

**Zeitschrift:** Schweizerische Zeitschrift für Soziale Arbeit = Revue suisse de travail social  
**Herausgeber:** Schweizerische Gesellschaft für Soziale Arbeit  
**Band:** - (2013)  
**Heft:** 14

**Artikel:** Sozialmanagement in der Praxis : eine empirische Analyse von Stellenangeboten im Sozialwesen der Schweiz  
**Autor:** Amstutz, Jeremias / Zängli, Peter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-832455>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 08.02.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Sozialmanagement in der Praxis

### Eine empirische Analyse von Stellenangeboten im Sozialwesen der Schweiz<sup>1</sup>

#### Einleitung

Der Arbeitsmarkt im Sozialwesen<sup>2</sup> in der Schweiz ist so vielfältig wie heterogen. Er ist gekennzeichnet durch eine grosse Anzahl möglicher Arbeitsfelder mit verschiedenen Zielgruppen sowie durch unterschiedliche Tätigkeiten, welche die Praxis der Professionellen der Sozialen Arbeit anspruchsvoll gestalten. Seitens der sozialen Dienstleistungsorganisationen steigen die Erwartungen und Ansprüche an die Kompetenzen und Fähigkeiten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezogen auf das Theorie- und Methodenwissen (vgl. Galuske 2009, S. 74 ff., 99 ff.; Wandeler 2010). Und sie gehen darüber hinaus: Insbesondere das Management in, von und zwischen sozialen Organisationen («Sozialmanagement») gewinnt im Sozialwesen immer mehr an Bedeutung (vgl. Grunwald 2010).

Um den Sozialmanagementdiskurs empirisch zu unterfüttern, wurden in der vorliegenden Untersuchung Stellenangebote im Sozialwesen insbesondere auf dort formulierte Erwartungen und Anforderungen mit Sozialmanagement-Aspekten analysiert. Dabei wurde bewusst von einem weiten Bedeutungsinhalt des Sozialmanagements ausgegangen.

Besondere Berücksichtigung fanden daher Fragestellungen bezogen auf

- › die formulierten Anforderungen an das Sozialmanagement,
- › die Hierarchieebenen (Fachkräfte- oder Leitungsebene) und
- › die unterschiedlichen Arbeitsfelder, Funktionen und Qualifikationen.

Die Analyse der Stellenangebote im Sozialwesen ermöglicht Erkenntnisse über «markterforderliche» und «marktgängige» Qualifikationen. Gleichzeitig wird damit ein Beitrag zur fachlichen und empirischen Konturierung des Begriffs Sozialmanagement geleistet. Auf dieser Datengrundlage lassen sich zudem Anknüpfungspunkte für die Profilierung eines fundierten

Sozialmanagement-Verständnisses, für die Aus- und Weiterbildung und für weiterführende Forschungsprojekte ableiten.

Im Folgenden versuchen wir eine Begriffsklärung und gehen auf das ungeklärte Verhältnis von Sozialmanagement und Sozialer Arbeit ein. Anschliessend erläutern wir die handlungsleitende Definition, die der Arbeit zugrunde liegt. Nach der Beschreibung des aktuellen Forschungsstandes und des methodischen Vorgehens stellen wir die Ergebnisse in Bezug auf den Arbeitsmarkt im Sozialwesen dar. Den zweiten Teil der Analyse bildet eine Konkretisierung hinsichtlich Sozialmanagement-Aspekten und ein Definitionsvorschlag, der auf den vorgelegten empirischen Erkenntnissen gründet. Zum Abschluss blicken wir auf weiteren Forschungsbedarf.

### **Begriffsklärung und Definition**

Im Fachdiskurs um den Bedeutungsinhalt von Sozialmanagement lassen sich zwei Extrempositionen identifizieren. Auf der einen Seite wird Sozialmanagement als Entwicklung und Anwendung von zumeist aus der Betriebswirtschaft entlehnten Methoden und Techniken verstanden zum Beispiel als «zielgerichtete Führung und Leitung eines Betriebes / eines Unternehmens und der Mitarbeitenden» (Maelicke 2008, S. 661). Demgegenüber erfolgt eine vor allem sozialwissenschaftlich geprägte Auseinandersetzung um Sinn, Begründung und theoretische Wurzeln des Sozialmanagements sowie seine Beziehung zur Sozialen Arbeit (vgl. hierfür beispielhaft: Merchel 2009, S. 62 ff.; Langer 2006a, 2008; Wendt 2010). Bisherige Definitionsversuche pendeln zwischen Maliks Allgemeinplatz «Management ist die Transformation von Ressourcen in Nutzen» (Malik 2007, S. 33) und der Position Galuskes, der Sozialmanagement als struktur- und organisationsbezogene Methode der Sozialen Arbeit beschreibt (vgl. Galuske 2009, S. 166 ff.).

Ebenso wie es an einem einheitlichen Verständnis über das Sozialmanagement fehlt, so ist auch das Verhältnis zwischen Sozialer Arbeit und Sozialmanagement weitestgehend ungeklärt. Die Beschreibungen reichen von «Professionsmanagement mit ökonomischer Ethik» (Langer 2006b), über Ottos Standortbestimmung «Zwischen Drinnen und Draussen, Aspekte des Sozialmanagement in pädagogischen Handlungsfeldern» (Otto 2002) bis hin zum «Ritt auf dem Tiger» von Sommerfeld und Haller (2003). Fritze, StremLOW und Uebelhart stellen die schon fast provokante These auf: «Sozialmanagement – eine Voraussetzung für professionelle Soziale Arbeit» (Fritze et al. 2009, S. 12), nicht aber ohne gleich auf die Notwendigkeit einer weiteren Systematisierung des Sozialmanagements

insbesondere im Hinblick auf seine Perspektive und sein Selbstverständnis, seine organisationale Landschaft und seinen gesellschaftlichen Auftrag sowie seine Konzepte und Instrumente hinzuweisen (vgl. ebd., S. 14 f.).

Was aber genau dem Handlungsfeld Sozialmanagement auf der Ebene der Tätigkeiten, Aufgaben, Prozesse, Kenntnisse und Akteure zuzuordnen ist, bleibt in allen Ausarbeitungen unklar und scheint je nach Blickwinkel verschieden. Auch eine trennscharfe Abgrenzung zwischen Kern-/Schlüsselprozessen der Sozialen Arbeit und Unterstützungs- und/oder Managementprozessen des Sozialmanagements ist aufgrund dieser Gegenstandsdiffusität nur eingeschränkt möglich. Ein Blick in das vom Berufsverband der Sozialen Arbeit ausgearbeitete Berufsbild der Sozialen Arbeit bestätigt diese Feststellung. Demnach werden im Berufskodex für die Soziale Arbeit in der Schweiz auf der Basis von Grundsätzen und Grundwerten Handlungsprinzipien formuliert, die sich sowohl auf die eigene Person und die Klientinnen und Klienten als auch auf den organisationalen und gesellschaftlichen Kontext beziehen (vgl. AvenirSocial 2010). Überschneidungen zwischen Tätigkeiten auf der Fallebene («Interventionshandeln») und der organisationalen Ebene («manageriales Handeln») sind dabei unvermeidlich da systemimmanent (Fallarbeit erfolgt immer in einem organisationalen Kontext).

In seiner aktuellen Bestandsaufnahme zur Definition von Sozialmanagement konstatiert Wöhrle (2012) dieselben Schwierigkeiten hinsichtlich eines einheitlichen Verständnisses von Sozialmanagement und dessen Verhältnis zur Sozialen Arbeit. Daraus resultiert die Verwendung verschiedener Begrifflichkeiten, die von «Sozialmanagement», «Management in sozialen Organisationen» bis zu «Management in der Sozialwirtschaft» reichen, mit jeweils unterschiedlichen Blickwinkeln (vgl. Wöhrle 2012, S. 1).

Die handlungsleitende Definition, die der vorliegenden Studie zugrunde liegt, basiert auf Wöhrles Auslegeordnung: Sozialmanagement wird «von einem Personenkreis erbracht, der auf verschiedenen Funktionsebenen in unterschiedlichen Organisationen der Sozialen Arbeit angesiedelt ist (...). Gleichzeitig versteht man unter Sozialmanagement ein Bündel von Funktionen, die in konkrete Handlungen münden müssen, um die Sicherung und Entwicklung der Organisationen in ihren sozialpolitischen, betriebswirtschaftlichen, juristischen und fachlichen Zusammenhängen zu gewährleisten (...)» (Wöhrle 2012, S. 5). Damit ist sowohl das Verhältnis zwischen Sozialmanagement und Sozialer Arbeit angesprochen wie auch die Funktionen, Aufgaben und Bezugspunkte, die dem Sozialmanagement inhärent sind. Eine Ergänzung zu dieser Definition und ein besseres Ver-

ständnis des Zuordnungsverfahrens zwischen dem Handlungsfeld Sozialmanagement und anderen Handlungsfeldern liefert die Unterscheidung in Fall- und Organisationsbezug: je stärker der Fallbezug, umso eher originär sozialarbeiterische Interventionsebene, je stärker der Organisationsbezug, umso eher Sozialmanagement.

## Forschungsstand

Gemein ist allen Diskussionssträngen um Sozialmanagement, dass sie weithin ohne gesicherte empirische Evidenzen geführt werden. So zeigt eine Analyse des bestehenden Wissensbestands zu Aspekten des Sozialmanagements in sozialen Dienstleistungsorganisationen, dass bereits verschiedene Erkenntnisse hierzu vorliegen. Diese liefern aber wenige bis keine Informationen über Erwartungen und Ansprüche sozialer Dienstleistungsorganisationen an das Management im und des Sozialwesens.

So haben zum Beispiel Boeßenecker und Markert (2011) mit ihrer Erhebung zur Studiensituation zum Sozialmanagement einen umfassenden Studienführer für den deutschsprachigen Raum geliefert. Badelt (1993), Bader (1999) sowie Nüss und Schubert (2001) haben dagegen die sozialen Dienstleistungsorganisationen in ihr Blickfeld genommen. Diesen drei Studien ist gemein, dass sie überprüfen wollen, inwieweit Sozialmanagement-Aspekte in der Praxis vorzufinden sind und welche Auswirkungen deren Implementation hatte, wobei jeweils ein qualitativer Zugang gewählt wurde. Beyes und Jäger (2005) – die einzige Schweizer Studie – haben eine Forschungslandkarte über das Management in sog. Nonprofit-Organisationen konstruiert. Auf Bedeutungsinhalte des Sozialmanagements wurde in dieser Studie allerdings kaum eingegangen. Langer (2006a, 2007, 2008; Langer/Pfadenhauer 2008; Langer/Schröer 2011) richtete seinen Blick stark auf die Professionalisierung von Sozialmanagerinnen und Sozialmanagern im dynamischen Umfeld der Sozialen Arbeit. Im Rahmen von quantitativen und qualitativen Forschungsprojekten untersuchte er die Herausbildung des Sozialmanagements als Binnendisziplin der Sozialen Arbeit. Dabei legte er den Fokus insbesondere auf politisch und ökonomisch bedingte Veränderungs- und Modernisierungsprozesse im Kontext sozialer Dienstleistungsorganisationen und kam zu der Erkenntnis,

- › dass Effizienz zu einem wesentlichen Orientierungsfaktor für das Management in sozialen Organisationen geworden ist,
- › dass eine hohe Anforderung in Bezug auf die Angebotsstruktur besteht, die flexibel auf sich verändernde Rahmenbedingungen reagieren muss,

- › dass eine hohe Innovationskraft seitens sozialer Organisationen gefordert ist und
- › dass mit einer Bedarfsorientierung der «Selbstzweckorientierung» Vorschub geleistet werden soll (vgl. Langer 2006a, S. 3258 ff.).

Der gegenwärtige Forschungsstand macht deutlich, dass einzelne Aspekte aus der Forschungsfrage bereits untersucht wurden, diese sich aber in ihrem Erkenntnisinteresse und Forschungsdesign von der vorgelegten Studie unterscheiden.

### **Methodisches Vorgehen und Methodenkritik**

Die vorliegende Studie wurde im Rahmen eines instituts-internen und über die Hochschule für Soziale Arbeit FHNW finanzierten Forschungsprojekts durchgeführt. Sie hat explorativen Charakter. Das Methodendesign lehnt sich weitgehend an das inhaltsanalytische Modell von Mayring (2003) an, wonach der zu untersuchende Gegenstand in mehreren Schritten zunächst festgelegt, prozessiert und dann analysiert wird (vgl. Mayring 2003, S. 53 ff.). Dabei wurde ein verdichtendes Prinzip von Zuordnung und Kategorisierung verfolgt (induktives Vorgehen).

Um Anforderungen und Erwartungen von sozialen Dienstleistungsorganisationen an (potenzielle) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu identifizieren, wurden insgesamt 1084 Stellenangebote aus dem Sozialwesen analysiert, die in der Zeit vom 01.09.2011 bis zum 30.11.2011 auf dem Stellenportal sozialinfo.ch von den sozialen Dienstleistungsorganisationen veröffentlicht wurden.<sup>3</sup> Es ist davon auszugehen, dass die hier analysierten Daten ein realistisches Abbild der Stellenangebote im Sozialwesen zeichnen.

In Anlehnung an die Definition von Sozialmanagement wurde der Fokus der Analyse auf Aspekte wie Aufgaben, Kompetenzen, Fähigkeiten, Erfahrungen und Voraussetzungen von Sozialmanagement gerichtet. Dabei wurde wie folgt vorgegangen:

1. Die Stelleninserate wurden im Originaltext übernommen, wobei sowohl standardisierte Textfelder wie Stellenbezeichnung, Anbieter, Pensum usw. wie auch offene, unstrukturierte Textfelder (z. B. Stellenbeschreibungen) enthalten waren.
2. Es erfolgte eine grobe Zuordnung bzw. Trennung zwischen Sozialmanagement und Nicht-Sozialmanagement-Aspekten, bzw. zwischen Fall- und organisationaler Ebene. Zunächst wurde der Arbeitsmarkt im Sozialwesen generell untersucht. Anschliessend

wurde der Fokus auf Sozialmanagement-Aspekte in den Stellenangeboten gerichtet.

3. Die Aspekte des Sozialmanagements wurden nach einem einheitlichen Kategorienschema (siehe Tabelle 2) kodiert.

4. Das so aufbereitete Datenmaterial wurde quantitativ ausgewertet.

Wie in jeder empirischen Arbeit muss die Aussagekraft der erfassten Daten kritisch hinterfragt werden. Da bei der Analyse von Stellenangeboten keine Aussagen über tatsächliche Sozialmanagement-Aufgaben gemacht werden können, lässt sich auf dieser Basis nur ansatzweise über die reale Bedeutung und Anteile von Sozialmanagement-Aspekten in der Praxis diskutieren. Hinzu kommt, dass dem Zuordnungsverfahren der Sozialmanagement-Aspekte unser spezifisches Verständnis von Sozialmanagement, dessen Definitionsspektrum und Gegenstandsbereich zugrunde liegt und folglich subjektiv geprägt ist. Weitere Einflussfaktoren wie beispielsweise «Zeitgeisterscheinungen» in den Inseraten, Jahreszeiten- oder Online-Spezifika sind ebenso in Betracht zu ziehen.

Mit dem gewählten Zugang können ausschliesslich Aussagen über den Anteil von Aspekten des Sozialmanagements in Stellenangeboten im Sozialwesen gemacht werden. Um herauszufinden, wie es sich tatsächlich in der Praxis darstellt und wie konkret Aufgaben aus unterschiedlichen Bereichen (Professionen und Berufen) zugeordnet und schliesslich auch ausgefüllt werden, bedarf es weiterführender Studien mit einem erweiterten Forschungsansatz.

## **Ergebnisse der Analyse der Stellenangebote im Sozialwesen**

### *Arbeitsmarkt des Deutschschweizer Sozialwesens*

Um einen ersten Überblick über den Arbeitsmarkt des Deutschschweizer Sozialwesens zu erhalten, wurde zunächst unabhängig von Aspekten des Sozialmanagements untersucht,

- › für welche Arbeitsfelder Stellenangebote abgegeben werden,
- › welche Funktionen gesucht und
- › welche Qualifikation von den Bewerberinnen und Bewerbern erwartet werden.

Der Arbeitsmarkt im Sozialwesen entwickelte sich im Untersuchungszeitraum dynamisch. Pro Wochentag erschienen zwischen 14 und 18 neue Stellenangebote. Die Verteilung über die Monate September bis November 2011 war nahezu konstant. Die Berufsbezeichnungen in den Stellenausschreibungen waren höchst unterschiedlich bis diffus: «Sozialarbeiter/in», «Jugendarbeiter/in», «Betreuungsperson», «Fachperson», «pädagogi-

sches Naturtalent», «Objektbeauftragte/r» sind nur einige Beispiele hierfür. Häufig wurde eine Bezeichnung gewählt, die sich an der zu bekleidenden Funktion orientiert (Betreuungsperson, Fachperson, Projektleiter/in, Team-, Gruppen-, Geschäftsleiter/in). In den Stellenangeboten wurde oft nicht zwischen Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Soziokultureller Animation unterschieden. Als mögliche Qualifikation wurde häufig ein Fachhochschulabschluss (FH) oder ein Abschluss der Höheren Fachschule (HFS) angegeben. Ebenso erfolgte teilweise eine Zuordnung des FH Abschlusses zur «beruflichen Grundbildung» und nicht zur «höheren Berufsbildung», wie zu erwarten gewesen wäre.

Diese ersten Analysen zeigen, dass die Stellenprofile im Sozialwesen seitens der sozialen Dienstleistungsorganisationen zum Teil unscharf formuliert sind und die Fokussierung auf zentrale Gegenstandsbereiche der Sozialen Arbeit zumindest in den Stellenangeboten nicht bzw. überwiegend nicht gelingt. Aus professioneller Perspektive ist die häufig undifferenziert formulierte Erwartung der stellenausschreibenden Organisationen an die Qualifikation der Bewerberinnen und Bewerber bezüglich ihres Abschlusses an einer Fachhochschule (Bachelor-Diplom) oder an einer Höheren Fachschule (HF-Diplom) vor dem Hintergrund von Fachlichkeit und Professionalisierung problematisch (vgl. hierzu die Diskussion um «Jedermannstätigkeit» Züchner/Cloos 2010, S. 949). Nicht nur quantitativ ergibt sich hierdurch eine Schieflage, da die weitaus grössere Anzahl Studienabsolvent/innen aus dem Bereich der Fachhochschulen (1 119 FH Abschlüsse gegenüber 675 HF Abschlüsse; vgl. AvenirSocial 2011, S. 3) kommen. Qualitativ bedeutet dies: Die Ergebnisse der Analyse der Stellenangebote deuten auf eine unklare Konturierung der Sozialen Arbeit und unterstützen insbesondere die These von Züchner und Cloos über ein «fehlendes – über Qualifikationen abgesichertes Profil» (Züchner/Cloos 2010, S. 952). Obwohl die unterschiedlichen Qualifikationsniveaus im Bereich der Sozialen Arbeit von Fachhochschulen, Höheren Fachschulen sowie Lehrgänge auf Ebene Sekundarstufe II auf der Zertifikationsebene hierarchisiert sind (vgl. Grafik 1), erweist sich diese Systematik für die Praxis als (zu) wenig trennscharf (vgl. Thole 2010, S. 48).

In Bezug auf die Bereiche Qualifikation, Funktion, Beschäftigungsgrad und Arbeitsfelder lässt sich aus den Daten erkennen, dass es sich im Sozialwesen um einen Arbeitsmarkt für überwiegend qualifizierte Fachkräfte handelt. Der Anteil von Stellenangeboten, in denen un- oder angelerntes Personal gesucht wurde, war gering. In fast der Hälfte aller Stellenangebote (46%) wurden Bewerberinnen und Bewerber mit einem



Hochschulabschluss gesucht. In ca. 68% aller Stellenangebote wurde eine «qualifizierte Fachmitarbeit» gesucht. Für die Hälfte dieser Stellen (50.1%) wurde ein Hochschulabschluss erwartet, für Kader bzw. Leitungsstellen betrug der Anteil 65.5%. Auch hier zeigt sich, dass das Profil des FH-Abschlusses noch nicht ausreichend konturiert ist: Nur rund drei Viertel (76%) der Stellenangebote, in denen explizit ein FH-Abschluss erwartet wurde, wurden von den Inserenten der Hochschulstufe zugeschrieben. Demgegenüber ordneten sie immerhin noch 17.3% der FH Abschlüsse der «höheren Berufsbildung» und 3.3% der «beruflichen Grundbildung» zu. In den meisten Anzeigen wurde ein Beschäftigungsgrad von über 75% angeboten bzw. erwartet. Die verschiedenen Beschäftigungs-Modelle zeigen ein Spezifikum der Praxis der Sozialen Arbeit gegenüber den Praxen anderer Professionen: In weit über der Hälfte der Stellen ist ein Teilzeitpensum möglich. Der Anteil Inserate mit befristeten Anstellungsverhältnissen und einem Beschäftigungsgrad von unter 50 % lag bei unter einem Prozent aller Stellenangebote. Insgesamt wurden Stellenangebote für 26 Arbeitsfelder aufgegeben, die dem Sozialwesen zuzuordnen sind. Aufgrund der Vorgaben der Antwort-Kategorien durch sozialinfo.ch waren in den meisten Stellenangeboten Mehrfachnennungen zu finden.

### *Aspekte des Sozialmanagements*

Auf der Basis der im zweiten Kapitel «Begriffsklärung und Definition» dargelegten Definition von Sozialmanagement wurden die in den Inseraten genannten sozialmanagerialen Aspekte genauer analysiert. Demnach wurde der Datensatz zunächst daraufhin untersucht, welche wiederkehrenden Aspekte (Kompetenzen, Aufgaben, Tätigkeiten) identifiziert werden können, die dem Sozialmanagement zuzuordnen sind. Dabei kristallisierten sich 15 Sozialmanagement-Aspekte heraus (vgl. Tabelle 1), die sich hinsichtlich ihrer Nennungen stark unterschieden.

Aufgrund ihrer Vielfältigkeit wurden im Sinne der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring 2003) vier Kategorien (Managementfelder) gebildet, denen die einzelnen Sozialmanagement-Aspekte zugeordnet wurden (vgl. Tabelle 2). Als theoretischer Bezugspunkt hierfür diente das St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm 2004).

Mit diesem Kategorienschema als Analysefolie wurde der Datensatz ein weiteres mal untersucht. Wie bei der generellen Auswertung des Sozialwesens wurde dabei nach einigen allgemeinen Befunden die Bereiche Qualifikation, Funktion, Beschäftigungsgrad und Arbeitsfelder genauer in den Blick genommen.

**Tabelle 1 Sozialmanageriale Aspekte in den Stellenangeboten und Häufigkeit ihrer Nennung**

Nachgefragte sozialmanageriale Kompetenzen und Fähigkeiten	Anzahl der Stellenangebote (n = 1084)	In Prozent
Administration	285	27.3
Organisation	176	16.3
Führung	173	16.0
Zusammenarbeit extern	158	14.6
Projektarbeit	150	13.9
Geschäftsleitung	146	13.5
Innovation	134	12.4
Evaluation	129	12.0
Finanzen	128	11.8
Netzwerkarbeit	115	10.6
Zusammenarbeit intern	103	9.5
Öffentlichkeitsarbeit	102	9.4
Personalentwicklung	68	6.3
Strategie	59	5.4
Freiwilligenmanagement	27	2.5

Quelle: sozialinfo; eigene Zusammenstellung; Mehrfachnennungen möglich.

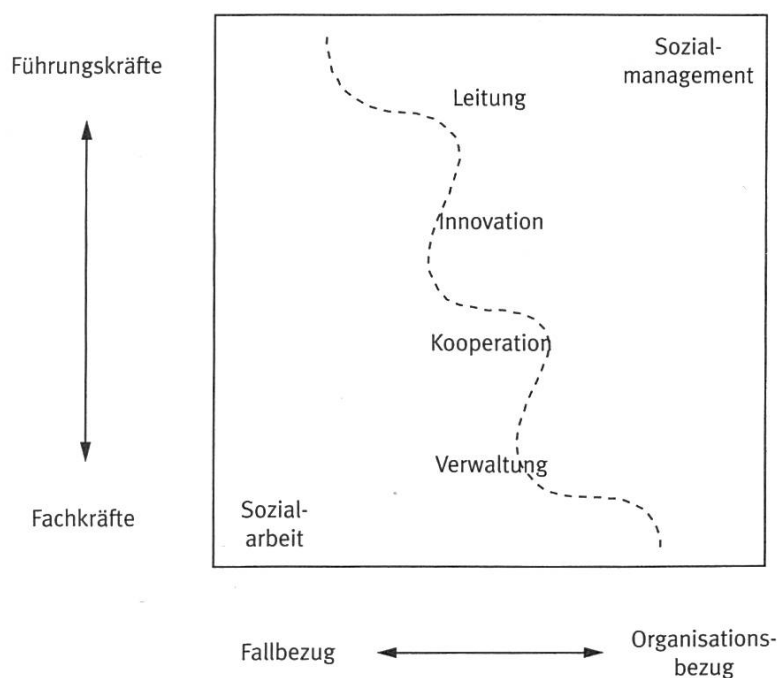
Unabhängig von Qualifikation und Funktion lässt sich erkennen, dass in fast 70% (69.17%) aller Stellenangebote Aspekte, die sich auf Kompetenzen, Fähigkeiten und/oder Tätigkeiten des Handlungsfelds Sozialmanagement beziehen, genannt und nachgefragt wurden.

**Tabelle 2 Kategorisierung der Aspekte des Sozialmanagements**

Kategorien	Inhalte aus den Stellenbeschreibungen
Leitung	Strategie, Führung, Leitung, Analyse
Innovation	Innovation, Evaluation, Weiterentwicklung
Kooperation	Zusammenarbeit intern und extern, Netzwerkarbeit
Verwaltung	Administration, Organisation, Finanzen, Rechnungswesen

Quelle: sozialinfo; eigene Zusammenstellung.

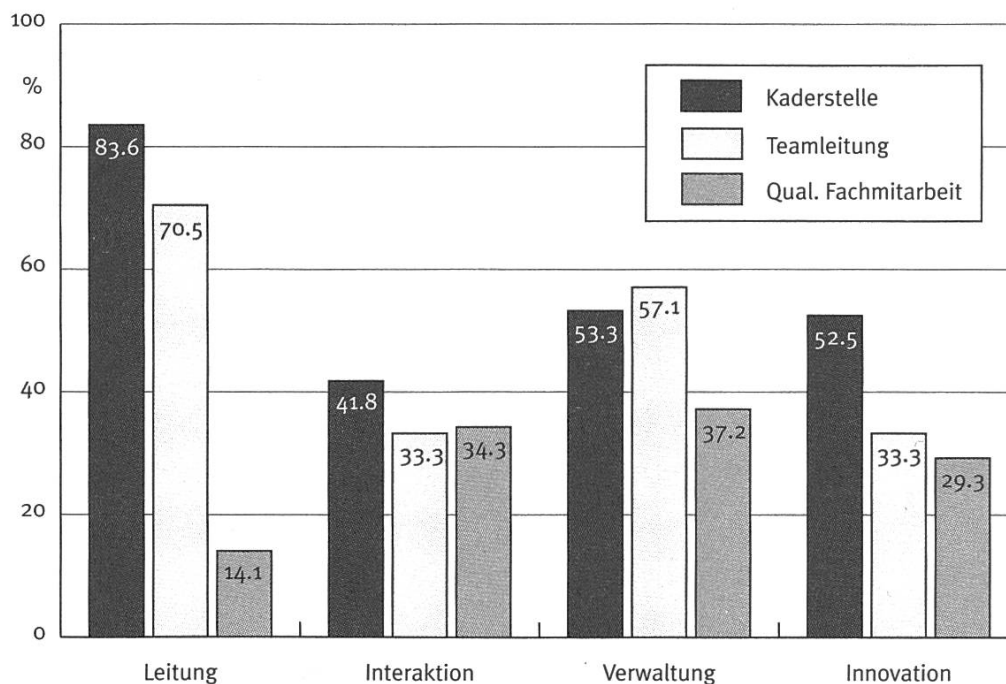
**Grafik 1** Schematische Darstellung der Unschärferelation des Sozialmanagements zur Sozialen Arbeit (eigene Darstellung)



In der horizontalen und vertikalen Verortung der vier Managementfelder im Verhältnis von Fall- und organisationaler Ebenen (vgl. Grafik 1) zeigt sich bei den Kategorien «Leitung» und «Innovation» ein stärkerer Organisationsbezug, während bei den Kategorien «Kooperation» und «Verwaltung» der Fallbezug grösser ist. Wobei auch hier beachtet werden muss, dass dieses Unterscheidungs-Kriterium unscharf («fuzzy») ist, da die Grenzen zwischen Fall- und Organisationsbezug fließend sind und es eine grosse Überschneidungsfläche gibt. In der Praxis werden die meisten Aspekte beide Bezüge aufweisen, jedoch jeweils unterschiedlich ausgeprägt. Folglich lässt sich genau hier – also im «Unschärfereich» zur Sozialen Arbeit – das spezifisch Soziale im Sozialmanagement finden. Die Unschärfe zur Sozialen Arbeit ist in diesem Sinne Voraussetzung für Sozialmanagement und grenzt sich so – hier nahezu trennscharf – von anderen Formen des Managements ab. Anders ausgedrückt: Die Konturierung des Begriffs Sozialmanagement erfolgt durch seine Unschärferelation in seinen Handlungsfeldern zur Sozialen Arbeit.

Für die Gesamtbetrachtung und damit auch zentral für die Einordnung und Positionierung des Sozialmanagements ist die Beantwortung der Frage entscheidend, wo und vor allem von wem Sozialmanagementauf-

Grafik 2 Sozialmanagement-Tätigkeiten nach Funktionen



Quelle: sozialinfo; eigene Darstellung.

gaben erledigt werden bzw. werden müssen. Ist Sozialmanagement etwas, was «nur» die Führungsebene einer Organisation betrifft oder «managt» auch die Fachebene. In der Auswertung der Stellenangebote stellt sich dies eindeutig dar. In Stellenangeboten, in denen explizit nach FH-Absolvent/innen gefragt wurde, war der Anteil an gewünschten sozialmanagerialen Aspekten noch höher (74.5%) als im Durchschnitt aller Stellenangebote (68.17%). Bei einer qualifizierten Fachmitarbeit – und hier sind überwiegend FH-Absolventinnen und Absolventen gemeint – fand sich der Anteil erwarteter sozialmanagerialer Kompetenz bei fast 70%. Dies belegt erneut die These, dass sich Aufgaben des Sozialmanagements nicht auf die Ebene der Führungskräfte beschränken lassen, sondern eine grosse Bedeutung für alle Professionellen der Sozialen Arbeit haben.

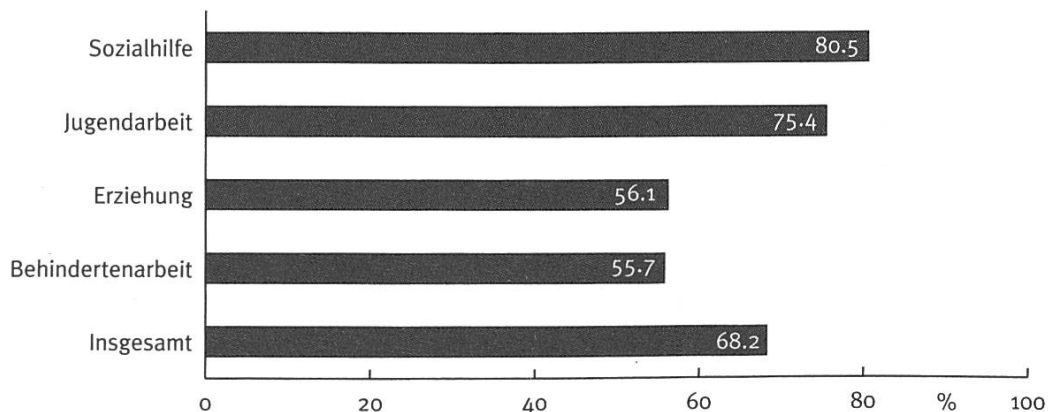
Die Nachfrage nach Aspekten des Sozialmanagements bei Hochschulabsolventinnen und -absolventen (82.5%) war gegenüber der Gruppe mit beruflicher Grundbildung und höheren Berufsbildung (jeweils rund 60%) deutlich erhöht. Generell gilt: Je höher die erwartete Qualifikation, umso höher war der Anteil an gewünschten sozialmanagerialen Inhalten. Dennoch ist erstaunlich, dass sowohl bei der beruflichen Grundbildung als auch bei der höheren Berufsbildung das Sozialmanagement bereits so

grossen Raum einnahm (62.9% bzw. 58.8%), es wurden also bei mehr als jeder zweiten Stelle auf diesem Qualifikationsniveau bereits Kompetenzen und Fähigkeiten des Sozialmanagements gewünscht bzw. erwartet.

Die Analyse der Funktion im Verhältnis zu den vier Managementfelder zeigte, dass der Aspekt Leitung das einzige deutliche Unterscheidungsmerkmal zwischen den unterschiedlichen Hierarchieebenen ist (vgl. Grafik 2). Zwar existierten auch Differenzen mit Blick auf Kooperation (Interaktion), Verwaltung und Innovation zwischen den Hierarchieebenen Kader, Teamleitung und Fachmitarbeit, doch waren diese auch im statistischen Sinne nicht signifikant.

Weiter konnte in der Auswertung ermittelt werden, dass in den Arbeitsfeldern Jugendarbeit, Sozialhilfe und Arbeitsintegration die Suche nach Arbeitskräften erheblich stärker auf Aspekte des Sozialmanagements ausgerichtet ist, als in den Arbeitsfeldern der Behindertenarbeit oder Erziehung/Bildung (vgl. Grafik 3).

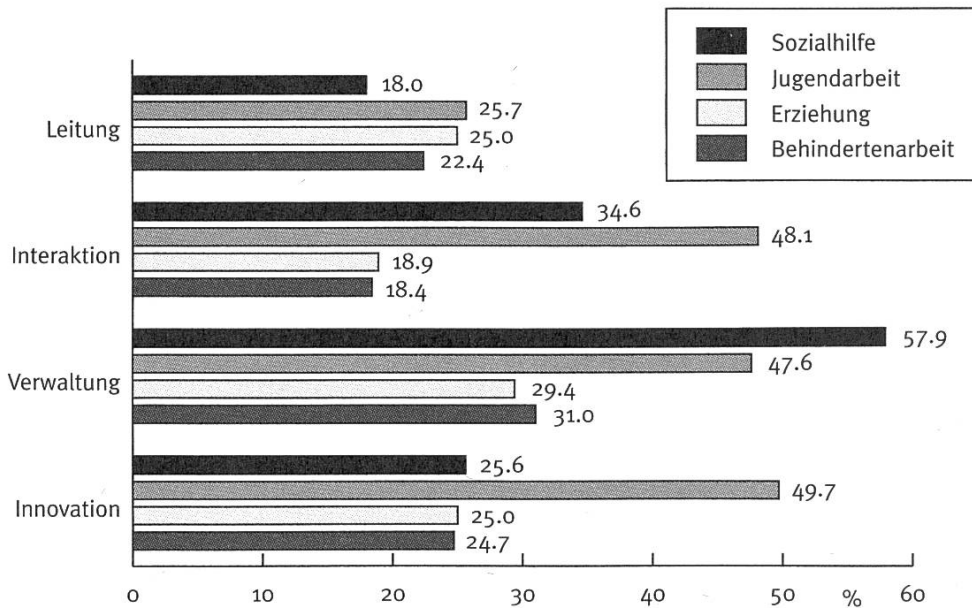
**Grafik 3 Sozialmanagementkompetenzen nach Arbeitsfeldern**



Quelle: sozialinfo; eigene Darstellung.

Bei fast jeder zweiten Stelle im Arbeitsfeld «Jugendarbeit» wurden Kompetenzen und Fähigkeiten bezogen auf Interaktion mit den Anspruchsgruppen, Weiterentwicklung des Angebotes bzw. der Organisation und administrative Verwaltungsaufgaben erwartet (vgl. Grafik 4). Im Arbeitsfeld «Sozialhilfe» dominierten administrative Unterstützungsaufgaben (Verwaltung) gegenüber anderen sozialmanagerialen Tätigkeiten. Kompetenzen und Fähigkeiten in Bezug auf das «Leiten und Führen» von Organisationen wurden in den vier Arbeitsfeldern «Sozialhilfe», «Jugendarbeit», «Erziehung/Bildung» und «Behindertenarbeit» gleich nachgefragt (vgl. Grafik 4).

Grafik 4: Sozialmanagement-Aspekte in den Arbeitsfeldern



Quelle: sozialinfo; eigene Darstellung.

### Schlussfolgerungen und Ausblick

Die vorliegende Studie liefert wichtige Anstösse für die Diskussion zum Professionsverständnis der Sozialen Arbeit und einem inhärenten Sozialmanagement. Einerseits erscheint das geforderte Anforderungsprofil für zukünftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Teil uneinheitlich bis diffus. Andererseits werden in fast drei Vierteln aller Stellenanzeigen Aspekte genannt, die über die Fallebene hinausgehen und dementsprechend eher der organisationalen Ebenen (Sozialmanagement) zugeordnet werden können. Folglich erscheint das Verhältnis zwischen Sozialer Arbeit und Sozialmanagement auch aus der Perspektive der sozialen Dienstleistungsorganisationen weitgehend ungeklärt. Insgesamt zeigt sich ein grosses Entwicklungspotenzial hinsichtlich der Implementierung und Konsolidierung eines professionellen Sozialmanagements im hier dargestellten Verständnis als Handlungsfeld in der Sozialen Arbeit. Mit dem auf der Grundlage der dargelegten empirischen Erkenntnisse basierenden Definitionsvorschlag soll die Studie hierfür einen Grundstein legen und Gedankenanstösse für weitere Forschungsprojekte liefern.

Wir kommen auf der Basis unserer Analysen zum Schluss, dass Sozialmanagement aufgrund seines transdisziplinären Charakters mehr als eine Methode oder ein Verfahren in der Sozialen Arbeit ist. Gleichzeitig ist es aber auch nicht eine eigenständige Disziplin, die von ihr entkoppelt

werden kann. Es ist ein Handlungsfeld in der Sozialen Arbeit, in dem im Austausch mit der Makro- und der Mikroebene auf organisationaler Ebene optimale Rahmenbedingungen für eine gelingende Praxis verwirklicht werden sollen (vgl. Zängl 2012, S. 38) – eine Form von Management also, die eingebettet ist in die Handlungswissenschaft der Sozialen Arbeit (Staub-Bernasconi 2007) mit deren Spezifika, Akteuren, Prozessen und Methoden.

Für die Analysen dieser Studie war daher auch nicht zielführend, in Analogie zur binären Logik nach «entweder Soziale Arbeit oder Sozialmanagement» zu differenzieren, sondern trotz der Unschärfen («fuzzy») Sozialmanagement-Aspekte in den Stellenangeboten herauszuarbeiten.

Die Ergebnisse der Studie zeigen deutlich, dass im Sozialwesen der Deutschschweiz von einer erhöhten Nachfrage nach Sozialmanagement-Kompetenzen und -Fähigkeiten seitens der sozialen Dienstleistungsorganisationen ausgegangen werden kann. Während beispielsweise Langer Sozialmanagement-Aufgaben der Leitungsebene zuordnet (vgl. Langer 2007, S. 223), weisen die vorliegenden Ergebnisse darauf hin, dass auch auf der Fachkräfteebene Sozialmanagement-Kompetenzen und -Fähigkeiten gefordert werden. Damit sind Anknüpfungspunkte auf verschiedenen Ebenen angesprochen, die nachfolgend erläutert werden, um gleichzeitig einen Ausblick für weiterführende Forschungsaktivitäten zu machen.

### *Professionsdiskurs*

Die Ergebnisse der Studie sollen in den Fachdiskurs zwischen Fachpersonen aus Praxis, Berufs- und Fachverbänden, Lehre und Wissenschaft eingebracht werden, um Grundlagen, Theoriebezüge, Methoden und Klärung von Begriffen und Verständnissen im Themenbereich «Sozialmanagement» bzw. dem «Management sozialer Einrichtungen/Dienstleistungen» weiter zu entwickeln. Darauf aufbauend könnte ein transdisziplinäres Kompetenzprofil für das Sozialmanagement entstehen.

Ein erster Anknüpfungspunkt besteht in der Integration sozialmanagement-spezifischer Wissensbestände zu Eigenschaften und Funktionsweisen sozialer Dienstleistungen in den meist betriebswirtschaftlich ausgerichteten Aus- und Weiterbildungsangeboten. Auf der Grundlage des Social-Impact-Modells (vgl. Fritze et al. 2011) und der vorliegenden Studie sollte ein «integratives» Kompetenzprofil von Sozialmanagement entwickelt werden, das sowohl die fachlich-professionellen, wie auch die politisch-ökonomischen Dimensionen beinhaltet. Das Social-Impact-Modell ist ein Handlungs- und Analysemodell zur Bearbeitung sozialer respektive gesellschaftlicher Probleme. Es bietet Instrumente und Methoden für ein

strukturiertes Vorgehen bei der Entwicklung, Planung, Steuerung und Kontrolle von Massnahmen zur Bereitstellung sozialer Hilfen und trägt gleichzeitig zur Mitgestaltung gesellschaftlicher Prozesse bei. Insbesondere für Massnahmen im Sozialbereich bildet das Social-Impact-Modell mit seinen entwickelten Logiken und Grundsätzen ein taugliches und gut ausgearbeitetes Analyseraster (vgl. Zängl 2011).

### *Aus- und Weiterbildung*

Aufgrund der hier festgestellten Erwartungen sozialer Dienstleistungsorganisationen an potenzielle Mitarbeitende sollte bereits im Bachelorstudium der Sozialen Arbeit den Studierenden ein Verständnis von Sozialmanagement näher gebracht werden. «Soziale Arbeit und Management als professionelles Problemlösungshandeln vermittelt auf mehreren Ebenen unterschiedliche Ansprüche, Werteorientierungen bzw. formale Bedingungen in Kunden-, Klienten- und Organisationskontexten und erscheint als kontextsensibel durch Aufgabendelegation, Hierarchisierung und organisationale bzw. prozessorientierte Spezialisierung differenziert» (Langer 2006a, S. 3260).

Die Erwartungen der sozialen Dienstleistungsorganisationen in Bezug auf Sozialmanagementkompetenzen und -fähigkeiten sind hoch. Letztere werden benötigt, um dem hohen Veränderungsdruck sozialer Dienstleistungsorganisationen gerecht zu werden. In diesem Kontext sind auf der Meso- also der organisationalen Ebene von Bedeutung:

- › die Austausch- und Kommunikationsprozesse zwischen Fach- und Führungskräften,
- › die Aufgaben- und Funktionszuschreibungen in sozialen Dienstleistungsorganisationen und
- › der Grad der Autonomie vs. Fremdbestimmung derjenigen, die sozialmanageriale Aufgaben ausüben.

### *Forschung*

Deutlich wird durch die vorliegende Studie, dass nach wie vor die fachliche Konturierung des Handlungsfeldes Sozialmanagement in Theorie und Praxis in der Sozialen Arbeit in der Schweiz unzureichend ist. Hier wird die Sichtweise der sozialen Dienstleistungsorganisationen untersucht, also das, was an Qualifikationen, Kompetenzen und Fähigkeiten von Bewerberinnen und Bewerbern gewünscht wird. Es fehlt eine Analyse, was tatsächlich in den Organisationen an Tätigkeiten und Kompetenzen erbracht bzw. abgefragt wird, die dem Sozialmanagement zuzuordnen sind. Daher



bedarf es einer umfassenden Arbeitsfeldanalyse, die aus verschiedenen Perspektiven (Organisationen, Profession und Disziplin der Sozialen Arbeit und weiteren Anspruchsgruppen) gesellschaftliche, organisatorische und interaktionale Determinanten sowie Interdependenzen zwischen der Sozialen Arbeit und dem Sozialmanagement transparent machen soll.

Zur Validierung der vorgelegten Ergebnisse und zur Entwicklung eines Sozialmanagement-Kompetenzprofils sind weitere empirische Grundlagen zu schaffen. Hierfür sind insbesondere triangulative Forschungszugänge denkbar.

### Praxistransfer

Soziale Arbeit findet immer in organisationalen Kontexten statt (vgl. Sommerfeld 2003). Aufgrund der Unterschiedlichkeit sozialer Dienstleistungsorganisationen – je nach Auftrag, Interventionsart, Hilfesysteme – ist auch die Tätigkeit von Professionellen der Sozialen Arbeit durch Heterogenität und Vielfältigkeit geprägt. Dies beeinflusst ebenso die Aufgaben des Sozialmanagements. So sind beispielsweise in kleinen Organisationen die Grenzen und Nahtstellen zwischen den Tätigkeiten von Fach- und Führungskräften tendenziell unschärfer als in grösseren Organisationen, die möglicherweise arbeitsteilig und damit auch spezialisierter in ihren beruflichen Anforderungen ausgerichtet sind. Generell fehlt es an klaren Stellenbeschreibungen resp. Anforderungsprofilen, was sich auch in den zum Teil undeutlich formulierten Stellenanzeigen zeigt.

### Literatur

- AvenirSocial (2010). *Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Ein Argumentation für die Praxis der Professionellen*. Bern: AvenirSocial.
- AvenirSocial (2011). *Beschäftigung und Ausbildung im Bereich der Sozialen Arbeit in der Schweiz. Bestandsaufnahme und Perspektiven*. Bern: AvenirSocial.
- Badelt, Christoph (1993). Praktisches Sozialmanagement und seine Wechselwirkungen zur Ausbildung. Empirische Evidenz für Österreich. In: *Soziale Arbeit*, 42 (7), S. 218–219.
- Bader, Cornelia (1999). *Sozialmanagement: Anspruch eines Konzepts und seine Wirklichkeit in Non-Profit Organisationen*. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Beyes, Timon & Jäger, Urs (2005). Management in NPO: Entwurf einer Forschungslandkarte. In: *Verbands-Management*, 31 (1), S. 32–47.
- Boeßenecker, Karl-Heinz & Markert, Andreas (2011). *Studienführer Sozialmanagement Studienangebote in Deutschland, Österreich und der Schweiz: Befunde – Analysen – Perspektiven*. Baden-Baden: Nomos.
- Bürgisser, Herbert (2009). Viele Angebote, wenig Konzepte – Sozialmanagement in der Schweiz. In: *SozialAktuell* Nr. 11/2009. Bern: AvenirSocial, S. 19–20.

- Fritze, Agnès; Maelicke, Bernd & Uebelhart, Beat (2011). *Management und Systementwicklung in der Sozialen Arbeit*. Baden-Baden: Nomos.
- Fritze, Agnès; StremLOW, Jürgen & Uebelhart, Beat (2009). Eine Erfolgsgeschichte mit vielen Chancen – und einigen Risiken. Sozialmanagement – Eine Voraussetzung für professionelle Soziale Arbeit. In: *SozialAktuell* Nr. 11/2009. Bern: Ave-nirSocial, S. 12–16.
- Galuske, Michael (2009). *Methoden der Sozialen Arbeit. Eine Einführung*. Weinheim und München: Juventa.
- Grunwald, Klaus (2010). *Vom Sozialmanagement zum Management des Sozialen? Eine Bestandsaufnahme*. Hohengehren: Schneider.
- Langer, Andreas & Schröer, Andreas (Hrsg.) (2011). *Professionalisierung im Nonprofit Management*. Wiesbaden: VS.
- Langer, Andreas & Pfadenhauer, Michaela (2008). Die Folgen politischer Steuerung als Professionalisierung oder Deprofessionalisierung professionellen Handelns. In: *Sozialer Fortschritt*, 57 (1). Berlin: Duncker & Humblot, S. 1–3.
- Langer, Andreas (2008). Implikationen von Basel II für die Professionalisierung im Sozialmanagement. In: *Sozialer Fortschritt*, 57 (1). Berlin: Duncker & Humblot, S. 3–9.
- Langer, Andreas (2007). Dienstleistungsstrukturen in der Sozialen Arbeit zwischen Verwaltungsreform und Professionalisierung. In: *Zeitschrift für Sozialreform*, 53 (3). Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 223–246.
- Langer, Andreas (2006a). Zur Professionalisierung der SozialmanagerInnen: neue Kunden (Klienten), Handlungskompetenzen, politische Anreize. In: Karl-Siegbert Rehberg (Hrsg.), *Die Natur der Gesellschaft: Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006*. Teilbd. 1 u. 2. Frankfurt am Main: Campus [Konferenzbeitrag] S. 3251–3262.
- Langer, Andreas (2006b). Professionsmanagement, Professionsethik und ökonomische Ethik. Vorbereitende Thesen zum Sozialmanagement professioneller Dienstleistungen vor dem Hintergrund von ökonomisierungsprozessen in der Sozialen Arbeit. In: *Neue Praxis*, 36 (4), S. 393–412.
- Maelicke, Bernd (Hrsg.) (2008). *Lexikon der Sozialwirtschaft*. Baden-Baden: Nomos.
- Malik, Fredmund (2007). *Management: Das A und O des Handwerks*. Frankfurt am Main: Campus.
- Mayring, Philipp (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- Merchel, Joachim (2009). Zur Debatte um «Sozialmanagement» – Anmerkungen zu Bilanz und Perspektiven nach annähernd 20 Jahren. In: Klaus Grundwald (Hrsg.), *Vom Sozialmanagement zum Management des Sozialen? Eine Bestandsaufnahme*. Hohengehren: Schneider, S. 62–84.
- Nüss, Sandra & Schubert, Herbert (2001). Sozialmanagementkompetenzen in der sozialen Arbeit. Ergebnisse einer Berufsfeldanalyse. *Fachhochschule Köln. Fachbereich Sozialpädagogik*.
- Otto, Ulrich (2002). Zwischen Drinnen und Draussen. Aspekte des Sozialmanagements in pädagogischen Handlungsfeldern. In: *Neue Praxis*, 32 (2), S. 177–193.
- Rüegg-Stürm, Johannes (2004). Das neue St. Galler Management-Modell. In: Rolf Dubs (Hrsg.), *Einführung in die Managementlehre*. Bern: Haupt, S. 65–141.
- Sommerfeld, Peter & Haller, Dieter (2003). Professionelles Handeln und Organisation oder: Ist der Ritt auf dem Tiger möglich? Empirische Ergebnisse zum Verhältnis von ökonomischer und professioneller Rationalität. In: *Neue Praxis*, 33 (1), S. 62–86.
- Staub-Bernasconi, Silvia (2007). *Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft. Systemtheoretische Grundlagen und professionelle Praxis – Ein Lehrbuch*. Bern: Haupt.
- Thole, Werner (2010). *Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch*. 3.,

- überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS.
- Wandeler, Bernard (Hrsg.) (2010). *Soziokulturelle Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion*. Luzern: interact.
- Wendt, Wolf Rainer (2010). *Das ökosoziale Prinzip: soziale Arbeit, ökologisch verstanden*. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- www.sozialinfo.ch (Zugriff: 30.11.2011).
- Wöhrle, Armin (2012). *Zur Definition von Sozialmanagement und Management in der Sozialwirtschaft. Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft*. Berlin. URL: [http://www.bag-sozialwirtschaft.de/fileadmin/docs/Woehrle\\_Sozialmanagement.pdf](http://www.bag-sozialwirtschaft.de/fileadmin/docs/Woehrle_Sozialmanagement.pdf) (Zugriff: 12.6.2012).
- Zängl, Peter (2012). Sozialmanagement als Ergebnis und Produzent Sozialer Innovation, In: Armin Wöhrle (Hrsg.), *Auf der Suche nach Sozialmanagementkonzepten und Managementkonzepten für und in der Sozialwirtschaft. Eine Bestandsaufnahme zum Stand der Diskussion und Forschung in drei Bänden*. Augsburg: Ziel, S. 36–52.
- Zängl, Peter (2011). Das Social-Impact-Modell und seine Anwendung in Deutschland. In: Agnès Fritze; Bernd Maelicke & Beat Uebelhart (2011), *Management und Systementwicklung in der Sozialen Arbeit*. Baden-Baden: Nomos, S. 312–335.
- Züchner, Ivo & Cloos, Peter (2010). Das Personal der Sozialen Arbeit. In: Werner Thole (Hrsg.), *Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch*. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS, S. 933–954.

#### Anmerkungen

- 1 Die ausgewerteten Daten basieren auf den Stelleninseraten des Informationsportals sozialinfo.
- 2 Sozialwesen wird hier in Anlehnung an Bürgisser (vgl. 2009, S. 23) verstanden als die Zusammenfassung von Strukturen und Organisationen der sozialen Branche oder, wie in Deutschland genannt, Sozialwirtschaft.
- 3 Es handelt sich dabei um die grösste Online-Stellenplattform für den öffentlichen und privaten Sozialbereich in der Schweiz. «Der Bekanntheitsgrad des Stellenportals sozialinfo.ch ist bei den Stellensuchenden sehr hoch – dementsprechend hoch sind die Zugriffszahlen auf die hier veröffentlichten Stellenangebote!» (www.sozialinfo.ch).