

Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement

Klaus Grunwald · Paul-Stefan Roß ·
Monika Sagmeister

Governance Sozialer Arbeit

Eine theoriebasierte
Handlungsorientierung für die
Sozialwirtschaft

 Springer VS

Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement

Reihe herausgegeben von

Klaus Grunwald, Duale Hochschule BW Stuttgart, Stuttgart, Deutschland

Ludger Kolhoff, Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften, Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel, Wolfenbüttel, Deutschland

Beiratsmitglieder

Holger Backhaus-Maul, Universität Halle-Wittenberg, Halle (Saale), Deutschland

Waltraud Grillitsch, Fachhochschule Kärnten, Feldkirchen, Österreich

Marlies Fröse, Evangelische Hochschule Dresden, Dresden, Deutschland

Michael Herzka, Berner Fachhochschule, Bern, Schweiz

Andreas Langer, HAW Hamburg, Hamburg, Deutschland

Wolf-Rainer Wendt, Stuttgart, Deutschland

Peter Zängl, 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.

Klaus Grunwald · Paul-Stefan Roß ·
Monika Sagmeister

Governance Sozialer Arbeit

Eine theoriebasierte
Handlungsorientierung für die
Sozialwirtschaft

 Springer VS

Klaus Grunwald
Duale Hochschule BW Stuttgart
Stuttgart, Deutschland

Paul-Stefan Roß
Duale Hochschule BW CAS
Stuttgart, Deutschland

Monika Sagmeister
Duale Hochschule BW Stuttgart
Stuttgart, Deutschland

ISSN 2569-2127 ISSN 2569-2135 (electronic)
Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement
ISBN 978-3-658-44683-3 ISBN 978-3-658-44684-0 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-44684-0>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. 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: Katrin Emmerich
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

Das Papier dieses Produkts ist recycelbar.

Einführung

Mit ‚Governance‘ stellt der vorliegende Band einen Begriff ins Zentrum, der seit den 2000er Jahren Karriere gemacht hat: in bestimmten wissenschaftlichen Diskursen ebenso wie in verschiedenen Praxiszusammenhängen. Dabei ist die Rede von Governance nach wie vor vieldeutig geblieben und klärungsbedürftig. Der Bedeutungskern ist jedoch eindeutig: Es geht um (wie auch immer genauer zu definierende) Fragen der *Steuerung*; und zwar der Steuerung sowohl von Politikfeldern und gesellschaftlichen Funktionsbereichen als auch von privatwirtschaftlichen¹, öffentlichen und gemeinnützigen Organisationen.

In Bezug auf die Soziale Arbeit stellen sich Fragen nach Steuerung auf verschiedenen Ebenen.

- Auf einer oberen Ebene geht es um die Steuerung des Politikfelds ‚Sozialpolitik‘ und die (Selbst)Steuerung von Profession und Disziplin der Sozialen Arbeit,
- auf einer mittleren Ebene um die Steuerung von Organisationen und
- auf einer unteren Ebene um die Steuerung konkreter, von der Sozialen Arbeit geleisteter (sozialraum-, gruppen- oder personenbezogener) Unterstützungsarrangements.

Dabei ist stets der gesellschaftspolitische Gesamtkontext relevant. Stichworte, die aktuell Konjunktur haben, sind bspw. zunehmende Komplexität, beschleunigter,

¹ Teilweise findet sich in der Literatur auch die Rede von *privatgewerblichen* Organisationen oder Unternehmen. Wir verwenden in dieser Publikation die Begriffe ‚privatwirtschaftlich‘ und ‚privatgewerblich‘ synonym.

z. T. disruptiver Wandel und wachsende Unsicherheiten in sich überlagernden multiplen Krisen. Andere Chiffren sind Globalisierung, Digitalisierung, demografischer Wandel, Ökonomisierung oder weltweite Migration.

Um auf die genannten Steuerungsfragen Sozialer Arbeit konzeptionelle Antworten zu finden, die vor dem Hintergrund der gegenwärtigen gesellschaftlichen Transformationsprozesse tragfähig sind, ist eine Rezeption des Governance-Diskurses hilfreich – das ist die Kernthese, die im Hintergrund dieses Buches steht und dem es seinen Titel verdankt. Von dieser Basisannahme ausgehend sowie unter Rückgriff auf weitere kompatible Diskurse zu Welfaremix, Netzwerken, Organisationen und ihrer Steuerung möchten wir Eckpunkte einer ‚Governance Sozialer Arbeit‘ entwickeln, die sich v. a. auf die beiden Ebenen der Steuerung von Organisationen und von Unterstützungsarrangements bezieht und insbesondere die hier agierenden Führungs- und Fachkräfte in den Blick nimmt. Fragen der Steuerung von Sozialpolitik und Sozialer Arbeit insgesamt werden angesprochen, aber nicht vertieft.

Diese Fokussierung trägt der Tatsache Rechnung, dass es uns insbesondere um die theoretisch-konzeptionelle Fundierung von Studien- und Weiterbildungsangeboten für (potenzielle) Führungskräfte in der Sozialen Arbeit geht, um ihre Handlungsmöglichkeiten und ihre Kompetenzen. Die oben angedeuteten Mega-Trends bestimmen das Handeln aller, die in der Sozialen Arbeit bzw. der Sozialwirtschaft² tätig sind, in besonderem Maße aber das Agieren von Führungskräften. Diese stehen nicht nur unter dem Anspruch, die Fachlichkeit Sozialer Arbeit anhand der Theorien und Diskurse der Disziplin zu gewährleisten, sondern sie müssen sich zudem mit Organisations- und Steuerungsfragen sozialwirtschaftlicher Organisationen befassen und eine entsprechende Professionalität in Leitungsfragen entwickeln.³

² Zu unserem Verständnis von Sozialer Arbeit und Sozialwirtschaft siehe Abschn. 1.3.

³ Der seit 2011 an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg durchgeführte Masterstudiengang „Governance Sozialer Arbeit“ (M.A.) vermittelt dieses Rahmenkonzept und die damit verbundenen Kompetenzen an (künftige) Führungskräfte der Sozialen Arbeit (vgl. <https://www.cas.dhbw.de/gsa/>. Zugegriffen: 03.12.2023), das seit 2020 angebotene Zertifikatsprogramm „Intersektorale Governance“ an Fach- und Führungskräfte aus öffentlicher Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft (vgl. [https://www.isog.dhbw.de/angebot/executive-programme-intersectoral-governance/#anchor-main-content](https://www.cas.dhbw.de/gsa/bzw.https://www.isog.dhbw.de/angebot/executive-programme-intersectoral-governance/#anchor-main-content). Zugegriffen: 03.12.2023). An dieser Stelle ein redaktioneller Hinweis: Wenn wir in Fußnoten auf Internetquellen verweisen, die keine Publikation im engeren Sinne darstellen, sondern allgemeine Informationen zu Programmen, Organisationen usw. enthalten, geben wir den vollständigen Link zum Fundort im Internet an. Auf fachliche bzw. wissenschaftliche Online-Publikationen wird dagegen (wie auf analoge Quellen) im Text in

Um in diesem Sinne zu einem ebenso *theoriebasierten wie handlungsorientierten Rahmenkonzept* zu gelangen, gehen wir drei wesentliche Schritte. Zunächst werden relevante Rahmenbedingungen der Sozialen Arbeit wie gesellschaftliche Megatrends und Veränderungen des Wohlfahrtsregimes skizziert (*Teil 1*). Anschließend werden die theoretischen Hintergründe des Rahmenkonzeptes aufgefächert und dargestellt (*Teile 2–6*), bevor abschließend die Bedeutung des Rahmenkonzeptes für Fach- und Führungskräfte in der Sozialen Arbeit dargelegt wird (*Teile 7 und 8*).⁴

üblicher Weise mit einer Kurzangabe verwiesen, während die vollständige Literaturangabe einschließlich Fundort im Internet ins Literaturverzeichnis aufgenommen ist.

⁴ Mit diesen acht aufeinander aufbauenden Teilen folgt das Buch einen argumentativen Roten Faden. Er erschließt sich am besten bei einer Gesamtlektüre. Gleichwohl ist es uns ein Anliegen, dass die einzelnen Teile auch jeweils für sich rezipierbar sind. Deshalb hat jeder Teil eine entsprechende Einleitung, eine Zusammenfassung sowie ein Literaturverzeichnis. Zudem sollen Querverweise auf andere Teile bzw. Kapitel die Orientierung erleichtern. Grundüberlegungen zum Anliegen, ‚Governance Sozialer Arbeit‘ theoretisch zu konturieren, sind erstmals in Grunwald und Roß (2014) formuliert, sowie in Grunwald und Roß (2017 und 2018) bzw. Grunwald et al. (2023) weitergeführt worden. Eine erste Aufarbeitung der Diskurse zu Welfaremix und Governance findet sich in Roß (2012). Der vorliegende Band aktualisiert, erweitert und vertieft die Überlegungen, wobei teilweise wörtlich auf Passagen der genannten Beiträge sowie von Grunwald (2022, 2024a, 2024b und 2024c) zurückgegriffen wird.

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangssituation und Anforderungen für ein Konzept	
	Governance Sozialer Arbeit	1
1.1	Gesamtgesellschaftliche Megatrends	1
1.2	Wandel des deutschen Wohlfahrtsregimes	6
1.3	Das einzulösende Programm eines Rahmenkonzepts zur Führung und Leitung sozialwirtschaftlicher Organisationen	8
1.4	Zusammenfassung	14
	Literatur	16
2	Governance und Welfaremix	23
2.1	Grundmodell: Gesellschaftliche Sektoren gemischter Wohlfahrtsproduktion und Politiksteuerung	23
2.2	Welfaremix: Gewährleistung von Wohlfahrt in gemischten Arrangements	30
2.2.1	Wohlfahrtsmix als empirisches und analytisches Konzept	30
2.2.2	Wohlfahrtsmix als normatives und strategisches Konzept	32
2.2.3	Exkurs: Wohlfahrtsmix als Koproduktion	35
2.2.4	Zusammenfassung	39
2.3	Governance: Politische Steuerung im mix of modes	40
2.3.1	Begriffliche Klärungen und Präzisierungen	40
2.3.2	„Governance“ als analytisches Konzept	44
2.3.3	„Governance“ als normatives und strategisches Reformkonzept	46

2.3.4	Problematische Aspekte von Governance-Regimen und Gegenstrategien	51
2.3.5	Exkurs: Das Konzept der ‚Gouvernementalität‘ bei Foucault	54
2.3.6	Exkurs: Der Diskurs zu ‚Collaborative Governance‘ ...	60
2.3.7	Zusammenfassung	63
	Literatur	64
3	Zur Bedeutung von Netzwerken in Welfaremix-Arrangements und Governancestrukturen	79
3.1	Der Begriff ‚Netzwerk‘ aus sozialwissenschaftlicher Perspektive	79
3.2	Die Akteure im Netzwerk	82
3.3	Zur Struktur und Beziehung im Netzwerk: das Soziale Kapital	85
3.4	Netzwerkorganisation und die Koordination von Netzwerken	89
3.5	Kritische Aspekte von Netzwerken	94
3.6	Netzwerke in Governance und Welfaremix – Verbindungen und Abgrenzungen	96
3.7	Zusammenfassung	98
	Literatur	99
4	Organisation aus sozialwissenschaftlicher Perspektive	103
4.1	Organisationsbegriffe	105
4.2	Die Grenzen der (Zweck-)Rationalität in und von Organisationen	110
4.3	Organisationssoziologische Perspektiven	114
4.4	Exkurs: Zur Begriffsklärung von ‚Management‘ und ‚Organisationsgestaltung‘	120
4.5	Zusammenfassung	124
	Literatur	126
5	‚Steuerung‘ und Dilemmatamanagement in und von sozialwirtschaftlichen Organisationen	131
5.1	‚Steuerung‘ aus rationalitätskritischer Sicht	132
5.2	Dilemmatamanagement	136
5.3	‚Postheroisches Management‘, ‚Agilität‘ und ‚Ambidextrie‘ in sozialwirtschaftlichen Organisationen	143
5.4	Zusammenfassung	152
	Literatur	154

6	Hybridisierung als Ausbildung organisationaler Governance auf Ebene sozialwirtschaftlicher Organisationen	161
6.1	Begriffliche Klärungen und Präzisierungen	163
6.2	Hybridisierung und Hybridität: Veränderung bestehender Organisationen und Entstehung eines neuen Organisationstypus	168
6.3	Exkurs: Die Entwicklung der Lebenshilfe als Beispiel für ‚Hybridisierungsgeschichten‘ sozialwirtschaftlicher Organisationen	169
6.4	Auslöser und Treiber von Hybridisierung	172
6.5	Dimensionen von Hybridisierung	175
6.6	Extra- und intra-organisationale Aspekte von Hybridisierung	178
6.7	Von der inkrementellen zur systematisch-strategischen Hybridisierung	179
6.8	Führung im Kontext von Hybridität	182
6.9	Zusammenfassung	183
6.10	Exkurs: Schlussfolgerungen für die Diskurse zu ‚Public Management‘ und ‚Sozialmanagement‘	185
	Literatur	189
7	Governance Sozialer Arbeit: Reflexionsperspektiven für die Sozialwirtschaft	195
7.1	Positionierungen zu den diskutierten Theoriekonzepten	196
7.2	Normative Reflexion	200
	Literatur	207
8	Governance Sozialer Arbeit: Handlungsperspektiven für die Sozialwirtschaft	211
8.1	Welfaremix-Arrangements und Governancestrukturen im Umfeld sozialwirtschaftlicher Organisationen <i>identifizieren</i> : Empirische Perspektiven	212
8.2	Exkurs: Ausgewählte Beispiele für Welfaremix-Arrangements und Governancestrukturen im Umfeld sozialwirtschaftlicher Organisationen	213
8.3	Welfaremix-Arrangements und Governancestrukturen im Umfeld sozialwirtschaftlicher Organisationen <i>verstehen</i> : Analytische Perspektiven	221

8.4	Welfaremix-Arrangements und Governancestrukturen im Umfeld sozialwirtschaftlicher Organisationen <i>konzipieren</i> :	
	Strategische Perspektiven	230
8.5	Welfaremix-Arrangements und Governancestrukturen im Umfeld sozialwirtschaftlicher Organisationen <i>umsetzen</i> :	
	Operative Perspektiven	235
	Literatur	240
Literatur	243



Ausgangssituation und Anforderungen für ein Konzept Governance Sozialer Arbeit

1

Zusammenfassung

Der folgende Teil des Bandes umreißt die Basis und die Anforderungen an das Konzept Governance Sozialer Arbeit als Rahmenkonzept zur Führung sozialwirtschaftlicher Organisationen. Dabei werden zunächst gesellschaftliche Megatrends, dann der Wandel des deutschen Wohlfahrtsregimes beschrieben. In der Folge erläutern wir unser Verständnis von Sozialer Arbeit und Sozialwirtschaft, welches den Ausführungen dieser Publikation zugrunde liegt. Schließlich wird kurz entfaltet, welche theoretischen Konzepte in den Teilen zwei bis sechs diskutiert werden, um am Ende des Bandes Reflexions- und Handlungsperspektiven für die Sozialwirtschaft benennen zu können.

Die Performance Sozialer Arbeit, ihrer Organisationen sowie der in ihnen handelnden Führungs- bzw. Fachkräfte ist geprägt von den je aktuellen gesellschaftlichen, ökonomischen und politischen Rahmenbedingungen. Diese Bedingungen werden auf zwei Ebenen beschrieben: der Ebene gesellschaftlicher Entwicklungen insgesamt sowie mit Blick auf die spezifische Entwicklung des bundesdeutschen Wohlfahrtsregimes.

1.1 Gesamtgesellschaftliche Megatrends

Auf einem hohen Aggregierungsniveau werden seit den 1980er Jahren sog. ‚Megatrends‘ (vgl. Naisbitt 1982) beschrieben. Dabei handelt es sich um Entwicklungen, die von längerer zeitlicher Dauer (mehrere Jahrzehnte) sind, alle

Lebensbereiche (Ökonomie, Politik, Kultur, Alltagsverhalten) betreffen, weltweit beobachtbar und in sich mehrschichtig bzw. mehrdimensional sind (vgl. Zukunftsinstitut 2021). Zur Kategorisierung solcher Megatrends sind verschiedene Modelle vorgelegt worden.

Das Zukunftsinstitut Frankfurt a.M. führt in seiner aktuellen Dokumentation zwölf Megatrends auf (vgl. ebd.):

- *Gender Shift* (traditionelle gesellschaftlich zugeschriebene Rollen von Männern und Frauen verlieren an Bedeutung).
- *Gesundheit* (Gesundheit wird zum Fundamentalwert und zum Synonym für hohe Lebensqualität).
- *Globalisierung* (weltweit zunehmend enger Austausch Wissenschaft und Wirtschaft, Kultur und Zivilgesellschaften).
- *Individualisierung* (Selbstverwirklichung innerhalb einer einzigartig gestalteten Individualität als zentrales Kulturprinzip).
- *Konnektivität* (Vernetzung aller Lebensbereiche auf Basis digitaler Infrastrukturen).
- *Mobilität* (Entstehung einer mobilen Weltkultur durch neue Mobilitätsprodukte und -services).
- *Neo-Ökologie* (das Nachhaltigkeitsparadigma gewinnt an Bedeutung und führt zu neuen Bewertungsweisen und Handlungsstrategien in Gesellschaft, Kultur, Politik und Wirtschaft).
- *New Work* (die Grenzen zwischen Leben und Arbeiten verschwimmen zusehends).
- *Sicherheit* (die Frage, was Sicherheit bedeutet und wer sie verantwortet, nimmt an Bedeutung zu).
- *Silver Society* (der demografische Wandel – die Menschen werden älter und bleiben länger fit, der Anteil älterer Menschen an der Gesamtbevölkerung nimmt zu – und seine Auswirkungen; vgl. auch Reinhardt und Grunwald 2023).
- *Urbanisierung* (immer mehr Menschen leben in Städten, Städte werden die wichtigsten Lebensräume der Zukunft).
- *Wissenskultur* (Wissen wird immer verfügbarer und wird zur wichtigsten Ressource, global wächst der Bildungsstand).

Bei der Betrachtung dieses Trendsets ist *kritisch festzuhalten*, dass hier – entgegen der behaupteten weltweiten Perspektive – eindeutig die Situation des globalen Nordens und insbesondere die der sog. ‚Westlichen Welt‘ analysiert wird, keinesfalls aber die des globalen Südens. Zu dieser Verengung kommt hinzu, dass

der in anderen Diskursen seit Jahren ausgemachte und oft unter der Überschrift ‚Neo-Liberalismus‘ thematisierte Trend der „Ökonomisierung der Gesellschaft“ (Schimank und Volkmann 2017) überhaupt nicht angesprochen wird. Schließlich bleibt fraglich, ob es sich bei den vom Zukunftsinstitut vorgelegten Analysen tatsächlich um ein wissenschaftliches Konzept im eigentlichen Sinne handelt.

Wie schwierig die *Abgrenzung zwischen ‚objektiven‘ und ‚subjektiven‘ Aspekten* der in den Trends beschriebenen Phänomene ist, zeigt sich bei genauerer Betrachtung von *Begriff und Phänomen der Globalisierung*: Globalisierung „meint grenzüberschreitende, weltumspannende Verflechtungen von Gesellschaften, Dingen, Ideen und Akteur*innen“, die „wirtschaftliche, politische, soziale und kulturelle Dimensionen“ umfassen, die „zu Annäherungen und Abhängigkeiten wie zu Ungleichheiten zwischen Menschen, Orten und Regionen beitragen“ (Römhild 2022, S. 125).¹ Dabei besteht aber „keine klare Grenze“ zwischen „den ‚objektiven‘ Prozessaspekten und den ‚subjektiven‘ Wahrnehmungsaspekten von Globalisierung“ (Pries 2023, S. 183). In der Konsequenz „herrscht in der wissenschaftlichen Literatur kein Einvernehmen darüber, wie weit- und tiefgehend ‚objektive‘ Globalisierungsprozesse tatsächlich sind bzw. inwiefern es sich bei dem so Bezeichneten nur um veränderte Wahrnehmungen gesellschaftlicher Phänomene und Prozesse handelt“ (ebd.). Insofern lässt sich festhalten: „Trends sind keine objektiven, sondern konstruierte Sachverhalte. Sie werden immer aus einer bestimmten Perspektive gebildet, und ebenso immer aus einer Perspektive heraus betrachtet und interpretiert.“ (Preissler 2017, S. 26). Zudem betont er, dass Trends nie vollständig sind und grundsätzlich der Interpretation bedürfen (ebd.). Genau unter diesen Vorzeichen sind sie nutzbar und sollten auch aufgegriffen werden, um Herausforderungen für Soziale Arbeit und Sozialwirtschaft zu diskutieren.

Aus einer *deutlich breiter angelegten Perspektive* heraus als das Zukunftsinstitut Frankfurt mit den oben genannten Trends unterscheidet der Wissenschaftliche Beirat Globale Umweltveränderungen (2011) in seinem Gutachten zwischen Megatrends des Erdsystems (Klimawandel, Bodendegeneration, Wassermangel usw.), Megatrends der globalen Wirtschaft und Gesellschaft (Demokratisierung, Urbanisierung, Konkurrenz um Landnutzung usw.) und Wertewandel (z. B. Einstellungen zu Umwelt und Nachhaltigkeit oder zu Innovationen und neuen Technologien).

Die genannten weltweiten Trends werden zunehmend auf nationaler, regionaler oder lokaler Ebene aufgenommen (vgl. Zierer 2022, S. 27 ff.). Auf

¹ Zur Begriffsklärung von ‚Globalisierung‘ vgl. insbesondere Pries (2023); Römhild (2022); Knoll et al. (2011); Wieland (2007, S. 17 ff.); zum „Wandel der Arbeitsgesellschaft (...) in Zeiten von Globalisierung, Digitalisierung und Prekarisierung“ vgl. Steckelberg und Thiesen (2020); umfassend zu Globalisierung Kreff et al. (2011).

nationaler Ebene nennt der Rat für Raumordnung der Schweizerischen Eidgenossenschaft (2019) Globalisierung, Digitalisierung, Individualisierung, Demografischen Wandel und Migration sowie Klimawandel. Der Kongress der Sozialwirtschaft betrachtet für die deutsche Sozialwirtschaft als besonders relevant Ökonomisierung, Digitalisierung, Soziale Vernetzung, Nachhaltigkeit, Innovation, Globalisierung und Demografie (2017). Die „Machbarkeitsstudie ‚Netzwerk Sozialwirtschaft Nürnberg‘“ nennt Digitalisierung, Individualisierung, wachsende Komplexität und Arbeiten 4.0 (vgl. TMS und Puch 2018).²

Ein weiteres Konzept ist die Rede von der sog. ‚VUCA-Welt‘ (vgl. Grunwald 2022, S. 81 ff.; Wilms und Größler 2018; Scheller 2017, S. 19 ff.; Gerras 2010). Das Akronym ist gebildet aus den englischen Trendbezeichnungen *Volatility* (Volatilität), *Uncertainty* (Unsicherheit), *Complexity* (Komplexität) und *Ambiguity* (Ambiguität/Mehrdeutigkeit). Gemeint sind (vgl. Gerras 2010, S. 11 f.):

- die hohe Unbeständigkeit ökonomischer, politischer und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die hohe Schwankungsbreite und steigende Geschwindigkeit von Veränderungen (*Volatilität*);
- die begrenzte Kenntnis relevanter Variablen, die Prozesse beeinflussen, bzw. der zwischen ihnen bestehenden Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen; vermehrt auftretende disruptive Entwicklungen (*Unsicherheit*);
- die Vielfalt von Faktoren, die Entwicklungen beeinflussen, mit schwer zu durchschauenden Wechselbeziehungen (*Komplexität*);
- die Mehrdeutigkeit von Entwicklungen, die nicht eindeutig zu interpretieren und zu bewerten sind (*Ambiguität*).

Die *Wurzeln des ‚VUCA‘-Konzepts* liegen „im militärischen Kontext“: „In den Kriegen im Irak und Afghanistan und in dem damit verbundenen Kampf gegen Terrororganisationen sah sich das amerikanische Militär neuen Herausforderungen gegenüber, die die bisherigen Prinzipien der Militärführung auf den Kopf stellten. (...) Eine komplette Umstellung der Militärdoktrin sowie der gesamten Ausbildung war die Folge“ (Lenz 2019, S. 51; vgl. ebenso Birgmeier 2021, S. 192 f.). Birgmeier verweist darauf, dass ‚VUCA‘ aus sozialpädagogischer Sicht „nicht unbedingt etwas Neues“ ist (2021, S. 193), weil Soziale Arbeit „das durch

² Zu einer kritischen Diskussion der Konsequenzen digitalen Wandels für Soziale Arbeit und Sozialwirtschaft im Zuge von „Disruption und Plattformökonomisierung“ vgl. Romero (2022).

VUCA zum Ausdruck gebrachte Problem des Handlungs- und Entscheidungsdrucks in ihren vielfältigen sozialen Praxen, Arbeits- und Handlungsfeldern nur allzu gut“ kennt (ebd., S. 195).

Unabhängig von diesen breit angelegten Trendkonzepten, in der Sache aber mit deutlichen Überschneidungen, legte der Soziologe Ulrich Beck bereits 1986 seine in der Sozialen Arbeit häufig rezipierte These (vgl. z. B. früh Rauschenbach und Gängler 1992) von einer fortschreitenden Individualisierung vor. Den Kontext dieses vieldimensionalen Prozesses (Individualisierung der Lebensführung, Pluralisierung der Lebenslagen im Sinne einer Herauslösung aus tradierten Vergemeinschaftungsformen wie Familien oder soziokulturellen Milieus, aber auch Verlust an Sicherheit und Orientierung) sieht er im Übergang von einer ersten, industriegesellschaftlichen zu einer zweiten, reflexiven Moderne, für die er den Begriff der „*Risikogesellschaft*“ (Beck 1986) prägt.

Beck beinhaltet mit diesem Konzept, dass sich die Struktur westlicher Gesellschaften am Ende des 20. Jahrhunderts in hoher Geschwindigkeit wandelt und die Risiken für den Menschen durch „das Ausgeliefertsein des Weltindustriesystems an die industriell integrierte und verseuchte ‚Natur‘“ drastisch zugenommen haben (Beck 1986, S. 9):³ „Konsum- und Marktabhängigkeit bedeutet (...) in neuer Weise ‚Natur‘abhängigkeit, und diese *immanente* ‚Natur‘abhängigkeit des Marktsystems wird in und mit dem Marktsystem zum Gesetz der Lebensführung in der industriellen Zivilisation“ (ebd.; Hervorhebung im Orig.). Beck betont, dass „Prozesse der *Individualisierung* (...) allerdings (...) mit Prozessen der *Globalisierung*“ einhergehen und benennt die „ökologische Krise“ ausdrücklich (Beck 1996, S. 20 f.; Hervorhebungen im Orig.): Natur ist „zur unüberwindlichen Voraussetzung der Lebensführung *im* Industriesystem geworden“, so Beck bereits 1986 (S. 9; Hervorhebung im Orig.). Um die Herausforderungen der Risikogesellschaft zu bewältigen, bedarf es eines Übergangs zu einer „reflexiven Modernisierung“, einer „Auf- und Ablösung der *ersten* durch eine *zweite* Moderne, deren Konturen und Prinzipien es zu entdecken und zu gestalten gilt“ (Beck 1996, S. 27; Hervorhebungen im Orig.). Deutlich ist, dass Beck, der mit seinen Überlegungen zu Risikogesellschaft und Reflexiver Modernisierung Fragen der Ökologie und der Globalisierung vorweggenommen hat, sich „gegen die bisherige, von Konservativen wie von klassischen Sozialdemokrat*innen propagierte und (...) auf wirtschaftliches Wachstum setzende nationalstaatliche Industrialisierungs- und Infrastrukturpolitik wendete“ (Knöbl 2022, S. 211).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Thematik gesellschaftlicher Megatrends nicht nur im Kontext der Zukunftsforschung, sondern auch

³ Er beschreibt dies 1986, kurz nach der Reaktorkatastrophe von Tschernobyl.

für Soziale Arbeit und Sozialwirtschaft breit diskutiert wird (vgl. Zierer 2022, S. 23 ff.; Rebeggiani et al. 2020; Zink und Bosse 2019; Horx 2014). Wie auch immer die Trends im Einzelnen definiert werden: Sie markieren die Umwelt, in der nicht nur Profit-Unternehmen, sondern auch Organisationen der Sozialen Arbeit sich bewegen und in der sie bestehen müssen (vgl. Ludwig 2019).

1.2 Wandel des deutschen Wohlfahrtsregimes

Im Kontext dieser Megatrends hat sich in den zurückliegenden Jahren ein grundlegender Wandel des deutschen Wohlfahrtsregimes vollzogen, den Kessler und Otto als „post-wohlfahrtsstaatliche Transformation“ bezeichnen (2011, S. 399). Die Entwicklung des bundesrepublikanischen Sozialstaats wird dabei in drei Phasen gezeichnet: die des Korporatismus, die des New Public Management und die der Governance.

Bis in die 1980er Jahre dominiert ein als *Korporatismus* bezeichnetes Regime: „Von Sozialpartnern verwaltete Transfersysteme garantierten Unterstützungsansprüche (...), und im Bereich sozialer Dienste trafen Politik und Verwaltung verbindliche Arrangements mit gemeinnützigen Anbietern. Kostenträger vergaben Ressourcen und Vertrauen, die Leistungserbringer lieferten Kostennachweise für die von ihnen unterhaltene Infrastruktur (Personal, Einrichtungen). Dies korrespondierte mit expandierender Sozialstaatlichkeit sowie (...) einer vergleichsweise weitreichenden Regulierung der Marktwirtschaft durch Politik und Verbände“ (Bode 2007, S. 404 f.).

Dieses Arrangement gerät seit Mitte der 1970er Jahre zunehmend unter Druck. Die oben genannten Megatrends – namentlich Individualisierung und Wertewandel, nationaler wie internationaler Wandel von Produktionsbedingungen und Marktökonomien – fordern den Sozialstaat heraus. Die in diesem Zusammenhang konstatierte Krise und Überforderung des (Sozial-)Staates führt im Rahmen neoliberaler Reformkonzepte der Privatisierung, der Vermarktlichung und Dezentralisierung zu einer marktorientierten Steuerungskonstellation. Entsprechende Konzepte werden vorgelegt unter den Chiffren ‚*New Public Management*‘ bzw. ‚Neue Steuerung‘ (vgl. Proeller und Schedler 2011; Kegelman 2007; KGst 1993; siehe Abschn. 6.10).

Zu Beginn der 2000er Jahre erzeugen aber die mangelnde Umsetzung und offensichtliche Begrenzung dieser stark ökonomischen Lösungsstrategien und betriebswirtschaftlich inspirierten Konzepte weiteren Reformdruck. Die Entwicklung geht in Richtung einer dann als ‚*new governance*‘ bezeichneten

„Herausbildung eines dritten Weges zwischen Top-down-Steuerung und Quasimarktherrschaft“ (Bode 2007, S. 406). Dieser Steuerungstypus ‚Governance‘ wird in Abschn. 2.3 ausführlich dargestellt und erörtert.

Das Phasenmodell ‚Korporatismus → New Public Management → Governance‘ beschreibt einen Wandel in der Steuerung des Politikfelds Sozialpolitik bzw. in der Steuerung Sozialer Arbeit auf der Ebene der Bundesrepublik Deutschland insgesamt. Bezüglich dieser Ebene möchten wir es hier bei dieser (zweifelloso holzschnittartigen) Skizze belassen und uns – wie in der Einführung dargelegt – auf die Organisationen Sozialer Arbeit konzentrieren. Sie stehen in Folge dieser Transformationen heute in einem *spezifischen Spannungsfeld* von

1. seitens der öffentlichen Hand gesetzten Rahmenbedingungen,
2. einer nach wie vor virulenten Markt- und Wettbewerbsorientierung,
3. einer (aus verschiedenen Gründen) zunehmend forcierten sozialräumlichen Verankerung und Einbeziehung bürgerschaftlicher Ressourcen sowie
4. sich immer mehr ausdifferenzierenden Lebenslagen ihrer Kund*innen bzw. Klient*innen.

Dieser Wandel ist in der Vergangenheit vielfach beschrieben, analysiert und nicht selten kritisiert worden (vgl. Heinze et al. 2011, S. 87–90; Bode 2007; Dahme et al. 2003).

Unabhängig von solchen Bewertungen: *Führungskräfte der Sozialen Arbeit* sind – allgemein gesprochen – herausgefordert, ihre jeweilige Organisation vor dem Hintergrund der genannten Megatrends sowie unter den Bedingungen der VUCA-Welt in diesen Spannungsfeldern zu positionieren und mit entsprechenden Dienst- und Unterstützungsleistungen auf einem erfolgreichen Kurs zu halten. Nur angemerkt sei, dass natürlich auch Führungskräfte aus anderen Zweigen der privatwirtschaftlichen Güter- und Dienstleistungsproduktion vor dieser Herausforderung stehen.

1.3 Das einzulösende Programm eines Rahmenkonzepts zur Führung und Leitung sozialwirtschaftlicher Organisationen

Um Führungskräfte⁴ der Sozialen Arbeit für diese komplexe Aufgabe angemessen zu qualifizieren, reicht die additive Vermittlung betriebswirtschaftlicher Kompetenzen zusätzlich zu den sozialarbeiterischen Basiskompetenzen nicht aus. Erforderlich ist vielmehr ein ebenso *theoriebasiertes wie handlungsorientiertes Rahmenkonzept*, das die besonderen Bedingungen der Sozialen Arbeit und der Sozialwirtschaft reflektiert. Unsere These lautet: Ein solches theorie- wie handlungsorientiertes Rahmenkonzept lässt sich entwickeln durch die kritische Rezeption der Diskurse zu Wohlfahrtsmix, Governance und Netzwerken sowie auf Basis eines spezifischen Verständnisses von Organisationen und ihrer Steuerung. Diesen konzeptionellen Rahmen, der zugleich die Grundlage bietet für an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg durchgeführte Master- und Zertifikatsprogramme, möchten wir in den Teilen 2–6 dieses Bandes entfalten. Dabei entwickeln wir unsere Überlegungen explizit vor dem Horizont der Disziplin und Profession *Soziale Arbeit*, die wir als Überbegriff für die miteinander verwobenen Traditionen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik verstehen, sowie vor dem Horizont der aktuellen Debatte zur *Sozialwirtschaft*. Daher werden wir im Folgenden zunächst unser Verständnis von Sozialer Arbeit und von Sozialwirtschaft erläutern.

Soziale Arbeit ist heute als *Disziplin* gekennzeichnet durch eine Fülle von wissenschaftlichen Diskursen und den mit ihnen verbundenen Forschungsanstrengungen, die stärker theoretisch oder/und stärker empirisch ausgerichtet sein können. Eine Disziplin lässt sich dabei als „Wissenssystem“ verstehen, in dem „systematische Generalisierungen (Theorien)“ im Zentrum stehen, „mit denen Wahrheits- bzw. Richtigkeitsansprüche erhoben werden (...) und die in sich widerspruchsfrei sind (...)“ (Merten 2021, S. 666).

Im Gegensatz dazu lässt sich eine *Profession* als „Handlungssystem“ begreifen, bei dem es um „methodische Konkretisierung des Einzelfalls (...) und im Handlungsvollzug um Angemessenheit (...) und Wirksamkeit (...)“ geht (ebd.).

Bei Sozialer Arbeit als Profession ist zu unterscheiden zwischen den Debatten um Profession und Professionalität:

⁴ Im Folgenden werden die Begriffe Führungskraft, Führungsperson, Leitungskraft, Leitungsperson oder Manager*in synonym verwendet. ‚Leitung‘ und ‚Führung‘ werden im Folgenden ebenfalls synonym verwendet, wohl wissend, dass es hier auch die Position gibt, zwischen ihnen begrifflich zu unterscheiden (vgl. beispielsweise Merchel 2015a, 2015b).

- Die *Professionsdebatte* beschäftigt sich seit Ende der 1960er Jahre im Zuge der Institutionalisierung und Akademisierung der Sozialen Arbeit mit dem Status der Profession von Sozialarbeiter*innen und Sozialpädagog*innen als einer besonderen Berufsform innerhalb der Gesellschaft, neben klassischen Professionen wie der Medizin und der Rechtswissenschaft. Eine wichtige Rolle spielte hierbei die Diskussion der statusorientierten Attribute, die Professionen hinsichtlich Macht, Prestige, Einfluss, Privilegien und Autonomie auszeichnen und von anderen Berufsgruppen abheben (vgl. Dewe und Otto 2018a).
- Die *Debatte um Professionalität* steht für eine spätere Phase im Institutionalisierungs- und Akademisierungsprozess der Sozialen Arbeit ab etwa Anfang der 1990er Jahre – Dewe und Otto sprechen hierbei von der „neuen Professionalisierungsdiskussion“ (2018b, S. 1195). „Auf dem Wege zu einer aufgabenspezifischen reflexiven Theorie der Professionalität (...) scheint es sinnvoll zu sein, auf Differenz gegenüber den klassischen Professionen zu setzen und das Besondere des modernen professionellen Handlungsmodus in sozialen Dienstleistungsberufen zu rekonstruieren“ (ebd.). Hierbei werden „die besonderen, in der Regel habitualisierten Befähigungen und das ‚spezifische Vermögen‘ beruflich handelnder ‚Wissensarbeiter‘ im Umgang mit Menschen“ herausgearbeitet (ebd., S. 1204). Es geht um „die *Professionalität* von Sozialarbeitern im Sinne eines szenisch-situativen Handelns unter bisweilen paradoxen Handlungsanforderungen“ (ebd.; Hervorhebung im Orig.; vgl. Dewe und Stüwe 2016; Dewe und Otto 2012).

Betont wird vor diesem Hintergrund, dass das Handeln von Fachkräften seine Professionalität nicht in erster Linie durch seine „wissenschaftsbasierte Kompetenz“ erfährt, sondern vielmehr durch „die jeweils situativ aufzubringende Fähigkeit und Bereitschaft, einen lebenspraktischen Problemfall kommunikativ auszulegen, indem soziale Verursachungen rekonstruiert werden, um dem Klienten aufgeklärte Begründungen für selbst zu verantwortende lebenspraktische Entscheidungen anzubieten und subjektive Handlungsmöglichkeiten zu steigern“ (Dewe und Otto 2018b, S. 1205).

Professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit ist darüber hinaus bestimmt durch soziale, moralische und politische Fragen (vgl. Grunwald und Thiersch 2018, 2016; Böhnisch et al. 2005), die dafür sorgen, dass ‚Fälle‘, ‚Situationen‘ oder ‚Probleme‘ immer mehrdeutig strukturiert sind. Sozialpädagogische ‚Fälle‘ sind untrennbar mit der Frage der sozialen, moralischen und politischen Angemessenheit professionellen Handelns verbunden. Anders ausgedrückt: Die Professionalität Sozialer Arbeit bemisst sich gerade daran, inwieweit sie der Mehrdeutigkeit der beruflichen Praxis gerecht wird (vgl. Klatetzki 2005, S. 279).

Professionelles sozialpädagogisches Handeln lässt sich insofern als *dialogische Praxis* verstehen, die durch die Gleichzeitigkeit von Theorie- und Fallverstehen gekennzeichnet ist. Beide Komponenten stehen in einem unauflösbaren Widerspruch zueinander, dennoch ist jeweils situativ eine Einheit von Theorie und Praxis herzustellen. Dabei gilt es als professionell Handelnde*r, weder die theoretisch-wissenschaftliche Dimension technokratischer Regelanwendung (Logik der ‚Theorie‘) einseitig in den Mittelpunkt zu stellen noch die hermeneutisch-fallorientierte Komponente (Logik der ‚Praxis‘) so zu betonen, dass sie mit alltäglichem Interagieren und Verstehen gleichgesetzt wird. Thole hebt in diesem Zusammenhang hervor, dass „Wissen und Reflexion in (...) sozialpädagogischen Arbeitsfeldern systematisch miteinander verbunden sind“ (2016, S. 521; vgl. auch Völter et al. 2020).⁵

Disziplin und Profession sind insofern aufeinander bezogen, auch wenn sie unterschiedlichen Logiken folgen. Ein theorie- wie handlungsorientiertes Rahmenkonzept, wie es in diesem Band entfaltet und im Kontext des Masterstudiengangs „Governance Sozialer Arbeit“ gelehrt wird, beinhaltet *sowohl disziplinals auch professionsbezogene Klärungen*, die beide aufeinander bezogen werden müssen.

Der Doppelbegriff der ‚Sozial-Wirtschaft‘ verweist grundsätzlich „auf Spannungen und Vermittlungen zwischen wirtschaftlicher Rationalität und sozialer Qualität und verknüpft die betriebliche Organisation von primär ökonomischen

⁵ Die bisherigen Ausführungen stellen die Professionalität von Fachkräften der Sozialen Arbeit in den Vordergrund. Gesondert zu diskutieren ist die *Professionalität von Führungskräften*. Bei der Übertragung des Begriffs der Profession auf Führungskräfte ist festzuhalten, dass ‚Leitung wahrnehmen‘, ‚Managen‘ oder ‚Führen‘ *keine Professionen im Sinne des klassischen Professionalitätsverständnisses* darstellen: „Die klassischen Beispiele für Professionen sind die Mediziner, Juristen und Kleriker. Kennzeichnend für diese Berufe sind eine wissenschaftliche Ausbildung vor allem an Universitäten, praktische Fertigkeiten zur Lösung von sozialen Problemen, die auf dieser Ausbildung beruhen, und institutionalisierte Mittel wie Kammern und Standesrechte, die sicherstellen, dass die professionellen Kompetenzen sozial verantwortlich eingesetzt werden“ (Klatetzki 2012, S. 165). Dementsprechend sind die Begriffe ‚Profession‘, ‚Professionalität‘ und ‚Professionalisierung‘ auch in Standardwerken der Betriebswirtschaftslehre kaum oder nur in einer spezifischen Engführung zu finden (genauer dazu Grunwald 2022, S. 168 ff.). Interessant ist zudem, dass die *Relation zwischen Führungs- und Fachkräften* – oder allgemeiner: zwischen Organisation und Profession – in der ökonomischen Literatur häufig als *spannungsreich* beschrieben wird. So verweist Klatetzki darauf, dass die „Beschäftigung professionellen Personals (...) für die Struktur von Organisationen“ Konsequenzen nach sich zieht, „weil Professionelle eine eigene, elitäre Form der Organisation besitzen, die nicht ohne weiteres im Einklang steht mit der für Organisationen üblicherweise hierarchischen Staffelung des Personals“ (Klatetzki 2012, S. 165).

Interessen mit den eher ideellen Interessen der Assoziationen solidarischen Engagements“ (Pankoke 2008, S. 432; vgl. ausführlich: Grunwald 2022, S. 31 ff.; Grunwald 2018). Während der Begriff der „Wirtschaft“ die „Rationalisierung der Produktion von Gütern, Leistungen und Diensten“ beinhaltet, bezieht sich das „Soziale“ auf „Handlungs- und Deutungsmuster sozialer Lebenszusammenhänge“ (Pankoke 2008, S. 432).

Der Gegenstandsbereich der Sozialwirtschaft kann unterschiedlich weit bestimmt werden (vgl. insbesondere Grunwald 2022, S. 33 ff.; auch Zimmer und Paul 2024). Die Ausführungen dieses Bands gehen von einem *weit gefassten institutionellen Verständnis* von Sozialwirtschaft aus, das neben Institutionen der Leistungserbringung wie Stiftungen, Genossenschaften, wohlfahrtsverbändlichen Einrichtungen und erwerbswirtschaftlichen Unternehmen (vgl. Pankoke 2008, S. 436 ff.) sowie den unterschiedlichen Kostenträgern auch das weite Feld formellen und informellen Engagements miteinbezieht und überdies die vielfältigen *Schnittstellen und Übergänge* zwischen den Sektoren Markt, Staat, Gemeinschaften und Assoziationen explizit berücksichtigt.⁶

Diese erweiterte institutionelle Gegenstandsbestimmung der Sozialwirtschaft ist zu ergänzen durch eine *funktionale Betrachtung* sozialwirtschaftlichen Engagements, die die *zugleich soziale wie ökonomische Zwecksetzung* desselben in den Blick nimmt: Sozialwirtschaft dient der Gewährleistung und Herstellung sowohl individueller als auch kollektiver Wohlfahrt primär durch individuelle oder gemeinschaftliche Selbstversorgung sowie weiterhin durch verschiedene Formen von Versorgung seitens öffentlicher, frei-gemeinnütziger oder privat-gewerblicher Träger und Einrichtungen (vgl. Wendt 2021; Wendt 2016; Wendt 2013, S. 965 f.). Diese Sichtweise geht weit über die häufig vertretene, organisations- und managementfixierte Definition der Sozialwirtschaft hinaus.

⁶ Aus sprachlichen Gründen werden in diesem Band immer wieder die Begriffe ‚Organisationen‘, ‚Einrichtungen‘ und ‚Unternehmen‘ der Sozialwirtschaft synonym verwendet, obwohl sie in unterschiedlichen Kontexten Verwendung finden und spezifische Akzente aufweisen. Der Begriff der ‚Unternehmen‘ wurde zunächst für Profit-Organisationen genutzt, die es in der Sozialwirtschaft ebenfalls gibt (z. B. ‚private‘ Pflegedienste etc.). Inzwischen werden aber auch Nonprofit-Organisationen aus betriebswirtschaftlicher Perspektive als ‚Unternehmen‘ bezeichnet (vgl. für diakonische Unternehmen Haas 2012, S. 191 ff.). Auch bei Verwaltungen wird im Zuge der Neuen Steuerung (vgl. Tabatt-Hirschfeldt 2018, S. 12 ff.) die ökonomische Perspektive betont, sodass selbst bei diesen mitunter von ‚Unternehmen‘ gesprochen wird, was aber begrifflich umstritten ist. Vor diesem Hintergrund ist zu betonen, dass sozialwirtschaftliche Organisationen – gleich, ob sie ursprünglich dem Sektor des Markts, des Staats oder der Assoziationen (Dritter Sektor) entstammen – zunehmend in ihrem Agieren nach innen und außen einer Mischung staatlicher, ökonomischer und zivilgesellschaftlicher Logiken folgen (siehe Teil 6 zu Hybridisierung).

Die *Konjunktur des Begriffs der Sozialwirtschaft* (und die Titulierung von beispielsweise freigemeinnützigen Einrichtungen als ‚sozialwirtschaftliche Unternehmen‘) ist auch vor dem Hintergrund einer zunehmenden Ökonomisierung der Gesellschaft zu verstehen und kritisch zu diskutieren, wobei Ökonomisierung einen Vorgang meint, „durch den Orientierungen und Praktiken, die man gemeinhin mit einer modernen kapitalistischen Wirtschaft verbindet, gesellschaftlich wirkmächtiger werden“ (Schimank und Volkmann 2017, S. 593; vgl. auch Schimank 2008). In diesem Kontext werden Effektivität und Effizienz als zentrale Legitimationskriterien für die Zuweisung öffentlicher Mittel angesehen und wird die Notwendigkeit von Formen des Wettbewerbs betont.

Entscheidend ist hier, dass keine „Reduzierung der Sozialen Arbeit auf ökonomische Aspekte“ vorgenommen wird, wie Finis Siegler im Kontext des Konzepts einer „Ökonomik Sozialer Arbeit“ betont (2019, S. 13; vgl. Finis Siegler 2021). Zu berücksichtigen ist ebenfalls die Kritik an einem ‚Managerialismus‘ im Sinne einer Unterwanderung der Unternehmensführung und der fachlichen Sozialen Arbeit in sozialwirtschaftlichen Organisationen durch sozialtechnokratische und professionsfeindliche Argumente (vgl. Otto und Ziegler 2018; Mohr 2017).⁷

Der Begriff des ‚Managerialismus‘ kann dabei höchst unterschiedlich definiert und gefüllt werden. Im Sinne einer ‚Herrschaft des Managements‘ bezeichnet er im Diskurs um Unternehmensführung und Organisation (vgl. Schreyögg und Werder 2004) ein „Konzept von Führungs- und Kontrollstrukturen (...) in modernen Großunternehmen, das mangle auf die Leitung des Unternehmens durch autonome professionelle Manager abstellt, die über einen Entscheidungsspielraum verfügen, der weder durch die Eigentümer noch über den Markt effektiv kontrolliert wird“ (Kirchner 2004, Sp. 805).

Meyer und Leitner (2011, S. 88) definieren ‚Managerialismus‘ im Kontext der Forschung zu sozialwirtschaftlichen Organisationen als Nonprofit-Organisationen (NPO) relativ neutral „als die Anwendung von zweckrationalem, die Eigenverantwortung betonendem und fortschrittsorientiertem Gedankengut auf die Gestaltung von Organisationen“. Sie beschreiben „Managerialismus in Organisationen (...) entlang von drei Sinndimensionen (...): der Sachdimension, der Zeitdimension und der sozialen Dimension. (...) In der Sachdimension betont Managerialismus die Zweckrationalität; in der Sozialdimension betont er individuelle und kollektive Eigenverantwortung, und in der Zeitdimension den Fortschritt“ (ebd.; vgl. auch Simić und Predović 2014). Meyer und Leitner

⁷ Die Debatte um die verschiedenen Perspektiven auf ‚Managerialismus‘ ist klar zu unterscheiden von der Reflexion der Begriffe ‚Management bzw. Unternehmensführung‘ und ‚Organisationsgestaltung‘ (siehe Abschn. 4.4).

heben für Nonprofit-Organisationen – und damit auch für sozialwirtschaftliche Organisationen – hervor, dass „Managerialismus von Kommerzialisierung und Vermarktlichung abzugrenzen“ sei, wobei sie eine „kommerzialisierte NPO“ als „Spezialfall einer managerialisierten NPO“ begreifen, „die ‚mission drift‘ in Richtung kommerzieller Ziele erfahren“ habe (ebd.).

In der Sozialen Arbeit wird der Begriff häufig anders diskutiert. Wendt verknüpft ‚Managerialismus‘ mit „neoliberale(n) Herausforderungen“ und „Ökonomisierung“; er verweist darauf, dass ab 1980 der „freie Unternehmer und Manager (...) zum Vorbild auch der individuellen Selbsthilfe und Selbstoptimierung“ wurde (Wendt 2020, S. 49). Otto und Ziegler betonen, dass „in der internationalen Literatur unter Managerialismus weniger verwaltungswissenschaftlich fundierte Techniken, sondern vielmehr ein politisches und moralisches Programm verstanden wird“ (2018, S. 963). Sie spitzen zu: „Der Managerialismus ist dann vor allem ein Bündel von Glaubenssätzen, Orientierungen und Praktiken“ (ebd.). Gründend auf dem „Glauben an die Gestaltungskraft des Managements und die der Dreifaltigkeit ‚managers, markets and measurement‘ (...) stellt der Managerialismus eine spezifische, ideologische Form der Anwendung von Instrumenten der Managementlehre dar (...), in dessen Mittelpunkt die (ungeprüfte) Annahme steht, dass weniger eine Steigerung der Professionalität der Fachkräfte, sondern vielmehr ein systematischer Einsatz der überlegenen Techniken des Managements eine effektive und nachhaltige Lösung drängender ökonomischer und sozialer Probleme eröffnet“ (ebd., S. 963 f.). Insofern besteht aus dieser Perspektive die Gefahr, dass Fragen des Managements sozialwirtschaftlicher Organisationen nicht vor dem Hintergrund sozialpädagogisch-fachlicher und sozialwissenschaftlicher Konzepte diskutiert werden, sondern stattdessen einer professionsfeindlichen und politisch tendenziösen Perspektive untergeordnet werden (vgl. Grunwald 2022, S. 48 ff.).

In diesem Band diskutieren wir das Konzept ‚Governance Sozialer Arbeit‘ vor dem disziplinären und professionsbezogenen Hintergrund der Sozialen Arbeit, beziehen zugleich den aktuellen Sozialwirtschaftsdiskurs mit ein und sprechen bei Diensten und Einrichtungen insofern überwiegend von ‚sozialwirtschaftlichen Organisationen‘ (siehe Anm. 10). Wir betonen dabei, dass die wissenschaftlichen Zugänge der Sozialen Arbeit und der Sozialwirtschaftslehre sich nicht wechselseitig ausschließen (müssen), sondern sich vielmehr gegenseitig ergänzen (können) – je nach jeweiliger Ausprägung.⁸ Dabei verstehen wir das Konzept

⁸ Das genaue Verhältnis zwischen ‚Sozialer Arbeit‘ und ‚Sozialwirtschaft‘ auf disziplinärer und professioneller Ebene ist ein eigenes Thema, das im Rahmen dieser Abhandlung

Governance Sozialer Arbeit insofern als ein *kritisches* Konzept, als wir auf seiner Grundlage dezidiert einer einseitigen Ökonomisierung der Sozialen Arbeit bzw. der Sozialwirtschaft (vgl. Schneider 2022) entgegneten, und zwar sowohl mit empirischen als auch mit normativen Argumentationen. Die Berechtigung der Funktionslogik Markt als solche bestreiten wir jedoch nicht.

1.4 Zusammenfassung

Ausgangspunkt der theoretischen Fundierung des Konzepts Governance Sozialer Arbeit ist die Beobachtung, dass sich – gesamtgesellschaftlichen Trends folgend – auch im Bereich der Erbringung sozialer Dienst- und Unterstützungsleistungen in den vergangenen zweieinhalb Jahrzehnten in mehrfacher Hinsicht eine „neue Unübersichtlichkeit“ (Habermas 1985) eingestellt hat:

- Soziale Dienstleistungen (vgl. Grunwald 2012a) werden immer stärker in einem Mix erbracht aus: Eigeninitiative der primär Betroffenen, privaten Unterstützungsleistungen informeller Netze (Familie, Freundeskreis usw.), staatlichen Unterstützungsleistungen, beruflich erbrachten Dienstleistungen öffentlicher, freier oder privat-gewerblicher Träger sowie freiwilligem Engagement von Bürger*innen. Hierfür steht die Rede vom *Wohlfahrtsmix* oder *Welfaremix* (Abschn. 2.2).
- Die politische Steuerung der Erbringung sozialer Dienstleistungen erfolgt immer stärker in Verhandlungsnetzwerken, in denen sich die Steuerungslogiken von Staat, Markt und Assoziationen mischen, bzw. im Sinne von Kontextsteuerung. Das Stichwort für dieses Phänomen lautet *Governance* (Abschn. 2.3).

nicht näher diskutiert werden kann (vgl. dazu beispielsweise Grunwald et al. 2024b; Grunwald 2018, 2011; Wendt 2024, 2011, 2010; Brinkmann 2010). Nur kurz angesprochen werden in diesem Band die Debatten um die Abgrenzungen und Verbindungen zwischen ‚Sozialmanagement‘ und ‚Sozialer Arbeit‘ sowie die Differenzierung zwischen den Begriffen ‚Sozialmanagement‘, ‚Management in der Sozialwirtschaft‘, ‚Nonprofit-Management‘ und ‚Management des Sozialen‘ (siehe Abschn. 7.2; vgl. insbesondere Grunwald 2022, S. 45 ff.; umfassend Wöhrle 2012).

- Überhaupt spielen *Netzwerke* in der Sozialwirtschaft eine zunehmend wichtige Rolle. Typisch für Netzwerke sind ein Austausch und eine Zusammenarbeit von Akteur*innen⁹, die im Wesentlichen auf Vertrauen basieren und die im Vergleich zu Organisationen geringer formalisiert sind (Teil 3).
- *Organisationen* – seien es öffentliche, freie oder privat-gewerbliche Träger – sind Orte der Bereitstellung und Erbringung von sozialen Dienstleistungen. Um diese Orte differenziert beschreiben zu können, ist die Berücksichtigung unterschiedlicher Organisationsbegriffe und organisationssoziologischer Theoriediskurse hilfreich (Teil 4).
- Die *Steuerung* von sozialwirtschaftlichen Organisationen stellt sich immer mehr als Organisationsgestaltung¹⁰ dar, die mit Hilfe zirkulärer, nichtdeterministischer und dezentralisierter Ansätze versucht, der wachsenden Komplexität sowohl der Organisationen als auch ihrer Umweltbedingungen gerecht zu werden (Teil 5).
- Insgesamt folgen sozialwirtschaftliche Organisationen in ihrem Agieren nach außen wie nach innen zunehmend einer Mischung staatlicher, ökonomischer und zivilgesellschaftlicher Logiken, d. h. sie stellen *hybride* Organisationen dar (Teil 6).

Diese Phänomene und die dahinterstehenden Triebkräfte gilt es mit hinreichender Tiefenschärfe zu analysieren. Dazu dienen die folgenden Teile. Die dort dargestellten Konzepte können als Theorien ‚mittlerer Reichweite‘ charakterisiert werden. Sie bauen wiederum auf Grundlagentheorien wie z. B. Systemtheorien oder konstruktivistischen Theorien auf (vgl. Köhling 2012, S. 55–92). Eingangs zur Darstellung der Diskurse ist uns eine grundsätzliche Klärung wichtig.

Theoretische Konzepte stellen sich (sehr allgemein gesprochen) als ein System von wissenschaftlich begründeten *Aussagen* dar. Diese Aussagen können einen unterschiedlichen Status bzw. eine unterschiedliche Intention haben, die jedoch nicht immer hinreichend transparent gemacht werden. Ohne in wissenschaftstheoretische Diskurse einsteigen zu wollen, ist uns für unsere Ausführungen ein transparenter und stringenter Sprachgebrauch wichtig. Dies gilt sowohl für die Darstellungen der Positionen anderer Autor*innen als auch für unsere eigenen Überlegungen.

⁹ Wenn ‚Akteur*innen‘ als Einzelperson adressiert sind, wird im Text die Geschlechterdiversität berücksichtigt. Bei ‚Akteuren‘ handelt es sich um entsprechende Gruppen, von denen im Text überwiegend die Rede ist.

¹⁰ Zur Begrifflichkeit der ‚Gestaltung‘ von Organisationen siehe Abschn. 4.4.

In diesem Sinne unterscheiden wir zwischen *empirischen* und *analytischen* Aussagen einerseits sowie *normativen* und *strategischen* Aussagen andererseits. ‚Empirische‘ Aussagen haben eine deskriptive Absicht, d. h. sie wollen beobachtbare Daten und Sachverhalte beschreiben (und zwar i. d. R. messbar und objektiv nachvollziehbar). ‚Analytische‘ Aussagen wollen Sachverhalte bzw. Zusammenhänge zwischen Sachverhalten erklären (i. d. R. unter Bezug auf theoretische Modelle und mithilfe logischer Schlussfolgerungen). Mit der Begrifflichkeit ‚normativ-strategisch‘ (bzw. synonym ‚normativ und strategisch‘) fokussieren wir grundsätzliche Zielperspektiven (‚strategisch‘), die auf Werte (‚normativ‘) bezogen bzw. durch diese legitimiert sind und diese zum Gegenstand von Diskursen machen. Normative Aussage haben also eine präskriptive Absicht. Sie wollen ausdrücken, wie Handlungen bzw. Rahmenbedingungen von Handlungen sein *sollen* (z. B. in Form ethischer Begründungen). Wir gehen davon aus, dass nicht nur über fachliche und theoretische Zielperspektiven, sondern auch über Werte, die fachlichen Konzepten zugrunde liegen, explizit gesprochen und (mitunter intensiv) gestritten werden muss (vgl. Roß 2012, S. 219).

Wir stützen uns dabei auf die teils hohe Relevanz normativer Kontextualisierungen in verschiedenen Theorien der Sozialen Arbeit, sei es die des Konzepts der ‚sozialen Gerechtigkeit‘ im Konzept einer Lebensweltorientierten Sozialen Arbeit (Thiersch) oder das Verständnis von Sozialer Arbeit als ‚Menschenrechtsprofession‘ (Staub-Bernasconi) (siehe genauer Abschn. 7.2), ohne uns auf die Diskussion zu „Normativität und Wissenschaftlichkeit in der Wissenschaft Soziale Arbeit“ und die in ihr verbreitete „Kritik normativer Dimensionen in Theorie, Wissenschaft und Praxis der Sozialen Arbeit“ (Krieger und Kraus 2018, stellvertretend für den benannten Diskurs; vgl. auch Otto und Ziegler 2012) einzulassen. Diese Differenzierung ist im Übrigen zu unterscheiden von der in der Managementlehre üblichen Unterscheidung von normativem, strategischem und operativem Management (siehe genauer Abschn. 4.4).

Literatur

- Beck, U. (1986). *Die Risikogesellschaft*. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Suhrkamp.
- Beck, U. (1996). Das Zeitalter der Nebenfolgen und die Politisierung der Moderne. In U. Beck, A. Giddens, & S. Lash, *Reflexive Modernisierung*. Eine Kontroverse (S. 19–112). Suhrkamp.
- Birgmeier, B. (2021). „VUCA“? – ein sozialpädagogisch inspirierter Kommentar. In J. Surzykiewicz, B. Birgmeier, M. Hofmann, & S. Rieger (Hrsg.), *Supervision und Coaching in der VUCA-Welt* (S. 191–204). Springer Fachmedien.