

Tobias Ruttert

Sozialmanagement - Professionalisierungsschub für die Soziale Arbeit oder feindliche Übernahme durch die BWL?

Der Begriff ‚Sozialmanagement‘ weckt auf den ersten Blick Assoziationen zu den klassischen Tugenden eines ehrbaren Kaufmannes: „Ehrlichkeit, Sparsamkeit, politischer und ökonomischer Weitblick, Mäßigung, Ordnung, Genügsamkeit, Fleiß und Demut“ (Frey/Lenz 2010, S. 48). Doch selbst wenn sich innerhalb der Praxis Sozialer Arbeit an der einen oder anderen Stelle zutreffende Beispiele für solch einen Handlungstypus ausfindig machen lassen, verdeutlicht der Begriff ‚Sozialmanagement‘ vielmehr die folgende Entwicklung bzw. kann dafür als charakteristisch angesehen werden: „Wirtschaftlichkeit, d.h. die Beachtung ökonomischer Kriterien, Kosten-Nutzen-Abgleich u.ä., hat sich in den letzten Jahren zu einem zentralen Thema Sozialer Arbeit entwickelt“ (Lange 2000, S. 74). Dabei ist die Zunahme betriebswirtschaftlicher Aspekte, sowohl auf Seiten der Profession als auch auf Seiten der Disziplin, keineswegs immer auf positive Resonanz gestoßen. Gerade zu Beginn der Integration beziehungsweise Adaption wirtschaftswissenschaftlicher Ansätze haben sich innerhalb der Sozialen Arbeit

divergente Positionen herauskristallisiert. So warnten nicht wenige KritikerInnen gar vor einer „Ökonomisierung“ beziehungsweise „BWLisierung“ (Merchel 2009, S. 10 f.). Dies mag zunächst nicht verwundern; verkürzt doch der Ökonomismus laut Dettling „den Menschen auf den homo oeconomicus“ (Dettling 1985, S. 53) und stellt doch „Soziale Arbeit in ihrem Selbstverständnis die ökonomiedes gesellschaftlichen Lebens [dar]“ (Rauschenbach 1999 zit. n. Merchel 2009, S. 12). Trotz dieser teilweise massiven Skepsis wurde unter dem Deckmantel ‚Sozialmanagement‘ zunehmend „die Frage einer effektiveren und effizienteren Gestaltung der Organisationsstrukturen sozialer Träger thematisiert“ (Galuske 2009, S. 333). Die Klage über den „Zwang zur Ökonomisierung“ (Gaitanides 2000, S. 125) transformierte sich im Laufe der Zeit jedoch zu einer Fokussierung auf die Frage, wie soziale Dienste, Organisationen und Institutionen - zweifellos auch aus Gründen finanzieller Engpässe - wirtschaftlich(er) gestaltet werden können (vgl. Merchel 2009, S. 11). Diese Entwicklung hat nicht nur dazu geführt, dass

für die Ausbildung zukünftiger SozialarbeiterInnen spezifische Lehrbücher - als Beispiele wären an dieser Stelle unter anderem Prachts „Betriebswirtschaftslehren für das Sozialwesen“ (2002) sowie Mays „Ökonomie für Pädagogen“ (2006) zu nennen - auf den Markt gekommen sind, sondern dass mittlerweile für eine Vielzahl der professionell tätigen Fachkräfte der Sozialen Arbeit „die Notwendigkeit eines ökonomischen Umgangs mit Ressourcen zu einem selbstverständlichen Bestandteil ihrer Alltagserfahrungen geworden [ist]“ (Merschel 2009, S. 12).¹ Darüber hinaus lässt sich generell feststellen, dass das Thema ‚Sozialmanagement‘, seit seiner Entstehung in den 1980er Jahren und trotz zahlreicher Kritiken, einen regelrechten Boom entfacht hat (vgl. ebd., S. 11).² Oder um es mit den Worten von Mroß zu sagen: „Wie kaum ein anderer Begriff hat es der des Sozialmanagements in nahezu allen Bereichen der Sozialen Arbeit zu einer kaum mehr zu übersehenden Popularität gebracht“ (Mroß 2002, S. 250). Während diese Feststellung zumindest im Ansatz ein einheitliches Begriffsverständnis suggeriert und

demzufolge ein Konsens innerhalb der Disziplin und der Profession bezüglich der Verwendung vorhanden sein müsste, zeichnet die Realität ein anderes Bild - der Begriff ‚Sozialmanagement‘ wird innerhalb der Fachliteratur äußerst heterogen konnotiert (vgl. Merchel 2009, S. 31 ff.). So kritisierte Bader bereits 1999, dass der Terminus ‚Sozialmanagement‘ innerhalb der Fachliteratur „kaum einmal terminologisch sauber umschrieben und schlüssig erklärt [ist]“ (Bader 1999, S. 7). Folglich existiert „eine inflationäre Flut von Begriffen“ (Galuske 2009, S. 336), sodass „von einer vergleichsweise konsensualen Begriffsbestimmung bislang noch nicht die Rede sein kann“ (ebd.). Aufgrund dessen können als charakteristische Merkmale des Sozialmanagements insbesondere seine begriffliche „Unbestimmtheit“ (Merschel 2009, S. 32) als auch eine damit verbundene „Diffusität“ (ebd.) - vor allem im Hinblick auf seine inhaltliche Bestimmung - bezeichnet werden.

Aufgrund dessen soll im weiteren Verlauf nicht nur geklärt werden, was sich hinter dem für die Soziale Arbeit etwas nebulös wirkenden Begriff ‚Sozialmanagement‘ verbirgt, sondern darüber hinaus der Versuch unternommen werden, sowohl Möglichkeiten als auch Grenzen einer eventuellen Implementierung betriebswirtschaftlicher Perspektiven auszuloten.

Zum Begriff ‚Sozialmanagement‘ - Chancen und Grenzen der Implementierung betriebswirtschaftlichen Denkens

Ein Blick in die einschlägige Fachliteratur verweist darauf, dass die Debatte bezüglich einer Fusion von Sozialer Arbeit und Ökonomie noch längst nicht abgeschlossen sein dürfte. Allerdings hat es den Anschein, als würde sowohl auf Seiten der Disziplin als auch auf Seiten der Profession der Versuch unternommen, einen auf rationaler Analyse beruhenden Mittelweg einzuschlagen: „Die Polari-

sierung von Sozialarbeit und Ökonomie trübt nicht nur den Blick für die soziale Bedeutung wirtschaftlichen Handelns, sondern auch für die gesellschaftliche Notwendigkeit sozialer Hilfen. Eine Verknüpfung dient beiden“ (Mühlum 2009, S. 15). Doch was sind eigentlich die Gründe, die eine Sozialmanagementdebatte ausgelöst haben und was verbirgt sich explizit hinter dem Begriff ‚Sozialmanagement‘?

Hintergründe und Entwicklungen

Während ‚Sozialmanagement‘ auf der einen Seite laut Karsten „eine noch junge konzeptionelle Differenzierung der Theorie, Praxis und Forschungsentwicklung in Sozialpädagogik und Sozialer Arbeit dar[stellt]“ (2005, S. 1759), gestaltete sich der Ausdifferenzierungsprozess auf der anderen Seite vor einem „mehrdimensionalen Hintergrund“ (Merschel 2008, S. 850). Einen der zentralen Ausgangspunkte dieser Hintergründe beschreibt Finis Siegler dabei wie folgt:

„Der Rechtfertigungsdruck für soziale Berufe steigt. Angehörige dieser Berufsgruppe werden zunehmend auch mit Forderungen nach einer ökonomischen Legitimation ihres Tuns konfrontiert. Sie sollen nicht nur effektiv, d.h. wirksam, sondern auch effizient, d.h. wirtschaftlich handeln“ (Finis Siegler 1997, S. 9).

Insbesondere die Finanzierungsprobleme des Sozialstaates haben dazu beigetragen, dass die Träger der Sozialen Arbeit aufgrund finanzieller Schieflagen der öffentlichen Haushalte sowohl mit Legitimations- als auch Rationalisierungsansprüchen konfrontiert wurden, welche darüber hinaus mit einer Modernisierung der sozialstaatlichen Strukturen einherging (vgl. Galuske 2009, S. 333).³ Vor allem der fiskalische Aspekt wird in diesem Zusammenhang von VertreterInnen der Sozialen Arbeit kritisch betrachtet: „Über all dem steht ein chronischer Sparzwang, der die Geldgeber dazu verleitet,

weit mehr auf die Wirtschaftlichkeit als die Qualität [sic!] der Leistungen zu achten - auch wenn dadurch Standards abgesenkt werden“ (Gaitanides 2000, S. 125). Die Gründe für die Entstehung beziehungsweise Entwicklung des Sozialmanagements lediglich auf finanzielle Engpässe zurückzuführen, wäre jedoch eine verkürzte Sichtweise und würde zudem dem bereits erwähnten vielschichtigen Hintergrund widersprechen. Aufgrund dessen sollen im Folgenden - in Anlehnung an die Ausführungen von Merchel (vgl. Merchel 2009, S. 52-72) - fünf Eckpunkte skizziert werden, die für das Aufkommen der Sozialmanagementdebatte als charakteristisch gelten:

Als erster Eckpunkt ist die Situation der öffentlichen Finanzen und damit verbunden die Veränderungen bezüglich der Finanzierungsmodalitäten zu nennen. So befinden sich seit mehreren Jahren vor allem die kommunalen Haushalte in einer prekären finanziellen Schieflage, was wiederum direkte Auswirkungen auf die Einrichtungen der Sozialen Arbeit hat: Kürzungen auf der einen Seite kumulieren auf der anderen Seite mit einem steigenden Kostendruck und der Forderung nach Effektivität und Rechtfertigung. Die Hinwendung zu Methoden und Perspektiven des Managements auf Seiten der Sozialen Arbeit scheint vor diesem Hintergrund eine - zumindest nicht unlogische - Konsequenz zu sein. Der zweite Eckpunkt fokussiert die mit der Zeit entstandenen Legitimationsprobleme von Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Im Zuge der - unter dem Stichwort ‚Neue Steuerung‘ - vorgenommenen Verwaltungsmodernisierung und der Einführung des sogenannten Kontraktmanagements werden insbesondere die freien Träger der Sozialen Arbeit vermehrt als eine Art Versorgungsbetrieb für soziale Dienstleistungen betrachtet. Die damit verbundene Orientierung an Wirtschaftlichkeit und Qualitätsstandards

hat zur Folge, dass eine Legitimation der erbrachten Leistungen zukünftig über Bilanzen erfolgt, welche die Kriterien Effektivität und Effizienz in den Vordergrund stellen.

Als dritter Eckpunkt ist die Ausweitung beziehungsweise Intensivierung wettbewerblicher Elemente zu nennen. Die Ausweitung wettbewerblicher Elemente innerhalb der Sozialen Arbeit umfasst insgesamt zwei Aspekte. Während die trägerorientierte Perspektive sowohl den Preis- als auch den Leistungswettbewerb zwischen den einzelnen Trägern beinhaltet, zielt die sogenannte nutzerorientierte Perspektive auf den Wettbewerb oder - um es drastischer auszudrücken - auf den Kampf - um die AdressatInnen. Diese Intensivierung des Wettbewerbs hat nicht nur Implementation von Kosten- und Leistungskalkulation zur Folge, sondern beinhaltet darüber hinaus auch die Einführung von Marketingstrategien innerhalb der Gesamtorganisation.

Der vierte Eckpunkt, welcher sowohl auf der professionsinternen als auch auf der externen Ebene angesiedelt ist, richtet sich auf die Kritik an der Art und Weise der Leistungserbringung sozialer Dienstleistungen. Diese Kritik umfasst unter anderem eine vermeintliche mangelnde Beteiligung der AdressatInnen, eine zu geringe Flexibilität der einzelnen Organisationen und Einrichtungen, eine suboptimale Transparenz hinsichtlich der Qualitätskriterien sowie die nicht ausreichend umgesetzte Herausbildung dezentraler Strukturen.

Der fünfte und letzte Eckpunkt schließt im Grunde genommen die vorausgegangenen Ausführungen mit ein und konzentriert sich auf die grundlegenden Management-Defizite der einzelnen Träger und Einrichtungen Sozialer Arbeit. Laut Merchel hat insbesondere diese Kritik an den Defiziten im Managementbereich „nachhaltige Veränderungen in Richtung ‚Management-Implementation‘

bewirkt, die weit über eine äußerliche Anpassung an die kritische Debatte in Form der Übernahme eines modernisierten Vokabulars oder einer Einbeziehung marginaler Veränderungen hinausgeht“ (ebd., S. 72).

Während mit den oben genannten Ausführungen der mehrdimensionale Hintergrund bezüglich des Aufkeimens beziehungsweise der vermeintlichen Notwendigkeit eines Sozialmanagements zumindest grob skizziert wurde, soll im folgenden anhand diverser Definitionsversuche aufgezeigt werden, dass ein einheitliches Begriffsverständnis von ‚Sozialmanagement‘ noch nicht vorliegt (vgl. Trube 2007, S. 893), wengleich aktuellere Begriffsbestimmungen den Anschein einer Konsensfindung erwecken mögen.

Sozialmanagement - Definitionsversuche

Einen der ältesten Definitionsversuche liefern Müller-Schöll und Priepe in ihrer Monographie aus dem Jahre 1992. So verstehen sie Sozialmanagement als ein „Werkzeug für die Förderung lebendigen Lernens“ (Müller-Schöll/Priepe 1992, S. 11). Gleichzeitig umfasse der Begriff „Arbeitshilfen, die systematische und kontrollierbare Entscheidungen, Partizipation aller Betroffenen, Transparenz und zielorientiertes Handeln ermöglichen“ (ebd.). Die Idee einer Mitwirkung der Betroffenen und damit verbunden auch die Vorstellung einer Mitwirkung der AdressatInnen lassen sich auf ähnliche Art und Weise auch bei Buchkremer finden. Danach beschreibt der Begriff ‚Sozialmanagement‘ auf der einen Seite das Management von sozialen Organisationen, „andererseits aber auch eine besondere Form des Managements, die sich am Menschen orientiert“ (Buchkremer 1995, S. 295).⁴ Erler hingegen schlägt einen anderen Weg bei seiner Begriffsbestimmung ein. Im Unterschied zu den klassischen Methoden der Sozialen Ar-

beit - Einzelfallhilfe, Gruppenarbeit und Gemeinwesenarbeit - zählt er das Sozialmanagement zu den „Struktur- und Organisationsbezogenen Methoden“ (Erler 2010, S. 91). Obwohl auch Trube Sozialmanagement als Methodik und Technik von in sozialen Diensten tätigen SozialarbeiterInnen versteht, sieht er darüber hinaus in dem Begriff sowohl eine neue Orientierung der Disziplin Soziale Arbeit als auch eine sozialpolitische Aufgabenstellung für die Sozialwirtschaft enthalten (vgl. Trube 2007, S. 893). Spätestens an dieser Stelle muss die Frage gestellt werden, wo denn nun Sozialmanagement beginnt und an welchem Punkt letztendlich seine inhaltlichen Grenzen liegen? Während für Schubert der Gegenstand des Sozialmanagements „die theoretische und methodische Grundlegung der strategischen und operativen Führung der sozialwissenschaftlichen Geschäfte [ist]“ (Schubert 2005, S. 13 f.), liefert Karsten einen breiteren Definitionsansatz. So umfasst der Begriff Sozialmanagement ihrer Meinung nach die Professionalisierung der Organisation Sozialer Arbeit, die Qualifizierung des dort tätigen Leitungspersonals, die Optimierung und Effektivierung des Managements sozialer Organisationen und Einrichtungen sowie den ökonomischen Umbau sozialer Organisationen unter dem Stichwort Verwaltungsmodernisierung (vgl. Karsten 2005, S. 1757 f.). Demzufolge kennzeichnet Sozialmanagement zusammengefasst „ein Entwicklungsprogramm der Rekonstruktion und Produktion personenbezogener sozialer Dienstleistungen eines Verbandes, einer sozialen Verwaltung, einer Kommune sowie seiner Evaluation im Horizont der charakteristika [sic!] und der historischen Entwicklung des sozialen Sektors aus einer Managementperspektive“ (ebd. 2000, S. 673).

Aufgrund der bis dato sich herauskristallisierenden heterogenen Funktionsbestimmungen des Sozialmanagements

handelt es sich laut Merchel bei dem Begriff ‚Sozialmanagement‘ primär um einen „Arbeitsbegriff oder um eine Leitformel, mit denen unterschiedliche Maßnahmen zur Verbesserung von betrieblichen Abläufen und Handlungsergebnissen in Einrichtungen der Sozialen Arbeit gekennzeichnet werden“ (Merschel 2009, S. 24). Folglich - und damit abschließend betrachtet - geht es bei Sozialmanagement „um die Anwendung des ökonomischen Kalküls unter den spezifischen (fachlichen, normativen, politischen, rechtlichen) Bedingungen von Einrichtungen der Sozialen Arbeit“ (ebd., S. 32).

Professionalisierungsschub oder feindlicher Übernahmeversuch?

Zunächst ist zu sagen, dass die Vor- und Nachteile der einzelnen im Sozialmanagement verwobenen Elemente innerhalb der Fachliteratur höchst unterschiedlich diskutiert und bewertet werden (vgl. Finis Siegler 1997; Gaitanides 2000; Hofemann 2005; Seithe 2012). Während beispielsweise Otto im Sozialmanagement eine „Aufwertung sozialer und pädagogischer Fachlichkeit“ (Otto 2002, S. 51) sieht, weist Mühlum auf die Tatsache hin, dass betriebswirtschaftliche Einflüsse in der Sozialen Arbeit genau dort zum Problem werden, „wo die Anliegen der Klientel oder die Prinzipien der Profession dem Diktat des Ökonomischen unterworfen werden“ (Mühlum 2009, S. 18). Auch wenn beiden Sichtweisen zuzustimmen ist, bleibt eine Frage offen: Was ist nun vom Sozialmanagement zu halten? Handelt es sich dabei um einen - vielleicht erhofften oder gar notwendigen - Professionalisierungsschub im sozialen Sektor oder verbirgt sich dahinter aus Sicht der Sozialen Arbeit die Tendenz einer feindlichen Übernahme? Da das Feld ‚Sozialmanagement‘ nach wie vor „in Bewegung“ (Galuske 2009, S. 345) ist, müsste die Antwort entweder

„sowohl als auch“ oder „weder noch“ heißen. Und in der Tat gehen die Aussagen innerhalb der Fachliteratur auseinander: So würde beispielsweise laut Merchel bei der Betrachtung des mehrdimensionalen Entstehungshintergrundes der Debatte deutlich, dass das Sozialmanagement „nicht nur eindimensional als Weiterleitung des Finanzdrucks öffentlicher Haushalte auf Einrichtungen der Sozialen Arbeit zu interpretieren [sei]“ (Merschel 2009, S. 73). Für Galuske hingegen liegt das wesentliche Problem in der aktuellen Managementdiskussion genau darin, „dass sie eben nicht primär durch die Intention einer Steigerung der professionellen Qualität sozialpädagogischer Angebote ausgelöst und bestimmt wurde, sondern vielmehr ein Folgeeffekt der finanziellen Engpässe des Systems sozialer Sicherung im Allgemeinen und personenbezogener Dienstleistungen im Speziellen ist“ (Galuske 2009, S. 346).

Die daraus abgeleitete Schlussfolgerung Galuskes charakterisiert dabei das Konstrukt ‚Sozialmanagement‘ zwar prägnant aber dennoch umfassend: „Managementkonzepte in der Sozialen Arbeit stehen deshalb im Spannungsfeld zwischen fachlicher Qualitätsoptimierung und Professionalisierung einerseits und ökonomischer Rationalisierung und Kosteneinsparung andererseits“ (ebd.). Und auch wenn es laut Finis Siegler gegen „einen rationalen Mitteleinsatz zur Optimierung sozialarbeiterischer/-pädagogischer Ziele [...] keine Einwände geben [kann]“ (Finis Siegler 1997, S. 13), sollte sich sowohl die Disziplin als auch die Profession verstärkt der Forschung und Entwicklung eigener Konzepte widmen - oder sich zumindest gegen eine unreflektierte Adaption betriebswirtschaftlicher Einflüsse wehren (vgl. Gaitanides 2000, S. 132 ff.). Da nämlich Soziale Arbeit, verstanden als personenbezogene soziale Dienstleistung - im Gegensatz zu marktbezogenen Dienstleistungen -, ihre eige-

nen Spezifika aufweist (vgl. Oik/Otto/Backhaus-Maul 2003), gestaltet sich die Implementierung betriebswirtschaftlicher Aspekte im Kontext des Sozialmanagements, vor allem im Dienstleistungsbereich, als schwierig. Abschließend muss somit darauf insistiert werden, dass Soziale Arbeit „in ihrer Qualität anders als andere Dienstleistungen [ist], nämlich dann unverzichtbar, wenn wir zwar in einer sozialen Marktwirtschaft leben wollen, jedoch nicht in einer Marktgesellschaft“ (Rosendahl 2001, S. 287).

Anmerkungen:

¹ Eine ähnliche Feststellung lässt sich bei Albert finden: „In der Debatte um die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit wird allmählich akzeptiert, dass wirtschaftliche Prinzipien einen wesentlichen Einfluss auf die Rahmenbedingungen der Sozialen Systeme haben“ (Albert 2006, 26).

² Passend dazu beschreibt Finis Siegler bereits im Jahre 1997 diese Entwicklungstendenz wie folgt: „In letzter Zeit sind zahlreiche Beiträge zum Thema ‚Soziale Arbeit und Ökonomie‘, insbesondere zum Management in der Sozialen Arbeit und zum ‚Neuen Steuerungsmodell‘ in der Kommunalverwaltung und seinen Auswirkungen auf die Soziale Arbeit, erschienen“ (Finis Siegler 1997, f.).

³ So strebt beispielsweise der Sozialstaat laut Frevel und Dietz „auf allen Ebenen seiner gebietskörperschaftlichen Behördenlandschaft ein New Public Management an, eine Modernisierung und Rationalisierung von Verwaltungsabläufen und Verwaltungsselbstverständnissen nach industriellem Vorbild“ (Frevel/Dietz 2008, 88).

⁴ Ein beinahe deckungsgleiches Begriffsverständnis lässt sich bei Wendt finden (vgl. Wendt 2011, 145).

Literatur:

Albert, M. (2006): Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit. Neue Hierarchien innerhalb der Profession? In: Sozial Extra. Zeitschrift für Soziale Arbeit & Sozialpolitik. 30. Jg./Heft 7-8, S. 26-31.

Bader, C. (1999): Sozialmanagement. Anspruch eines Konzepts und seine Wirklichkeit in Non-Profit-Organisationen. Freiburg im Breisgau: Lambertus Verlag.

Buchkremer, H. (1995): Handbuch Sozialpädagogik. Dimensionen sozialer und gesellschaftlicher Entwicklungen durch Erziehung. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 2., überarb. Aufl.

Dettling, W. (1985): Jenseits von Markt und Macht - Die Krise des Menschen in der Wirtschaftsgesellschaft. In: Olk, T./Otto, H.-U. (Hrsg.): Der Wohlfahrtsstaat in der Wende. Umriss einer zukünftigen Sozialarbeit. Weinheim und München: Juventa Verlag, S. 53-60.

Erlar, M. (2010): Soziale Arbeit. Ein Lehr- und Arbeitsbuch zu Geschichte, Aufgaben und Theorie. Weinheim und München: Juventa Verlag, 7., aktual. Aufl.

Finis Siegler, B. (1997): Ökonomik Sozialer Arbeit. Freiburg im Breisgau: Lambertus Verlag.

Frevel, B./Dietz, B. (2008): Sozialpolitik kompakt. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2., aktual. Aufl.

Frey, D./Lenz, A. (2010): Wert(e)los: Die wahren Ursachen der Finanzkrise. In: PSYCHOLOGIE HEUTE. 37. Jg./Heft 9, S. 44-48.

Gaitanides, S. (2000): Soziale Arbeit - im Spagat zwischen Ökonomisierung und Menschenrechtsprofession. In: Elsen, S./Lange, D./Wallimann, I. (Hrsg.): Soziale Ökonomie. Neuwied, Kriftel: Luchterhand Verlag, S. 125-135.

Galuske, M. (2009): Methoden der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. Weinheim und München: Juventa Verlag, 8. Aufl.

Hofemann, K. (2005): Handlungsspielräume des Neuen Steuerungsmodells. In: Schubert, H. (Hrsg.): Sozialmanagement. Zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2., überarb. u. erw. Aufl., S. 27-47.

Karsten, M.-E. (2005): Sozialmanagement. In: Otto, H.-U./Thiersch, H. (Hrsg.): Handbuch Sozialarbeit/Sozialpädagogik. München: Ernst Reinhardt Verlag, 3. Aufl., S. 1757-1762.

Lange, D. (2000): Wirtschaftlichkeit und Sozialarbeit. In: Elsen, S./Lange, D./Wal(Hrsg.): Soziale Arbeit und Ökonomie. Neuwied, Kriftel: Luchterhand Verlag, S. 74-91.

May, H. (2006): Ökonomie für Pädagogen. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 13., unv. Aufl.

Merchel, J. (2008): Sozialmanagement. In: Kreft, D./Mielenz, I. (Hrsg.): Wörterbuch Soziale Arbeit. Aufgaben, Praxisfelder, Begriffe und Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. Weinheim und München: Juventa Verlag, 6., überarb. u. aktual. Aufl., S. 850-857.

Merchel, J. (2009): Sozialmanagement. Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Weinheim und München: Juventa Verlag, 3., überarb. Aufl.

Mroß, M. D. (2002): Ressourcenorientiertes Sozialmanagement. In: Soziale Arbeit. Zeitschrift für soziale und sozialverwandte Gebiete. 51. Jg./Heft 7, S. 250-255.

Mühlum, A. (2009): Strategien jenseits von Fürsorge und Markt. Über ökonomische Sozialarbeit und soziale Ökonomie. In: Sozialmagazin. Die Zeitschrift für Soziale Arbeit. 34. Jg./Heft 1, S. 10-21.

Müller-Schöll, A./Priepke, M. (1992): Sozialmanagement. Zur Förderung systematischen Entscheidens, Planens, Organisierens, Führens und Kontrollierens in Gruppen. Kriftel, Berlin: Luchterhand Verlag, 3. Aufl.

Olk, T./Otto, H.-U./Backhaus-Maul, H. (2003): Soziale Arbeit als Dienstleistung - Zur analytischen und empirischen Leistungsfähigkeit eines theoretischen Konzepts. In: Olk, T./Otto, H.-U. (Hrsg.): Soziale Arbeit als Dienstleistung. Grundlegungen, Entwürfe und Modelle. München: Luchterhand Verlag, S. IX-LXXII.

Otto, U. (2002): Soziale Arbeit und Sozialmanagement. Von der produktiven Potenz eines schwierigen Verhältnisses. In: Sozialmagazin. Die Zeitschrift für Soziale Arbeit. 27. Jg./Heft 3, S. 47-52.

Pracht, A. (2002): Betriebswirtschaftslehre für das Sozialwesen. Eine

Einführung in betriebswirtschaftliches Denken im Sozial- und Gesundheitsbereich. Weinheim und München: Juventa Verlag.

Rosendahl, B. (2001): Managementstrategien in der Sozialen Arbeit. Verlust oder Erweiterung des Berufsprofils? In: Soziale Arbeit. Zeitschrift für soziale und sozialverwandte Gebiete. 50. Jg./Heft 8, S. 282-289.

Schubert, H. (2005): Sozialmanagement zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen - eine Einführung. In: Schubert, H. (Hrsg.): Sozialmanagement. Zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2., überarb. u. erw. Aufl., S. 7-25.

Seithe, M. (2012): Schwarzbuch Soziale Arbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2., durchges. u. erw. Aufl.

Trube, A. (2007): Sozialmanagement. In: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V. (Hrsg.): Fachlexikon der sozialen Arbeit. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 6., völlig überarb. u. aktual. Aufl., S. 893-894.

Wendt, W. R. (2011): Der soziale Unterhalt von Wohlfahrt. Elemente der sozialwirtschaftslehre. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Autor

Tobias Ruttert, Jg. 1986, B.A. Erziehungswissenschaft. Die Themenschwerpunkte sind: Soziale Arbeit als Disziplin und Profession, Soziale Arbeit und Psychiatrie/Therapie/Beratung sowie Sozialpädagogische Diagnostik; E-Mail: tobias.ruttert@web.de.