

EVANGELISCHE FACHHOCHSCHULE REUTLINGEN-LUDWIGSBURG

Hochschule für Soziale Arbeit, Religionspädagogik und Diakonie,
staatlich anerkannte Fachhochschule der Evangelischen Landeskirche in Württemberg,
mit Sitz in Ludwigsburg

Was ist das „Soziale“ am Sozialmanagement?

*Eine exemplarische Auseinandersetzung mit der
LudwigsTafel in Ludwigsburg*

Diplomarbeit

im Ergänzungsstudiengang Sozialpädagogik

von Johannes Hampf

Lindenspürstr. 36A

70176 Stuttgart

vorgelegt am 09.04.2001

Erstkorrektor:
Zweitkorrektor:

Rainer Merz
Gerhard Claus

*„Das Soziale ist das Proprium, das Soziale Arbeit eignet und
an dem sich die managende Tätigkeit zu orientieren hat.“*

Cornelia Bader

Meiner Frau Frauke Astrid Hampf

INHALTSVERZEICHNIS

1. VORWORT	1
1. EINLEITUNG	2
2. INHALTSANALYSE DER FACHLITERATUR: WELCHE SOZIALE IMPLIKATION FINDET MAN IN DER FACHLITERATUR DES SOZIALMANAGEMENT?	4
2.1. DAS „SOZIALE“	4
2.2. GRUNDZÜGE DES SOZIALMANAGEMENTS	4
2.2.1. <i>Der Begriff</i>	5
2.2.2. <i>Was Sozialmanagement bedingt</i>	9
2.2.3. <i>Inhalt des Sozialmanagements</i>	13
2.3. SOZIALE IMPLIKATION IN DER FACHLITERATUR DES SOZIALMANAGEMENTS	19
2.3.1. <i>Sozialmanagement als Instrument zur und im Dienst der Optimierung der Sozialen Dienstleistung</i>	20
2.3.2. <i>Sozialmanagement als umfassend verstandenes Managementkonzept zur Förderung des Sozialen in der Organisation wie auch zur Optimierung der Sozialen Dienstleistung</i>	24
3. WORIN DRÜCKT SICH DAS „SOZIALE“ IM SOZIALMANAGEMENT DER LUDWIGSTAFEL AUS?	34
3.1 DIE LUDWIGSTAFEL	34
3.1.1. <i>Ludwigsburger Tafel, LudwigsTafel e.V.</i>	34
3.1.2. <i>Entstehungsgeschichte der Tafeln</i>	40
3.1.3. <i>Tafeln in Deutschland – Deutsche Tafel e.V.</i>	42
3.2 DARLEGUNG DER VORGEHENSWEISE UND DER ZUR ERKENNTNISERHEBUNG VERWENDETEN MATERIALIEN	48
3.2.1. <i>Vorgehensweise</i>	48
3.2.2. <i>Materialien</i>	49
3.2.3. <i>Das Experteninterview – Methodik und Durchführung</i>	51
3.3. AUSWERTUNG ODER: WAS IST DAS ‚SOZIALE‘ AM SOZIALMANAGEMENT DER LUDWIGSTAFEL?.....	55
3.3.1. <i>Organisationsstruktur der LudwigsTafel (Hierarchien und die Frage nach Mitbestimmung)</i>	56
3.3.2. <i>Managementtechnik(en)</i>	57
3.3.3. <i>das Leitbild</i>	59
3.3.4. <i>Mitarbeiterführung (auch: Umgang mit Ehren- und Hauptamtlichen)</i>	61
3.3.5. <i>ehrenamtlicher Vorstand und ehrenamtliche Geschäftsführung</i>	64
<i>Exkurs: ehrenamtlicher Vorstand und ehrenamtliche Geschäftsführung in sozialen Organisationen</i>	64
3.3.6. <i>Betriebs- und damit Arbeitsklima,</i>	70
3.3.7. <i>Vernetzung: Beziehungen nach innen und nach außen,</i>	72
3.3.8. <i>Auswirkung des Managements auf die Dienstleistung,</i>	75

3.3.9.	<i>Einschätzung Brühls zur Frage nach dem Sozialen im Sozialmanagement der Sozialmanagement.</i>	76
4.	SCHLUSSWORT	79
	LITERATUR UND QUELLEN.....	I
	ANHANG.....	VI
	ERKLÄRUNG.....	I

1. VORWORT

Können Methoden aus der Betriebswirtschaft „sozial“ sein? Gibt es ein „soziales“ Sozialmanagement? Fragen, deren Antworten mich angesichts zunehmend finanziell ungünstiger werdender Rahmenbedingungen für Soziale Arbeit sehr interessieren – vor allem dann, wenn es dabei um soziale Organisationen wie die LudwigsTafel geht, deren Engagement fraglos dort greift, wo Not wirklich groß ist. Innerhalb der Bearbeitungszeit vorliegender Arbeit konnte ich die Arbeit der LudwigsTafel näher kennen- und schätzen lernen. Menschen in und um Ludwigsburg, die arm sind, erhalten hier unterstützende Hilfe in Form von äußerst günstig verkauften Lebensmitteln. Ich verdanke Jochen Brühl, dem Geschäftsführer und stellvertretenden Vorsitzenden der LudwigsTafel den Zugang zum Laden, in dem ich eine Woche lang hospitieren konnte, zu einer Vorstandssitzung und zu vielen hilfreichen Informationen, die er mir u.a. in einem Experteninterview zur Verfügung gestellt hat. Ich danke auch Frau Kollmer, Herrn Glock, Herrn Schmieder und den vielen Mitarbeitern für ihre Offenheit in den Gesprächen während meines Hospitierens.

Für das Zusenden von Informationsmaterial danke ich der Deutschen Tafel e.V.

Ebenso danken möchte ich Klaus Grunwald für seine hilfreichen Literaturhinweise.

Des weiteren möchte ausdrücklich danken:

- für das Transkript der Interviewaufzeichnung: Helen Gross,
- für das Korrekturlesen: Claus Spiecker,
- sowie für alle Unterstützung und Gebet: meiner Mutter Maria Hampf, meinem Vater Dr. Johannes Hampf, Regina und Stefan Bretz, ihren jeweiligen Eltern, den Jesus Freaks, dem Tribe, den meine Frau und ich leiten, Erika Hulm, Alexander Stihl, Jens Torner und – vor allem – meiner Frau, Frauke Astrid Hampf.

Zuletzt aber gelte *solī deo gloria*.

1. EINLEITUNG

Diese Arbeit beabsichtigt, der Frage nach dem „Sozialen“ am Sozialmanagement nachzugehen. Dabei setzt sie sich im Besonderen exemplarisch mit dem Sozialmanagement der LudwigsTafel auseinander.

Dieses Vorhaben unternehme ich in zwei wesentlichen Schritten: Zum ersten darin, dass ich darlege, welche soziale Implikation sich in der Fachliteratur des Sozialmanagement findet, und zum zweiten darin, dass ich mich mit dem Sozialen im Sozialmanagement der LudwigsTafel befasse.

Der erste Schritt (Kapitel 2) nimmt zunächst Begriffsklärungen vor: Was bedeutet „sozial“, was bedeutet „Management“, was „Sozialmanagement? Dem folgt eine Darlegung der Rahmenbedingungen, die es in der Sozialen Arbeit überhaupt erst notwendig machen, sich mit Management zu befassen und danach – anhand der Fachliteratur – eine Beschreibung dessen, was unter Sozialmanagement zu verstehen ist.

Kernstück von Kapitel 2 ist die Erarbeitung der sozialen Implikation in der Fachliteratur. In 2.3.1. und 2.3.2. unternehme ich den Versuch, die zwei m.E. wesentlichen Grundlinien dessen, was als das Soziale am Sozialmanagement verstanden werden kann, herauszuarbeiten und zu begründen.

Der zweite Schritt (Kapitel 3) befasst sich ausführlich mit der LudwigsTafel sowie der Tafel-Bewegung als solcher. Um den Kontext sozialmangementlichen Handelns in der LudwigsTafel zu erhellen, halte ich dies in gegebenem Umfang für unerlässlich. Dann folgt eine Darlegung von Materialien und Quellen, wie sie üblicherweise am Anfang einer Arbeit zu erwarten wäre. Ich halte es aber in diesem Fall für sinnvoll, sie an dieser Stelle zu erwähnen, da sie im Zusammenhang mit der darauf folgenden Auswertung stehen.

Meine eigenen, im Hospitationsbericht festgehaltenen Beobachtungen sowie ein Experteninterview mit Jochen Brühl, dem Geschäftsführer der LudwigsTafel bilden dabei wesentliche

Grundlagen bei der Auswertung im Kapitel 3.3. Aus Kapitel 2.3.2. abgeleitete, für die Frage nach dem Sozialen relevante Aspekte des Sozialmanagements sollen abschließend (3.3.1.-3.3.8.) Aufschluss darüber geben, was das Soziale am Sozialmanagement der LudwigsTafel ist – wobei 3.3.9. die Einschätzung des Sozialmanagers der LudwigsTafel selbst zu berücksichtigen beabsichtigt

Das Schlusswort unternimmt den Versuch, das Herausgearbeitete bündelnd zusammenzufassen und ein Fazit zu ziehen.

In Vorwort, Einleitung und Schlusswort verwende ich das literarische Ich, in den beiden Hauptteilen, den Kapiteln 2 und 3 spreche ich von mir als vom Verfasser.

Irritationen mag verursachen, dass ich zwar die neue Rechtschreibung verwende, aber des öfteren aus Fachliteratur, die die alte Rechtschreibung verwendet, originalgetreu zitieren muss.

Ich verwende grundsätzlich die männliche Form, schließe darin aber die weibliche mit ein.

2. INHALTSANALYSE DER FACHLITERATUR: WELCHE SOZIALE IMPLIKATION FINDET MAN IN DER FACHLITERATUR DES SOZIALMANAGEMENT?

„Was ist das ‚Soziale‘ am Sozialmanagement?“ als Fragestellung verlangt zunächst nach einer Definition des Sozialen als Ausgangspunkt (2.1.). Zum zweiten verlangt sie nach einer Darlegung von Grundzügen des Sozialmanagements (2.2.), bevor schließlich, drittens, in 2.3. die Frage nach der sozialen Implikation in verschiedenen theoretischen Entwürfen des Sozialmanagements seitens der Fachliteratur zu beantworten beabsichtigt wird.

2.1. Das „Soziale“

Das „Soziale“ ist das Gemeinschaftsfördernde, das die Ordnung der Gesellschaft und das die Gemeinschaft Betreffende, das Wohltätige, Hilfreiche, das der Allgemeinheit Nutzende, das Gesellige, das die Beziehung zwischen den Menschen Betreffende, das Menschenfreundliche, der Gesellschaft dienend, das den Regelungen des gesellschaftlichen Verhaltens Entsprechende.¹ So kann vom „Sozialen“ auch als vom Humanen gesprochen werden.

2.2. Grundzüge des Sozialmanagements

Dieser Abschnitt beabsichtigt, unter Berücksichtigung der gegenwärtigen Fachliteratur die Grundzüge des Sozialmanagements darzulegen.

Hierzu ist eingangs anzumerken, dass es nicht „die“ Schule des Sozialmanagements gibt, sondern durchaus teilweise voneinander abweichende Ansätze (so z.B. das Frankfurter Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V. [ISS]² und die Diakonische

¹ Zusammengefasst aus folgenden Werken; vgl. Brockhaus, F.A. (Hrsg.): Brockhaus Enzyklopädie, 17. Band, Wiesbaden 1973¹⁷, S. 612; Lexikon-Institut des Bertelsmann Lexikon Verlages (Hrsg.): Das neue Taschenlexikon, Band 15, Gütersloh 1992, S. 81; Bunting, Karl-Dieter/ Karatas, Ramona (Hrsg.): Deutsches Wörterbuch, Chur/Schweiz 1996, S. 1077; Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (Hrsg.): Fachlexikon der sozialen Arbeit, Stuttgart, Berlin, Köln 1993³, S. 835 ff.

² Brigitte Reinbold beschreibt in ihrem Artikel über Sozialmanagement in Kreft, Dieter/ Mielenz, Ingrid: Wörterbuch Soziale Arbeit, Weinheim, Basel 1996⁴, S. 544, die thematischen Elemente in der Fortbildung des ISS.

Akademie Stuttgart³, die beide verschiedene Herangehensweisen praktizieren⁴), von daher ist es auch nicht immer dasselbe, wenn von Sozialmanagement gesprochen wird.⁵

Hierauf verweist auch Klaus Grunwald, wenn er in Bezug auf den Begriff „Management“ schreibt, dass sich Bestimmungs- und Definitionsbemühungen dessen als problematisch erweisen, „da der Sprachgebrauch innerhalb der Betriebswirtschaftslehre in keiner Weise einheitlich ist (...). Management wird zunächst – als weiter, allgemeiner Begriff verstanden – überwiegend mit (Unternehmens- oder Betriebs-)Führung gleichgesetzt.“⁶

Doch bevor Sozialmanagement an sich beschrieben werden soll – mit dem Wissen um diese Uneinheitlichkeit bezüglich zweiter Hälfte des Begriffs (s.o.) – ist es nötig, sich zu vergegenwärtigen, woher der Begriff stammt (Kapitel 2.2.1.) und, in Kapitel 2.2.2., warum es zur Frage nach dem Management in der Sozialen Arbeit gekommen ist, bzw. was Sozialmanagement bedingt. Kapitel 2.2.3. letztlich unternimmt den Versuch einer Beschreibung des Sozialmanagements an sich.

2.2.1. Der Begriff

Augenfällig ist die Zweiteiligkeit des Begriffs. Er besteht aus zwei Begriffen zweier sich scheinbar völlig widersprechender Welten: „Sozial“ aus der Welt des Sozialen und „Management“ aus der des wirtschaftlichen Profits.⁷ Das „Soziale“ lässt sich wie in 2.1. gezeigt definieren. „Management“⁸, „der aus dem Lateinischen stammende (manu agere = mit der Hand handeln), vom amerikanischen in den

³ Nach telefonischer Auskunft von Frau Räbel-Guss (Diakonische Akademie) orientiert sich die Diakonische Akademie vorwiegend am Konzept von Albrecht Müller-Schöll und Manfred Priepke.

⁴ Die ISS Frankfurt vertritt das „innovationsorientierte, sozialpolitisch ausgerichtete Konzept“, die Diakonische Akademie Stuttgart das „gruppen- bzw. interaktionsdynamisch orientierte Konzept“. Daneben sei noch das „sozialtechnokratisch orientierte Konzept“, vertreten von der Forschungsstelle für Verbands- und Genossenschaftsmanagement (FST), erwähnt. Bezeichnungen nach: Merchel, Joachim: Sozialmanagement als Innovationsstrategie?; in: Flösser, Gaby/Otto, Hans-Uwe (Hrsg.): Sozialmanagement oder Management des Sozialen?, Bielefeld 1992, S. 77 ff.

⁵ Vgl. auch Reinbold: a.a.O., S. 542.

⁶ Grunwald, Klaus: Management in der Sozialen Arbeit in: Grunwald u.a. (Hrsg.): Alltag, Nicht-Alltägliches und die Lebenswelt, Weinheim, München 1996 (a), S. 192.

⁷ Vgl. Bader, Cornelia: Sozialmanagement, Freiburg im Breisgau, 1999, S. 34.

deutschen Sprachgebrauch übernommene Begriff bezeichnet alle Leitungsaufgaben und -funktionen, die in arbeitsteiligen Organisationen zur Leitungserstellung und -sicherung erfüllt werden müssen⁹. Kernaufgabe des Managements im Rahmen der Unternehmenspolitik ist die Entwicklung einer grundsätzlichen Zielrichtung des Gesamtunternehmens und die Festlegung der für die Zielrichtung notwendigen Strategien für die einzelnen Geschäftseinheiten.“¹⁰ „Management“ wird in der Regel auch gleichbedeutend mit „Führung“ verwendet. Üblicherweise wird zwischen Führung in funktionaler und institutioneller Hinsicht unterschieden:¹¹

- Management als Funktion: Die Haupttätigkeitsfelder von Managern bezeichnet man als Managementfunktionen, d.h., alles, was zu tun ist, um eine arbeitsteilige Organisation zu führen. Hierbei ist zu unterscheiden zwischen Unternehmensführung (sachbezogene Managementaufgaben) und Personalführung (personenbezogene Managementaufgaben). Ersteres bezieht sich auf Planung, Entscheidung, Organisation und Kontrolle, Zweitgenanntes entsprechend auf Willensbildung, -durchsetzung und -sicherung. Zudem kann Führung als Prozess und als System verstanden werden.
- Management als Institution: Darunter sind Menschen, bzw. Gruppen von Menschen, die Managementaufgaben wahrnehmen, die ein Direktionsrecht gegenüber Mitarbeitern erhalten haben und das Unternehmen nach außen vertreten dürfen, gemeint (im deutschen Sprachgebrauch in der Regel ab leitendem Angestellten).

Eine Definition Wolfgang Staehles (der dabei verschiedene Autoren, die in Klammern genannt sind, zitiert) ordnet dem

⁸ Es sei darauf hingewiesen, dass dieser Abschnitt nicht beabsichtigt, die beiden Begrifflichkeiten erschöpfend und umfassend zu behandeln.

⁹ Vgl. auch Schwarz, Peter: Management-Brevier für Nonprofit-Organisationen, Bern, Stuttgart, Wien 1996, S. 41: „Management means: To have things done by other people“.

¹⁰ Schwarz, Gotthart: Sozialmanagement, Alling 1995², S. 27.

¹¹ Vgl. u.a. Grunwald: a.a.O. (a), S. 192f. und G. Schwarz: a.a.O., S. 27.

Management vier Grundbestimmungen zu: *Funktionen*, *Ziele*, *Ressourcen* und *Systeme*:

- *„Funktionen*: Managementfunktionen sind Planung, Organisation, Personalausstattung, Leitung, Führung und Kontrolle (Koontz/O'Donnell 1976). (...) Management ist verantwortungsvolle Kombination von vier wesentlichen Elementen: Planung, Motivation, Koordination, Kontrolle (Brecht 1963).
- *Ziele*: Management heißt Planung, Organisation, Leitung und Kontrolle der Aktivitäten eines Unternehmens im Hinblick auf eine effiziente und ökonomische Zielerreichung (Rogers 1975). (...)
- *Ressourcen*: (...) Management ist eine Aktivität, die bestimmte Funktionen der effizienten Beschaffung, Allokation und Nutzung menschlicher Leistungen und physikalischer Ressourcen zur Erreichung von Zielen beinhaltet (Wren 1972).
- *Systeme*: (...) Management ist ein Prozeß, mit dessen Hilfe bislang untergeordnete Ressourcen (Menschen, Maschinen, Material, Kapital, Zeit, Raum) zur Zielerreichung in ein System integriert werden. Es ist die wichtigste Kraft in Organisationen, um die Aktivitäten der Subsysteme zu koordinieren und mit der Umwelt in Beziehung zu bringen (Kast/Rosenzweig 1974).“¹²

Diese Definitionen beziehen sich allgemein auf Organisationen (s.u., Darlegung des Organisationsbegriffs). Bader bemerkt¹³, dass sie sich auch problemlos auf soziale Organisationen übertragen lassen, was auch Kapitel 2.2.3. zeigt.

Im Folgenden seien nun – abschließend zum Management-Begriff – die wichtigsten Managementtechniken (Management-by-Techniken) genannt:

- Management durch Delegation (Management-by-delegation, Mbd)

¹² Staehle, Wolfgang, zitiert nach: Bader: a.a.O., S. 31 f.

¹³ Vgl. Bader: a.a.O., S. 32.

- Management durch Zielvereinbarung (Management-by-objectives, Mbo)
- Management durch Abweichung/Ausnahmen (Management-by-exceptions, Mbe)
- Management durch Motivation (Management-by-motivation)
- Management durch Herumgehen (Management-by-walking/wandering around)
- Management durch Ergebnisse (Management-by-results)¹⁴

Der Organisationsbegriff: Management setzt eine Organisation voraus – deshalb ist eine kurze Auseinandersetzung mit dem Begriff unerlässlich. Müller-Schöll und Priepke unterscheiden den institutionalen vom instrumentalen Organisationsbegriff¹⁵. Beim institutionalen Organisationsbegriff sind Institutionen an sich gemeint – als soziales Gebilde wird Organisation verstanden (als Vereine, Träger, Kirchen, Werke, Verwaltungen, Schulen etc.). Den instrumentalen Organisationsbegriff definieren sie folgendermaßen: „Unter Organisation wird die *Gesamtheit der* auf die Erreichung von Zielen und Zwecken gerichteten *Maßnahmen* verstanden, durch die

- ein soziales System strukturiert wird und
- die Aktivitäten der zum System gehörenden Menschen, der Einsatz von Mitteln und die Verarbeitung von Informationen geordnet werden.“¹⁶

Des weiteren führen sie als Merkmale an,

- dass Organisationen aus Mitgliedern bestehen, die funktional einander zugeordnet sowie in ihrem Verhältnis zueinander über- oder untergeordnet sind. Sie müssen, was ihre Funktion betrifft, austauschbar sein.
- dass Organisationen bestimmte Ziele verfolgen.
- dass Organisationen ihre Verwirklichung von Zielen in der Regel rational angehen.

¹⁴ Vgl. G. Schwarz: a.a.O., S. 27 ff.

¹⁵ Vgl. Müller-Schöll, Albrecht/ Priepke, Manfred: Sozialmanagement, Frankfurt am Main, Berlin, München 1983, S. 72 ff.

¹⁶ Müller-Schöll/Priepke: a.a.O., S. 73 (Hervorhebungen im Original).

- dass Organisationen ihre Ziele mit ökonomischem Einsatz von Ressourcen (Personal wie Sachmittel wie Kapital) zu erreichen trachten.
- dass Organisationen sich in einer sie umgebenden Umwelt befinden, in der sie tätig sind und der sie – oder auch anderen Organisationen – in ihrer Zielsetzung zugeordnet sind.
- dass Organisationen eine Mindestgröße besitzen, die aber nicht genau festgelegt ist.¹⁷

Organisationen lassen sich in ihrer Aufbaustruktur voneinander unterscheiden: es gibt die Linienorganisation, die Stab-Linien-Organisation, die Produktgruppenorganisation sowie die Matrix-Organisation.¹⁸ Bei diesen begrifflichen Fassungen stehen Fragen nach der Hierarchie, nach Kompetenz- und Aufgabenverteilung im Vordergrund. Die ersten drei Organisationsformen sind eindimensional-hierarchisch, die Matrix-Organisation ist mehrdimensional strukturiert. Eine andere Unterscheidung stellt die der Palast- und der Zeltorganisation dar.¹⁹ Während auf der einen Seite Palastorganisationen für Angelegtsein auf Dauer, für Effizienzorientierung, aber auch für Bürokratie und Trägheit stehen, bezeichnet man auf der anderen Seite Zeltorganisationen als solche, die auf Zeit angelegt sind – sowie auf Effektivitätsorientierung – und die als innovativ und flexibel gelten.

2.2.2. Was Sozialmanagement bedingt

„Mit begrenzten Mitteln wirksam helfen, wird seit jeher von der Sozialen Arbeit erwartet. Wie sie dies im Spannungsgefüge ökonomischer Rationalität und einem verantwortlichen fachlichen Selbstverständnis zu leisten vermag, ohne dabei sozial-ethische Standards preiszugeben, ist die aktuelle Herausforderung, die sie zu bewältigen hat.“²⁰ Mit der beschriebenen „aktuellen Herausforderung“ spricht Wilken die gegenwärtige Situation

¹⁷ Vgl. ebd., S. 73 f.

¹⁸ Vgl. ebd., S. 77.

¹⁹ Vgl. G. Schwarz: a.a.O., S. 25 f.

veränderter Rahmenbedingungen²¹ an, die dazu geführt haben, dass „die gerechte Verteilung zunehmend begrenzter Ressourcen im Alltag der Sozialen Arbeit“²² immer schwieriger wird. Geringer werdende finanzielle Ressourcen zwingen die Soziale Arbeit seit spätestens Anfang der 90er Jahre zum Umdenken – in Richtung Sozialmanagement. Brückner unterteilt deshalb die jüngere Geschichte der Sozialen Arbeit in ihrem Aufsatz „Sozialmanagement – der neue Blick auf Soziale Arbeit“²³ konsequent in drei Abschnitte: – Die politische Phase der 70er Jahre, – Die therapeutische Phase der 80er Jahre und – Die Managementphase der 90er Jahre.

Waren die 70er Jahre noch vielseitig von dem Wunsch gekennzeichnet, die Gesellschaft als Ganzes zu verändern (bzw. Gesellschaftskritik auszuüben), dadurch soziale Probleme zu lösen – beispielsweise Minderheiten zu integrieren – und Soziale Arbeit als politische Arbeit zu verstehen; und waren die 80er Jahre von der Gegenbewegung nach innen – von der Gesellschaft weg zum Individuum (Boom von Begriffen wie Selbsterfahrung und Selbstverwirklichung) – und von einem Verständnis Sozialer Arbeit als therapienaher Arbeit geprägt, so befindet sich die Soziale Arbeit seit den 90er Jahren in einer Phase des Umbruchs in Richtung ökonomischen Wirtschaftens und deshalb Umstrukturierens, des Nachdenkens darüber, wie bei schwindenden finanziellen Mitteln trotzdem noch qualitätsvolle Soziale Arbeit geleistet werden kann, was ein Umdenken in Bezug auf die Organisation Sozialer Arbeit, auf das Verständnis Sozialer Arbeit – als Dienstleistung – und auf den Klienten – als Kunden bzw. Nutzer – erfordert hat.

²⁰ Wilken Udo: Faszination und Elend der Ökonomisierung des Sozialen; in: Wilken, Udo (Hrsg.): Soziale Arbeit zwischen Ethik und Ökonomie, Freiburg im Breisgau 2000 (b), S. 11.

²¹ Vgl. z.B. Hermsen, Thomas: Wohlfahrtsverbände und Sozialmanagement, Frankfurt am Main u.a. 2000, S. 18 ff. (Globalisierung und soziale Sicherung: Veränderte Rahmenbedingungen) und S. 39 ff. oder auch Bader: a.a.O., S. 19 ff.

²² Wilken, Udo: Vorwort; in: Wilken, Udo (Hrsg.): Soziale Arbeit zwischen Ethik und Ökonomie, Freiburg im Breisgau 2000 (c), S. 9.

²³ Vgl. Brückner, Margit: Sozialmanagement – der neue Blick auf Soziale Arbeit; in: Brückner, Margit (Hrsg.): Frauen und Sozialmanagement, Freiburg im Breisgau 1996³, S. 7 ff.

Der Pflegenotstand oder auch die Parallele im Gesundheitswesen mit einer Menge von Arztpraxen, die um ihre Existenz fürchten oder bereits aufgeben mussten, sind öffentlich wahrgenommene Beispiele für die veränderten Rahmenbedingungen, denen Soziale Arbeit ausgesetzt ist und denen sie sich stellen muss – und die zur notwendigen Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Handlungs- und Denkansätze in der Sozialen Arbeit geführt haben. Nachdem noch in den 70er Jahren aus dem Vollen geschöpft werden konnte, was öffentliche Mittel betrifft, so muss heute sehr gut überlegt gehandelt und gewirtschaftet werden, um die jeweilige Aufgabe auch in adäquater Qualität erfüllen zu können. Dies hat diverse nationale wie internationale politische wie vor allem wirtschaftliche Ursachen und Zusammenhänge, was aber dem Umfang und der Bedeutung des Themas nach hier nicht angemessen berücksichtigt und behandelt werden kann.²⁴

Aus den wichtigsten veränderten Rahmenbedingungen hat Grunwald im Einzelnen die daraus folgenden Anforderungen zusammengetragen – er benennt sie als „Anforderungen an soziale Organisationen:

- starke Expansion der sozialen Arbeit in den letzten 25 Jahren; das massive Größenwachstum ließ eine Branche in der Größenordnung der chemischen Industrie mit rund 1Mio. Beschäftigten entstehen;
- steigender Bedarf an sozialen Hilfeleistungen bei zurückgehender Unterstützung durch informelle Hilfenetze führt zu scherenförmiger Entwicklung, bei der Angebot und Bedarf auseinandergehen und eine mangelhafte Bedarfsdeckung droht;
- gleichzeitig wachsende Zweifel an der Effektivität sozialstaatlicher Leistungen in Bezug auf den Eingriffscharakter Sozialer Arbeit, ihre Flexibilität, Offenheit und Transparenz die Angemessenheit ihrer Hilfsangebote angesichts des Wandels

²⁴ Vgl. Hermsen, Thomas: a.a.O., S. 39 ff.; Hermsen stellt die genannten veränderten Rahmenbedingungen u.a. in den Kontext der Globalisierung und weist expliziter auf diverse weltgeschichtliche, weltpolitische und weltwirtschaftliche sowie innerdeutsche Zusammenhänge hin.

der Lebensverhältnisse in unserer Gesellschaft, die Kooperation und Vernetzung von Institutionen und Leistungen;

- daraus resultierend eine zunehmende Notwendigkeit von Strukturreformen, mehr Klienten- und Kundenfreundlichkeit (...);
- zunehmende Finanzknappheit der öffentlichen Haushalte im Zusammenhang mit wirtschaftlicher Rezession und deutsch-deutscher Vereinigung; (...)
- eine Umorganisation von Verwaltungen (insbesondere auf kommunaler Ebene) nach ‚New Public Management‘;
- Ökonomisierung des Sozialbereichs (BSHG-Novelle; Pflegeversicherungsgesetz);
- neue Herausforderungen durch den EG-Binnenmarkt;
- Zunahme von gewerblichen Anbietern
- Zunahme von Konkurrenz zwischen den Trägern.“²⁵

Dem gegenüber stehen oft Defizite in sozialen Organisationen, die einen nötigen sozialmanagementlichen Handlungsbedarf aufzeigen. Zum Abschluss dieses Unterabschnittes „Was Sozialmanagement bedingt“ seien deshalb – ebenfalls von Grunwald benannt – einige „Defizite von Organisationen des Sozialbereichs aufgeführt:

- Intransparenz, bürokratische Enge und fehlende Koordination in organisationellen Strukturen und Abläufen;
- unklare Zuständigkeiten in und zwischen Einrichtungen der Sozialen Arbeit;
- Bürokratie und Kameralistik knebeln durchaus vorhandenen Sparwille und Innovationsbereitschaft;
- unzureichende Führungskonzepte angesichts der neuen Herausforderungen;
- ein Verlust an sinnstiftenden Werten im Zusammenhang gesellschaftlicher Individualisierungsprozesse (Bsp.: Wandel des Ehrenamts) zieht eine vermehrte Diskussion von Leitbildern, ‚Corporate Identity‘ und einer bewußten Gestaltung der Organisationskultur nach sich.“²⁶

²⁵ Grunwald, Klaus: Einführung Sozialmanagement 4/97, Tübingen 1997 (b), Blatt 1.

²⁶ Ebd., Blatt 2.

2.2.3. Inhalt des Sozialmanagements

Interessanterweise haben Müller-Schöll und Pripke schon in den 70ern (Fortbildungskurse zum Sozialmanagement)²⁷ – also in der politischen Phase der Sozialen Arbeit – die Notwendigkeit erkannt, sich mit den Organisationsstrukturen und der Effektivität von Non-Profit-Organisationen auseinander zusetzen. Mit der Veröffentlichung ihres Werkes „Sozialmanagement“ 1983 waren sie mit die ersten, die ein Konzept unter diesem Begriff entworfen haben. Viele der heute aktuellen Sichtweisen, beispielsweise die, Soziale Arbeit als Dienstleistung zu verstehen, sind darin bereits impliziert.²⁸

Hier unterscheiden sie den Begriff des Sozialmanagements von dem des Managements wie folgt:

„Mit Recht ist zu fragen: Wie unterscheidet sich denn nun *Sozialmanagement* vom üblichen (...) Management?

1. Die Effizienz (mit geringstem Mittelaufwand größtmögliche Zielerreichung, wie zum Beispiel Gewinnmaximierung, rasche Kriegszielerreichung usw.) kann für Sozialmanagement unseres Erachtens *kein* Maßstab für die Organisation sein, schon gar nicht der oberste Maßstab. Für Sozialmanagement ist gemäß Artikel 1 GG in Verbindung mit den Zielsetzungen des BSHG, JWG, des JGG und des StVollzG oberster Maßstab die Antwort auf die Frage: Was dient der Persönlichkeitsentfaltung des Klienten unter Berücksichtigung des demokratischen Rechts- und Sozialstaatsprinzips am meisten?
2. Hieraus ergibt sich, daß vor allem im Bereich der Entscheidungsanalysen die anzulegenden Bewertungsmaßstäbe eine andere (ziel-, problem- und bedürfnisbezogene) Qualität haben, als dies im übrigen Management der Fall ist.

²⁷ Vgl. hierzu den würdigenden Aufsatz „Ein Konzept im Wandel“ von Harald Hottelet, der bis zu seiner Pensionierung stellvertretender Leiter der ISS, das ein „konkurrierendes“ Konzept vertritt, war; in: SOCIALmanagement 3/99, Baden-Baden 1999, S. 8 ff.

²⁸ Vgl. Müller-Schöll, Albrecht/ Pripke, Manfred: Sozialmanagement, Frankfurt am Main, Berlin, München 1983, S. 7 f.

3. Aus dem unter 1. Definierten ergibt sich aber auch, daß im gesamten Entscheidungsbereich von sozialen Organisationen Beteiligung aller Hierarchiestufen und – wenn nur irgend möglich – des Klientels sowie Transparenz und Nachvollziehbarkeit zu entwickeln und zu verwirklichen sind.“²⁹

Betrachtet man die gegenwärtige Fachliteratur, so fällt auf, dass sich die meisten Autoren zunächst mit dem Denken auseinandersetzen. In der Denkweise und in den Einstellungen liegt, ähnlich wie – aber signifikanter als – in anderen Bereichen und Zusammenhängen des Lebens und Arbeitens – die Grundlage für jedes Managementhandeln.³⁰

Die bereits unter 2.2.1. (Begriff des Sozialmanagements) erwähnte Problematik der Uneinheitlichkeit der Verwendung des Begriffs schlägt sich auch bei der Betrachtung der inhaltlichen Fassung von Sozialmanagement nieder. „Nahtlos anschlussfähig an vielfältige Fachdebatten bündelt die Rede vom ‚Sozialmanagement‘ nämlich eine fast unbegrenzte Anzahl von Aspekten, denen allen nur gemeinsam ist, daß sie, in welcher Form auch immer, den Produktionsprozeß personenbezogener sozialer Dienstleistungen selbst zum Ausgangspunkt ihrer Konzepte und Modelle machen. Im Vordergrund stehen allerdings nicht jene makro-sozialpolitischen Fragen etwa nach alternativen Sozialstaatsmodellen oder den Konstitutionsbedingungen sozialer Probleme, konzentriert wird sich vielmehr auf die Bearbeitung dieser Probleme durch das organisierte System sozialer Hilfen selbst. (...) Eng am Bereich des Bestehenden orientiert, bemüht sich die soziale Arbeit deshalb um Optimierung ihrer vorhandenen Organisationen.“³¹

So betont Reinbold, dass sich bei allen unterschiedlichen Konzeptionen zwei verschiedene Pole herauskristallisieren, und

²⁹ Müller-Schöll/ Priepke: a.a.O., S. 8 f.

³⁰ Vgl. u.a. Lotmar, Paula/ Tondeur, Edmond: Führen in sozialen Organisationen, Bern, Stuttgart, Wien 1994⁴, S. 13-49; Ulrich, Hans/ Probst, Gilbert J. B.: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, Bern, Stuttgart 1991³, im Ganzen, vor allem S. 11-96; Müller-Schöll/ Priepke: a.a.O., S. 12ff befassen sich in einer umfassenderen Weise mit dem Denken und Sein in ihrem Kapitel „Meditation“.

³¹ Flösser, Gaby/Otto, Hans-Uwe: Sozialmanagement oder Management des Sozialen?, in: dies. (Hrsg.): Sozialmanagement oder Management des Sozialen?, Bielefeld 1992, S. 7.

zwar, „ob Sozialmanagement auf die zukunftsorientierte innovative Weiterentwicklung des Systems der Sozialen Arbeit gerichtet ist oder ‚lediglich‘ auf eine interne Optimierung sozialer Organisationen.“³²

Zudem, auf einer anderen Ebene, so stellt sie fest, ist zu fragen, „ob es ein eigenständiges Managementkonzept für den Sozialbereich geben kann oder ob nicht vorhandene Managementansätze aus dem Bereich der Erwerbswirtschaft übertragen werden können.“³³

Die wesentlichen Faktoren, auf die hinsichtlich dieser Fragestellung zu achten ist, sind zum einen, dass es sich bei sozialen Organisationen um bedarfswirtschaftliche (im Gegensatz zu erwerbswirtschaftliche) Organisationen (Non-Profit-Organisationen) handelt und zum anderen, dass der Kunde sozialer Organisationen in aller Regel nicht gleichzeitig auch der Bezahler der Leistungen ist.

Eine der Hauptaufgaben des Sozialmanagements besteht darin, den Organisationswandel (dorthin, „Führungskonzepte so zu entwickeln, daß lebendige und kooperative Strukturen in der Organisation und in der Beziehung zu Klienten gefördert werden“³⁴) als Prozeß organisatorischen Lernens zu gestalten, und dabei „gezielt zu vermitteln und zu steuern“³⁵.

Konzeptuell versteht Reinbold Sozialmanagement als *Lenken*, *Gestalten* und *Entwickeln*.³⁶ Darin sind auch die grundlegenden Managementaufgaben³⁷ impliziert, wie z.B. Zieldefinieren, Planen, Entscheiden, Realisieren, Kontrollieren.³⁸ Sie umreißt Sozialmanagement im Sinne dieser drei Kernelemente *Lenken*, *Gestalten* und *Entwickeln* folgendermaßen:

- „Die veränderten Anforderungen sowohl in der ‚inneren Organisationswelt‘ als auch die geschilderten Veränderungen in der Organisationsumwelt machen eine neue Qualität in der

³² Reinbold: a.a.O., S. 542.

³³ Ebd.

³⁴ Ebd., S. 543.

³⁵ Ebd.

³⁶ Vgl. ebd.

³⁷ Vgl. auch Kapitel 2.2.1.

³⁸ Reinbold: a.a.O. S. 543.

Gestaltung der Prozesse strategischer Zielentwicklung und Zielvereinbarung erforderlich, die mit den Stichworten der Organisationsentwicklung und ‚Konzeptinitiative‘ als Aufgabe des Managements zu erfassen ist.

- Von wesentlicher Bedeutung ist die Entwicklung einer neuen Qualität der Ausschöpfung der vorhandenen Ressourcen und Potentiale von ehren- und hauptamtlichen MitarbeiterInnen im Sinne einer Personalentwicklung. Die Ausdifferenzierung und Umsetzung von Konzepten der Personalentwicklung wird zukünftig einer der wesentlichen Garanten für die Weiterentwicklung sozialer Organisationen darstellen.
- Die Schaffung von geeigneten Delegationsstrukturen, die auf kleinräumige, flexible, teilautonome und selbststeuernde Einheiten der Leistungserbringung sozialer Dienstleistung abzielen, ist als wesentliche Managementaufgabe zu definieren. Konzeptionell wird dies hier unter dem Stichwort lean-management als Strategie der Unternehmensgestaltung diskutiert.
- Traditionelle Aufgaben der ‚Führung‘ und ‚Leitung‘ lassen sich unter einem veränderten Managementverständnis als Aufgabe im Rahmen einer vertikalen Arbeitsteilung mit abnehmenden hierarchiebegründeten Entscheidungsverantwortungen und zunehmender ‚Schnittstellen‘ Verantwortung definieren. Kontrolle als klassische Führungsaufgabe wird damit langfristig zu einer ‚Serviceaufgabe Controlling‘. Motivierung im Sinne einer Beteiligung am Prozeß der Organisationsgestaltung wird zur neuen Qualität des Managementhandelns.“³⁹

In einem abschließenden Ausblick verweist die Autorin angesichts der unübersichtlichen Vielfalt der derzeitigen Weiterbildungsmöglichkeiten auf die Notwendigkeit, „Qualitätsstandards für die Qualifizierung von Führungskräften im ehren- und hauptamtlichen Bereich zu definieren“⁴⁰ und setzt sich mit verschiedenen Weiterbildungskonzepten auseinander.

³⁹ Ebd., S. 543 f.

⁴⁰ Ebd., S. 544.

Exemplarisch sei ebenfalls der Sozialmanagement-Entwurf von Müller-Schöll und Priepke genannt. Albrecht Müller-Schölls und Manfred Priepkes Entwurf aus dem Jahre 1983, Sozialmanagement zu beschreiben und zu definieren, gilt mit als erster dieser Art und als grundlegend.⁴¹ Dabei geben sie interessanterweise klientenorientiertem Handeln die erste Priorität in Bezug auf das, wozu Sozialmanagement dienen soll.⁴² Betont stellen die Autoren Sozialmanagement in den *Dienst* Sozialer Arbeit. Dadurch soll Soziale Arbeit effektiver und letztlich "besser" werden.

Sie nennen und entfalten sechs Methoden des Sozialmanagements:

- a) Zielfinden („Was wollen *wir* erreichen?“⁴³)
- b) Problemlösen („Wie lösen wir Unterschiede zwischen dem SOLL und dem IST auf?“⁴⁴)
- c) Organisieren („Wie kommen wir zu einem zielentsprechenden Zusammenwirken von Personen, Sachen und Handlungsabläufen bei der Verwirklichung von Zielen?“⁴⁵)
- d) Planen („Wie entwickeln wir Zukunftsperspektiven und Wege zu Ihrer Verwirklichung?“⁴⁶)
- e) Führen („Wie kommen wir zu einer den Zielen entsprechenden Führungskonzeption?“⁴⁷)
- f) Kontrollieren („Wie legen wir uns – vor allem wodurch – immer wieder Rechenschaft über Erreichtes und Nichterreichtes ab? Wie *kontrollieren* wir anhand gemeinsam erarbeiteter und vereinbarter Ziele, inwieweit wir das, was wir erreichen wollten, auch (teilweise) erreicht haben – und warum?“⁴⁸)

Gotthard Schwarz gliedert anders und führt 15 „Säulen“ des Sozialmanagements auf:

- „Die Situationsanalyse, vorläufige Problembeschreibung

⁴¹ Dies läßt sich an der häufigen Berücksichtigung des Werks in der aktuellen Literatur ablesen.

⁴² Vgl. Müller-Schöll/ Priepke: a.a.O., S. 8.

⁴³ Ebd., S. 9.

⁴⁴ Ebd.

⁴⁵ Ebd.

⁴⁶ Ebd.

⁴⁷ Ebd.

- Bedarferhebung und Ermittlung von Diskrepanzen
- Ermittlung der Interessen und Bedürfnisse von Betroffenen und Beteiligten
- Differenzierte Problembeschreibung
- Der Zielfindungsprozeß, die Zielbestimmung (Soll-Analyse)
- Die Problemanalyse der Arbeit (Ist-Analyse)
- Die Entwicklung der (alternativen) Lösungen
- Die Planungsbeteiligung
- Die Bewertung der Lösungsmodelle und Entscheidung
- Erstellung des Maßnahmenprogramms
- Übersetzung in sinnvolle Arbeitseinheiten
- Die Planung der ökonomischen und effektiven Umsetzung
- Die Umsetzung und Ausführung in Bezug auf Personal und Organisation
- Die Erfolgskontrolle
- Die Evaluation, Bewertung in Bezug auf das Ziel.⁴⁹

Auffällig ist, dass alle sechs Methoden Müller-Schölls und Priepkes in G. Schwarz' „Säulen“ enthalten sind – „Führen“ zwar nicht explizit, aber in dem Sinne implizit, als äquivalent zu den und in Richtung der 15 „Säulen“ geführt werden soll.

Den Abschluss dieses Kapitels über den Inhalt des Sozialmanagements soll die Betrachtung des Ansatzes von Paula Lotmar und Edmond Tondeur bilden.

„Führen = in vernetzten Bezügen bewußt handeln.“⁵⁰ Unter dieser in ihrem Werk „Führen in sozialen Organisationen“ mehrfach wiederkehrenden Definition, die auch in 2.3. ihre Berücksichtigung findet, fassen Lotmar und Tondeur ihr Verständnis von Führen zusammen. Führen als bewusstes Handeln bewegt sich – netzartig – zwischen sechs verschiedenen Punkten bzw. Aspekten. Diese sind Menschen (Fähigkeiten), Werte (Leitbilder, Ziele), Ressourcen (Wirtschaftlichkeit), Dienstleistung (Angebot), Strukturen

⁴⁸ Ebd.

⁴⁹ G. Schwarz: a.a.O., S. 65.

⁵⁰ Lotmar/Tondeur: a.a.O., S. 32.

(Organisation) und Beziehungen (Kommunikation).⁵¹ Zudem ist in ihrem Modell eine vierfache Beziehung des Führens zur Umwelt, zur Gesellschaft zum Markt und zum Staat impliziert.

Die Praxis des Führens nun geschieht in Bezug auf alle sechs Aspekte – jedes Führungshandeln lässt sich in allen sechs durchspielen.⁵² Zur Praxis des Führens zählen Lotmar und Tondeur Ziele setzen, Kommunikation gestalten, Prioritäten bestimmen, Entscheidungen fällen, Ressourcen beschaffen und richtig einsetzen, Kontrolle ausüben, Strukturen berücksichtigen, Konflikte erkennen und handhaben sowie Führen und Lernen.⁵³

Sie betonen durchweg, dass Führen ein nicht endender Lernprozeß auf allen beteiligten Ebenen bedeutet und verlangt, in Bewegung zu bleiben.⁵⁴

2.3. Soziale Implikation in der Fachliteratur des Sozialmanagements

"Das Soziale ist das Proprium, das Soziale Arbeit eignet und an dem sich die managende Tätigkeit zu orientieren hat."⁵⁵

Cornelia Bader

Grundsätzlich lassen sich in der Fachliteratur zwei wesentliche Richtungen der Betrachtung des Sozialen am Sozialmanagement feststellen:

2.3.1. Sozialmanagement ist darin sozial, als Instrument zu dienen, das in der Weise auf eine soziale Einrichtung einwirkt, dass die Soziale Dienstleistung in jeder Hinsicht optimiert wird. So verstanden heißt das Bader-Zitat: sozialmanagende Tätigkeit orientiert sich insofern am Sozialen, als sie sich daran orientiert, alles in der Organisation Notwendige zu tun, um eine Optimierung der Sozialen Dienstleistung zum Wohl des Kunden zu erreichen.

2.3.2. Sozialmanagement ist darin sozial, auf die gesamte Organisation und deren Mitglieder in vielfacher Hinsicht (u.a.

⁵¹ Vgl. ebd., S. 31 ff.

⁵² Vgl. ebd., S. 53 ff.

⁵³ Ebd.

⁵⁴ Ebd., u.a. S. 182 ff.

⁵⁵ Bader: a.a.O., S. 35.

gemeinschaftsfördernd, allen hilfreich, Beziehung zwischen den Menschen betreffend etc. zu sein, siehe 2.1.) förderlich einzuwirken. So verstanden heißt das Bader-Zitat: sozialmanagende Tätigkeit orientiert sich insofern am Sozialen, als sie das Soziale in Bezug auf die gesamte Organisation und deren Mitglieder im Blick hat – was eine optimierte Soziale Dienstleistung mit einschließt.

Im Folgenden nun werden beide Richtungen an Hand der Fachliteratur entfaltet.

2.3.1. Sozialmanagement als Instrument zur und im Dienst der Optimierung der Sozialen Dienstleistung

In diesem Sinne, quasi als „Mittel zum Zweck“, will ein großer Teil der sozialarbeiterisch Tätigen Sozialmanagement verstehen. Das Soziale ist hier das *Ziel* managementlichen Handelns. Das Soziale am Sozialmanagement ist dann dies, dass die Ermöglichung Sozialer Dienstleistungen trotz widriger ökonomischer Rahmenbedingungen (vgl. 2.2.2.) geschafft – und auch die Organisation sozialer Unternehmen derart gestaltet wird, dass Kräfte für die Soziale Dienstleistung gebündelt werden können und diese Dienstleistung optimal erbracht werden kann. „Denn (...) existiert das Soziale Projekt einzig und allein, um soziale Aufgaben und Zielstellungen zu erfüllen. Das betriebswirtschaftliche Denken ist lediglich eine Methode der Umsetzung.“⁵⁶ Wilken formuliert dies – Grunwald zitierend – folgendermaßen, eine Kritik implizierend: „Birgt das Ökonomieprinzip auf der einen Seite die ‚Gefahr der eindimensionalen Reduktion komplexer sozialer Sachverhalte‘, so kann das wirtschaftliche ‚Realitätsprinzip‘ andererseits durchaus produktive Impulse erbringen und zu einer effektiveren Strukturierung der Sozialen Arbeit führen.“⁵⁷ Aus sozialarbeiterischer Praxis heraus artikulieren Rätz-Heinisch und Heinisch: "Betriebswirtschaftliche Methoden sind nur dann in einem Sozialen Projekt anwendbar, wenn sie grundsätzlich mit der

⁵⁶ Rätz-Heinisch, Regina/Heinisch, Michael: Soziale Arbeit unter wirtschaftlichen Bedingungen; in: SOZIALEXTRA Januar 2001, Leverkusen 2001, S.17.

Zielstellung des Sozialen Projektes eine sinnvolle Verknüpfung darstellen"⁵⁸, so formulieren sie – das ergibt sich aus dem Zusammenhang des Artikels – im Sinne oben genannter Zweckdienlichkeit oder, anders gewichtet: Zielgerichtetheit. An anderer Stelle im selben Artikel beschreiben sie, dass die in ihrem Bereich (Jugendhilfe) mittlerweile insofern gute Erfahrungen gemacht haben, als sie sinnvoll eingesetzte Methoden des Sozialmanagements der Qualität ihrer Arbeit bzw. Sozialen Dienstleistung dienlich erlebt haben. Bezüglich sozialer Dienste und Einrichtungen formuliert Wolf Rainer Wendt: „Die neue öffentliche Verwaltungsführung (New Public Management) sieht für sie bekanntlich eine ergebnisorientierte Steuerung, eine dezentrale Ressourcenverantwortung und interne Leistungsvereinbarungen (Kontraktmanagement) vor. In diesem Sinne hat Hubert Oppl für ‚mehr Menschlichkeit durch mehr Ökonomie‘ plädiert: Je mehr und besser Sozial- (Gesundheits-)Dienste sich auf eine rationelle, nachfrageorientierte und qualitätskontrollierte Leistungserbringung verstehen, desto mehr und besser werden sie ihrer humanen Aufgabe gerecht.

Die Rationalisierung und Qualifizierung sozialer Unternehmungen ist der generelle Gegenstand von Betriebsführung in der Sozialwirtschaft und von Sozialmanagement (...). Die unmittelbare Leistungserbringung durch Soziale Arbeit in den sozialen Diensten und Einrichtungen impliziert jedoch ein anderes Verständnis von Produktion (Hervorbringung), als es in betriebswirtschaftlichen Konzepten erhalten ist. Investiert wird hier in Menschen, und Sozialkapital wird gebildet.“⁵⁹ Das Soziale, das in dieser sozialmanagementlichen Aussage impliziert ist, ist, dass nicht in Produkte, sondern in Menschen investiert wird (bei der Erbringung einer sozialen Dienstleistung). Im Folgenden seiner Ausführungen spricht Wendt deshalb auch von „sozialwirtschaftlicher

⁵⁷ Wilken: a.a.O. (b), S. 21.

⁵⁸ Rätz-Heinisch/Heinisch: a.a.O., S. 14.

⁵⁹ Wendt, Wolf Rainer: Bannkreis der Ökonomie – Bannkreis des Sozialen; in: Wilken, Udo (Hrsg.): Soziale Arbeit zwischen Ethik und Ökonomie, Freiburg im Breisgau 2000, S. 35.

Werterzeugung“⁶⁰. Statt um finanziellen Profit geht es bei der Sozialwirtschaft um Wertschöpfung.

Kritisch geben an dieser Stelle Flösser und Otto zu bedenken, vorauszusetzen, „daß die Qualität der Leistungserbringung in der sozialen Arbeit abhängig von der Organisationsform der sozialen Dienste wäre; [ist]⁶¹ eine Schlußfolgerung, die die Rechnung wieder einmal ohne die Klientel macht.“⁶²

Wesentlich als Gesichtspunkt, das Soziale am Sozialmanagement als Instrument zur und im Dienst der Optimierung der Sozialen Dienstleistung aufzufassen, ist aber vor allem:

*Die Ermöglichung Sozialer Arbeit in relevantem Umfang TROTZ erheblich erschwerter (ökonomischer) Rahmenbedingungen.*⁶³

Der Vergleich mit dem Gesundheitswesen an dieser Stelle ist unübersehbar.

Diese Feststellungen verweisen unweigerlich auf einen gerade Ende der 90er Jahre vehement wichtig gewordenen und mittlerweile als fester Bestandteil des Sozialmanagements etablierten Bereich: auf den des Qualitätsmanagements. Maelicke macht dabei in seinem Vorwort zu „Qualitätsmanagement in sozialen Betrieben und Unternehmen“ auf einen wichtigen sozialpolitischen Aspekt aufmerksam, der den oben aufgeführten Gesichtspunkt relativiert: „Gelingt den Fachkräften, den Sozialmanagern und den Sozialpolitikern nicht der Nachweis, daß ein Rückgang der Mittel auch einen unvermeidbaren Abbau von Leistungen sowohl unter quantitativen wie unter qualitativen Qualitätskriterien zur Folge hat, dann haben sie gemeinsam den Verteilungskampf um die zurückgehenden Ressourcen verloren, dann wird die Sozialpolitik noch stärker als bisher eine Randgröße in der Weiterentwicklung der kapitalistischen

⁶⁰ Wendt: a.a.O., S. 41.

⁶¹ Sinngemäße Ergänzung des Verfassers.

⁶² Flösser/Otto: a.a.O., S. 15.

⁶³ Vgl. u.a. Bader: a.a.O., S. 21 ff.

Leistungsgesellschaft.“⁶⁴ Dies verweist auf die ressourcenbedingten Grenzen jeder Organisationsentwicklung.

Qualitätsmanagement an sich – mit allen relevanten Inhalten und Bezügen, wie z.B. Total Quality Management (TQM), „Neue Fachlichkeit“, Controlling, oder ISO 9000 – kann aber an dieser Stelle nicht in adäquatem Umfang behandelt werden.⁶⁵

Den Abschluss der Darlegungen unter dem Gesichtspunkt von 2.3.1. soll ein zusammenfassendes Zitat von Cornelia Bader bilden: „Sozialmanagement bedient sich fast aller Mittel und Methoden des Managements. Zugleich bekommen diese eine neue Spezifik. Praxis des Sozialmanagements bedeutet Übernahme der Mittel und Methoden betriebswirtschaftlicher Unternehmensführung in der Sozialen Arbeit. Es bedeutet jedoch nicht, daß damit auch die Zwecke betriebswirtschaftlichen Handelns in der Sozialen Arbeit übernommen werden. Die zweckoptimierte Verwendung von Ressourcen, Input-Output-Analysen, von Motivation und Professionalisierung von Mitarbeitern und eine ‚kundenorientierte‘ Strategie der Sozialen Arbeit können in den Institutionen, Einrichtungen und Handlungseinheiten im Bereich der Sozialen Arbeit zu einer besseren Durchsetzung der Zwecke führen, die der Sozialen Arbeit eigen sind und für die diese immer stand und steht: Benachteiligte und in Not geratene Menschen zu befähigen, ihre Lage zu verbessern, sei es durch materielle oder ideelle Zuwendung.

Praxis des Sozialmanagements ist also die Vermittlung von ganzheitlicher und sozialökologischer Orientierung einerseits und zweckrationaler, ressourcenoptimierender Sichtweise andererseits. Beide Ebenen müssen als organische Einheit gesehen werden.“⁶⁶

⁶⁴ Maelicke, Bernd: Vorwort; in Maelicke, Bernd (Hrsg.): Qualitätsmanagement in sozialen Betrieben und Unternehmen, Baden-Baden 1996, S. 7.

⁶⁵ In Bezug auf das Thema ist auf die Aufsatzsammlung von Bernd Maelicke (1996) zu verweisen (u.a. Aufsätze von Christoph Badelt, Martin Beck, Bernd Halfar), ebenso auf seinen Artikel „Soziale Innovationen unter erschwerten Bedingungen“; in: Blätter der Wohlfahrtspflege 7+8/2000, Stuttgart 2000, S. 145 f.; hier verhandelt er den nötigen Perspektivwechsel vom Sozialmanagement zum Qualitätsmanagement.

⁶⁶ Bader: a.a.O., S. 39 f.

2.3.2. Sozialmanagement als umfassend verstandenes Managementkonzept zur Förderung des Sozialen in der Organisation wie auch zur Optimierung der Sozialen Dienstleistung

„Das Konzept des Sozialmanagements ist nun der Versuch, sowohl die Ansprüche der Ethik sozialer Arbeit in den Strukturen ihrer Organisation einzulösen (,sozial‘) als auch die Effektivität sozialen Handelns methodisch und systematisch zu verbessern (,Management‘)“⁶⁷, so formuliert Müller Schöll 1990.

„In Sozialunternehmen steht nicht das Kapital, sondern der Mensch im Mittelpunkt moderner Unternehmensphilosophie. Während die traditionelle soziale Arbeit bisher nur den Klienten sieht, geht der Gedanke des sozialen Managements weit darüber hinaus: Mitarbeiter, Angehörige, Besucher, Öffentlichkeit, Politiker – sie alle benötigen Informationen, Hinweise, Zuwendung“⁶⁸ – so spannt Stoffer den Rahmen des Sozialen am Sozialmanagement – weit über die Optimierung der sozialen Organisation zum Zwecke einer optimierten sozialen Dienstleistung hinaus. In dieser unter 2.3.2. gefassten Sichtweise geht es um die Frage nach dem Sozialen auch im Sinne der Frage nach dem Humanen die gesamte Organisation betreffend. „Allen angewandten und benutzten Mitteln und Methoden, dem Planen, dem Organisieren, dem Kalkulieren, ist - so lautet die unabdingbare Forderung - sozusagen die soziale Bestimmtheit eingeschrieben. (...) Sozialmanagement stellt aber ebenso die Mitglieder der Einrichtung ins Zentrum der Überlegungen. Dadurch ergibt sich eine Ressourcenmobilisierung hinsichtlich Motivation und dem Mut, neue Wege zu gehen. (...) Praxis des Sozialmanagements ist also die Vermittlung von ganzheitlicher und sozialökologischer Orientierung einerseits und zweckrationaler, ressourcenoptimierender Sichtweise andererseits“⁶⁹, so artikuliert Bader oben Benanntes. Das gruppen- bzw. interaktionsdynamisch orientierte Konzept Müller-Schölls und Priepkes hat gerade dies im Auge: „Während für andere Konzepte

⁶⁷ Müller-Schöll; zitiert nach: Merchel: a.a.O., S. 77.

⁶⁸ Stoffer, Franz J.: Sozialmanagement 2000 – Zwischen Mensch und Profit, Overath 1995, S. 10.

⁶⁹ Bader: a.a.O., S. 39 f.

das Element ‚Effizienz‘ den zentralen Betrachtungspunkt für ‚Organisation‘ ausmacht, geht es Müller-Schöll/Priepke um die Bedeutung der *Organisationsstrukturen* für die in ihnen arbeitenden Menschen. Sozialmanagement stellt Methoden zur Verfügung, die sowohl in ihrer Umsetzung wie in ihrem Ziel gemeinsames zielorientiertes Handeln aller Organisationsmitglieder ermöglichen, wobei *jede Organisationsstruktur* daran gemessen wird, ob sie die ‚individuellen Persönlichkeiten‘ und die ‚Wertvorstellungen der Mitarbeiter‘ zum Tragen kommen läßt. ‚Humane Werte‘ (...), die in anderen Managementkonzepten einen primär funktionalen Stellenwert als störender oder fördernder Faktor für die Zielerreichung/Effizienz erhalten, haben im interaktionsdynamischen Konzept eine eigene normative Bedeutung. Die vier ‚Säulen‘ des Konzepts stellen dessen interaktionsdynamischen Charakter heraus: Meditation, Kommunikation, produktive Teamarbeit, Management by participation⁷⁰. Der Anspruch der Humanität Müller-Schölls und Priepkes an Sozialmanagement zeigt sich schon darin, dass sie ihr Basiswerk „Sozialmanagement“ mit einem Kapitel über Meditation beginnen.⁷¹ „Mensch-Sein‘ und ‚Mensch-Bleiben‘ in einer immer stärker durchrationalisierten Welt“⁷², zu sich selbst finden, zur „Mitte des Seins“⁷³, das ist das Ziel der Säule Meditation. „Meditation als Form der ‚Menschen-Bildung‘ gilt als eine wesentliche Voraussetzung für Sozialmanagement: Ohne daß der Sozialmanager eine Haltung zu sich selbst und individuelle Sinnperspektiven im Alltag entwickelt hat, erblicken Müller-Schöll/Priepke in der Anwendung von Managementmethoden ein ‚pures technokratisches Verhalten“⁷⁴ Weitere Elemente, die das Soziale am Sozialmanagementkonzept Müller-Schölls und Priepkes deutlich machen, sind die Betonung von Kommunikation, Teamarbeit und Partizipation. Vergegenwärtigt man sich die Definition des Sozialen, wie sie unter 2.1. gefasst ist, so lassen sich

⁷⁰ Merchel: a.a.O., S. 78 f.

⁷¹ Vgl. Müller-Schöll/Priepke: a.a.O., S. 12 ff.

⁷² Ebd., S. 12.

⁷³ Ebd.

folgende Elemente hier wiederfinden: das Gemeinschaftsfördernde, das die Gemeinschaft Betreffende, das Hilfreiche, das der Allgemeinheit Nutzende, das Gesellige, das die Beziehung zwischen den Menschen Betreffende, das Menschenfreundliche – interessanterweise eben nicht „nur“ in Bezug auf die Kunden/Klienten (und damit auf die soziale Dienstleistung) sondern in Bezug auf die Mitglieder der sozialen Organisation.

Auch die Umsetzung von „lean Management“ in sozialen Organisation stellt einen Aspekt des Sozialen am Sozialmanagement dar. „lean Management“ stammt ursprünglich aus der japanischen Autoindustrie – ist also ein rein aus der Betriebswirtschaft in die Sozialwirtschaft „importierter“ Begriff – und steht u.a. für „flache Hierarchien“ und „schlanke Unternehmen“. Interessant ist hier – in Bezug auf die Fragestellung – der Abbau von Hierarchien und die Verteilung der Entscheidungskompetenz dorthin, wo Entscheidungen auch anfallen. Mitarbeitern wird so das Gefühl, ernst genommen zu werden, in ihrer Kompetenz wertgeschätzt zu sein und einen größeren Verantwortungsrahmen zu haben (u.v.a.), vermittelt.⁷⁵

„Führen = in vernetzten Bezügen bewußt handeln“, der Ansatz Lotmars und Tondeurs⁷⁶, reiht sich nahtlos ein in das bisher hier unter 2.3.2. verhandelte Verständnis des Sozialen am Sozialmanagement. Ebenfalls stark beziehungsorientiert, mit einer Betonung des Nachdenkens wie auch des Lernens – Sozialmanagement als kontinuierlicher Lernprozess – enthält auch dieser Entwurf eine umfassende Auseinandersetzung mit dem Humanen in allen Aspekten des Führens. Allein die Grundkonzeption lässt sich auch als „Interaktion in vernetzten Bezügen“ lesen. Auffällig ist auch, dass sich dies bis hin zur Interaktion mit dem Leser durchzieht: Lotmar und Tondeur gestalten ihr Buch „Führen in sozialen Organisationen“⁷⁷ in Form eines Dialoges mit dem Leser und versuchen, ihr ganzes Werk

⁷⁴ Merchel: a.a.O., S. 79.

⁷⁵ Vgl. Schwarz: a.a.O., S. 46 ff.

⁷⁶ Vgl. die Ausführungen unter 2.2.3.

⁷⁷ Besonders zu beachten: die Einführung: Lotmar/Tondeur: a.a.O., S. 9 ff.

hindurch – über das Eingangskapitel hinaus – mit ihm im „Gespräch“ zu bleiben. Sie laden ein, sich durch das Nachdenken über in Beziehung zu den Klienten/Kunden – womit angedeutet sein soll, dass das Soziale im Sinne einer optimierten Dienstleistung bei Lotmar/Tondeur in jedem Fall impliziert ist⁷⁸ – sowie zu den Mitarbeitern zu setzen und somit in eine innere Bewegung zu gelangen.⁷⁹

Ein wichtiger Aspekt von Vernetzung im Sozialmanagementhandeln, der ebenfalls für das Soziale am Sozialmanagement steht, wird in Wendts (vgl. 2.3.1.) drei – im gesamtgesellschaftlichen Blickwinkel gefassten – Thesen zur Sozialwirtschaft⁸⁰ genannt:

1. „Soziales kostet. Soziales ist aber auch produktiv für die beteiligten Menschen und für die Gesellschaft.
2. Die Kosten für Soziales werden aufgewogen durch Wertschöpfung – in Problembewältigung, Konfliktlösungen, sinnstiftenden Tätigkeiten, Erfahrungsgewinn und neuen Wegen individueller und gemeinsamer Lebensführung.
3. Mit der Ausrichtung sozialer Organisationen auf die Sozialwirtschaft und den Sozialraum eröffnen sich neue Optionen der Zusammenarbeit – mit den Bürgern, mit anderen Organisationen und Unternehmen.“⁸¹

Das Soziale drückt sich in der Zusammenarbeit (Vernetzung) mit den Genannten aus. Soziales Managementhandeln hat also nicht nur mit interner, sondern auch mit externer (über die eigene soziale Organisation hinausgehender) Vernetzung zu tun.

⁷⁸ Was von jeder sozialen Organisation zu erwarten ist und deshalb nicht mehr in jedem Fall explizit erwähnt wird.

⁷⁹ Vgl. ebd., S. 13 ff.

⁸⁰ Vgl. auch Interview mit Bernd Maelicke zum Thema Sozialwirtschaft; in: SOCIALmanagement 1/2000, Baden-Baden 2000, S. 5 ff.: Zu Unternehmen der Sozialwirtschaft in Abgrenzung zu privatwirtschaftlichen sagt er (ebd., S. 6): „(,) die Betonung des Sozialen bedeutet, dass es sich um Interessen des Gemeinwohls handelt. Sozialwirtschaftliche Unternehmen sind durch soziale und sozialpolitische Zielsetzungen und Rahmenbedingungen geprägt.“

⁸⁰ Ebd., S. 12.

⁸¹ Wendt, Wolf Rainer: Neue Partnerschaften – Mit der Sozialwirtschaft aus der Defensive; in: Blätter der Wohlfahrtspflege 7+8/2000, Stuttgart 2000, S. 148.

Für Lotmar und Tondeur gehört zum Sozialmanagement ebenso das Nachdenken über das Menschenbild wie auch über das Leitbild einer Organisation, da beides prägende Grundlagen für jedes Führen sind.

Innere Beweglichkeit und Lernbereitschaft – beides durchaus etwas Humanes – werden bei Lotmar und Tondeur vom lesenden Sozialmanager gefordert.⁸²

Der Frage nach dem Leitbild trägt auch das innovationsorientierte, sozialpolitisch ausgerichtete Konzept Maelickes und Reinbolds (ISS) Rechnung, indem es die Klärung der „corporate identity“ als Grundlage der Mitarbeitermotivierung sowie der Bildung einer Zielpyramide auffasst.⁸³ („In einem ersten Zugang ist die Frage nach der ‚Corporate identity‘, d.h. nach der verbindenden Idee einer sozialen Organisation, deren fachlichen und sozialpolitischen Grundorientierungen zu klären. Das Selbstverständnis und die Zielsetzungen Sozialer Arbeit, die Frage der Unternehmenskultur und der Außendarstellung der Organisationen, sind Gegenstand dieses thematischen Schwerpunktes.“⁸⁴). Das Leitbild wird hier als die Unternehmensphilosophie verstanden, aus der die fachlichen und sozialpolitischen Ziele abgeleitet werden.⁸⁵

Eine besondere Relevanz hat die Frage nach dem Leitbild im Zusammenhang mit kirchlichen Verbänden wie der Caritas und der Diakonie, besonders wenn es um Rekrutierung ehrenamtlicher Mitarbeiter geht (darin, dass ihre Zahl rückläufig ist) sowie um Mitarbeitermotivation (s.o.) – hier zeigt sich der Bedeutungsverlust der Kirchen sowie fortschreitende Entkonfessionalisierung.⁸⁶ Um so überzeugender und motivierender treten dann positive (Ausnahme-)Erscheinungen wie die der Sozialmanagerin Edith-Maria Magar ins Auge, die in ihrem Managementhandeln als franziskanische Ordensfrau für das Leitbild der St. Elisabeth-Stiftung (55 Einrichtungen mit 14000 Mitarbeitern) zuständig ist und es auch

⁸² Vgl. Lotmar/Tondeur: a.a.O., S. 11 f. und 180 ff.

⁸³ Vgl. Merchel: a.a.O., S. 80.

⁸⁴ Reinbold: a.a.O., S. 544.

⁸⁵ Vgl. ebd.

selbst passioniert verkörpert.⁸⁷ Sie „hat ein Projektmanagement zur Umsetzung des Leitbildes in allen 55 Einrichtungen installiert, ist an der Einstellung von Führungskräften beteiligt, setzt sich dafür ein, Frauen mit Führungspositionen zu betrauen und sorgt nicht zuletzt in eigener Person dafür, dass ein christliches Menschenbild auch im Top-Management seinen Platz finden kann“⁸⁸. In Bezug auf das Leitbild schreibt Hans Ulrich, Leitbild und Führungsphilosophie dabei gleichsetzend: „Die Entwicklung, Festlegung und Verwirklichung einer tragfähigen Führungsphilosophie gehört (...) zu den nicht delegierbaren Aufgaben der obersten Führungsorgane.“⁸⁹ Die obersten Führungsorgane sind für ihn das *normative Management*.

Ein letzter Punkt, der unter 2.3.2. zu subsumieren ist, ist der des Sozialen am Sozialmanagement in der Prägung und Gestaltung des *Betriebsklimas* in sozialen Organisationen. Dies formuliert Bader⁹⁰ als Führungs- bzw. Managementaufgabe, da es Gestaltungsaufgabe ist. Horst Bosetzky und Peter Heinrich⁹¹ geben ein Steuerungswerkzeug für den Manager an, das sie „Verhaltenssteuerung durch Rituale“ nennen, mit dem das Betriebsklima zu beeinflussen ist. Sie nennen u.a. das Grußritual, Geburtstags- und, in genanntem Zusammenhang besonders relevant, Kommunikativ-Rituale: „In Organisationen sorgen Kommunikativ-Rituale wie Jubiläumsfeiern, Sportveranstaltungen, Wettbewerbe, Firmenessen und Betriebsausflüge für höhere Motivation, gestärkten Zusammenhalt, größere Loyalität und bessere Kommunikation – und damit für höhere Effizienz.“⁹² Eine Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter ist ebenfalls wichtig für das Betriebsklima. Sie ist dann möglich, wenn der Manager darauf

⁸⁶ Vgl. Ebertz, Michael N.: „Leitbildnerlei“ in sozialen Dienstleistungsorganisationen; in: Öhlschläger, Rainer/Brüll, Hans-Martin (Hrsg.): Unternehmen Barmherzigkeit, Baden-Baden 1996, S. 47.

⁸⁷ Vgl. Portrait über Sr Edith-Maria Magar von Doris Wiese-Gutheil („Unwirtschaftlichkeit ist unchristlich“) in: SOCIALmanagement 3/99, Baden-Baden 1999, S. 11 f.

⁸⁸ Ebd., S. 12.

⁸⁹ Ulrich, Hans: Führungsphilosophie und Leitbilder; in: Kieser, A. u.a. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1995², Sp. 807.

⁹⁰ Vgl. Bader: a.a.O., S. 59.

⁹¹ Vgl. Bosetzky, Horst/Heinrich, Peter: Mensch und Organisation, Köln 1994⁵, S. 181 ff.

achtet, dass die Mitarbeiter sich selbst verwirklichen und intrinsische Motive befriedigen können. Dazu gehört ein positives Menschenbild seitens des Managers⁹³, von dessen Vorhandensein in sozialen Organisationen allerdings auszugehen ist.

Aus dem Dargelegten ergibt sich für den Verfasser, hinsichtlich der Frage nach dem Sozialen am Sozialmanagement auf folgende acht Aspekte zu achten:

1. Organisationsstruktur (Hierarchien – Mitbestimmung?),
2. Managementtechniken,
3. Leitbild,
4. Mitarbeiterführung,
5. Vorstand und Geschäftsführung,
6. Betriebsklima,
7. Vernetzung: Beziehungen nach innen und nach außen,
8. Auswirkung des Managements auf die Dienstleistung,

Kritische Stimmen in der Fachliteratur

Angebracht im Umgang mit Sozialmanagement kann auch die kritische Infragestellung sein, wird doch oft eine Erwartung in das Sozialmanagement gesetzt, die ihm eine Art Heilwirkung für das System Sozialer Arbeit zuspricht.

So gibt es beispielsweise zumindest tendenziell ideologisch gefärbte Kritik, worauf die Aussage von Peter Eberl schließen lässt: „Stellt Management auf der einen Seite die Antwort auf den zunehmenden öffentlichen Legitimationsdruck dar, wird es auf der anderen Seite als Versuch betrachtet, auch soziales Engagement (den letzten ‚profitfreien Raum‘ der Gesellschaft) einer kapitalistischen Wirtschaftsordnung zu unterwerfen.“⁹⁴

Wolfram Grams setzt sich in seinem Artikel „Sozialarbeit als Ware oder: Das Soziale zu Markte tragen“ äußerst kritisch mit dem – Sozialmanagement eingeschlossen – Ökonomischen in der

⁹² Vgl. ebd., S. 185.

⁹³ Vgl. Fröhlich, Dieter: Was ist human? Menschenbilder in der Organisationssoziologie und ihre Bedeutung für die „Humanisierung der Arbeitswelt“; in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jahrgang 34, Köln 1982, S. 282 ff.

⁹⁴ Eberl, Peter; zitiert nach: Bader: a.a.O., S. 34.

Sozialen Arbeit auseinander: „Das Ökonomische okkupiert einen gesellschaftlichen Bereich, dessen Tätigkeit bislang dort einsetzte – und einzusetzen hat – wo die Auswirkungen des Ökonomischen auf die privaten Lebensverhältnisse der Menschen nicht mehr akzeptiert werden können und es der unmittelbaren – nicht marktgesteuerten – Hilfe Bedarf. Es ist dies notwendig eine Hilfe, die sich nicht rechnet, die am Subjekt orientiert ist und den Marktgesetzen nicht unterliegen darf.“⁹⁵

Auch Grunwald gibt zu bedenken: „Und in der zweifelsohne berechtigten Betonung von Effektivität und Effizienz liegt die Gefahr, daß die Fachlichkeit Sozialer Arbeit in den Hintergrund gerät: Wer definiert auf welche Weise und vor allem mit welchem Interesse die Ziele, auf die hin Effektivität und Effizienz einer Maßnahme bezogen sind? Und wie kann verhindert werden, daß die wirtschaftliche Effizienz höher bewertet wird als die fachliche Effektivität (...)? Der Stellenwert von Managementkonzepten für die soziale Arbeit sollte also weder über-, noch unterschätzt werden: Sie stellen vielleicht eine wichtige Innovationsstrategie für die Institutionen des Non-Profit-Sektors dar, aber sie beziehen sich auf spezifische Probleme der Gestaltung und Führung in und von Organisationen, sind also kein Allheilmittel für die vielfältigen Probleme der Sozialen Arbeit.“⁹⁶

So weist auch Bader darauf hin, dass die Einführung betriebswissenschaftlicher Kenntnisse in die Soziale Arbeit in Fachkreisen nicht ohne Widerstand geblieben ist bzw. sich bis heute Widerspruch artikuliert (und verweist auf Tschee-Lazari, Wöhrle und Eberl).⁹⁷

Morchel spricht die häufig anzutreffende Gefahr der Sozialmanagementdiskussion, „ihre Innovationspotentiale zu überschätzen. Organisationsentwicklung ist nicht der Wunderschlüssel, mit dem grundlegende Strukturen der

⁹⁵ Grams, Wolfram: Sozialarbeit als Ware oder: Das Soziale zu Märkte tragen; in: Wilken, Udo (Hrsg.): Soziale Arbeit zwischen Ethik und Ökonomie, Freiburg im Breisgau 2000, S. 77.

⁹⁶ Grunwald: a.a.O. (a), S. 198.

⁹⁷ Vgl. Bader: a.a.O., S. 33 ff.

Sozialarbeit verändert werden können⁹⁸ an, und artikuliert damit die häufig anzutreffende Gefahr der überhöhten Erwartungen an das Sozialmanagement (s.o.).

Rainer Kilb weist – neben der Nennung vieler positiver Aspekte – auf die Gefahr hin, dass sich durch die neue sozialwirtschaftliche Marktsituation Billiganbieter auf Kosten der Qualität durchsetzen könnten.⁹⁹

Die Ängste von Mitarbeitern aus sozialen Organisationen führt Stoffer an, die „mit dem Begriff Management ‚Macht zur Manipulation von Menschen, Gewinnstreben, Ausbeutung von Menschen‘ oder auch ‚die Kunst, andere die Arbeit tun zu lassen“¹⁰⁰ verbinden, wenn er von der Skepsis, von Misstrauen oder sogar Ablehnung gegenüber Management bei im sozialen Bereich Tätigen spricht.¹⁰¹ An gleicher Stelle setzt er dem entgegen, dass eine „Unternehmensphilosophie, die den Menschen in den Mittelpunkt ihres Handelns stellt“¹⁰² als wünschenswertes Leitbild ein ganz anderes Sozialmanagement zur Folge hätte, eines vor dem sich die Mitarbeiter nicht zu fürchten brauchen.

Wie auch bei Grunwald („Insofern lässt sich die Beziehung zwischen Sozialer Arbeit und Managementkonzepten ähnlich fassen, wie es Hans Thiersch für das Verhältnis von Lebensweltorientierung und Dienstleistung formuliert hat“¹⁰³), so soll auch an dieser Stelle, in Bezug auf „Kritische Stimmen in der Fachliteratur“ Hans Thiersch das letzte Wort haben:

„In der so gegebenen heutigen Situation aber kommt es darauf an, nicht in dem (...) raschen Wechsel von Leitfragen und Konzepten befangen zu bleiben, sondern die unterschiedlichen Aspekte miteinander zu verbinden und aufeinander zu beziehen: Das Konzept Lebensweltorientierung – als Frage nach den Aufgaben und Problemen, auf die Soziale Arbeit sich zu beziehen hat – ist das eine, die Klärung der institutionellen und organisatorischen

⁹⁸ Merchel: a.a.O., S. 81.

⁹⁹ Vgl. Kilb, Rainer: Konkurrenz und Kooperation in der Sozialen Arbeit; in: SOZIAL-EXTRA Januar 2001, Leverkusen 2001, S. 13.

¹⁰⁰ Stoffer: a.a.O., S. 65.

¹⁰¹ Vgl. ebd., S. 64 f.

¹⁰² Ebd., S. 65.

Ausgestaltungen dieser Arbeit das andere; beide Aspekte bedingen und ergänzen sich; die lebensweltorientierte, institutionelle, professionelle und wissenschaftlich geklärte Soziale Arbeit ist die Aufgabe.“¹⁰⁴

Abschließend zu 2.3. lässt sich feststellen, dass die Betrachtung der beiden verhandelten Sichtweisen (unter anderem Gesichtspunkt, auf der Ebene der Fachdiskussion) der fachlichen Fragestellungen Reinbolds nahe kommen,

- a) „ob Sozialmanagement auf die zukunftsorientierte innovative Weiterentwicklung des Systems der Sozialen Arbeit gerichtet ist oder ‚lediglich‘ auf eine interne Optimierung sozialer Organisationen.“¹⁰⁵
- b) „ob es ein eigenständiges Managementkonzept für den Sozialbereich geben kann oder ob nicht vorhandene Managementansätze aus dem Bereich der Erwerbswirtschaft übertragen werden können.“¹⁰⁶

2.3.2. würde dementsprechend für das eigenständige Managementkonzept des Sozialbereichs stehen, bei dem das Soziale nicht „nur“ Ziel und Zweck ist, sondern *implizit zum Charakter des Managementhandelns an sich gehört*, sowie für die „zukunftsorientierte innovative Weiterentwicklung des Systems der Sozialen Arbeit“, 2.3.1. würde demnach für die Übertragung vorhandener erwerbswirtschaftlicher Managementansätze in den Sozialbereich, verbunden mit einer internen „Optimierung sozialer Organisationen“ zum Zwecke einer Optimierung der Sozialen Dienstleistung stehen.

¹⁰³ Grunwald: a.a.O. (a), S. 198 f.

¹⁰⁴ Thiersch, Hans: Soziale Arbeit im Umbruch, in: Thiersch, Hans: Lebenswelt und Moral, Juventa-Verlag, Weinheim, München 1995², S.238.

¹⁰⁵ Reinbold: a.a.O., S. 542.

¹⁰⁶ Ebd.

3. WORIN DRÜCKT SICH DAS „SOZIALE“ IM SOZIALMANAGEMENT DER LUDWIGSTAFEL AUS?

Kapitel 3 wendet sich der „exemplarischen Auseinandersetzung mit der LudwigsTafel in Ludwigsburg“ zu. Deshalb soll zunächst in einem einleitenden Abschnitt die LudwigsTafel in ihrer Geschichte, ihren Wurzeln, ihren Zielen und ihrer aktuellen Tätigkeit beschrieben werden (auch schon in Verwendung des in Kapitel 3.2. Genannten), bevor in einem zweiten Abschnitt alle zur Erkenntniserhebung verwendeten Materialien, Medien, Vorgehensweisen dargelegt werden und in einem dritten diese hinsichtlich der Fragestellung „Was ist das ‚Soziale‘ am Sozialmanagement der LudwigsTafel in Ludwigsburg?“ ausgewertet werden.

3.1 Die LudwigsTafel

3.1.1. Ludwigsburger Tafel, LudwigsTafel e.V.

Am 15.11.1999 öffneten sich erstmals die Pforten des Ladenlokals der LudwigsTafel.¹⁰⁷ Hier werden an (berechtigte) Bedürftige Waren zu nur ca. 20% des üblichen Warenpreises verkauft, deren Qualität noch gut ist, die aber kurz vor Ablauf ihres Haltbarkeitsdatum stehen und deshalb in den Läden der jeweiligen Lieferanten kaum noch verkauft werden können („Wir kriegen das, was übrig bleibt“¹⁰⁸). Der Laden der LudwigsTafel befindet sich in der Lindenstraße 25 in Ludwigsburg. „Die Ladenräume wurden 1999 angemietet und von verschiedenen Firmen kostenlos renoviert. Das Ladenlokal verfügt neben dem Verkaufsraum über Lagerräume, einen Mitarbeiter-, bzw. Sozialraum, Sanitärräume, ein Büro und Stellplätze für die Fahrzeuge.“¹⁰⁹

¹⁰⁷ Vgl. homepage: http://www.ludwigstafel.de/LudwigsTafel_e_V-laden.htm, Stand 01.03.2001

¹⁰⁸ Ludwigsburger Kreiszeitung, Ausgabe vom 13.03.2000, Ludwigsburg 2000.

¹⁰⁹ Vgl. homepage: http://www.ludwigstafel.de/LudwigsTafel_e_V-laden.htm, Stand 01.03.2001

Ludwigsburger Tafel, LudwigsTafel e.V., Ludwigsburg¹¹⁰ ist der volle Name des im Frühjahr 1999 von verschiedenen sozialen, diakonischen und karitativen Verbänden und Einrichtungen, sowie Einzelpersonen, bzw. interessierten Gruppen gegründeten Trägervereins¹¹¹, der sich „die Unterstützung von wirtschaftlich und körperlich bedürftigen Personen im Sinne des § 53 AO“¹¹² zum Ziel gesetzt hat. Dies will er damit verwirklichen, der Wegwerfgesellschaft entgegenzuwirken, „indem zur Vernichtung bestimmte Überschüsse gesammelt werden, um sie Bedürftigen zugänglich zu machen und einen Beitrag zur Bewahrung der Schöpfung zu leisten“¹¹³. Die LudwigsTafel erfüllt – davon konnte sich der Verfasser vor Ort bei einer einwöchigen Hospitation¹¹⁴ überzeugen – in vollem Maße ihre in ihrer Satzung ausformulierte Konkretion des Umsetzens des oben genannten Zieles, nämlich wie folgt vorzugehen: „vor Ort Lebensmittel bei Märkten, Bäckereien, Lebensmittelgroßhändlern, Landwirten usw. kostenlos einsammeln und an Bedürftige Menschen (z.B. Sozialhilfeempfänger, Obdach- und Wohnungslose, Arbeitslose, Kleinrentner, Flüchtlinge, Asylsuchende) weiterleiten. Ein Nachweis der Bedürftigkeit ist in jedem Fall erforderlich.“¹¹⁵ Durch tägliche Abholfahrten zu den verschiedenen Lieferanten – in seltensten Ausnahmen wird auch einmal Ware gebracht – kommt laufend neue Ware in die Regale. Der Kundenkreis des Ladens ist dadurch begrenzt, dass er seine Berechtigung (s.o.) nachweisen muss, vorrangig hat der Verein beim Kundenkreis den Stadtbezirk Ludwigsburg im Blick.¹¹⁶ „Der Kundenstamm ist bunt gemischt und reicht vom Sozialhilfeempfänger über die allein erziehende Mutter über

¹¹⁰ Vgl. Ludwigsburger Tafel, LudwigsTafel e.V.: Satzung, Ludwigsburg 1999, S. 1.

¹¹¹ Mitglied sind u.a.: verschiedene Ehrenamtliche, Sozialverbände (u.a. Arbeiterwohlfahrt, Caritas Ludwigsburg, Diakoniewerk Karlshöhe, Diakonisches Werk/ Diakonische Bezirksstelle Ludwigsburg), evangelische und katholische Kirchengemeinden, der Rotary Club Ludwigsburg-Backnang und die *Stadt Ludwigsburg als Schirmherrin*. Vgl. homepage: [http://www.ludwigstafel.de/Ludwigsburger Tafel-über uns.htm](http://www.ludwigstafel.de/Ludwigsburger_Tafel_über_uns.htm), Stand 01.03.2001.

¹¹² Ludwigsburger Tafel, LudwigsTafel e.V.: a.a.O., S. 2.

¹¹³ Ebd.

¹¹⁴ Der Verfasser besuchte vom 19.02. – 23.02.2001 die LudwigsTafel.

¹¹⁵ Ludwigsburger Tafel, LudwigsTafel e.V.: a.a.O., S. 2.

¹¹⁶ Vgl. homepage: [http://www.ludwigstafel.de/LudwigsTafel e_V-main.htm](http://www.ludwigstafel.de/LudwigsTafel_e_V-main.htm), Stand 01.03.2001

Rentner bis hin zu Studenten oder Aussiedlern. ‚Für all diese Menschen ist es eine grosse Erleichterung, angesichts ihrer ohnehin schon schwierigen, finanziellen Situation, preisgünstige Lebensmittel einkaufen zu können‘, sagt Brühl (...) , ‚Im Durchschnitt zahlen sie für einen Großeinkauf nicht mehr als zehn Mark. Denn die LudwigsTafel verkauft einwandfreie Ware, die in Supermärkten jedoch schon aussortiert wird, rund 70 Prozent unter dem regulären Preis.“¹¹⁷

Für die Kunden der LudwigsTafel, z.T. Familien mit mehr als vier Kindern ohne Einkommen bedeutet die Einkaufsberechtigung der Schwäbischen Tafel – die Berechtigung gilt nicht nur in der Ludwigsburger Tafel sondern in allen Tafeln der Schwäbischen Tafel – eine zum Teil immense Entlastung. Ein Großeinkauf, der ca. 100,- DM in einem üblichen Lebensmittelgeschäft kosten würde, kostet in der LudwigsTafel nur 20,- DM. Dies stellt eine konkrete, alltagspraktische Hilfe und Unterstützung – in Form finanzieller Entlastung – für arme Menschen dar.

Alle Tätigkeiten des Warenabholens, des Warenvorbereitens, der Preisgestaltung, des Einräumens, des Verkaufens an sich, des Aufräumens etc. werden so koordiniert, dass der Laden derzeit folgende Öffnungszeiten anbietet:

- Mo. 14.30 - 17.00 Uhr
- Di. u. Mi. 10.00 - 12.30 Uhr u. 14.30 - 17.00 Uhr
- Do. 14.30 - 18.00 Uhr
- Fr. 10.00 - 12.30 Uhr und 14.30 - 17.00 Uhr¹¹⁸

Bewerkstelligt werden kann die Arbeit nur durch das Engagement vieler Ehrenamtlicher, zweier Hauptamtlicher (ABM-Stellen) sowie einiger über die Gemeinnützigenhilfe via Sozialamt Vermittelter. Erstaunlicherweise befinden sich über 50 Namen auf der Ehrenamtlichenliste. Zwar können sich davon längst nicht alle kontinuierlich einbringen, aber das Tagesgeschäft kann getan werden. Die zwei tragenden Kräfte vor Ort sind die Vollzeitigen

¹¹⁷ Ludwigsburger Kreiszeitung: a.a.O.

¹¹⁸ Vgl. homepage: http://www.ludwigstafel.de/LudwigsTafel_e_V-laden.htm, Stand 01.03.2001

ABM-Beschäftigten, Frau Kollmer, leitend zuständig für den Ladenbereich und Herr Glock, als Fahrer zuständig für die Warenabholung. Immer wieder, vom Sozialamt an gemeinnützige Einrichtungen wie die LudwigsTafel auf Grundlage von §§ 18ff. BSHG¹¹⁹ (Hilfe zur Arbeit) gewiesen, erhält die LudwigsTafel Arbeitskräfte über diesen Paragraphen. Zwei solcher Mitarbeiterinnen konnte der Verfasser in seiner Hospitationswoche als äußerst eifrig und motiviert erleben. Genanntes zeigt an, dass die LudwigsTafel auch aktiv bei der Umsetzung der zweiten Hälfte der in der Satzung ausformulierten Konkretionen des oben genannten Zieles ist: Es „sollen Arbeitsplätze in diesem Bereich geschaffen und ehrenamtliches Engagement im sozialen Bereich gefördert werden“¹²⁰.

Dem Verein ist es wichtig, seine Arbeit als diakonische Arbeit verstanden zu wissen, er „versteht seine Arbeit als Lebens- und Wesensäußerung der Kirche Jesu Christi und will sich in ihrem Auftrag zu tätiger Nächstenliebe stellen. Er arbeitet auf Grundlage der ACK und ist bereit, im DWW mitzuarbeiten“¹²¹.

Die LudwigsTafel hat sowohl natürliche als auch juristische Personen als Mitglieder und ist selbst „Mitglied im Bundesverband Deutsche Tafel e.V., Celle, im Verein Schwäbische Tafel e.V., Stuttgart sowie im Diakonischen Werk Württemberg“¹²².

Wie üblich in Vereinen vertritt der gewählte Vorstand seine Mitgliederversammlung bzw. den Verein. Der juristisch vertretende Vorstand (§ 26 BGB) ist zur Zeit Herr Alt als Vorsitzender und Herr Brühl als stellvertretender Vorsitzender. Daneben gibt es fünf weitere Vorstandsmitglieder (erweiterter Vorstand: Kassierer, Schriftführer, drei Beisitzer)¹²³. Als Geschäftsführer wurde Jochen Brühl beauftragt – er ist gleichzeitig auch stellvertretender Vorsitzender (s.o.).

Auffällig ist die Tatsache, dass sowohl Vorstand als auch Geschäftsführer *ehrenamtlich* führen, d.h. alles

¹¹⁹ Ebenfalls relevant sind: §§ 2, 11 Absatz 1, 19, Absatz 2 BSHG.

¹²⁰ Ludwigsburger Tafel, LudwigsTafel e.V.: a.a.O., S. 2.

¹²¹ Ebd.

¹²² [http://www.ludwigstafel.de/Ludwigsburger Tafel-über uns.htm](http://www.ludwigstafel.de/Ludwigsburger_Tafel-über_uns.htm), Stand 01.03.2001.

Managementhandeln – zumindest auf höchster Ebene – wird von Ehrenamtlichen ausgeübt. Dies wird unter 3.3. von Relevanz sein.

Der Vorstand ist verantwortlich für alle Entscheidungen, die bezüglich des Tagesgeschäftes der LudwigsTafel zu fällen sind, explizit steht dafür der Geschäftsführer, Jochen Brühl. Für die Buchhaltung (Kassiererin) ist Frau Tolnai zuständig. Alle Vorstandsmitglieder sind regelmäßig präsent im Laden und machen sich ein Bild von dem, was dort an praktischer Umsetzung der Satzung geschieht, wobei dem Vorstandsmitglied Frau Riekman im besonderen die Aufgabe zugeteilt worden ist, „nach dem Rechten zu schauen“, z.B. (zusammen mit Frau Kollmer) die Fahrtenbücher zu kontrollieren.

Alle zwei Jahre, so auch am 27.03.2001, wird der Vorstand neu gewählt.

Zunächst ist die Ludwigsburger Tafel ein zeitlich begrenztes Projekt: „Das Projekt LudwigsTafel e.V. ist zunächst auf eine Dauer von 3 Jahren angelegt. Eine Weiterführung des Projektes über diese zeitliche Befristung hinaus, wird nach einer Evaluierung und einer darauf folgenden Entscheidung einer Mitgliederversammlung beschlossen. Die bei einer möglichen Beendigung des Projektes verfügbaren finanziellen Mittel sollen vorrangig der Unterstützung und Hilfe für arme Menschen im Bereich der Stadt Ludwigsburg zu gute kommen.“¹²⁴ Da die bisherigen 1 1/2 Jahre zum größten Teil über die bisherigen Erwartungen hinaus erfolgreich waren¹²⁵, ist davon auszugehen, dass das Projekt LudwigsTafel auch nach Herbst 2002 weitergeführt werden wird. Wenn die Kunden – „pro Tag sind es zwischen 20 und 30 Personen, die bei der LudwigsTafel einkaufen“¹²⁶ – der LudwigsTafel zu den oben genannten Zeiten zum Einkaufen kommen, finden sie einen – verglichen mit anderen Tafeln¹²⁷ – geräumigen und gepflegten Verkaufsraum vor. Neben verschiedenen Kühltruhen und

¹²³ Vgl. ebd., S. 9 ff.

¹²⁴ [Http://www.ludwigstafel.de/Ludwigsburger Tafel-über uns.htm](http://www.ludwigstafel.de/Ludwigsburger_Tafel-über_uns.htm), Stand 01.03.2001.

¹²⁵ Vgl. u.a. Protokoll der Vorstandssitzung vom 22.03.2001.

¹²⁶ Ludwigsburger Kreiszeitung: a.a.O.

¹²⁷ Vergleichsmöglichkeiten des Verfassers: Berichte von Vorstandsmitgliedern sowie ein Besuch der LeonhardsTafel, einer der Stuttgarter Tafeln (Schwäbische Tafel e.V.).

Kühlschränken stehen stabile und äußerst nützliche Regale in dem Raum. Bei den zu verkaufenden Produkten handelt es sich überwiegend um Lebensmittel, aber auch vereinzelt um Artikel aus dem Sanitär-/Drogerie-Bedarf sowie um Blumen, die den Kunden zum Einkaufen zur Verfügung stehen. „Im Durchschnitt zahlen sie für einen Großeinkauf nicht mehr als zehn Mark. Denn die LudwigsTafel verkauft einwandfreie Ware, die in Supermärkten jedoch schon aussortiert wird, rund 70 Prozent unter dem regulären Preis.“ Was den Bestand an Ware betrifft, ist die LudwigsTafel ganz von ihren Sponsoren bzw. Lieferanten abhängig. Bei wenigen Produkten – beispielsweise Brot – besteht eine gewisse Sicherheit, dass sie kontinuierlich in umfangreichem Warenbestand im Laden vorliegen können¹²⁸, bei vielen anderen Produkten – vor allem frischer, zu kühlender Ware (z.B. frische Milchprodukte), ist es oft nicht vorhersagbar, ob und in welcher Menge etwas am nächsten Tag da sein wird.¹²⁹ Deshalb ist es eine Aufgabe des Vorstandes, auf Unternehmen und Betriebe in der Ludwigsburger Umgebung, die Lebensmittel herstellen oder verkaufen, zuzugehen und sie um Unterstützung zu bitten und – s.o. – ihre Produkte nicht wegzuwerfen, sondern sie der LudwigsTafel zur Verfügung zu stellen. Neben dem Großmarkt Stuttgart, der Bäckerei Katz, Ludwigsburg, der ESSO-Tankstelle Hoffmann (Lebensmittel aus dem ESSO-Shop), Ludwigsburg oder dem Doblerhof, Ludwigsburg – um nur einige exemplarisch zu nennen – gibt es noch eine ganze Reihe von Geschäften und Unternehmen, bei denen Herr Glock, der Fahrer der LudwigsTafel, mindestens einmal pro Woche Ware abholen kann. Es besteht aber der Bedarf und der Wunsch nach weiteren, zusätzlichen Unterstützern, ist doch Nachfrage und Bedarf seitens der Kunden tendenziell wachsend, zumal auch die Zahl der Kunden wächst. Auf der Sponsorenliste befinden sich

¹²⁸ Jochen Brühl drückte dies in der Ludwigsburger Kreiszeitung wie folgt aus: „Mit Backwaren sind wir sehr gut bestückt, und auch Gemüse bekommen wir mehrmals die Woche frisch vom Großmarkt.‘ Was fehle, seien Konserven, eingepackte Wurstwaren und Grundnahrungsmittel wie Reis oder Mehl.“ Ludwigsburger Kreiszeitung: a.a.O.

¹²⁹ Diese Darstellung basiert auf Aussagen von Mitarbeitern im Laden.

derzeit über 40 Firmen und Organisationen¹³⁰ (Hauptsponsor Rotary Club Ludwigsburg-Backnang), die entweder finanziell, durch Waren für den Laden oder durch nutzvolle Sachzuwendungen eine Unterstützung leisten. So sind beispielsweise die Regale des Ladens gespendet worden.¹³¹ Ohne die diversen Sponsoren wäre die LudwigsTafel in der Form und der Qualität undenkbar. Von daher ist die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit von immenser Bedeutung – wie obiges Regalspendenbeispiel zeigt. Es überrascht nicht, dass sich immer wieder Artikel über die LudwigsTafel in der Ludwigsburger Kreiszeitung finden, ist diese Zeitung selbst ebenfalls Sponsor der Tafel.¹³² Daneben hat die Ludwigsburger Tafel eine eigene homepage ins Internet gestellt, die laufend (in der Regel von Jochen Brühl) aktualisiert wird, die Adresse lautet: <http://www.ludwigstafel.de/>.

Kommt es einmal vor, dass Produkte im Laden der Tafel nicht verkauft werden, werden diese an diverse Einrichtungen, mit denen die LudwigsTafel ein freundschaftliches Verhältnis pflegt, kostenlos weitergeben¹³³. Das sind z.B. – neben benachbarten Tafeln – die Wohnungslosenhilfe im Landkreis Ludwigsburg e.V., die Bewährungshilfe Ludwigsburg oder auch das Haus auf der Wart, Karlshöhe, Ludwigsburg.

3.1.2. *Entstehungsgeschichte der Tafeln*

1963 entstand die erste Tafel in Phoenix, Arizona. John van Hengel, ein Geschäftsmann im Ruhestand, war freiwilliger Helfer bei einer wohltätigen Suppenküche. Seine Aufgabe bestand darin, die Zutaten möglichst kostenfrei zu organisieren. Er schaffte es, an

¹³⁰ Nachzulesen auf folgender homepage: http://www.ludwigstafel.de/LudwigsTafel_e_V-sponsoren.htm.

¹³¹ http://www.ludwigstafel.de/Ludwigsburger_Tafel-news-1.htm, Stand 04.01.2001, berichtet: „Mit einer sehr großzügigen Spende bedachte der Geschäftsführer der Firma REGASTIX-Oberstenfeld, Herr van der Meer, die LudwigsTafel. Angeregt durch einen Zeitungsartikel in der Ludwigsburger Kreiszeitung, beschloss er dem Laden dringend benötigte Regale zu spenden.“

¹³² Vgl. http://www.ludwigstafel.de/LudwigsTafel_e_V-sponsoren.htm.

¹³³ Die Ludwigsburger Kreiszeitung schrieb: „Für Brühl und seinen Vorstandskollegen Horst Michael Alt ist klar: "Wir nehmen alles, es kann nie genug sein!" Und wenn es für das Ludwigsburger Ladenlokal dann doch zuviel sei, werde was an andere Tafeln abgegeben oder komme sozialen Ludwigsburger Einrichtungen zugute.“ Ludwigsburger Kreiszeitung: a.a.O.

mehreren Stellen (z.B. Lebensmittelläden), vor dem Wegwerfen stehende Produkte umsonst mitnehmen zu dürfen. Schon bald ergab sich die Situation, dass er Mengen von Lebensmitteln zusammentrug, die weit über den Bedarf der Suppenküche hinausgingen. Dies war die Geburtsstunde der ersten Tafel („food bank“¹³⁴): van Hengel gründete einen Laden, in dem er alle diese überschüssigen Lebensmittel unterbrachte. Sein Konzept war, die karitativen Einrichtungen und Organisationen zu beliefern, die Armenspeisungen durchführten oder an ihre (armen) Klienten Nahrungsmittel verteilten.¹³⁵ Diese erste Tafel hieß „St. Mary’s Foodbank“¹³⁶.

Diese Grundidee hat sich bis zum heutigen Tag gehalten. Zu den „food banks“ gibt es noch die „food-rescue-programs“¹³⁷, die versuchen, sogenannte verderbliche Nahrungsmittel, die in Restaurants oder bei Konferenzen und Vergleichbarem übrig bleiben und sonst weggeworfen würden.¹³⁸

Nachdem sich Anfang der 1970er in immer mehr amerikanischen Städten die Tafel-Idee etablierte und 1976 van Hengel gar von der amerikanischen Regierung finanziell unterstützt wurde, um landesweit „food banks“ aufzubauen, hatte es das Konzept geschafft, US-weit anerkannt zu sein. Die US-Regierung verabschiedete zudem im selben Jahr eine Steuerreform, die es für Unternehmen noch lukrativer machte, ihre Produkte an Tafeln zu spenden.

1979 dann wurde „America’s Second Harvest“¹³⁹ als Dachorganisation gegründet. Sie entwickelte die Standards, die in der Folgezeit für die ihr zugehörigen Tafeln gelten sollten, und zwar in Bezug auf Lagerkapazitäten, Qualitätskontrolle und Management.

¹³⁴ Wörtlich übersetzt: „Nahrungsbank“, weitere Namen nordamerikanischer Tafeln sind „harvester“ (= „Ernter“) und „tables“ (=Tische) – vgl. auch: Bundesverband Deutsche Tafel e.V.: Pressemitteilung vom 06. Juli 2000, Celle 2000 (e).

¹³⁵ Vgl. http://www.secondharvest.org/ash_history.html, Stand 01.03.2001.

¹³⁶ Vgl. auch: Bundesverband Deutsche Tafel: a.a.O. (e).

¹³⁷ Wörtlich übersetzt: „Nahrungsrettungsprogramme“.

¹³⁸ Vgl. http://www.secondharvest.org/merger_factsheet.html, Stand 01.03.2001.

¹³⁹ Wörtlich übersetzt: „Amerikas zweite Ernte“.

Nach der politisch konservativen Wende 1981, von Carter zu Reagan, hörte die staatliche Unterstützung für „America’s Second Harvest“ 1982 auf. Dies führte zu verstärkten Aktivitäten, anderweitig finanzielle Ressourcen zu finden. Es führte aber auch zu sozialmanagementlichen Anstrengungen (wegen ähnlicher wie den in Bezug auf die Bundesrepublik Deutschland unter 2.2.2. genannten Rahmenbedingungen), deren Folgewirkungen auf ihrer homepage mit „wachsender Professionalisierung“ und „größerer Effizienz“ umschrieben werden.¹⁴⁰

Offiziell erklärtes Ziel von „America’s Second Harvest“ ist es, den Hunger in Amerika zu beenden.

Parallel zu „America’s Second Harvest“ hatte sich ein zweiter Tafel-Verband, „Food Chain“, entwickelt. Im März 2000 kam es zur Fusion, beide firmieren nun gemeinsam unter dem Namen „America’s Second Harvest“.¹⁴¹

Eine Hauptaufgabe *neben* der eigentlichen, Arme und Hungrige zu speisen (US-weit 50.000 Speisungsprogramme, die 26 Millionen Menschen ernähren¹⁴²), ist für den amerikanischen Tafel-Verband, die Öffentlichkeit auf das – in den USA stark verdrängte – Thema „Armut“ hinzuweisen. So veröffentlichte „America's Second Harvest“ 1997 die umfangreichste Untersuchung, die je über Nothilfe-Nahrungs-Versorger und -Empfänger in den Vereinigten Staaten durchgeführt worden ist (Hunger 1997: The Faces & Facts)¹⁴³.

Unter deutschen Tafeln gilt die Professionalität amerikanischer Tafeln als vorbildlich. Eine 1999er Studie der „Chronicle of Philanthropy“ bescheinigte „America's Second Harvest“ gar eine Effektivität von 99,3%, d.h., 99,3% der Geld- und Sachspenden erreichen die bedürftigen Empfänger.

3.1.3. Tafeln in Deutschland – Deutsche Tafel e.V.

„Vor mehr als 30 Jahren entstand die Tafelidee in den USA. Inzwischen ist dort ein flächendeckendes, sehr professionelles

¹⁴⁰ Vgl. http://www.secondharvest.org/ash_history.html, Stand 01.03.2001.

¹⁴¹ Vgl. ebd.

¹⁴² Vgl. http://www.secondharvest.org/ash_fact_sheet.html, Stand 01.03.2001

System von Tafel entstanden. Im Herbst 1993 kam die Idee aus Amerika nach Deutschland. Von einem Bericht über ‚New York City Harvest‘ fühlte sich eine Frauengruppe in Berlin angesprochen und so entstand in kurzer Zeit die erste deutsche Tafel an der Spree.“¹⁴⁴

Die Deutsche Tafel informiert weiter: „Hamburg, München und Düsseldorf folgten innerhalb weniger Monate mit eigenen lokalen Initiativen. Als sich 1996 der Bundesverband Deutsche Tafel e.V. mit Sitz in Celle als Informations- und Koordinationsdrehscheibe nach innen und außen konstituierte, gab es bundesweit 70 lokale ‚Tafel‘-Initiativen. Die Zahl ist in den vergangenen Jahren sprunghaft auf über 300 ‚Tafeln‘ im Jahre 2000 gestiegen.“¹⁴⁵

Die Deutsche Tafel e.V. versteht sich dabei als Bundesverband. Zur Zeit sind die Tafeln in Deutschland in einer Bundesstruktur organisiert. Es gibt derzeit deutschlandweit elf sogenannte Schwerpunkte, (auch „Leittafeln“, i.S. regionaler Ansprechpartner, genannt¹⁴⁶) „in denen die Tafelarbeit regional unterstützt und gefördert wird“¹⁴⁷. Für die LudwigsTafel ist die Stuttgarter Tafel offiziell die Leittafel. Verschiedene Stuttgarter Tafeln sowie Tafeln des Großraums Stuttgart gehören dem Träger Schwäbische Tafel e.V. an. Die Schwäbische Tafel ist Mitglied im Diakonischen Werk Württemberg, durch die Mitgliedschaft in der Schwäbischen Tafel ist damit auch die LudwigsTafel Mitglied im Diakonischen Werk.

Aktuell wird aber innerhalb der Deutschen Tafel eine Veränderung überlegt, sich von der Bundes- zur Regionalstruktur zu entwickeln¹⁴⁸ – ein Prozess, der derzeit – während der Entstehung vorliegender Arbeit – noch nicht abgeschlossen ist, und der vorsieht, dass sich eine jeweils überschaubare Anzahl (ca. vier bis fünf) benachbarter Tafeln zu einer Tafel-Region zusammenschließt, um sich gegenseitig unterstützen und austauschen zu können. An

¹⁴³ Vgl. ebd., die Studie ist zu finden unter http://www.secondharvest.org/policy/97_hungerstudy.html.

¹⁴⁴ <http://www.tafel.de/noch4.html>, Stand 23.02.2001.

¹⁴⁵ Vgl. Bundesverband Deutsche Tafel: a.a.O. (e).

¹⁴⁶ Vgl. Bundesverband Deutsche Tafel e.V.: Jeder gibt, was er kann – So funktioniert die Tafelidee, Celle 2000 (d), S. 12.

¹⁴⁷ Bundesverband Deutsche Tafel e.V. (Hrsg.): Feedback, Herbst 2000, Celle 2000 (c), S. 7.

¹⁴⁸ Vgl. Protokoll: a.a.O.

dieser strukturellen Neukonzeption ist die renommierte Unternehmensberatungsfirma McKinsey & Company, München beteiligt. In den Gesprächen mit McKinsey & Company werden die Deutschen Tafeln vom Bundesverbandsvorsitzenden Jürgen Gessner und vom Geschäftsführer der LudwigsTafel, Jochen Brühl, vertreten.¹⁴⁹

Die Zusammenarbeit mit McKinsey & Company verlief andersherum, als zu erwarten gewesen wäre: Dr. Vera Schäfer, Managerin bei McKinsey, fing an, sich für die zu dem Zeitpunkt – 1994 – noch frische Tafelbewegung in Deutschland zu interessieren und überlegte zusammen mit Kollegen, wie sie den Tafeln helfen könnte. Über mehrere Monate dann im Jahr 1995 besuchten und untersuchten McKinsey-Mitarbeiter diverse Tafeln.¹⁵⁰ Schäfer resümiert die Früchte dieser Arbeit – die unentgeltlich geschah und geschieht – wie folgt: „Schon beim ersten Gespräch fiel der Satz, dass die Tafeln *das Rad überall neu erfinden*. So war es nur folgerichtig, dass das Ergebnis unserer Zusammenarbeit zwei Dokumente waren: ein kurzer *Leitfaden für den Aufbau einer Tafel* und ein ausführliches *Handbuch für den Betrieb einer Tafel*. Berufsbedingt mit professioneller Neugier und Beharrlichkeit ausgestattet, trugen wir die *Best Practice* vielfältiger Tafeln zusammen, formulierten und ergänzten sie sauber strukturiert. Seit Drucklegung können alle Tafeln kostenlos mit diesen Unterlagen arbeiten.“¹⁵¹ An gleicher Stelle beschreibt sie dann auch, was oben mit der heutigen Zusammenarbeit bereits genannt worden ist: „Aus der befristeten Zusammenarbeit eines Projektteams mit ausgewählten Tafeln wurde ein längerfristiges Engagement für die Tafelbewegung. (...) Heute heißen die wichtigen Themen *Wachstum, Professionalisierung* und *Vielfalt*. Aber angesichts der Entwicklung in den letzten fünf Jahren bin ich

¹⁴⁹ Vgl. ebd.

¹⁵⁰ Vgl. Bundesverband Deutsche Tafel e.V. (Hrsg.): Feedback, Frühjahr 2000, Celle 2000 (b), S. 9.

¹⁵¹ Schäfer, Vera, zitiert in: ebd.

optimistisch, dass die Tafeln auch diese Herausforderung bewältigen werden.“¹⁵²

In der derzeit in Bearbeitung befindlichen Konzeptionserweiterung/ -veränderung/ -modifikation soll auch der Tatsache Rechnung getragen werden, dass es *drei verschiedene Formen* von Tafelarbeit gibt, die:

1. „Form des freien Verteilens von einem Lieferwagen aus in Wohngebieten mit hohem Anteil von Bedürftigen, (...)“
2. Form des Ladens mit einem symbolischen Warenverkaufspreis von z.B. 1,- DM, für den Bedürftige so viel mitnehmen können wie sie tragen können und (...)“
3. Form des Ladens mit Warenverkaufspreisen von z.B. 20% des normalen Handelspreises, wie dies bei der LudwigsTafel der Fall ist“.¹⁵³

Bei der Gründung und beim Aufbau einer Tafelarbeit hat sich indes innerhalb der Tafelbewegung die Zusammenarbeit mit McKinsey als geschätzter, fast unverzichtbarer Bestandteil etabliert („Begeisterung ist ein Funke, der eine Tafel entstehen lässt. Aber die Begeisterung allein reicht nicht aus für gute Arbeit. Wir wollen besseres Wissen und Fähigkeiten. Für unsere Arbeit gibt es kein Lehrfach (aber ein Handbuch von McKinsey)“¹⁵⁴).

Neben ihrer jeweiligen Satzung verpflichtet sich jede Tafel auf folgende acht Grundsätze:

Acht Grundsätze der Tafelarbeit.

1. „Die Tafeln sammeln Lebensmittel, noch verwertbar, überzählig, überproduziert und geben diese unentgeltlich – oder mit einem symbolischen Betrag - an Bedürftige ab.“
2. Die Arbeit der Tafeln ist ehrenamtlich und wird unterstützt durch ABM-Kräfte und Zivildienstleistende.
3. Die Arbeit der Tafeln wird durch Sponsoren ermöglicht, die mit Lebensmitteln, Geld und Sachspenden die Arbeit hilfreich unterstützen.

¹⁵² Schäfer, Vera, zitiert in: ebd.

¹⁵³ Protokoll: a.a.O.

¹⁵⁴ Bundesverband Deutsche Tafel: a.a.O. (b), S. 8.

4. Die Tafeln sind nicht an Parteien oder Glaubensrichtungen gebunden und helfen allen Menschen, die Hilfe bedürfen. An diese Hilfe werden keine Bedingungen geknüpft.
5. Die Mitglieder des Bundesverbandes verwenden den Ortsnamen in Verbindung mit dem Begriff Tafel und ggf. e.V., z.B. Berliner Tafel e.V. Tafeln in Trägerschaft dürfen die Bezeichnung des Trägers als Zusatzinformation verwenden.
6. Die Arbeit der Tafel für Bedürftige und mit Lieferanten steht immer in lokalem Bezug. Die Tafeln respektieren untereinander diese Wirkungskreise, ohne miteinander zu konkurrieren.
7. In regionalen Arbeitskreisen tauschen Tafeln Informationen und Erfahrungen aus – und helfen miteinander und bei Tafel-Neugründung.
8. Jede Mitgliedstafel gibt an den Bundesverband einen jährlichen Beitrag im Rahmen der eigenen finanziellen Möglichkeiten zur Unterstützung der Arbeit des Bundesverbandes.“¹⁵⁵

Name und Logo der Tafel sind als eingetragenes Markenzeichen rechtlich geschützt, zudem gibt es die Bestimmung, dass jede einzelne Tafel im Namen nur den Städtenamen plus „Tafel“ führen darf¹⁵⁶ – wobei es gestattet ist, „die Bezeichnung des Trägers als Zusatzinformation“¹⁵⁷ zu verwenden.

Nicht nur die in 3.1.2. genannten Zahlen von America's Second Harvest sind erstaunlich, auch die der Deutschen Tafel können sich sehen lassen: über 300 Tafeln versorgen täglich mehr als 140.000 bedürftige Menschen (Stand 06.07.2000)¹⁵⁸ mit – sprichwörtlich – dem täglichen Brot (und darüber hinaus). Dabei sind bundesweit über 15.000 ehrenamtliche Helfer im Einsatz, die täglich nahezu 300 Tonnen Lebensmittel sammeln, sortieren, aufbereiten und dann verteilen oder verkaufen. Eine umfassende Untersuchung hat im Mai 2000 Forsa durchgeführt. Einige wenige signifikante Daten seien hier genannt: 64% der Tafeln sind als e.V. registriert. Im Durchschnitt hat eine Tafel 44 Mitglieder und 27 ehrenamtliche

¹⁵⁵ <http://www.tafel.de/noch1.html>, Stand 23.02.2001

¹⁵⁶ Vgl. Bundesverband Deutsche Tafel: a.a.O. (d), S. 6.

¹⁵⁷ Ebd., S. 5.

¹⁵⁸ Vgl. Bundesverband Deutsche Tafel: a.a.O. (e).

Mitarbeiter. 61% der Tafeln haben mindestens einen über Förderprogramme bezahlten Mitarbeiter (wie z.B. ABM-Stellen). Nur 10% aller Tafeln verlangen mehr als 2,- DM für einen Einkauf (wozu die LudwigsTafel zählt), 59% geben die Lebensmittel ohne Geldleistung aus.¹⁵⁹ „Nach ihren Zukunftswünschen befragt, nennen die meisten Tafeln den Wunsch nach ausreichend Spenden bzw. einer stabilen Finanzierung ihrer Tafelarbeit (41%).“¹⁶⁰

Es gibt zwar keine staatliche Unterstützung (sieht man einmal von den Steuerbegünstigungen ab, die für alle gemeinnützigen und mildtätigen Vereine gilt), aber durchaus Anerkennung und Wahrnehmung von Repräsentanten des Staats bis hin zum Bundeskanzler: „Die ‚Tafel‘-Bewegung ist für mich ein gutes Beispiel für eine Gesellschaft, in der bürgerschaftliches ebenso wie soziales Engagement von Unternehmen gemeinsam helfen, wo es am nötigsten ist“¹⁶¹, dies äußerte Gerhard Schröder bei einem Treffen in Berlin am 08. Juni 2000 mit Menschen (vorwiegend aus der Wirtschaft), die sich für die Tafeln engagieren. Gerade der Aspekt, als Bürger selbst aktiv zu werden und zu handeln, anstatt alles vom Staat zu erwarten, hob Schröder bei dem Treffen, zu dem er selbst eingeladen hatte, hervor.¹⁶²

Die Tafelbewegung gilt als derzeit erfolgreichstes Bürgerengagement Deutschlands.

Eine sehr wichtige Rolle bei der Verbreitung der Tafel-Idee, der Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter, der Gewinnung von Sponsoren und Unterstützern, aber auch der Verwirklichung des Zieles der Tafeln, auf die Armutsthematik öffentlichkeitswirksam aufmerksam zu machen, spielen die Medien, die in vielfacher Hinsicht auf die Arbeit der Tafeln aufmerksam machen:

- „mehr als 300 redaktionelle Berichterstattungen im Monat
- täglich TV-Spots auf ProSieben, Kabel1, Bloomberg und N24

¹⁵⁹ Mediagruppe München Marketing & Research/Forsa, Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen: Deutsche Tafel 2000 (Faltblatt:Auszug), München 2000, Beilage in: Bundesverband Deutsche Tafel: a.a.O. (e).

¹⁶⁰ Ebd.

¹⁶¹ Schröder, Gerhard, zitiert in: Bundesverband Deutsche Tafel: a.a.O. (e).

- bundesweite Kinowerbung in allen CINEMAXX
- vier Feedback-Ausgaben jährlich¹⁶³
- Hochglanzbroschüren von Sponsoren, wie beispielsweise von DaimlerChrysler.

Gessner setzt sich mit den Medienschaffenden in Bezug auf die Unterstützung der Tafeln in seinem Feedback-Artikel „Mit Bildern bewegen“ auseinander: „Warum engagieren sich Medienfachleute, Programmgestalter und Disponenten für die Tafelwelt. Eine Welt, die so weit entfernt ist von den bunten Fernsehbildern. (...) Gut gemachte Nachrichten um 19:30 Uhr, focus TV und Galileo – ein interessantes Wissenschaftsmagazin. Dazwischen immer wieder Werbung für unsere Idee ‚Ich mache mit‘. Vielleicht steckt die Lösung in dieser Aussage: ‚Ich mache mit‘. Vielleicht sind die Menschen, die für einen Fernsehsender arbeiten gar nicht so weit weg von dem normalen Leben. (...) Sie helfen mit dem, was sie haben und was sie können: Kostbare Sendezeit und Menschen erreichen – mit Bildern bewegen.“¹⁶⁴

3.2 Darlegung der Vorgehensweise und der zur Erkenntniserhebung verwendeten Materialien

3.2.1. Vorgehensweise

Zunächst ist der Aspekt sozialer Beziehungen zu nennen. Bereits im Frühjahr 2000 fragte der Verfasser unverbindlich nach der Möglichkeit und dem Interesse seitens der LudwigsTafel, dass eine Diplomarbeit im Kontext einer sozialmanagementlichen Fragestellung erstellt werden würde, bei Herrn Brühl, dem Geschäftsführer, nach.

Das Signal seitens der LudwigsTafel war positiv. Im Herbst 2000 konkretisierten sich die Vorstellungen bezüglich einer Diplomarbeit in genanntem Kontext. Auch diesmal war die Reaktion Brühls

¹⁶² Vgl. Krause Burger, Sybille: Jeder gibt was er kann, in: Bundesverband Deutsche Tafel: a.a.O. (c), S. 4; hinzuweisen ist hier auch auf S. 5, der ein Beitrag des Bundeskanzlers Gerhard Schröder zu entnehmen ist.

¹⁶³ Bundesverband Deutsche Tafel: a.a.O. (e).

positiv: Es konnte ein produktives Mitwirken und Entgegenkommen der Ludwigsburger Tafel vereinbart werden, dass die (vom Verfasser wahrgenommene) Möglichkeit einer einwöchigen Hospitation, den Besuch einer Vorstandssitzung und die Durchführung eines Experteninterviews mit dem Geschäftsführer einschloss. Die Hospitation konnte vom 19.-23.02.2001 durchgeführt werden, das Experteninterview am 20.03.2001 und die Vorstandssitzung konnte am 22.03.2001 besucht werden. So konnte sich der Verfasser von allen relevanten Abläufen, von der höchsten Entscheidungsebene bis hin zur Sozialen Dienstleistung selbst – dem Verkauf radikal vergünstigter Lebensmittel an Bedürftige – einen Eindruck machen, um der Fragestellung „Was ist das ‚Soziale‘ am Sozialmanagement der LudwigsTafel in Ludwigsburg?“ nachgehen zu können.

Dabei entstanden vier Dokumente:

- ein Hospitationsbericht,
- ein Experteninterview-Leitfaden,
- eine Experteninterview-Transkription, und
- ein Vorstandssitzungsprotokoll

Daneben dienten diverse weitere Informationsquellen zur Erkenntniserhebung, die in einem weiteren Schritt (3.2.2.) aufgeführt werden, bevor sich 3.2.3. ausführlicher mit dem Experteninterview auseinandersetzt, entsprechend seiner für die Auswertung in 3.3. prominenten Bedeutung.

3.2.2. Materialien

Die weiteren zur Erkenntniserhebung verwendeten Materialien sind im Wesentlichen solche, die dem Verfasser von a) der LudwigsTafel, Ludwigsburg oder b) der Deutschen Tafel, Celle zur Verfügung gestellt worden sind. Eine intensive Literaturrecherche ergab, dass es im deutschsprachigen Raum – einmal abgesehen von der in der Tat vorhandenen Fülle an Artikeln in der Tagespresse – so gut wie keine wissenschaftliche Literatur zum

¹⁶⁴ Gessner, Jürgen: Mit Bildern bewegen, in: Bundesverband Deutsche Tafel e.V.

Thema „Tafel“ gibt (es gibt aktuell ein Vorhaben einer Dissertation über die Tafel-Idee). Somit war der Verfasser auf das von den Tafeln zur Verfügung gestellte Material angewiesen.

Zunächst sei das Internet als Quelle und damit die äußerst informativen homepages der Tafeln erwähnt. Eine besondere Fülle an Informationen, bis hin zur Möglichkeit des Downloads von Jahresberichten im *.pdf-Format bietet die homepage der US-amerikanischen Tafeln: <http://www.secondharvest.org/>. Die meisten Informationen zur Entstehung der Tafeln und zu den amerikanischen Tafeln stammen hierher. Laufend aktualisiert (in der Regel durch Jochen Brühl) wird die übersichtliche und sehr informative homepage der LudwigsTafel: <http://www.ludwigstafel.de/>, etwas seltener bearbeitet wird die homepage der Deutschen Tafel, auf der Grundsätzliches zur Tafelarbeit zu entnehmen ist: <http://www.tafel.de/>.

Freundlicherweise konnte die LudwigsTafel dem Verfasser ihre Vereinssatzung aushändigen, zwei Organigramme, einen Informationszettel für die Kunden sowie einen Mitgliedschaftsantrag.

Zudem überließ sie ihm freundlicherweise für einige Tage das im November 1997 fertiggestellte Handbuch „Betrieb einer Tafel“¹⁶⁵ von McKinsey, das (s.o.) jeder neugegründeten Tafel kostenlos zum Aufbau und Betrieb derselben zur Verfügung gestellt wird. Das Handbuch ist nicht veröffentlicht (deshalb ist es in der Literatur unter „Gedruckte Quellen“ zu finden) – es ist nur über McKinsey bzw. über die Deutsche Tafel erhältlich, wenn eine Tafel bereits gegründet ist und ein Konzept vorlegen kann.

Des weiteren erhielt der Verfasser den Jahresbericht der Deutschen Tafeln von 1998, drei Ausgaben der vierteljährlich deutschlandweit erscheinenden Tafel-Zeitung „Feedback“ (01–99/ Frühjahr 2000/ Herbst 2000), ein kleines, aber sehr informatives Mitarbeiterheft „Jeder gibt, was er kann – So funktioniert die Tafelidee“ vom Bundesverband Deutsche Tafel e.V., eine

(Hrsg.): Feedback, 01–99, Celle 1999 (a), S. 7.

¹⁶⁵ McKinsey & Company, Inc.: Betrieb einer Tafel – Handbuch – , München 1997.

Werbebrochure über die Tafeln, ebenfalls vom Bundesverband Deutsche Tafel e.V., eine Hochglanzbrochure von einem der deutschlandweiten Hauptsponsoren der Tafeln, dem Konzern DaimlerChrysler und nicht zuletzt eine Pressemitteilung des Bundesverbandes Deutsche Tafel e.V. vom Juli 2000, die als Beilage eine interessante (Auszug) Forsa-Untersuchung der Tafeln enthält.

3.2.3. *Das Experteninterview – Methodik und Durchführung*

Ein wesentliches Element für die Auswertung in 3.3. ist das mit dem stellvertretenden Vorsitzenden und Geschäftsführer der LudwigsTafel, Ludwigsburg geführte Interview. Da es eine Fülle verschiedener Interviewarten und -techniken gibt, stellt sich natürlich auch hier die Frage nach der adäquaten Form. Der Verfasser entschied sich für die Form des Experteninterviews. Folgende Darlegungen sollen zeigen, warum sich dieser Interviewtyp in gegebenem Fall am ehesten anbietet und was die Spezifika dieses Interviewtyps sind.

Michael Meuser und Ulrike Nagel sind ausgewiesene Experten, was Experteninterviews betrifft. Ihre zwei Aufsätze im „Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft“ (Barbara Friebertshäuser und Annedore Prengel [Hrsg.]) sowie in „Qualitativ-empirische Sozialforschung“ (Detlef Garz und Klaus Kraimer [Hrsg.]) gelten als Maßstab¹⁶⁶. Aus diesem Grunde beziehen sich die Ausführungen des Verfassers auch ausschließlich auf diese beiden Artikel.

Zunächst einmal ist festzustellen, dass das Interview in vorliegendem Falle nicht alleiniges Medium zur Erkenntniserhebung ist, sondern der Verfasser einen *Methodenmix* aus Literatur, verschiedenen (unter 3.2.2. genannten) Materialien *und* dem Interview anwendet.

Nach Meuser/Nagel ist ein Experteninterview dann angebracht, wenn sich das Interesse

¹⁶⁶ Zudem ist zu sagen, dass außer diesen zwei Artikel überhaupt kaum etwas zum Thema „Experteninterviews“ veröffentlicht worden ist, was auch Meuser/Nagel anmerken.

„1. auf die Entscheidungsmaximen der Programmgestalter, 2. auf das Erfahrungswissen und die Faustregeln, wie sie sich aus der alltäglichen Handlungsroutine in z.B. Schule, Berufsbildungssystem, Arbeitsförderung, Sozialarbeit, Erwachsenenbildung herauskristallisieren, 3. auf das Wissen, das in innovativen Projekten gewonnen wird und das (noch) nicht in bürokratische Strukturen eingeflossen ist, 4. auf das Wissen über die Bedingungen, die zu systematischen Fehlern und verkrusteten Strukturen führen“¹⁶⁷ richtet.

Ebenso sind für das Experteninterview Personen interessant, „die Innovationen konzipiert und realisiert haben.“¹⁶⁸ Augenmerk ist auf „den Wirkungszusammenhang von allgemeinen gesellschaftlichen Strukturvorgaben, betrieblich-organisatorischen Kontextbedingungen und individuellen Optionen (...) sowie“¹⁶⁹ die Abschätzung zukünftiger Steuerungsaufgaben zu richten.

Für das Experteninterview als eigenes Verfahren steht nicht der Begründungszusammenhang, sondern der Entdeckungszusammenhang im Mittelpunkt.

Das Experteninterview ist ein *Qualitatives Interview*, bei dem besondere Erkenntnisinteressen vorliegen. Seine Basis ist ein flexibel zu handhabender Leitfaden – das Interview ein *leitfadengestütztes offenes Interview*. Meuser/Nagel empfehlen gar: „Gemäß dem Prinzip einer offenen und flexiblen Interviewführung enthält der Leitfaden Themen, die anzusprechen sind, nicht aber detaillierte und ausformulierte Fragen“¹⁷⁰ sowie: „Entscheidend für das Gelingen des ExpertInneninterviews ist unserer Erfahrung nach eine flexible, unbürokratische Handhabung des Leitfadens im Sinne eines Themenkomplexes und nicht im Sinne eines standardisierten Ablaufschemas.“¹⁷¹ Aus diesem Grunde sind im Leitfaden des Verfassers nicht ausschließlich Fragen, sondern auch Themen

¹⁶⁷ Meuser, Michael/Nagel, Ulrike: Das ExpertInneninterview – Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung; in: Friebertshäuser, Barbara/Prengel; Annedore (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim, München 1997 (a), S. 481.

¹⁶⁸ Ebd.

¹⁶⁹ Ebd., S. 482.

¹⁷⁰ Ebd., S. 487.

¹⁷¹ Ebd.

(Meuser/Nagel raten an, das Thema jeweils zu dimensionieren) genannt. Zudem sind die Fragen/Themen nicht als nummerierte Abfolge gedacht, sondern können flexibel im Gespräch eingesetzt werden.

Meuser/Nagel weisen zwar darauf hin, dass die gesamte Tonaufnahme nicht unbedingt transkribiert werden muss (die Regel ist: im Hinblick auf erkenntnisleitende Frage Wichtiges wird transkribiert, der Rest paraphrasiert), da aber im vorliegenden Fall nur das eine Experteninterview mit Jochen Brühl vorliegt – und nicht, wie sonst bei Experteninterviews üblich, verschiedene Interviews zum Vergleich geführt werden – legt der Verfasser eine vollständige Transkription vor.

Der Begriff „Experteninterview“ impliziert bereits die Frage danach, wer denn nun eigentlich Experte sei. Das Experteninterview zielt auf einen spezifischen Wissensvorsprung. „Als Expertin kommt in Betracht, wer sich durch eine ‚institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit‘ (Hitzler/Honer/Maeder 1994) auszeichnet.“¹⁷² Expertenwissen ist demnach „solches, das sich als ‚sozial institutionalisierte Expertise‘ (...) fassen lässt und das vornehmlich an eine Berufsrolle gebunden ist. (...) Expertenwissen ist ein in einer arbeitsteilig organisierten Gesellschaft ‚als notwendig erachtetes Sonderwissen‘ (...), bezogen auf Probleme, die als Sonderprobleme definiert sind.“¹⁷³ Die biographische Motiviertheit tritt dabei in den Hintergrund, der gefragte Experte benötigt eine relative Autonomie – da er nicht Spezialist, sondern Experte ist.

„Gegenstand des ExpertInneninterviews sind Wissensbestände im Sinne von Erfahrungsregeln, die das Funktionieren von sozialen Systemen (von bürokratischen Organisationen bis zu Projektinitiativen) bestimmen.“¹⁷⁴

Die von Meuser/Nagel thematisierte Frage nach der Vergleichbarkeit verschiedener Experteninterviews zu einem Thema ist hier nicht gegeben, da es sich im vorliegenden Fall nur um ein Interview handelt (s.o.).

¹⁷² Ebd., S. 484.

¹⁷³ Ebd., S. 485.

Zur Auswertung empfehlen sie, ein Augenmerk auf typische Äußerungen zu haben.¹⁷⁵ Die Auswertungsstrategie sei = einer Entdeckungsstrategie. Es handelt sich bei der Auswertung von Experteninterviews um Interpretative Sozialforschung mit kommunikativer Datenerhebung und nichtstandardisierter Auswertung.

Gewicht hat dabei der *Funktionskontext* des Experten – nicht etwa der zeitliche Ort einer Äußerung im Interview.

In vorliegender Arbeit geht es dem Verfasser nicht darum, eine Theorie zu entwickeln, zudem verwendet er das Experteninterview in einem Methodenmix (s.o.), somit muss er die Frage Meusers/Nagels nach „Betriebswissen oder Kontextwissen“ eindeutig mit Kontextwissen beantworten.¹⁷⁶

Bei der Auswertung kommt es nicht darauf an, Notationssysteme einzusetzen (es geht um gemeinsam geteiltes Wissen), oder auf „Pausen, Stimmlagen sowie sonstige nonverbale und parasprachliche Elemente“¹⁷⁷ zu achten. Dabei ist die Gliederung mit Überschriften erlaubt (dabei ist die jeweilige Terminologie des Interviewten aufzugreifen).

Maßgeblich beim Experteninterview ist der *Zugang* zum interessierenden Bereich. Der Interviewte als Person ist dabei irrelevant.

Die Darlegungen zeigen, dass das Experteninterview die adäquate Form für vorliegendes Interview ist. Jochen Brühl ist Experte in oben beschriebener Weise, für das konkrete Erkenntnisinteresse vorliegender Arbeit verfügt er über „Wissensbestände im Sinne von Erfahrungsregeln, die das Funktionieren von sozialen Systemen (von bürokratischen Organisationen bis zu Projektinitiativen) bestimmen“, über „notwendig erachtetes Sonderwissen“ (...), bezogen auf Probleme, die als Sonderprobleme definiert sind“, über eine „institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von

¹⁷⁴ Ebd., S. 489.

¹⁷⁵ Vgl. Meuser, Michael/Nagel, Ulrike: ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht; in: Garz, Detlef/Kraimer, Klaus: Qualitativ-empirische Sozialforschung, Opladen 1991 (b), S. 452.

¹⁷⁶ Vgl. ebd., S. 466.

¹⁷⁷ Ebd., S. 455.

Wirklichkeit“ – um nur einige Kriterien zu nennen. Er ist nach Meuser/Nagel Experte durch seine Position bzw. seinen *Funktionskontext* innerhalb der LudwigsTafel (er befindet sich als stellvertretender Vorsitzender *und* Geschäftsführer an einer oder gar *der* zentralen Position) und durch das Expertenwissen, über das er verfügt – und zu dem sich der Verfasser *Zugang* durch das Interview erhofft.

Zur Auswertung ist anzumerken: Da es sich nicht um mehrere Experteninterviews im Vergleich handelt, wird das Interview wie eine Quelle behandelt (es wird Bezug genommen auf Aussagen und es wird zitiert).

3.3. Auswertung oder: Was ist das ‚Soziale‘ am Sozialmanagement der LudwigsTafel?

Die in 2.3. in zweifacher Weise anhand der Fachliteratur beantwortete Frage „Was ist das ‚Soziale‘ am Sozialmanagement“ (vgl. 2.3.1. und 2.3.2.) soll im Folgenden auf die LudwigsTafel bezogen werden: Ist das, wie die LudwigsTafel arbeitet bzw. wie sie geführt wird, sozial? Und was ist daran sozial?

Einen wesentlichen – wenngleich nicht den ausschließlichen – Bestandteil werden die Aussagen des Geschäftsführers der LudwigsTafel, Jochen Brühl, im Experteninterview ausmachen.

Es sollen bei der Auswertung im Einzelnen solche Aspekte betrachtet werden, wie sie sich aus der Untersuchung der Fachliteratur im Sinne des dort verhandelten zweiten Ansatzes, Sozialmanagement als umfassend verstandenes Managementkonzept zur Förderung des Sozialen in der Organisation wie auch zur Optimierung der Sozialen Dienstleistung aufzufassen (2.3.2.), ergeben – woran sich auch die Gliederung des Hospitationsberichts¹⁷⁸ orientiert:

3.3.1. Organisationsstruktur der LudwigsTafel (Hierarchien und die Frage nach Mitbestimmung),

3.3.2. Managementtechnik(en),

¹⁷⁸ Abgesehen von i), da das Interview erst zu einem späteren Zeitpunkt stattgefunden hat.

- 3.3.3. das Leitbild¹⁷⁹
- 3.3.4. Mitarbeiterführung (auch: Umgang mit Ehren- und Hauptamtlichen),
- 3.3.5. ehrenamtlicher Vorstand und ehrenamtliche Geschäftsführung,
- 3.3.6. Betriebs- und damit Arbeitsklima,
- 3.3.7. Vernetzung: Beziehungen nach innen und nach außen,
- 3.3.8. Auswirkung des Managements auf die Dienstleistung,
- 3.3.9. Einschätzung Brühls zur Frage nach dem Sozialen im Sozialmanagement der Sozialmanagement.

An diesen neun Punkten wird nach dem Sozialen im Sozialmanagement der LudwigsTafel im Folgenden gesucht werden.

3.3.1. Organisationsstruktur der LudwigsTafel (Hierarchien und die Frage nach Mitbestimmung)

Lean Management, eine schlanke Organisation mit flachen Hierarchien beherzigt die LudwigsTafel (Brühl: „Wir haben ganz klar das Prinzip einer flachen Hierarchie, das heißt, einer Hierarchie, die wenige Stufen hat.“¹⁸⁰). Dadurch gibt es die Möglichkeit der Einflussnahme und Mitsprache bei Mitarbeitern aller drei hierarchischen Ebenen. So schreibt der Verfasser in seinem Hospitationsbericht: „Die LudwigsTafel hat eine flache Hierarchie mit vielen Möglichkeiten der Mitbestimmung für alle Mitarbeiter auf allen Ebenen. Vor Ort habe ich vor allem die mittlere und die untere Ebene der Organisationsstruktur kennengelernt“¹⁸¹ und weiter: „In der Regel (...) sind direktive Entscheidungen äußerst selten, es wird das Gespräch gesucht –von allen Seiten. (...) Auf der nächsten Ebene konnte ich persönlich beobachten, dass ebenso Mitsprache möglich ist (beim Umgang von Frau Kollmer mit den Ehrenamtlichen und den vom Sozialamt zur Tafel geschickten

¹⁷⁹ Eine kritische Auseinandersetzung zum Thema „Leitbild“ findet sich bei Ebertz, Michael N.: „Leitbildnerie“ in sozialen Dienstleistungsorganisationen; in: Öhlschläger, Rainer und Brüll, Hans-Martin (Hrsg.): Unternehmen Barmherzigkeit, Baden-Baden 1996, S. 39-51.

¹⁸⁰ Anhang: Experteninterview mit Jochen Brühl, S. 3.

Personen). Eigeninitiative ist sehr erwünscht, das konnte ich mehrfach bestätigt sehen. Es gibt einen sogenannten Meckerkasten, in den jeder, der es nicht direkt sagen möchte, anonym auf einem Zettel seine Kritik an den Vorstand richten kann.“¹⁸² Dies bestätigt der Geschäftsführer, Brühl: „wir legen großen Wert darauf, dass der Verein Verein aller Beteiligten ist“¹⁸³, ebenso beschreibt er, dass es dem Verein wichtig sei, auch langwierige Entscheidungsprozesse hinzunehmen, wenn dadurch der Mitbestimmung Rechnung getragen werden kann. Bezogen auf Entscheidungen, die der Vorstand zu treffen habe, betont er, dass diese demokratisch entstünden.¹⁸⁴

Auffällig ist, dass die Strukturen transparent sind (was dadurch erleichtert wird, dass sie auch recht überschaubar sind¹⁸⁵) und Mitbestimmung und Mitsprache viel Platz eingeräumt wird.

■ *Das Soziale* an der Organisationsstruktur der LudwigsTafel ist, dass sie Menschen die Möglichkeit der Mitsprache und des Mitentscheidens gibt, dass sie Kommunikation („es wird das Gespräch gesucht“ – s.o.) und Gemeinschaft fördert. Somit erfüllt dieser Aspekt des Sozialmanagements Kriterien von 2.1. (Das „Soziale“).

3.3.2. *Managementtechnik(en)*

In seiner Hospitationswoche konnte der Verfasser vor allem zwei Management-by-Techniken wahrnehmen: Management-by-objectives (Management durch Zielvereinbarungen) und Management-by-delegation (Management durch Delegation). Er schreibt dazu: „Das Tagesgeschäft war ganz eindeutig von klaren Zielvereinbarungen geprägt, die der Vorstand und der Geschäftsführer mit den Mitarbeitern durchgesprochen/vereinbart haben (rechtzeitig die gebrachte Ware gut vorbereiten, aufbereiten und mit einem 20%-des-Vollpreises-Preis sobald möglich dem

¹⁸¹ Anhang: Bericht Hospitationswoche, S. 1.

¹⁸² Ebd., S. 1 f.

¹⁸³ Experteninterview: a.a.O., S. 3.

¹⁸⁴ Vgl. ebd.

¹⁸⁵ Vgl. Anhang: Organigramm LudwigsTafel.

Kunden anbieten)¹⁸⁶, und nachfolgend weiß er zu berichten, es „werden Zielvereinbarungen, sofern sie nicht grundsätzlicher Art sind und der Satzung zu entnehmen sind, bei den 14-tägigen Dienstbesprechungen getroffen.

Ein Prinzip der LudwigsTafel ist, möglichst nicht zuviel an dann unersetzbare Personen zu binden, sondern möglichst zu delegieren. Wie auch unter a) erwähnt, ist Eigeninitiative sehr gefragt. Ich konnte in meiner Hospitationswoche sehen, dass der Vorstand und der Geschäftsführer einen Großteil der Führung innerhalb des Tagesgeschäfts an Frau Kollmer delegiert haben. Durch die regelmäßigen Besprechungen und (wie Frau Kollmer mir mitteilte) mindestens täglichen Telefonate mit dem Geschäftsführer, Jochen Brühl, bleibt trotz Delegation aber immer eine Rückkoppelung mit dem Vorstand erhalten.“¹⁸⁷

■ *Das Soziale* an den zwei verwendeten Managementtechniken ist zum einen, dass es den Menschen in seiner Initiativfähigkeit fördert, ihm Vertrauen in seine Fähigkeiten vermittelt und ihm hilft, in seiner Verantwortungsfähigkeit zu wachsen. Da nicht nur einer oder wenige das Sagen haben, wird die Gemeinschaft und die Beziehung zwischen den Menschen gefördert – dies betrifft vor allem Management-by-delegation. Management-by-objectives¹⁸⁸ bringt die Menschen in der Weise zusammen, als es sie unter einer (oder mehreren) gemeinsamen Zielvereinbarung(en) eint. Diese Zielgerichtetheit nutzt den Mitarbeitern, ist hilfreich im Hinblick auf ihre Motivation. Beide angewandten Managementmethoden erfüllen Kriterien der Definition des Sozialen (vgl. 2.1. Das „Soziale“).

¹⁸⁶ Hospitationswoche: a.a.O., S. 2.

¹⁸⁷ Ebd.

¹⁸⁸ Beate Baxmann stellt fest, dass gerade Management-by-Objectives (M.b.O.) für NPOs geeignet sei, soziale Kompetenz und der kooperativ-partizipative Führungsstil seien im M.b.O. impliziert, vgl. Baxmann, Beate: Aspekte der Personalführung und Motivation in sozialen Nonprofit-Organisationen; in: Imker, Henning (Hrsg.): Social Management: Aspekte der Personalführung, der Organisationsentwicklung und des Controllings in Nonprofit-Organisationen, Braunschweig 1999, S. 106. Dem schliesst sich auch Bader an: vgl. Bader: a.a.O., S. 58.

3.3.3. *das Leitbild*

Da die Ludwigsburger Tafel bei weitem nicht die erste Tafel in Deutschland ist, musste sie nicht explizit ein neues Leitbild entwickeln. Von daher ist das Leitbild sehr stark vorgegeben durch bereits vorhandene Tafeln (Deutsche Tafel), wenn auch mit eigenen Nuancen, wie dem Aspekt, dem Bedürftigen als *Kunden* Würde und Respekt zu schenken. So äußert Brühl sich beispielsweise, das Leitbild „findet sich bei uns in der Satzung darin, dass wir uns ganz konkret an diesen christliche Grundwerten orientieren. Das heißt auch, dass wir uns ganz klar zu den Fremden oder zu den Dazugezogenen in unserem Land bekennen, dass heißt, dass wir auch – denke ich mal – durch unser niederschwelliges Angebot mit Begegnungsmöglichkeiten im Laden selber auch einen Beitrag zur Verständigung verschiedener Kulturen bieten. Wir haben sehr viele Aussiedler, wir haben sehr viele türkische Mitbürger – wir haben aber auch sehr viel deutsche Mitbürger. Das heißt also: da begegnen sich Menschen – und das halte ich auch für sehr wichtig.“¹⁸⁹ Der Geschäftsführer der LudwigsTafel betont an dieser Stelle stark den Fremde akzeptierenden Charakter des Leitbildes, der zur Konsequenz hat, dass in dem Laden der Tafel auch Begegnungen der Kulturen stattfinden können und sollen (es stehen zwei Bistrotische im Laden, an denen man stehen, Kaffee trinken und miteinander reden kann).

In seiner Hospitationswoche bei der LudwigsTafel hat der Verfasser den sozialmanagementlichen Aspekt „Leitbild“ so wahrgenommen: „Das Leitbild, die „corporate identity“, sich als Organisation als helfender Arm für bedürftige, arme Menschen zu sehen – auf der einen, hauptsächlichen Seite, und für die Bewahrung der Schöpfung – auf der anderen Seite wird durch den und die Sozialmanager der LudwigsTafel überzeugend vermittelt. Ob bei den Ehrenamtlichen, Hauptamtlichen oder den über „Hilfe zur Arbeit“ vom Sozialamt eingestellten Mitarbeitern, diese „corporate identity“ ist schlichtweg vorhanden bis stark ins Bewusstsein

geprägt. Jedes Gespräch, jede Begegnung mit Mitarbeitern konnte dies bestätigen. Ich habe diesen Aspekt managementlichen Handelns als überaus erfolgreich ein- und umgesetzt erlebt. Es war zu beobachten: bei einem klaren, überzeugenden Leitbild braucht man niemanden „zu schieben“ (bezogen auf die Arbeitsmotivation). In Gesprächen zeigte sich eine hohe Identifikation mit der LudwigsTafel.¹⁹⁰

■ *Das Soziale* am Leitbild der LudwigsTafel ist *alles* darin. Nicht verwunderlich bei einer sozialen Organisation, aber nicht nur deshalb trotzdem höchst erwähnenswert an dieser Stelle aufgrund der ebenso äußerst sozialen Auswirkungen, die das Leitbild bei den Mitarbeitern und im Dienst der Kunden verursacht. Dieser Aspekt des Sozialmanagements der LudwigsTafel erfüllt vollständig die Definitionen des Sozialen unter 2.1.: Das Soziale „ist das Gemeinschaftsfördernde, das die Ordnung der Gesellschaft und das die Gemeinschaft Betreffende, das Wohltätige, Hilfreiche, das der Allgemeinheit Nutzende, das Gesellige, das die Beziehung zwischen den Menschen Betreffende, das Menschenfreundliche, der Gesellschaft dienend, das den Regelungen des gesellschaftlichen Verhaltens Entsprechende.“¹⁹¹

Es tut dies wie folgt: – die Gemeinschaft der auf ein gemeinsames Ziel hinarbeitenden Mitarbeiter sowie die der Mitarbeiter mit den Kunden als auch der Kunden untereinander wird gefördert. – Die Ordnung der Gesellschaft wird gestützt durch die versorgende und die Menschen miteinander verbindende Arbeit. – Fraglos ist dies wohltätig, hilfreich für die Menschen in Not bzw. Bedürftigkeit, aber auch für die, die etwas für sie tun können und fraglos nutzt dies alles der Allgemeinheit bzw. dient dies der Gesellschaft. – Das Leitbild hat ebenso zur Wirkung, dass es Menschen zusammen bringt, auf allen Ebenen („das Gesellige, das die Beziehung zwischen den Menschen Betreffende“). – Das Leitbild impliziert ein dem Menschen zugewandt sein, was sich ebenso in der Führung, bei den Mitarbeitern und letztlich beim Umgang mit dem Kunden

¹⁸⁹ Experteninterview: a.a.O., S. 4.

¹⁹⁰ Hospitationswoche: a.a.O., S. 2.

zeigt: Menschenfreundlichkeit. – In keiner Weise beinhaltet das Leitbild irgend etwas „den Regelungen des gesellschaftlichen Verhaltens“ Widersprechendes.

Wie im Kapitel der Auswertung der Fachliteratur festgestellt wurde, ist die „Entwicklung, Festlegung und Verwirklichung“¹⁹² des Leitbildes Aufgabe der Hierarchiespitze, „Chefsache“ – im Falle der LudwigsTafel in erster Linie des Geschäftsführers, Jochen Brühl, und des Vorstandes.

In *jeder* oben erwähnten Hinsicht ist das Leitbild ein wichtiger, entscheidender Teil des Sozialen am Sozialmanagement der LudwigsTafel.

3.3.4. Mitarbeiterführung (auch: Umgang mit Ehren- und Hauptamtlichen)

Dies ist ein ganz wesentlicher Aspekt von Managementhandeln an sich, denn ohne Mitarbeiter kann nur begrenzt von Management die Rede sein. In der Regel hat jeder Manager mit Menschen zu tun. Wie schon unter a) erwähnt, pflegt die LudwigsTafel das lean management, unterhält sie flache Hierarchien. Dies hat natürlich auch Auswirkungen auf die Mitarbeiterführung. Folgendes schreibt der Verfasser über seine Beobachtungen und Recherchen während seiner Hospitationswoche bei der LudwigsTafel: „Das Vorstandsmitglied Herr Rothe ist zuständig für die Betreuung der Ehrenamtlichen, deren derzeitige Gesamtzahl (aktive und passive) 51 beträgt. Im Nahrungsmittel-Vorbereitungsraum hängen extra Dienstpläne für die ehrenamtlichen Mitarbeiter aus. Die Ehren- und Hauptamtlichen werden laufend über Vorstandsentscheidungen informiert.

Es finden immens viele Gespräche zwischen einzelnen Vorstandsmitgliedern und Mitarbeitern statt. Das motiviert, die Mitarbeiter fühlen sich ernst genommen, ihnen wird mitgeteilt: sie sind wichtig. Es finden zudem – was eine ebenso eine Motivation darstellt – Feste wie das Sommerfest statt, Mitarbeiter bekommen

¹⁹¹ Zitat aus 2.1.

¹⁹² Vgl. Ulrich, a.a.O., Sp. 807.

zu Weihnachten schon mal eine CD vom Geschäftsführer geschenkt oder Herr Alt und Herr Brühl organisieren es, dass der Bürgermeister auch Mitarbeiter der LudwigsTafel bei der städtischen Ehrung Ehrenamtlicher berücksichtigt.

Eine ganz andere Art Mitarbeiterpflege betreibt Frau Kollmer, die auch schon mal bei der Stellensuche von über das Sozialamt Eingestellten mithilft, offen ist für das Gespräch, für die Nöte von Mitarbeitern. Mir wurde berichtet, dass es auch schon gelungen sei, jemanden im Anschluss an ‚Hilfe zur Arbeit‘ auch in ‚Brot und Arbeit‘ zu vermitteln. Eine dieser sieben über ‚Hilfe zur Arbeit‘ bei der LudwigsTafel Arbeitenden sagte zu mir: ‚Man kann hier reden. Das motiviert.‘¹⁹³

Neben den zwei hauptamtlichen Mitarbeitern Herr Glock (Fahrer) und Frau Kollmer (Ladenleitung), die jeweils über eine ABM-Fördermassnahme eingestellt sind, gibt es noch sieben weitere bezahlte Kräfte, die allerdings ebenfalls nicht von der LudwigsTafel selbst, sondern über das Sozialamt gemäss §§ 18ff. BSHG¹⁹⁴ (Hilfe zur Arbeit) bezahlt werden. So leistet die LudwigsTafel für diese sieben Mitarbeiter eine Art „Training für den Arbeitsmarkt“ – mit dem Ziel Wiedereinstieg in die Arbeitswelt.

Problematischer aber kann sich unter Umständen die Zusammenarbeit mit den Ehrenamtlichen¹⁹⁵ darstellen, wie Brühl festzustellen weiß: „Jeder, der mit Ehrenamtlichen arbeitet, weiß allerdings, dass das größte Problem bei solchen Projekten nicht die Arbeit als solches ist – oder die hauptamtlichen Mitarbeiter, sondern letztendlich die ehrenamtlichen Mitarbeiter. Weil natürlich auch immer wieder bestimmte Motivationen vorherrschen, warum macht

¹⁹³ Hospitationswoche: a.a.O., S. 2 f.

¹⁹⁴ Ebenfalls relevant sind: §§ 2, 11 Absatz 1, 19, Absatz 2 BSHG.

¹⁹⁵ Hierzu ist anzumerken, was Beate Baxmann zum Thema Mitarbeiterführung und Motivation in sozialen Organisationen zusammenfassend schreibt:

„Personalführungsmodelle für den Bereich sozialer NPOs unterscheiden sich von solchen für Profitorganisationen konzipierten in wesentlichen Aspekten. Es konnte hinsichtlich der Personalstruktur gezeigt werden, daß in NPOs im Verhältnis mehr Frauen beschäftigt sind, ein signifikanter Anteil ehrenamtlich Beschäftigter sowie ein insgesamt höherer Anteil an Teilzeitarbeitsmodellen festzustellen ist. (.) Aufgrund der ‚personellen Doppelstruktur‘ von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern können darüber hinaus Spannungs- und Konfliktfelder entstehen, die von Führungskräften entsprechende Problemlösungs- und Konfliktmanagementkompetenzen verlangen. (.) Für beide Bereiche

man so eine Arbeit, was ist meine Intention, was ist auch mein Ziel damit. Es macht nicht jeder nur aus Gutmütigkeit, sondern da stehen auch bestimmte Gründe dahinter. Ich denke, dass da mein Background als Sozialarbeiter oder Diakon eine ganze Menge dazu beiträgt, diese Dinge zu kompensieren oder auch aufzufangen. Denn viele Probleme bei den Ehrenamtlichen gesundheitlicher Natur oder auch privater Natur oder anderer Art und Weise werden von mir in Gesprächen oft auch aufgefangen – oder eben versuche ich dann zu vermitteln oder andere Kollegen des Vorstandes. Aber es ist immer wieder schwierig und es ist durchaus auch immer wieder problematisch. Also ich will das auch hier in aller Klarheit sagen: man darf sich da auch keine Illusion machen. Hauptamtliche Kräfte werden bezahlt, ehrenamtliche Kräfte werden nicht bezahlt, wie die Ausdrücke das schon von sich aus beschreiben und das heißt eben: ich muss mich um die Ehrenamtlichen kümmern, weil die sonst halt morgen sagen: ‚ich hab keinen Bock mehr, ich komm jetzt nicht mehr‘¹⁹⁶

■ *Das Soziale* an der Mitarbeiterführung ist, dass sie – für Management-by-objectives (s.o., b)) charakteristisch – kooperativ-partizipativ ist. Wie a) bereits zeigte, gibt es viel Raum zur Mitbestimmung und Mitgestaltung, ein hohes Maß an Vertrauen wird Ehrenamtlichen (und Hauptamtlichen) geschenkt. Kommunikative Kompetenzen der Mitarbeiter werden gefördert, da vieles über Gespräche geregelt wird – seien es Konflikte oder auch Absprachen. Bezogen auf die Definition des Sozialen lässt sich feststellen, dass die Mitarbeiterführung vor allem in Hinblick auf „das die Gemeinschaft Betreffende“ und auf „das die Beziehung zwischen den Menschen Betreffende“ die Kriterien des Sozialen erfüllt.

– NPOs und POs – gilt, daß für den Erfolg einer Organisation die Motivation der Mitarbeiter von großer Bedeutung ist.“ Zitiert nach: Baxmann: a.a.O., S. 105.

¹⁹⁶ Experteninterview: a.a.O., S. 3 f.

3.3.5. ehrenamtlicher Vorstand und ehrenamtliche Geschäftsführung

Da die Auseinandersetzung mit der Fragestellung nach ehrenamtlichen Vorständen und ehrenamtlicher Geschäftsführung in der grundlegenden Literatur zum Sozialmanagement kaum eine Rolle spielt, soll dem Thema an dieser Stelle in einem kurzen Exkurs Rechnung getragen werden.

Exkurs: ehrenamtlicher Vorstand und ehrenamtliche Geschäftsführung in sozialen Organisationen

Der Frage nach der Bedeutung und den Aufgaben ehrenamtlicher Vorstände für das Management sozialer Organisationen – die bei der Auseinandersetzung mit der LudwigsTafel, in der der Vorstand ehrenamtlich ist, zu stellen ist – sind Bernd Maelicke und Brigitte Reinbold¹⁹⁷ sowie Hans Langnickel¹⁹⁸ nachgegangen¹⁹⁹, jedoch gehen beide Artikel von einer hauptamtlichen Geschäftsführung aus, was ja bei der LudwigsTafel nicht der Fall ist. Beide betonen die enormen Anforderungen und Belastungen²⁰⁰²⁰¹, denen ehrenamtliche Vorstände ausgesetzt sind. Während Maelicke/Reinbold sich nur in Kürze auf das Problem oftmals vorkommender fehlender fachlicher Kompetenz von Vorständen – und den damit verbundenen Konsequenzen wie Spannungen mit Fachpersonal

¹⁹⁷ Vgl. Maelicke, Bernd/Reinbold, Brigitte: Sozialmanagement und Organisationsentwicklung für Non-Profit-Organisationen; in: Flösser, Gaby/Otto, Hans-Uwe (Hrsg.): Sozialmanagement oder Management des Sozialen?, Bielefeld 1992, S. 19-48.

¹⁹⁸ Vgl. Langnickel, Hans: Qualitätsentwicklung in der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit; in: Soziale Arbeit 6.99, Berlin 1999, S. 182-190. Ähnlich, aber nicht ganz so ausführlich setzt sich Langnickel in einem anderen Artikel mit dem Thema auseinander: Langnickel, Hans: Das Modell „Ehrenamtlicher Vorstand“ ein Risikofaktor für die Freie Wohlfahrtspflege? – Wege aus dem Dilemma; in: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit, Nr. 3 März 1999, Bonn 1999, S. 83-88.

¹⁹⁹ Vgl. auch Merchel: a.a.O., S. 83, wo er sich ebenfalls mit ehrenamtlicher Leitungsarbeit auseinandersetzt: „Die Sozialmanagement-Diskussion wird nicht ohne Auswirkung bleiben auf das bei freien Trägern so bedeutsame Element der Ehrenamtlichkeit. Ehrenamtlichkeit hat in der Beziehung zu Sozialmanagement eine widersprüchliche Bedeutung. Es ist als Leitungselement genauso hinderlich, wie es andererseits dringend gebraucht wird. Sozialmanagement muß zunehmende Professionalisierung bedeuten. (.) ‚Laien herrschaft‘ wird in der Führung zunehmend größer und komplexer werdender Organisationen zunehmend disunktional.“

²⁰⁰ Vgl. Maelicke/Reinbold: a.a.O., S. 22.

²⁰¹ Vgl. Langnickel: a.a.O., S. 182 f.

– beschränken, geht es Langnickel umfassend darum, Handlungskonzepte für „zukunftsfähige ehrenamtliche Vorstände“²⁰² zu entwickeln. Er sieht gar, „daß das bis heute praktizierte Modell ehrenamtlicher Vorstandstätigkeit (...) der größte *interne* Risikofaktor für die Zukunft vieler Freier Träger ist“, und so bemerkt er weiter, um dem entgegenzuwirken „geht jedenfalls kein Weg daran vorbei, sich vom Prinzip der Vorstandstätigkeit als mehr oder weniger gehobener Freizeittätigkeit (...) zu verabschieden“²⁰³.

Langnickel entfaltet in seinem Artikel konkret und ausführlich, wie Qualitätsentwicklung in der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit aussehen muss, um zukunftsfähig zu sein. Er schließt seine Abhandlung mit folgender Gedankenfolge, die seine wesentlichen Aussagen zusammenfassen und die als richtungsweisend gelten dürften:

„Ehrenamtliche Vorstände machen sich heute zunehmend Gedanken über Kosten, Qualität und die Effektivität eines Trägers; sie zögern aber gleichzeitig immer noch, die gleichen Gedanken auf sich selbst, auf ihre eigene Arbeit zu übertragen und geraten dadurch in eine reaktive Rolle. Entscheidend für die Zukunftsfähigkeit Freier Träger ist, daß Vorstände genau das Verhalten in ihrem Lerndesign modellieren, das sie von den anderen Organisationsmitgliedern erwarten. Vorstände müssen Verfahren entwickeln, mit deren Hilfe sie die Qualität und Effektivität ihrer eigenen Arbeit dokumentieren und zur Grundlage eigener kontinuierlicher Verbesserungsaktivitäten machen können. Damit setzen sie die entscheidenden Maßstäbe für die weitere Entwicklung in der gesamten Organisation.

Wenn in Zukunft Unzulänglichkeiten der Art vermieden werden sollen, die die Diskussion über die Funktions- und Leistungsfähigkeit ehrenamtlicher Vorstände ausgelöst haben, dann darf sich die Diskussion über ehrenamtliche Vorstandsarbeit nicht auf die Frage nach der Anzahl der

²⁰² Ebd., S. 189.

²⁰³ Ebd., S. 183.

Vorstandssitzungen pro Jahr oder der Größe des Vorstands etc. beschränken, sondern muß sich auf die entscheidenden Hebel für ihre Weiterentwicklung konzentrieren, d.h. auf

- den Vorstand als Team,
- den Vorstand als strategisches Führungs- und Kontrollorgan,
- den Vorstand in seiner Beziehung zur Geschäftsführung, und insbesondere
- den ehrenamtlichen Vorstand in seiner „Lernbereitschaft und -fähigkeit.“²⁰⁴

Gerade letzterer Punkt erhält bei Langnickel eine besondere Betonung, weshalb er auch regelmäßige Vorstands-Selbst-Einschätzungen empfiehlt, die er mit ebenso regelmässigen medizinischen Check-ups vergleicht. Langnickel, der selbst über „langjährige praktische Beratungs- und Kooperationserfahrungen mit ehrenamtlichen Vorständen und Vorstandsmitgliedern Freier Träger“²⁰⁵ verfügt, hat dazu eigens ein „Qualitätshandbuch für ehrenamtliche Vorstände in Vereinen, Verbänden, Initiativen“ entwickelt.²⁰⁶ Abschließend in diesem Exkurs sei hier das Beispiel einer Checkliste zum Thema Vorstandssitzung gegeben:

- „Waren unsere heutigen Besprechungsthemen wichtig?
- Haben uns die Materialien, die wir vorher bekommen haben, dabei geholfen, an der Vorstandsdiskussion teilnehmen zu können?
- Haben wir uns mehr mit grundsätzlichen Themen oder mit Banalitäten befaßt?
- War unsere heutige Vorstandssitzung die Zeit wert?“²⁰⁷

Der Vorstand der LudwigsTafel, dessen Vorstandssitzungen der Verfasser in einem Fall besuchen durfte, ist just bestätigt und für eine zweite Amtsperiode von wiederum zwei Jahren von der Mitgliederversammlung am 27.03.01²⁰⁸ wiedergewählt worden.

²⁰⁴ Ebd., S. 189.

²⁰⁵ Ebd., S. 182.

²⁰⁶ Vgl. ebd., S. 189 f.

²⁰⁷ Ebd., S. 189.

²⁰⁸ Vgl. Protokoll: a.a.O.

Der Besuch der Vorstandssitzung war in der Hinsicht aufschlussreich, als beobachtet werden konnte, dass zum einen die Sitzung gründlich vorbereitet war (durch Brühl) und zum anderen eine straffe Durchführung der Sitzung erfolgte (durch Brühl), bei der es um die Inhalte der Tagesordnung ging, und nicht um anderes. Sachdienliche Diskussionen waren möglich und fanden auch statt. Jedes der anwesenden Vorstandsmitglieder war beteiligt.²⁰⁹ Von einer wie der von Langnickel empfohlenen regelmässigen Selbstevaluation des Vorstandes der LudwigsTafel ist dem Verfasser jedoch nichts bekannt. Es ist allerdings davon auszugehen, dass entsprechende Mängel in der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit in der Zusammenarbeit mit McKinsey & Company²¹⁰ thematisiert werden – jedoch mit größter Wahrscheinlichkeit auf der Ebene der Deutschen Tafel e.V. und nicht in jedem Einzelfall einer Tafel wie dem der LudwigsTafel. Die Tatsache einer überaus erfolgreichen Vorstandsarbeit in den ersten zwei Jahren des Bestehens der LudwigsTafel – was auch die komplette Wiederwahl des siebenköpfigen Vorstands dokumentiert und der beobachtete Ausschnitt der Vorstandstätigkeit lassen den Schluss zu, dass sich der Vorstand auf einem Lernweg, ähnlich dem von Langnickel beschriebenen, befindet.

Wie an anderer Stelle bereits erwähnt, sind im Falle der LudwigsTafel Vorstand und Geschäftsführung ehrenamtlich. Geschäftsführer und gleichzeitig stellvertretender Vorsitzender ist in Personalunion Jochen Brühl. Dieses doppelte Amt beschreibt er selbst wie folgt: „Das ist einerseits die Geschäftsführung für das Ladenprojekt, aber auch als stellvertretender Vorsitzender verantwortlich zu sein für den Trägerverein, der sich um Sponsoren und Freunde der LudwigsTafel kümmert, die dann entsprechend ihrer Möglichkeiten die LudwigsTafel unterstützen. Deshalb diese Teilung dieses Amtes.“²¹¹ Weiter, im Speziellen auf die Aufgaben

²⁰⁹ Vgl. ebd.

²¹⁰ In ihrem Anhang fügen McKinsey & Company dem Handbuch „Betrieb einer Tafel“ sehr konkrete Aufgaben- und Anforderungsprofile für verschiedene Tätigkeiten im Tafelbetrieb bei, darunter auch solche, die eindeutig dem Bereich des Sozialmanagements zuzuordnen sind – vgl. McKinsey: a.a.O., Anhang.

²¹¹ Experteninterview, a.a.O., S. 1.

des Geschäftsführers bezogen, legt er dar: „meine wesentlichen Aufgaben als Geschäftsführer der LudwigsTafel liegen sicherlich darin, dass ich, wie das Wort schon sagt, die Geschäfte führe. Das heißt der Verein, beziehungsweise das ganze Projekt nach außen vertrete. Das heißt, dass ich mich um die Abläufe im Ladenbereich, Versorgung mit Waren, aber auch der ganzen Logistik – um diese Bereiche kümmere; diese Bereiche verantwortete. Nicht letztendlich ausführe, sondern diese Aufgaben auch delegiere an hauptamtliche Kräfte, an ehrenamtliche Kräfte oder eben an sogenannte Arbeitsteams, die – verantwortet von einzelnen Personen – diese Bereiche letztendlich dann praktisch umsetzen. Also, meine Aufgabe ist letztendlich, derjenige zu sein, bei dem die ganzen Fäden zusammenlaufen – Impulse zu setzen, Aufgaben, die anfallen zu erledigen oder zu delegieren, beziehungsweise den Überblick zu behalten. (...) Ich denke es ist immer (...) auch die Frage: ‚in welche Richtung geht das Schiff LudwigsTafel?‘, und ich denke dass wir ja nicht nur reagieren sondern auch agieren und meine Aufgabe ist eben, auch zu überlegen: ‚was passiert nächstes, übernächstes Jahr?‘, ‚was sind Ziele?‘ – also zu evaluieren. Das sind Aufgaben von mir: zu gucken, wo stehen wir jetzt, wo wollen wir hin, wo müssen wir korrigieren. Das Tagesgeschäft als solches in seiner Umsetzung interessiert mich nicht, ich greife aber dann ein, wenn im Tagesgeschäft Dinge nicht funktionieren und spreche mit den jeweils Verantwortlichen für die einzelnen Bereiche.“²¹²

Brühl kommt damit der Definition Baders für einen Geschäftsführer im Sozialmanagement nahe: „Der Hauptgeschäftsführer braucht – leitet er solchermaßen entwicklungsorientiert – mithin neben vielen anderen notwendigen Qualifikationen eine wesentliche Kompetenz: er muß innovativ sein. Seine Person im Unterschied zur zweiten Leitungsebene ist dem ‚Tagesgeschäft‘ enthoben. Dies ermöglicht ihm, das ‚große Ganze‘ im Auge zu haben und auf dieser Basis zukunftsorientiert vorzugehen. Im einzelnen sollte man von solch

²¹² Ebd., S. 1 f.

einer Führungskraft erwarten, daß sie Ziele für die Organisation entwickelt und vorgibt (...).“²¹³

Der Verfasser berichtet im Hospitationsbericht: „Dass das Management der LudwigsTafel ehrenamtlich ist, merkt man am ehesten daran, dass Vorstand und Geschäftsführung (vgl. a)) nur punktuell im Tagesgeschehen präsent sind. Wären beide hauptamtlich, mit Büros in der Tafel, sähe dies vermutlich anders aus (und z.B. „Management-by-walking around“ wäre möglich). Jedoch war für mich zu erleben, dass durch Telefonate und einzelne Besuche Vorstand und Geschäftsführung erheblich näher am Geschäft dran sind als erwartet. Sie sind zwar nicht immer auch körperlich präsent, aber geistig. Bei der zu einem späteren Zeitpunkt besuchten Vorstandssitzung (22.03.01) war aufgrund der Professionalität der Sitzungsleitung (Brühl) ebenso wenig davon zu spüren, dass es sich *nicht* um einen hauptamtlichen Vorstand handelt.“²¹⁴

■ *Das Soziale* an ehrenamtlichem Vorstand und ehrenamtlicher Geschäftsführung ist zunächst, dass sie – zumindest was den Vorstand betrifft – aus der Mitte der Mitglieder gewählt werden können. Es sind nicht professionelle, „eingekaufte“ Kräfte, sondern eigene Leute. Dies unterstützt den unter a) bereits als sozial beschriebenen Charakter flacher Hierarchien, da die Distanz der Unternehmens- bzw. Vereinsführung zur ehrenamtlichen Mitarbeiterschaft durch ihre eigene Ehrenamtlichkeit verringert wird und damit der Aspekt des Gemeinsamen unterstrichen wird. Dieser Aspekt hat auch Auswirkungen auf den nächsten zu betrachtenden Punkt des Betriebsklimas. Offen geblieben ist für den Verfasser freilich, inwieweit die Ehrenamtlichkeit des Vorstandes und vor allem der Geschäftsführung an sich und im Hinblick auf die Menschen, die diese Funktionen auch ausüben, *sozial* ist – angesichts eines – vor allem in der Geschäftsführung – immensen Arbeitspensums, das neben hauptamtlich ausgeübtem Beruf zu absolvieren ist (was

²¹³ Bader, a.a.O., S. 57 f.

²¹⁴ Hospitationswoche: a.a.O., S. 3.

formuliert ist in dem Wissen um das Problem der Finanzierung einer oder mehrerer etwaiger hauptamtlicher Stellen durch den Verein).

3.3.6. Betriebs- und damit Arbeitsklima,

Dieser Aspekt ist der Regel ein sehr stark subjektiv wahrgenommener. Deshalb war es dem Verfasser wichtig, verschiedene Mitarbeiter während seiner Hospitationswoche zu befragen, sowie Jochen Brühl, den Geschäftsführer, um die Darlegung seiner eigenen Einschätzung seines Einflusses auf das Betriebsklima zu bitten. Der Verfasser schreibt zu seiner eigenen Wahrnehmung des Betriebs- und damit Arbeitsklimas: „Dies habe ich als ausgesprochen gut und angenehm erlebt. Eine offene, warmherzige Atmosphäre auf der einen, zupackende, praktische Freundlichkeit auf der anderen Seite. Die Mitarbeiter, die mir begegneten, machten mir den Eindruck, sie arbeiteten gerne hier. Auch auf die direkte Frage bekam ich dies durchweg als Antwort. Es ist dabei zu betonen, dass – um keinen falschen Eindruck zu erwecken – Schlüsselqualifikationen wie Pünktlichkeit, gewissenhaftes, korrektes Arbeiten durchaus erwartet werden (und in der Regel auch erfüllt werden), aber dass dies entschieden, aber *freundlich* eingefordert wird. Das Leitbild (vgl. c)) tut sein Übriges. Allen Mitarbeitern ist bewusst, das es gut ist, dass sie Bedürftigen helfen, auch das hat seinen Anteil am guten Betriebs- und Arbeitsklima. Dazu kommt das Bemühtsein um die Einzelnen bei Frau Kollmer, aber auch die vielen Mitarbeitergespräche von Vorstandsmitgliedern wie Herrn Brühl, dem Geschäftsführer. Ansonsten wurde von Mitarbeitern für das gute Klima genannt: ‚gute Möglichkeiten, sich als Ehrenamtliche einzubringen‘, ‚Arbeit ist nicht zu anstrengend‘, ‚professionelle Arbeitsweise‘, ‚gute Chefin – gutes Klima‘, ‚es ist sehr sozial hier‘.“²¹⁵ Jochen Brühl antwortete auf die Frage „Wie schätzen Sie Ihren Einfluss im Bezug auf das Betriebsklima in der LudwigsTafel ein?“ folgendermaßen: „Also, ich sag mal, das Problem bei solchen Geschichten ist halt, dass

²¹⁵ Ebd.

natürlich viele Ehrenamtliche Frauen sind – und ein männlicher Geschäftsführer hat da sicherlich Vorteile. Das muss man ganz nüchtern mal so sagen. Das klingt, denke ich mal, jetzt ein bisschen überzogen, aber das ist einfach so. Also ich denke, dass ich in Konflikten mit ehrenamtlichen Damen eher Dinge vermitteln kann als das vielleicht eine weibliche Vorstandskollegin könnte. Ich denke, dass mein Einfluss auf ein positives Betriebsklima sehr groß ist. Wobei natürlich meine Arbeitszeit – da ich halt in anderen Bereichen voll beschäftigt bin – sicherlich viele zeitliche Einschränkungen mit sich bringt, aber letztendlich ist das schon sehr wichtig, dass man sich auch die Zeit dafür nimmt – und das Betriebsklima ist halt – das denk ich mir – in solchen Projekten ganz wichtig.“²¹⁶ Wie Baxmann²¹⁷ u.v.a. durchaus bestätigen, ist in der Tat in sozialen Non-Profit-Organisationen ein weitaus größerer Frauenanteil – unter haupt- wie auch unter ehrenamtlichen Mitarbeitern zu konstatieren. In der Tat ist es nicht zu leugnen, dass dieser Tatbestand auch einen Einfluss auf das vom Verfasser wahrgenommene, durchaus positive Betriebsklima gehabt haben könnte. Jedoch trugen auf ihre Weise auch die männlichen Mitarbeiter zu beschriebenenem Klima bei. Diese geschlechtsspezifischen Zusammenhänge wären Aufgabe einer anderen, eigenen Untersuchung und können an dieser Stelle aber nicht vertieft werden. Festzuhalten ist, dass der Geschäftsführer durchaus das Betriebsklima als seine Aufgabe und seinen Einflussbereich auffasst – was in der Fachliteratur zum Sozialmanagement auch so gesehen wird: „Das entsprechende ‚Klima‘ (...) ist eine Führungsaufgabe.“²¹⁸

■ *Das Soziale* am Betriebs- und Arbeitsklima der LudwigsTafel liegt auf der Hand: die Gemeinschaft wird gefördert, die Arbeitsmotivation wird gesteigert – es ist hilfreich, das Wohltätige und der Allgemeinheit Nutzende zu tun, es dient den Beziehungen unter den Mitarbeitern – auch den Beziehungen des Vorstandes und der Geschäftsführung zu den Mitarbeitern. Die für die

²¹⁶ Experteninterview, a.a.O., S. 6.

²¹⁷ Vgl. Baxmann, a.a.O., S. 105.

LudwigsTafel Tätigen fühlen sich wahr- und ernstgenommen, fühlen sich akzeptiert. Das gute Betriebsklima trägt erheblich zum gelingenden Tagesgeschäft bei. Die Kriterien des Sozialen gemäss 2.1. sind in diesem Aspekt des Sozialmanagements der LudwigsTafel überwiegend erfüllt.

3.3.7. Vernetzung: Beziehungen nach innen und nach außen,

Lotmar und Tondeur (vgl. 2.3.2.) prägen ja folgende Definition des Führens sozialer Organisationen (= des Sozialmanagers): *Führen = in vernetzten Bezügen bewusst handeln*. Dieser Aspekt des Sozialmanagements ist – in seiner hier eigenen Weise – in der LudwigsTafel von besonderer Bedeutung. Beziehungen spielen nicht nur innerhalb der LudwigsTafel eine wichtige Rolle, sondern auch nach außen hin. Die LudwigsTafel steht in einem umfangreichen Netz von Beziehungen zu öffentlichen, privatwirtschaftlichen wie gemeinnützigen Institutionen und Organisationen sowie Einzelpersonen – und ihren Kunden. Im Hospitationsbericht kann dazu gelesen werden: „Die Arbeit der LudwigsTafel lebt in jeder Hinsicht von Beziehungen: zu den Kunden, zu den Lieferanten, zu den Sponsoren, zur Stadt, zu den eigenen Mitarbeitern etc. Am auffälligsten für mich als Beobachter waren die guten Beziehungen untereinander, was mit dem guten Betriebsklima korreliert, sowie zu den Kunden, sprich: den Bedürftigen, um derer willen die Arbeit geschieht.“²¹⁹ Jochen Brühl betont im Experteninterview vor allem die geschäftliche Notwendigkeit – aber auch die politische Dimension der Vernetzung: „Ich glaube, dass Soziale Arbeit – anders als Management oder als ein Unternehmen im freien Markt, die halt Geschäftsbeziehungen haben – vor allen Dingen angewiesen ist auf Kontakte. Also: alle großen Verbände der Stadt Ludwigsburg sind bei uns Mitglied, die Kirchengemeinden haben wir angeschrieben, die sind auch zum großen Teil Mitglied, die katholische Kirche, evangelische Kirche, DRK, aber auch viele

²¹⁸ Bader, a.a.O., S. 59.

²¹⁹ Hospitationswoche: a.a.O., S. 4.

Unternehmer (...). Deshalb auch ein Förderverein, dass wir Leute motivieren, sich mit unserer Sache zu identifizieren. Das führt letztendlich dazu, dass wir auch in der Stadt ein sehr positives Image haben und letztendlich einen sehr guten Namen haben. Das hat natürlich eine Konsequenz für das alltägliche Handeln. Also, dass Leute auf uns zukommen, die uns Fragen, ob wir da Unterstützung brauchen. Diese Vernetzung führt dazu, dass wir zum Beispiel mit Überschüssen, die wir haben, andere soziale Einrichtungen mit Lebensmitteln unterstützen und das heißt eben, dass es jetzt nicht ein Projekt außerhalb jeglichen Rahmens ist, sondern dass es sich versucht, mit seinen Fähigkeiten, mit seinen Inhalten den anderen Sozialverbänden letztendlich als Dienstleister anzubieten. Dienstleister allerdings kostenlos, das heißt, wir versuchen, diesen Leuten da unter die Arme zu greifen wo es bei ihnen fehlt. (...) Und ich halte es auch für entscheidend für unseren Verein, um der Fluktuation der Ehrenamtlichen begegnen zu können, aber auch der Fluktuation von Sponsoren und Händlern immer wieder neue Leute entgegenzusetzen – und Vernetzung heißt dann letztendlich eingebunden sein in ein Netz – auf der einen Seite von Bedürftigen oder den Unterstützern von Bedürftigen, also andern Sozialanbietern bis hin zu großen Firmen wie IKEA, die letztendlich dann, wo wir im Mittelpunkt stehen auf der einen Seite, (...) und auf der andere Seite die Unternehmen. Das heißt wir sind ein Knoten im Netz und das ist eine sehr wichtige Geschichte.

(...) Also wir haben Landtagsabgeordnete bei uns als Mitglieder – jeglicher Partei – wir haben jede politische Kraft bis auf extreme Parteien wie die Republikaner – zum Beispiel – eingeladen, sich die Sache anzugucken, die dann auch mit der Fraktion gekommen sind. Wir (...) legen da auch großen Wert darauf – Teil dieser Gesellschaft in Ludwigsburg zu sein. (...) Wir sehen auch nicht den Aspekt, wir müssten da jetzt im Umfeld jede Gemeinde (...) mit integrieren. Denn da ist auch die Kornwestheimer Richtung von unserer Seite mit drin, weil die selber keine Tafel machen werden und uns um Unterstützung gebeten haben – aber da ist zum

Beispiel auch der Oberbürgermeister von Kornwestheim Mitglied in unserem Verein oder der Ludwigsburger Oberbürgermeister Schirmherr unseres Projektes. Das halten wir für sehr wichtig: also das positive Image für die Stadt – (...) nach dem biblischen Prinzip ‚Suchet der Stadt Bestes‘ – wird von uns und natürlich auch den Beteiligten (...) genutzt.

Das natürlich eine politische Partei sich damit Vorteile verspricht, das wissen wir. Solange das nicht gegen unsere Grundsätze verstößt, darf jeder mit unserem Namen, wenn er das will, durchaus das ein oder andere Foto in die Zeitung bringen –wenn er uns eine Spende gibt. Also wir werden uns in keiner Weise von niemandem kaufen lassen, aber das hat immer zwei Seiten: wir können zeigen, mit wem wir in Kontakt sind und die können zeigen, was sie Gutes tun – und das halte ich für sehr erforderlich.“²²⁰

■ *Das Soziale* am sozialmanagementlichen Aspekt Vernetzung im Falle der LudwigsTafel ist – nicht anders als bei Lotmar/Tondeur beschrieben – dass er Menschen zusammenbringt, *expressis verbis* miteinander „vernetzt“. Es erweckt schon Erstaunen, führt man sich vor Augen, wer alles einander begegnet, wer sich sonst nie begegnen würde. Die klare Zielgerichtetheit des Projekts LudwigsTafel hilft natürlich, so unterschiedliche Menschen und die durch sie zum Teil repräsentierten Organisationen an einen Tisch – „an eine Tafel“ – zu bringen. Der Aspekt Vernetzung an sich ist ja bereits sozial (vgl. 2.1., *das Soziale*), aber auch die Konsequenzen der Vernetzung – wobei im Besonderen an die Zusammenarbeit mit den Ämtern Sozial- und Arbeitsamt zu denken ist. Daraus sind die zwei – freilich befristeten – ABM-Stellen erwachsen sowie die derzeit sieben halbjährig befristeten Stellen des Projekts „Hilfe zur Arbeit“ des Sozialamts. Wie an anderer Stelle schon erwähnt, bemüht die LudwigsTafel sich jeweils, diese Menschen in Arbeit zu vermitteln, was auch schon gelungen ist. Dies erfüllt ebenfalls die Kriterien des Sozialen, es ist hilfreich, es nutzt den Einzelnen wie der Allgemeinheit, es ist menschenfreundlich.

²²⁰ Experteninterview, a.a.O., S. 5 f.

Vernetzung in dem weiten, auch die Kommunalpolitik einschließenden Umfang, wie sie die LudwigsTafel praktiziert, ist auch in dem umfassenderen Sinne sozial, als sie die Ordnung der Gesellschaft und die Gemeinschaft betrifft – der Gesellschaft dient (vgl. 2.1., das Soziale).

3.3.8. Auswirkung des Managements auf die Dienstleistung,

Das Soziale am Sozialmanagement der LudwigsTafel an diesem Aspekt in adäquater und umfassender Weise untersuchen zu wollen, bedürfte einer eigenen Untersuchung, in der beispielsweise eine Umfrage bei einer großen Anzahl von Kunden durchgeführt würde. So muss sich die Bearbeitung dieses Aspekts mit den Beobachtungen des Verfassers sowie Aussagen des Geschäftsführers begnügen. Ersterer teilt in seinem Hospitationsbericht mit: „Soweit ich dies beobachten und beurteilen kann, scheint das Management hier die erwünschten Früchte zu tragen – mit folgender Einschränkung: Es wäre desiderabel, wenn noch etliche Lieferanten hinzukämen, um eine besser für die Kunden zu garantierende Produktabdeckung gewährleisten zu können – die Regale waren nicht ausgelastet. Das Management der LudwigsTafel hat es aber geschafft, dass es immer Ware im Laden gibt, wenn auch nicht immer von allem Nachgefragtem etwas, dass genug und das ‚richtige‘ Personal da ist, um die Dienstleistung zu erbringen (Waren einsammeln, abholen, aussortieren, aufbereiten, mit Verkaufspreis auszeichnen, verkaufen – und dabei freundlich und kommunikativ in Bezug auf die Kunden sein), dass die Abläufe sinnvoll, effektiv und effizient organisiert sind. Mitarbeiter selbst sprachen davon, wie professionell hier gearbeitet würde.“²²¹ Brühl führte seine Sichtweise als Geschäftsführer folgendermaßen aus: „Wir sind zwar Sozialanbieter, aber wir leben auch von Kundschaft. Und wenn unsere Dienstleistungen nicht so wären, dass die Kunden damit zufrieden sind, dann würden wir das in den Kundenzahlen merken. Also wie gesagt, der Markt ist ja so: das ist ein freiwilliges Angebot,

²²¹ Hospitationswoche: a.a.O., S. 4.

die Leute brauchen keine Lebensmittelkarten oder ähnliches, sondern sie bezahlen dafür – wenn auch wenig, aber sie bezahlen dafür. Das heißt, dass wir uns dementsprechend auch präsentieren müssen. Das heißt also, wir sind nicht nur die Geber, die Almosengeber, sondern, das ist mir auch ganz wichtig, dass wir Kunden haben. Das sind keine Armen, an die man aus dem Kofferraum des Autos irgendwelche Brote oder Brötchen verteilt, sondern das sind Kunden und so sollen die sich bei uns auch wahrgenommen fühlen. Und das tun die auch in der Regel.“²²²

■ *Das Soziale* an den Auswirkungen des Managements auf die Dienstleistung ist sicher vor allem die Aufwertung der Menschen, die als *Kunden* in den Laden der LudwigsTafel kommen und nicht als Almosenempfänger gesehen und behandelt werden. Die Label „hilfebedürftig!“, „ausgegrenzt!“, „sozial randständig!“ werden *nicht* verstärkt bzw. unterstützt – er wird würdig als Kunde behandelt.²²³ Das dies, die Dienstleistung der LudwigsTafel an sich, sozial ist, ist fraglos eine Tatsache, die nicht näher begründet werden muss. Das Soziale am Sozialmanagement, so kann sicher gesagt werden, ist hier jedenfalls darin zu sehen, diese soziale Dienstleistung optimal zu ermöglichen. Abgesehen von genanntem Desiderat – noch mehr Lieferanten sollten akquiriert werden, um eine bessere Produktabdeckung für die Kunden zu erreichen – leistet dies das Management der LudwigsTafel ja auch.

3.3.9. *Einschätzung Brühls zur Frage nach dem Sozialen im Sozialmanagement der Sozialmanagement.*

Für den Verfasser war es in Bezug auf das Experteninterview nicht ganz unerheblich, wie Jochen Brühl selbst – als Sozialmanager der LudwigsTafel – die Frage „Was ist das ‚Soziale‘ am Sozialmanagement der LudwigsTafel, Ludwigsburg?“ beantworten würde. Folgendes ist seine Antwort auf diese Frage: „Das Soziale

²²² Experteninterview, a.a.O., S. 8.

²²³ Damit soll nicht gesagt sein, dass einem Menschen erst durch das Kunde-Sein Würde verliehen werde. Dies wäre ein fatales Missverständnis. Würde besitzt JEDER Mensch, egal, ob er arm, reich, „Almosenempfänger“ oder „Kunde“ ist. Dem Verfasser geht es vor

an dem was wir tun, ist gerade unser Ziel. Was ich vorhin gesagt habe, diesen Menschen zu helfen. Das ist auch das, was letztendlich auch Motivation ist. ‚Management‘ im üblichen Sinne heutzutage und ‚sozial‘ schließen sich meiner Meinung nach fast sogar aus. Weil Management natürlich – so wie man das heute versteht – zwar unterschiedliche Sachen meint, also das Soziale meint ja letztendlich diejenigen Personen, die an dieser Gesellschaft gescheitert sind. Management im üblichen Sinne meint oft, das Unternehmen profitabler werden und das sie letztendlich auch mehr Gewinn haben. Das Interessante beim Sozialmanagement ist, (...) dass wir uns professionelle Strukturen aus dem Management zu eigen machen, um Sozialarbeit in bestimmten Formen (...) als Partner für andere zu sehen. (...) Das ist letztendlich ein Werkzeug unserer Professionalität, die wir letztendlich trotz aller Ehrenamtlichkeit als Partner darstellen wollen, und wirkt eben auch nach innen, um die Vielfältigkeit unserer Aufgaben zu erfüllen. Also, wir haben einen Trägerverein mit 130 Mitgliedern, wir haben 1500 Kunden, die bei uns einkaufen, wir haben 80 Händler, wir haben Sponsoren. Und dieses zu koordinieren, dieses zu strukturieren – die beiden Säulen, das Projekt Laden und das Projekt Verein zusammen zu führen zu dem Ziel, für die Menschen, die Hilfe brauchen, die letztendlich auch darauf angewiesen sind, solche Unterstützung zu bekommen, so professionell zu gestalten wie es nur geht. Also Sozialmanagement, das ist dieses (...) managen der eigenen inneren Struktur mit all den Erfordernissen und Notwendigkeiten (...). Das war eines der größten Komplimente, die wir da bekommen haben von einem unserer großen Hauptsponsoren, der gesagt hat, dass er bei uns den Eindruck hat, dass wir Partner sind, weil wir wissen, um was es geht, Strukturen haben, die tragfähig sind und letztendlich auch mit ihnen als Sponsoren so umgehen, wie sie es auch erwarten. Und das ist, (...) weil wir uns die sinnvollen Dinge des Managements zu eigen machen durch Schulungen, durch Fortbildungen, durch

Umsetzungen – immer unter dem Aspekt des Zieles, diesen Menschen, die bedürftig sind zu helfen mit all den Unter- und Teilzielen die dazu gehören. Und das ist letztendlich auch das, was das Soziale an unserem Management ausmacht: das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren und das Sozialmanagement als Werkzeug zur Erreichung dieses Zieles zu verstehen.“²²⁴

Interessanterweise argumentiert Brühl analog zu 2.3.1., *Sozialmanagement als Instrument zur und im Dienst der Optimierung der Sozialen Dienstleistung*, wenn er diesbezüglich trefflich formuliert, dass „das Sozialmanagement als Werkzeug zur Erreichung dieses Zieles“ das Soziale am Sozialmanagement der LudwigsTafel ausmacht. Diese Haltung durchzieht seine gesamte Antwort, wobei er immer wieder unterstreicht, worum es ihm letztendlich geht: dass den Bedürftigen (den Kunden) bestmöglich Unterstützung und Hilfe (bzw. Dienstleistung) zuteil wird.

²²⁴ Experteninterview, a.a.O., S. 8.

4. SCHLUSSWORT

Nachdem die Einleitung (1.) einen Überblick über das Vorhaben dieser Arbeit gegeben und das erkenntnisleitende Interesse dargelegt hat,

beschäftigte sich Kapitel 2. mit der Fachliteratur des Sozialmanagements. Hier stand zunächst, nach einer kurzen Definition des Sozialen, der Begriff, der Inhalt und die Notwendigkeit des Sozialmanagements im Vordergrund. 2.3. dann arbeitete die soziale Implikation in der Fachliteratur heraus, wobei zwei wesentliche voneinander zu unterscheidende Grundlinien ausgemacht werden konnten: Sozialmanagement als Instrument zur und im Dienst der Optimierung der Sozialen Dienstleistung zum einen und Sozialmanagement als umfassend verstandenes Managementkonzept zur Förderung des Sozialen in der Organisation wie auch zur Optimierung der Sozialen Dienstleistung. Es scheint mir, diese zwei Pole – sind sie andersorts vielleicht anders formuliert oder akzentuiert – drücken in der Tat die Grundsatzfrage aus, ob Sozialmanagement schlicht und einfach bedeutet: betriebswirtschaftliche Kenntnisse der Organisationsführung in die Soziale Arbeit zu integrieren *oder* mit *Sozial*management einen ganz eigenen Managementansatz zu etablieren, der spezifisch für Soziale (Non-Profit-) Organisationen entwickelt und ausgestaltet worden ist und von dem gesagt werden kann: er ist *sozial*. Einige prominente Entwürfe dessen sind – beispielsweise – mit dem von Müller-Schöll/Priepke und dem von Lotmar/Tondeur genannt und in ihren wesentlichen Aussagen dargelegt worden.

Mit Kapitel 3. wurde der Blick auf die LudwigsTafel gerichtet. Da mir der Rahmen des managementlichen Handelns der LudwigsTafel wichtig erschien, sollte die Darstellung der LudwigsTafel, der Tafel-Bewegung an sich sowie ihre amerikanischen Wurzeln genügend Raum erhalten.

Interessant nun ist, dass ich bei meiner Auswertung zu einem anderen Ergebnis komme als Jochen Brühl, dem Sozialmanager

der LudwigsTafel. Wie in 3.3.9. zu lesen war, sieht Brühl die Frage nach dem Sozialen im Sozialmanagement der LudwigsTafel im *Ziel* beantwortet – Sozialmanagement als Werkzeug der Sozialen Arbeit. Er argumentiert ganz im Sinne der ersten der zwei Grundlinien: *Sozialmanagement als Instrument zur und im Dienst der Optimierung der Sozialen Dienstleistung*.

Dies mag die begründete und überzeugte Haltung des Geschäftsführers der LudwigsTafel sein, aber dennoch bin ich davon überzeugt, dass die Praxis des Sozialmanagements der LudwigsTafel *nicht nur* hinsichtlich ihres Zieles sozial ist.

Das konnte in 3.3.1. bis 3.3.8 anhand acht verschiedener Aspekte des Sozialmanagements gezeigt werden.

Das Sozialmanagement der LudwigsTafel ist sozial hinsichtlich der Organisationsstruktur und ihrer flachen Hierarchien; hinsichtlich der angewendeten Managementtechniken; hinsichtlich des Leitbildes; hinsichtlich der Mitarbeiterführung; hinsichtlich der Ehrenamtlichkeit des Vorstandes und der Geschäftsführung (mit in 3.3.5. formulierter Anfrage); hinsichtlich des Betriebsklimas; hinsichtlich der Vernetzung (Beziehungen nach innen und nach außen) und, nicht zuletzt, was nicht nur meine, sondern auch Brühls These untermauert, hinsichtlich der Auswirkungen auf die Dienstleistung.

Sozialmanagement muss folglich *nicht* zwangsläufig *ausschließlich* als notwendiges Mittel zur Zielerreichung qualitativ hochwertiger Sozialer Arbeit gesehen werden, sondern *kann selbst*, für sich genommen, *sozial* sein. Die exemplarische Auseinandersetzung mit der LudwigsTafel, Ludwigsburg, zeigt und bestätigt dies.

LITERATUR UND QUELLEN

a) Literatur:

- **Bader, Cornelia:** Sozialmanagement, Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau 1999
- **Baxmann, Beate:** Aspekte der Personalführung und Motivation in sozialen Nonprofit-Organisationen; in: Imker, Henning (Hrsg.): Social Management: Aspekte der Personalführung, der Organisationsentwicklung und des Controllings in Nonprofit-Organisationen, Braunschweiger Studien zur Erziehungs- und Sozialarbeitswissenschaft, Braunschweig 1999, S. 63-108
- **Bosetzky, Horst und Heinrich, Peter:** Mensch und Organisation, Deutscher Gemeindeverlag und Verlag W. Kohlhammer, Köln 1994⁵
- **Brockhaus, F.A.** (Hrsg.): Brockhaus Enzyklopädie, 17. Band, F. A. Brockhaus Verlag, Wiesbaden 1973¹⁷
- **Brückner, Margit:** Sozialmanagement – der neue Blick auf Soziale Arbeit, in: Brückner, Margit (Hrsg.): Frauen und Sozialmanagement, Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau 1996³, S. 7-19
- **Bünting, Karl-Dieter und Karatas, Ramona** (Hrsg.): Deutsches Wörterbuch, Isis Verlag, Chur/Schweiz 1996
- **Bundesverband Deutsche Tafel e.V.** (Hrsg.): Feedback, Frühjahr 2000 (b), Celle 2000
- **Bundesverband Deutsche Tafel e.V.** (Hrsg.): Feedback, Herbst 2000 (c), Celle 2000
- **Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge** (Hrsg.): Fachlexikon der sozialen Arbeit, Eigenverlag und Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart, Berlin, Köln 1993³
- **Ebertz, Michael N.:** "Leitbildnerei" in sozialen Dienstleistungsorganisationen, in: Öhlschläger, Rainer und Brüll, Hans-Martin (Hrsg.): Unternehmen Barmherzigkeit, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 1996, S. 39-51
- **Flösser, Gaby und Otto, Hans-Uwe:** Sozialmanagement oder Management des Sozialen?, in: Flösser, Gaby und Otto, Hans-Uwe (Hrsg.): Sozialmanagement oder Management des Sozialen?, Katrin Böllert, KT-Verlag, Bielefeld 1992, S. 7-18
- **Fröhlich, Dieter:** Was ist human? Menschenbilder in der Organisationssoziologie und ihre Bedeutung für die „Humanisierung der Arbeitswelt“; in: Kölner Zeitschrift für

Soziologie und Sozialpsychologie, Jahrgang 34, 2. Heft, Universität zu Köln, Köln 1982, S. 278-298

- **Gessner, Jürgen:** Mit Bildern bewegen, in: Bundesverband Deutsche Tafel e.V. (Hrsg.): Feedback, 01–99, Celle 1999 (a), S. 7
- **Grams, Wolfram:** Sozialarbeit als Ware oder: Das Soziale zu Märkte tragen; in: Wilken, Udo (Hrsg.): Soziale Arbeit zwischen Ethik und Ökonomie, Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau 2000, S. 77-98
- **Grunwald, Klaus:** Management in der Sozialen Arbeit in: Grunwald u.a. (Hrsg.): Alltag, Nicht-Alltägliches und die Lebenswelt, Juventa-Verlag, Weinheim, München 1996 (a), S. 189-200
- **Hermesen, Thomas:** Wohlfahrtsverbände und Sozialmanagement, Europäische Hochschulschriften, Reihe 22, Soziologie, Band 344, Peter Lang/ Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main, Berlin, Brüssel, New York, Wien 2000
- **Hottelet, Harald:** Ein Konzept im Wandel; in: SOCIALmanagement 3/99, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 1999, S. 8-10
- **Kilb, Rainer:** Konkurrenz und Kooperation in der Sozialen Arbeit; in: SOZIALEXTRA Januar 2001, Verlag Leske + Budrich, Leverkusen 2001, S. 10-13
- **Krause Burger, Sybille:** Jeder gibt was er kann, in: Bundesverband Deutsche Tafel e.V. (Hrsg.): Feedback, Herbst 2000 (b), Celle 2000, S. 4
- **Langnickel, Hans:** Qualitätsentwicklung in der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit; in: Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen (dzi) (Hrsg.): Soziale Arbeit, 6.99, Eigenverlag Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen (dzi), Berlin 1999, S. 182-190
- **Langnickel, Hans:** Das Modell „Ehrenamtlicher Vorstand“ ein Risikofaktor für die Freie Wohlfahrtspflege? – Wege aus dem Dilemma; in: Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e.V. (Hrsg.): Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit, Nr. 3 März 1999, Votum Verlag, Bonn 1999, S. 83-88
- **Lexikon-Institut des Bertelsmann Lexikon Verlages** (Hrsg.): Das neue Taschenlexikon, Band 15, Bertelsmann Lexikon Verlag, Gütersloh 1992
- **Lotmar, Paula und Tondeur, Edmond:** Führen in sozialen Organisationen, Verlag Paul Haupt, Bern, Stuttgart, Wien 1994⁴
- **Ludwigsburger Kreiszeitung:** Ausgabe vom 13.03.2000, Ludwigsburg 2000

- **Maelicke, Bernd:** Soziale Innovationen unter erschwerten Bedingungen; in: Blätter der Wohlfahrtspflege 7+8/2000, Wohlfahrtswerk Baden-Württemberg, Stuttgart 2000, S. 145-146
- **Maelicke, Bernd:** Vorwort; in Maelicke, Bernd (Hrsg.): Qualitätsmanagement in sozialen Betrieben und Unternehmen, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 1996, S. 7-8
- **Maelicke, Bernd und Reinbold, Brigitte:** Sozialmanagement und Organisationsentwicklung für Non-Profit-Organisationen; in: Flösser, Gaby und Otto, Hans-Uwe (Hrsg.): Sozialmanagement oder Management des Sozialen?, Katrin Böllert, KT-Verlag, Bielefeld 1992, S. 19-48
- **Merchel, Joachim:** Sozialmanagement als Innovationsstrategie?; in: Flösser, Gaby und Otto, Hans-Uwe (Hrsg.): Sozialmanagement oder Management des Sozialen?, Katrin Böllert, KT-Verlag, Bielefeld 1992, S.73-87
- **Meuser, Michael und Nagel, Ulrike:** Das ExpertInneninterview – Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung; in: Friebertshäuser, Barbara und Prengel; Annedore (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Juventa-Verlag, Weinheim, München 1997 (a), S. 481-491
- **Meuser, Michael und Nagel, Ulrike:** ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht; in: Garz, Detlef und Kraimer, Klaus (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung, Westdeutscher Verlag, Opladen 1991 (b), S. 441-471
- **Müller-Schöll, Albrecht und Priepke, Manfred:** Sozialmanagement, Verlag Moritz Diesterweg, Frankfurt am Main, Berlin, München 1983
- **Rätz-Heinisch, Regina und Heinisch, Michael:** Soziale Arbeit unter wirtschaftlichen Bedingungen; in: SOZIALEXTRA Januar 2001, Verlag Leske + Budrich, Leverkusen 2001, S. 14-18
- **Reinbold, Brigitte:** Sozialmanagement; in: Kreft, Dieter und Mielenz, Ingrid: Wörterbuch soziale Arbeit, Weinheim, Basel 1996⁴, S. 542-545
- **Schwarz, Gotthart:** Sozialmanagement, Verlag Prof. Dr. Jürgen Sandmann, Alling 1995²
- **Schwarz, Peter:** Management-Brevier für Nonprofit-Organisationen, Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien 1996
- **Stoffer, Franz J.:** Sozialmanagement 2000 – Zwischen Mensch und Profit, Medienwerkstatt, Overath 1995

- **Thiersch, Hans:** Soziale Arbeit im Umbruch, in: Thiersch, Hans (Hrsg.): Lebenswelt und Moral, Juventa-Verlag, Weinheim, München 1995², S. 211-252.
- **Ulrich, Hans** und **Probst, Gilbert J. B.:** Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, Verlag Paul Haupt, Bern, Stuttgart 1991³
- **Ulrich, Hans:** Führungsphilosophie und Leitbilder; in: Kieser, A., Reber, G. und Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band 10, Stuttgart 1995², Sp. 798-808
- **Wendt, Wolf Rainer:** Bannkreis der Ökonomie – Bannkreis des Sozialen; in: Wilken, Udo (Hrsg.): Soziale Arbeit zwischen Ethik und Ökonomie, Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau 2000, S. 31-52
- **Wendt, Wolf Rainer:** Neue Partnerschaften – Mit der Sozialwirtschaft aus der Defensive; in: Blätter der Wohlfahrtspflege 7+8/2000, Wohlfahrtswerk Baden-Württemberg, Stuttgart 2000, S. 147-149
- **Wiese-Gutheil, Doris:** Unwirtschaftlichkeit ist unchristlich; in: SOCIALmanagement 3/99, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 1999, S. 11-13
- **Wilken Udo:** Faszination und Elend der Ökonomisierung des Sozialen, in: Wilken, Udo (Hrsg.): Soziale Arbeit zwischen Ethik und Ökonomie, Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau 2000 (a), S. 11-30
- **Wilken Udo:** Vorwort, in: Wilken, Udo (Hrsg.): Soziale Arbeit zwischen Ethik und Ökonomie, Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau 2000 (b), S. 7-10

b) Quellen

Ungedruckte Quellen:

- **Grunwald, Klaus:** Einführung Sozialmanagement 4/97, Seminarmaterialien, Tübingen 1997 (b)
- **Ludwigsburger Tafel, LudwigsTafel e.V.:** Satzung, Ludwigsburg 1999

Gedruckte Quellen:

- **Bundesverband Deutsche Tafel e.V.:** Jeder gibt, was er kann – So funktioniert die Tafelidee, Celle 2000 (d)
- **Bundesverband Deutsche Tafel e.V.:** Pressemitteilung vom 06. Juli 2000, Celle 2000 (e)

- **McKinsey &Company, Inc.:** Betrieb einer Tafel – Handbuch – , München 1997
- **Mediagruppe München Marketing & Research/Forsa, Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen:** Deutsche Tafel 2000 (Faltblatt: Auszug), München 2000, Beilage in: Bundesverband Deutsche Tafel e.V.: Pressemitteilung vom 06. Juli 2000, Celle 2000 (e)

Sonstige Quellen:

- **Internet-homepage:** <http://www.ludwigstafel.de/>
- **Internet-homepage:** <http://www.tafel.de/>
- **Internet-homepage:** <http://www.secondharvest.org/>

ANHANG

Die im Anhang befindlichen Materialien sind in folgender Reihenfolge vorzufinden:

a) Experteninterview

- Experteninterview: Leitfaden (Themen und Fragestellungen)
- Interview mit Jochen Brühl, Geschäftsführer der LudwigsTafel

b) Berichte

- Bericht über die Hospitationswoche des Verfassers in der Ludwigs-Tafel
- Protokoll der Vorstandssitzung vom 22.03.2001 (vom Verfasser angefertigt)

c) Kopien von:

- Tagesordnung zur Vorstandssitzung vom 22.03.2001 (Jochen Brühl – ist im Anhang sinnvollerweise vor das Protokoll gestellt)
- Vereinssatzung der Ludwigsburger Tafel, LudwigsTafel e.V., Ludwigsburg 1999
- Organigramm des Vereins LudwigsTafel e.V.
- Aufgaben- und Anforderungsprofil für Personal- und Organisationsfragen von McKinsey & Company
- Aufgaben- und Anforderungsprofil für Sponsorenbetreuung von McKinsey & Company
- LudwigsTafel: Infolyer (2 Seiten)
- Mitgliedschaftsbeitrittsformular
- Informationsblatt für Kunden
- Werbeblatt der Deutschen Tafel

ERKLÄRUNG

Ich erkläre hiermit, dass ich diese vorliegende Diplomarbeit selbständig verfasst und alle verwendeten Hilfsmittel sowie alle verwendete Literatur vollständig angegeben habe.

Ludwigsburg, den 09.04.2001

Johannes Hampf