

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Band:** 56 (1985)  
**Heft:** 3

**Buchbesprechung:** Sozialmanagement : zur Förderung systematischen Entscheidens,  
Planens, Organisierens, Führens und Kontrollierens in Gruppen  
[Albrecht Müller-Schöll, Manfred Priepke]

**Autor:** Christen, Hans

### **Nutzungsbedingungen**

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

### **Conditions d'utilisation**

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

### **Terms of use**

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

**Download PDF:** 17.11.2024

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

# Management in sozialen Organisationen

Wenn von Management gesprochen wird, so wird dies nicht selten mit Gewinnmaximierung gleichgesetzt. Zumindest wird dieser Begriff mit der Führungsebene in Wirtschaft und Handel in Verbindung gebracht. Management und soziale Organisationen scheinen sich daher auszuschliessen. Denn für soziale Organisationen kann Gewinnmaximierung nicht oberster Maßstab sein. Dieser muss vielmehr ausgerichtet sein an der Hilfe, der Persönlichkeitsentwicklung des Klienten. Wer aber optimale Voraussetzungen für die Hilfe bereitstellen will, wer die Mitarbeiter auf die gleichen Leit- und Zielvorstellungen einstellen will, wer die Hilfeleistungen gut und effizient gestalten will, der muss seine Tätigkeit planvoll organisieren.

Manchmal – so scheint es wenigstens – strukturieren soziale Organisationen ihren Arbeitsablauf weniger planvoll denn «irgendwie». Für manche ist dies auch eher eine Frage, die vernachlässigt werden darf. Schliesslich ist die Hilfe am Klienten das wichtigste Ziel. Nun lehrt aber die Erfahrung, dass eine gute Betriebsorganisation eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen der Arbeit ist, wenn sie es auch nicht garantieren kann. Wer an Fragen der Arbeitsorganisation interessiert ist, der wird vielleicht zuerst nach Anregungen in Büchern suchen. Selten findet man darin aber Antworten auf solche Fragen, da diese Bücher vorwiegend von Wirtschafts- und Dienstleistungsorganisationen handeln und sich nicht ohne weiteres auf soziale Organisationen übertragen lassen.

*Müller-Schöll, Albrecht / Priepke, Manfred: Sozialmanagement. Zur Förderung systematischen Entscheidens, Planens, Organisierens, Führens und Kontrollierens in Gruppen. Frankfurt: Diesterweg 1983, 159 Seiten, Fr. 17.80.*

Dieses Manko versuchen die beiden Autoren, Müller-Schöll und Priepke, in ihrer Einführung in die Methoden des Sozialmanagements zu beheben. Das heisst, sie stellen Managementmethoden vor, die auf die spezielle Situation von sozialen Organisationen wie Heime oder Beratungsstellen zugeschnitten sind. Beide Autoren weisen durch ihre Tätigkeit als Leiter und Dozenten der Diakonischen Akademie in Deutschland eine grosse Kenntnis in diesem Bereich aus.

## Ferienhaus

zu vermieten auf Bauernhof in der Dordogne, Südwest-Frankreich.  
4 bis 6 Betten.

Auskunft und Unterlagen bei  
H. Sattler, La Garde,  
F - 24580 Rouffignac  
Tel. (0033) 53 05 42 42

Ihr erstes Kapitel hat den Titel «Meditation». Dies überrascht, würde man doch etwas Handfestes und Klares erwarten. Die Autoren wollen damit verdeutlichen, dass Aufgaben wie Planen, Organisieren, Führen, Entscheiden, eben das Management, sehr stark durch die jeweilige Persönlichkeit geprägt wird und sich nicht allein auf technisches Handeln reduzieren lassen. Bücher, die beabsichtigen, nicht nur Informationen zu vermitteln, sondern auch Verhaltensveränderungen hervorzurufen, scheitern für gewöhnlich, da eine Veränderung ohne Einübung wirkungslos bleibt. Die Autoren sind sich dieser Schwierigkeit bewusst. Dies äussert sich am Aufbau des Buches und an der Auswahl der Inhalte. Sie bemühen sich um eine systematische Bearbeitung der einzelnen Aspekte des Managements. Das Hauptgewicht wird auf die Darstellung von Methoden gelegt, die durch praxisnahe Beispiele veranschaulicht werden.

Persönlich finde ich die Kapitel zur Zielfindung, Problemlösung, Planung und mit Einschränkungen zur Erfolgskontrolle am interessantesten. In diesen Abschnitten stellen die Autoren zahlreiche Methoden anhand von Beispielen aus dem sozialen Bereich vor. Bekanntlich fällt es leichter, Grundsatzziele zu formulieren, als diese in differenzierte und konkrete Handlungsziele umzusetzen. Deshalb zeigen die Autoren mit Recht den Weg auf, wie man konkrete Ziele aus allgemeinen ableiten kann. Die Zielfrage wird im Abschnitt zur Problemlösung wieder aufgenommen. Um ein Problem zu erkennen, muss es zuerst einmal festgestellt und bezeichnet, gleichzeitig aber auch in Beziehung zum Soll-Zustand (Ziel) gestellt werden können. Nach diesen grundsätzlichen Schritten zeigen die Autoren den Weg, wie die zu erarbeitende Lösung in die Praxis umgesetzt werden kann. Dabei vergessen sie auch nicht die Bewertungsphase zu erwähnen. Denn nach ihrer Absicht wäre es falsch, Neuerungen einzuführen, ohne zu überprüfen, ob die beabsichtigte Verbesserung eingetreten ist oder nicht. Auch im Kapitel Planung wird ein Prozessmodell vorgestellt, das sowohl die Problematik der Zielsetzung als auch der Problemlösung in seine jeweiligen Phasen einbezieht. Die anschauliche Art und der klar gegliederte Aufbau dieses Kapitels durch die Autoren vermag dem Leser wertvolle Hinweise für sein eigenes Tun in der Praxis vermitteln.

Meines Erachtens verhält es sich mit den Kapiteln Organisation und Führung anders. Hier wird eher die Vermittlung von Faktenwissen als die Vermittlung von Handlungsmodellen betont. Zwar ist es durchaus nützlich, die verschiedenen Aufbaustrukturen von Organisationen und Führungsstilen kennenzulernen, doch dazu gibt es bereits eine umfassende Literatur. Vielmehr scheint mir, dass sich die Autoren – ähnlich wie in den anderen Kapiteln – hätten überlegen sollen, für was und wie sich diese Kenntnisse anwenden lassen. Trotz dieser Schwäche dürfte diese Einführung zu einem besseren Verständnis organisatorischer Probleme führen und zu Ideen anregen, wie allfällige Unzulänglichkeiten auf verschiedenen Organisationsebenen zu bewältigen sind.

Hans Christen