewinnen konnte. Durch die persönlich

durchgeführten und systematisch ausgewerteten Interviews konnten die behandelten Forschungsfragen nach der Bedeutung des Fortbildungsansatzes für die Entwicklung des Sozialmanagements und der Bedeutung der Person Albrecht Müller-Schölls für die (Weiter-) Entwicklung des Sozialmanagements facettenreich beantwortet werden.

Es ist dem Autor unter maßgeblicher Mitwirkung der Interviewten gelungen, sowohl die schillernde, teils auch widersprüchliche Person hinter der Pionierleistung nachvollziehbar zu ergründen und zu vermitteln als auch die vielschichtige Wirkung der unter spannungsreichen Rahmenbedingungen in den frühen 1970er Jahren initiierten Thematik „Sozialmanagement“ bis heute zu verdeutlichen. Auch wird durch die vorliegende Arbeit dem Co-Autor Manfred Priebke eine späte, längst verdiente Wertschätzung zuteil. So gelingt mit der vorliegenden Monografie ein wertvoller Beitrag, die heute so vielschichtig behandelte und weitverbreitete Thematik des Sozialmanagements auf seine Wurzeln zurückzuführen und diese auch der heutigen Generation von Studierenden, Interessierten und Expert*innen zu vergegenwärtigen. Dafür gebührt dem Autor mein herzlicher Dank.

Persönlich habe ich Albrecht Müller-Schöll mehrmals in seinem Oberstdorfer Refugium während der Sozialmanagement-Kursreihe von 1991–1994 erleben dürfen. Seine schillernde Persönlichkeit, seine in Gesprächen glaubwürdig vertretenen Inhalte und seine tiefen Überzeugungen haben mir Management als Profession und Leidenschaft nahegebracht und nachhaltig vermittelt. Albrecht Müller-Schöll hat unzählige Führungskräfte im weiten Spektrum der sozialen Organisationen maßgeblich geprägt. Er war für mich ein wahrer Mentor.

Pullach, Juli 2020

Günter Hein

Vorwort

Zur Bedeutung des Konzepts „Sozialmanagement“ von A. Müller-Schöll und M. Priepke

Bereits in den 1970er Jahren entwickeln Müller-Schöll und Priepke ihr Konzept von Sozialmanagement und stoßen als Pioniere in ein für damalige Verhältnisse fremdes Terrain der Sozialen Arbeit vor (vgl. 1976, 1991). Ihr Interesse richtet sich nicht auf die in den 1980er und 1990er Jahren vielfältig gestellte Frage nach den Vor- und Nachteilen betriebswirtschaftlicher Zugänge in der Sozialen Arbeit (vgl. Grunwald 1996; Schmidt-Grunert 1996), sondern vielmehr auf die Entwicklung einer methodisch strukturierten Zusammenarbeit in Organisationen der Sozialen Arbeit und die aus ihrer Sicht dringend erforderliche Qualifizierung der in ihnen tätigen Führungskräfte. Dieses frühe und spezifische Konzept Sozialmanagement steht im Mittelpunkt des Bandes „Der Sozialmanagement-Ansatz nach Albrecht Müller-Schöll – Eine Wirkungsanalyse“ von Thomas Dierker.

Müller-Schöll und Priepke leisten mit der Entwicklung des Konzepts „Sozialmanagement“ und mit seiner Verbreitung durch die Fort- und Weiterbildungskurse der Diakonischen Akademie Deutschland eine wichtige Pionierarbeit. Die berufsbegleitende, neun Seminare umfassende Fortbildung an der Diakonischen Akademie Deutschland hatte für viele der Absolvent*innen einen hohen biografischen und professionellen Stellenwert – auch für den Autor dieses Beitrags, der zudem zwischen 1992 und 2001 in der Vermittlung des Konzepts als Trainer für die Diakonische Akademie gearbeitet hat. Vor diesem Hintergrund ist es mir ein Anliegen, der Monografie von Thomas Dierker einige Anmerkungen zur Relevanz

des Konzepts von Müller-Schöll und Priepe voranzustellen. Dabei greife ich teilweise auf Ausführungen eines früheren Beitrags zu diesem Konzept zurück (vgl. Grunwald 1999).

In den 1970er Jahren war das Thema ‚Sozialmanagement‘ noch ‚unentdeckt‘, es gab weder einschlägige Literatur noch eine breite Diskussion des Themas oder entsprechende Fortbildungsangebote. Daher wurde die Erstausgabe der Veröffentlichung von Müller-Schöll und Priepe im Jahre 1983 schnell zum ‚Klassiker‘. Andere Fortbildungsträger – wie der Deutsche Verein für öffentliche und private Fürsorge, die Arbeiterwohlfahrt, das Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik (ISS) u. a. – entwickelten zu der Zeit eigene Fortbildungsangebote, ebenfalls noch lange bevor das Thema seine heutige Verbreitung und Brisanz erfuhr (vgl. beispielsweise Maelicke und Reinbold 1992; Maelicke 1998; Wendt 1991).

Wichtige Bezugspunkte stellen für Müller-Schöll und Priepe von Anfang an die Motivation der Mitarbeitenden zu einer aktiven Mitwirkung an den Managementaufgaben sowie die reflexive ethische Fundierung des Handelns von sozialpädagogischen Fach- und Führungskräften dar. Für sozialwirtschaftliche Organisationen akzentuieren Müller-Schöll und Priepe das Konzept des Management by Objectives (MbO; vgl. Kappler 2004) in Richtung auf ein von ihnen so bezeichnetes ‚Management by Participation‘, das den Aspekt der gemeinsamen Zielformulierung und -erreichung betont: Vorgesetzte und Mitarbeitende stehen vor der Herausforderung, gemeinsam Ziele, Verantwortungs- und Entscheidungskompetenzen festzulegen und die Zielerreichung in regelmäßigen Abständen zu überprüfen. Die formulierten Ziele orientieren sich grundsätzlich sowohl an den übergeordneten Zielen der Organisation als auch an der individuellen Situation der Mitarbeitenden und Klient*innen.

Dabei heben sie in ihrem Konzept von „Sozialmanagement“ als „Förderung systematischen Entscheidens, Planens, Organisierens, Führens und Kontrollierens in Gruppen“ – so der Titel ihres Buches (Müller-Schöll und Priepe 1991) – hervor, dass Leitungsaufgaben nicht nur vom Top-Management wahrgenommen werden, sondern auf den verschiedenen Hierarchieebenen in unterschiedlicher Konzentration und Ausformung auftreten. Deswegen ging auch das Aus- und Fortbildungskonzept, in dem dieses Verständnis von Sozialmanagement gelehrt wurde, von einem weiten Verständnis von Management und Leitung aus.

Die Strukturierung und Klassifizierung von Managementfunktionen und -techniken orientiert sich nicht nur in der Veröffentlichung, sondern auch in der Fortbildung an dem „klassische(n) Managementprozess“ (vgl. Schreyögg und Koch 2020, S. 9 ff.), der von ihnen an das Management in Organisationen der Sozialen Arbeit angepasst wurde. In den Weiterbildungsseminaren wurden – bezogen auf den jeweiligen organisationalen und persönlichen Kontext

der Teilnehmenden – Methoden und Techniken vermittelt aus den Themenbereichen Organisationsanalyse und -gestaltung, Zielentwicklung, Planung und Entscheidung, Kommunikation und Gesprächsführung sowie Problem- und Konfliktbearbeitung. Der Schwerpunkt lag in ihnen auf klient*innenorientiertem und zielbezogenem Handeln, der systematischen und partizipativen Gestaltung von Entscheidungs- und Planungsprozessen, der transparenten und effektiven Ausformung von Organisationsstrukturen sowie der systematischen Förderung und Verankerung von Verfahren produktiver Teamarbeit in der Organisation. Diese Zugänge, die die Seminare prägten, sind auch in dem Buch von Müller-Schöll und Priepe wiederzufinden.

Beim Thema Personalführung werden im Konzept des Sozialmanagements von Müller-Schöll und Priepe Fragen der Personalführung, der Teamentwicklung, der Gruppendynamik und der Prozessgestaltung sowie entsprechende Methoden stark betont. Im Mittelpunkt stehen schon damals drei Dimensionen, die fortlaufender Integrationsbemühungen bedürfen: zunächst die eigene Person mit ihren Wertvorstellungen, ihrem Verhalten, ihrer Geschlechts- und Berufsrolle und ihren Funktionen innerhalb der Organisation; weiterhin die Gestaltung der Form und Kultur der Kommunikation und Kooperation einer Organisation oder eines Teams und drittens die Strukturen und Abläufe einer Organisation im Zusammenhang mit den Anforderungen und Bedingungen der Umwelt, in die sie eingebunden ist.

Entsprechend lagen auch die Themen der Fortbildung ‚Sozialmanagement‘ der Diakonischen Akademie nach Müller-Schöll und Priepe auf drei Ebenen; sie umfassten Angebote, die es den einzelnen ermöglichen sollten, ‚bei sich‘ zu sein, zur inneren Ruhe zu kommen, eigene Positionen zu finden und so kommunikations- und arbeitsfähig zu werden; Angebote sowohl für die Zusammenarbeit mit einzelnen Personen wie mit Gruppen, um die Interaktion mit den Mitgliedern, Klient*innen und anderen Anspruchsgruppen der Organisation bewusst und klar gestalten zu können; und schließlich Sachthemen, d. h. theoriegestützte Inhalte und Methoden aus Managementlehre und Organisationsentwicklung.

Für das so knapp skizzierte Konzept von „Sozialmanagement“, das im Zentrum der vorliegenden Veröffentlichung von Thomas Dierke steht, war die Unterstützung der Führungskräfte bei der Klärung ihrer beruflichen Rolle(n) und ihrer Standpunkte bezüglich leitungsrelevanter fachlicher, organisationsbezogener und ethischer Fragen von zentraler Bedeutung. Führungskräfte benötigen – so die programmatische Forderung des Konzepts – Klarheit über ihre Einstellungen, Haltungen und Werte; sie müssen in der Lage sein, sich und anderen Strukturen zu geben, diese aber auch wieder infrage zu stellen; sie bedürfen interaktiver und kommunikativer Fähigkeiten im Umgang mit Einzelpersonen

und Gruppen; sie sollten in der Lage sein, Aufgabenstellungen in größeren Zusammenhängen zu erfassen und die zur Realisierung nötigen Schritte auch zu verwirklichen. Führungskräfte sollten somit gleichermaßen über persönliche, soziale und konzeptionelle Kompetenzen verfügen.

Betrachtet man dieses Konzept, so zeigen sich etliche Facetten, die gerade im Lichte aktueller Debatten von Interessen sind. Zu diesen gehören die inhaltliche Schärfung des Konzepts des ‚Sozialmanagements‘ genauso wie die Frage, über welche Kompetenzen und Qualifikationen Leitungskräfte in der Sozialwirtschaft heute in Bezug auf System- und Personalführung verfügen müssen, um der zunehmenden Komplexität der Anforderungen gerecht werden zu können.

Eine von den Autoren nur am Rande erwähnte, aber dennoch zentrale Wurzel des Konzepts liegt in dem Bezug auf die verhaltenswissenschaftliche Managementtradition des Human Resources Managements, deren aktuelle Bedeutung vor dem Hintergrund der Diskussion um die Gestaltung von Organisationslernen und Organisationskultur deutlich wird. Human Resources Management bezeichnet motivations- und partizipationsorientierte Ansätze, die anders als die klassischen bürokratisch-administrativen Ansätze (Max Weber, Henry Fayol) auf Erkenntnissen der Sozialpsychologie und der Gruppendynamik fußen. Human Resources Management fühlt sich – wie die klassischen Konzepte der Organisationsentwicklung – dem Menschenbild der humanistischen Psychologie verpflichtet (vgl. Grunwald 2018c). Die Orientierung an entsprechenden Werten zieht Konsequenzen für grundlegende Annahmen über Individuen, Gruppen und Einzelne in Organisationen nach sich. Die Spannung zwischen Autonomie und sozialer Interdependenz, das Streben nach Selbstverwirklichung, Ziel- und Sinnorientierung sowie Ganzheit sind zentrale Charakteristika des Menschenbilds der humanistischen Psychologie, das die verhaltenswissenschaftliche Managementtradition prägt. Dies hat nicht nur Auswirkungen auf die Normen und Werte einer Organisation, sondern auch auf die Gestaltung ihrer Strukturen, Abläufe und das Grundverständnis von Management und Führung.

In diesem für das Konzept von Müller-Schöll und Priepke grundlegenden verhaltenswissenschaftlichen Verständnis von Management deutet sich bereits die grundsätzliche Absetzung von einem traditionellen Managementbegriff an, wie sie auch das Konzept des entwicklungsorientierten Managements beinhaltet (vgl. Grunwald 2018c, S. 348 ff.). Klar erkennbar ist die Distanzierung von den beinahe mythischen Verklärungen des traditionellen Managementbegriffs, also erstens von der Ideologie der technologischen Machbarkeit, zweitens von der mehr oder weniger indirekt vorausgesetzten Überlegenheit der Führungsspitze und drittens von dem Postulat eines wertfreien Managements (vgl. Grunwald 2012, S. 192): Manager*innen – so wird zu Recht betont – sind nicht (mehr) in der Lage, ihre

Vorstellungen linear durchzusetzen, sondern vielmehr angewiesen auf die rechtzeitige und angemessene Einbeziehung von Mitarbeitenden im Sinne einer richtig verstandenen sozialen, kommunikativen und reflexiven Kompetenz. Managementleistungen werden zudem aufgrund immer komplexerer Aufgabenstellungen nicht nur von der Unternehmensspitze, sondern als Querschnittsaufgaben von vielen Mitarbeitenden erbracht. Schließlich kann ein Konsens über die Sinnhaftigkeit organisationaler Ziele in einer wertpluralistischen Gesellschaft nicht mehr als gegeben vorausgesetzt oder als unbedeutend für das Managementhandeln angesehen werden; gerade weil im Rahmen von Managementprozessen Prioritäten gesetzt und Entscheidungen getroffen werden (müssen), ist Management nicht als wertneutrales Handeln zu verstehen, sondern muss laufend Sinnangebote machen und diese gegenüber allen Akteuren inner- und außerhalb der Organisation kommunizieren und vertreten. Dieses Managementverständnis (vgl. Grunwald 2018a) knüpft genauso an die Rationalitätskritik der neueren Organisationssoziologie an wie an Überlegungen zu den Themen Dynamik bzw. Wandel, Kultur und Mikropolitik in und von Organisationen (vgl. Grunwald 2018b).

Angesichts dessen, dass die Gestaltung und Optimierung von Prozessen und Strukturen in Organisationen der Sozialwirtschaft immer wieder von einer fachlich und ethisch blinden, rein betriebswirtschaftlichen Rationalität geprägt wird, erweist sich das Konzept des Sozialmanagements von Müller-Schöll und Priepe mit seiner Ausrichtung an Transparenz, Partizipation und sorgfältig gestalteter Zusammenarbeit und Kommunikation sowie mit seiner Betonung von Prozess-, Kultur- und Wertorientierung als erstaunlich ‚weitsichtig‘ und anschlussfähig.

Thomas Dierker ist dafür zu danken, dass er sich mit diesem frühen Konzept von Sozialmanagement mit Pionierstatus intensiv auseinandersetzt und dessen Wirkungen klug herausarbeitet. Seiner Monografie ist eine breite Leserschaft zu wünschen.

Tübingen, Dezember 2020

Klaus Grunwald

Literatur

- Grunwald, K. (1996). Management in der Sozialen Arbeit. Instrument betriebswirtschaftlicher Kolonialisierung der Sozialen Arbeit oder Innovationspotential? In K. Grunwald, F. Ortmann, T. Rauschenbach, & R. Treptow (Hrsg.), *Alltag, Nicht-Alltägliches und die Lebenswelt. Beiträge zur lebensweltorientierten Sozialpädagogik* (S. 189–200). Weinheim: Juventa.

- Grunwald, K. (1999). Das Konzept „Management in sozialen Organisationen“ der Diakonischen Akademie Deutschland. In W. R. Wendt (Hrsg.), *Sozialwirtschaft und Sozialmanagement in der Ausbildung*. (S. 192–209). Baden-Baden: Nomos.
- Grunwald, K. (2012). Entwicklungsorientiertes Management als Konzept für Organisationsgestaltung und Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialwirtschaft. In A. Wöhrle (Hrsg.), *Auf der Suche nach Sozialmanagementkonzepten und Managementkonzepten für und in der Sozialwirtschaft* (Bd. 2, S. 188–204). Augsburg: Ziel.
- Grunwald, K. (2018a). Management sozialwirtschaftlicher Organisationen zwischen Steuerungsskepsis, Dilemmatamanagement und Postheroischer Führung. In K. Grunwald & A. Langer (Hrsg.), *Sozialwirtschaft. Ein Handbuch für Wissenschaft und Praxis* (S. 369–390). Baden-Baden: Nomos.
- Grunwald, K. (2018b). Organisationen aus sozialwissenschaftlicher Perspektive. In K. Grunwald & A. Langer (Hrsg.), *Sozialwirtschaft. Ein Handbuch für Wissenschaft und Praxis* (S. 221–238). Baden-Baden: Nomos.
- Grunwald, K. (2018c). Organisationsentwicklung/ Change Management in und von sozialwirtschaftlichen Organisationen. In K. Grunwald & A. Langer (Hrsg.), *Sozialwirtschaft. Ein Handbuch für Wissenschaft und Praxis* (S. 333–356). Baden-Baden: Nomos.
- Kappler, E. (2004). Management by Objectives. In G. Schreyögg & A. von Werder (Hrsg.), *Handwörterbuch der Unternehmensführung und Organisation* (4. Aufl., S. 772–780). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Maelicke, B. (1998). Grundlagen des Sozialmanagements. In U. Arnold & B. Maelicke (Hrsg.), *Lehrbuch der Sozialwirtschaft* (S. 463–478). Baden-Baden: Nomos.
- Maelicke, B., & Reinbold, B. (1992). Sozialmanagement und Organisationsentwicklung für Non-Profit-Einrichtungen. In G. Flösser & H.-U. Otto (Hrsg.), *Sozialmanagement oder Management des Sozialen?* (S. 19–48). Bielefeld: KT-Verlag.
- Müller-Schöll, A., & Pripke, M. (1976). Ziele, Inhalte und Methoden der Akademiekurse für Sozialmanagement in der Diakonischen Akademie. *Diakonie*, 1976(2), 217–223.
- Müller-Schöll, A., & Pripke, M. (1991). *Sozialmanagement – Zur Förderung systematischen Entscheidens, Planens, Organisierens, Führens und Kontrollierens in Gruppen* (3. Aufl.). Neuwied: Luchterhand.
- Schmidt-Grunert, M. (1996). Die „BWL-isierung“ als Hoffnungsträger der Sozialen Arbeit: Eine unangemessene und unrealistische Einschätzung des „gesellschaftlichen Ansehens“ der Sozialen Arbeit. *Sozialmagazin*, 21(4), 30–44.
- Schreyögg, G., & Koch, J. (2020). *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien* (8. Aufl.) Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wendt, W. R. (1991). Management in der Sozialarbeit. *Blätter der Wohlfahrtspflege*, 138(1), 34–35.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
	Literatur	4
2	Der Sozialmanagement-Ansatz nach Müller-Schöll und Pripke	5
2.1	Einleitung	6
2.2	Meditation	8
2.3	Einführung in die Förderung von Kommunikation	11
2.4	Einführung in Methoden produktiver Teamarbeit	12
2.5	Zielfindung	14
2.6	Problemlösung	16
2.7	Organisation	18
2.8	Planen	24
2.9	Führung	26
2.10	Erfolgskontrolle	34
2.11	Training für Sozialmanagement	35
2.12	Fazit	36
	Literatur	36
3	Theoretische Grundlagen zu Sozialmanagement	39
3.1	Begriff „Sozialmanagement“	39
3.2	Theoriebildung	40
3.3	Entwicklungen und Einflüsse	42
3.3.1	Ökonomische Einflüsse	42
3.3.2	Politische Einflüsse	43
3.3.3	Professionelle Entwicklung	44
3.4	Soziale Arbeit und Sozialmanagement	46

3.4.1	Selbstverständnis Sozialer Arbeit	46
3.4.2	Organisation und Soziale Arbeit	47
3.4.3	Ökonomisierung der Sozialen Arbeit	48
3.5	Vom Sozialmanagement zur Sozialwirtschaft	49
3.6	Theoretisches Zwischenfazit	52
	Literatur	53
4	Methodik des Forschungsprojektes	57
4.1	Forschungsfragen	57
4.2	Qualitative Sozialforschung	58
4.3	Datenerhebung	59
4.3.1	Leitfaden- und Experteninterviews	59
4.3.2	Leitfadenerstellung	60
4.3.3	Auswahl der und Kontakt zu den Experten	61
4.3.4	Durchführung der Interviews	63
4.3.5	Transkription	63
4.4	Datenauswertung	64
4.5	Forschungsethische Überlegungen	65
4.6	Forschungskritik	67
	Literatur	68
5	Begriff und Fortbildungsansatz „Sozialmanagement“	69
5.1	Begriff „Sozialmanagement“	69
5.1.1	Begriffsprägung	70
5.1.2	Implementierung des Managementbegriffs in der Sozialen Arbeit	71
5.1.3	Professionalisierungsentwicklung	72
5.1.4	Inhaltliche und begriffliche Weiterentwicklung	73
5.2	Fortbildungsansatz „Sozialmanagement“	74
5.2.1	Entwicklung	75
5.2.2	Inhalte	76
5.2.3	Prinzipien	79
5.2.4	Stärken	79
5.2.5	Schwächen	81
5.2.6	Individuelle Rollen der Autoren	82
	Literatur	83
	Interviews	84

6	Biografische Hintergründe	85
6.1	Albrecht Müller-Schöll – Persönlich	85
6.1.1	Prägende Elemente seiner Biografie	88
6.1.2	Persönlichkeit	89
6.2	Albrecht Müller-Schöll – Professionell	90
6.2.1	Professionelles Handeln	90
6.2.2	Professionelles Auftreten	91
6.2.3	Auftreten versus Handlungsprinzipien	93
6.2.4	Kommunikation und Vernetzung	94
6.3	Manfred Pripcke	95
	Literatur	96
	Interviews	96
7	Diakonische Akademie	97
7.1	Aufbau und Entwicklung der Diakonischen Akademie	97
7.2	Weiterentwicklung der Diakonischen Akademie	98
7.3	Fortbildungskurse zu Sozialmanagement	99
7.4	Bedeutung der Diakonischen Akademie	103
	Literatur	107
	Interviews	108
8	Anerkennung und Wirksamkeit	109
8.1	Fortbildungsansatz	109
8.2	Albrecht Müller-Schöll	112
8.3	Würdigung	114
	Literatur	115
	Interviews	115
9	Fazit des Forschungsprojektes	117
	Literatur	119
	Interviews	119
10	Aktuelle Trends und Entwicklungen in Sozialmanagement und Sozialwirtschaft	121
10.1	Social Entrepreneurship und hybride Organisationen	121
10.2	Relevante Themen	125
10.2.1	Digitalisierung	125
10.2.2	Diversity Management	126
10.2.3	Agilität	127