
Inhaltsverzeichnis

Einleitung	9
Danke	11
1 Organisationslandschaft Soziale Arbeit	12
1.1 Entwicklung der professionellen Sozialen Arbeit – oder: Wie alles begann.....	12
1.2 Die heutige Organisationslandschaft der Sozialen Arbeit....	17
2 Soziale Organisationen managen	22
2.1 Soziale Organisationen – was ist eigentlich sozial?	22
2.2 Management – planen, organisieren, steuern und entwickeln	27
3 Organisationstheoretischer Blick auf Soziale Organisationen	34
3.1 Formale Struktur Sozialer Organisationen – Aufbau und Regeln von Organisationen.....	37
3.2 Informelle Praktiken und Organisationskultur – Handeln abseits formaler Strukturen.....	40
3.3 Organisationsentwicklung – Steuern organisationaler Veränderungen	43
3.4 Gelingende Netzwerkarbeit mit anderen Sozialen Organisationen.....	46
4 Betriebswirtschaftliches Management	54
4.1 Grundlagen der Sozialwirtschaft – zwischen Idealismus und Ökonomie	54
4.2 Formen der Finanzierung – die Kunst der Mittelbeschaffung	56
4.3 Rechnungswesen, Buchhaltung und Controlling – im Dickicht der Zahlen	68
4.4 Vergütung und Tarifverträge – zwischen Wunsch und Wirklichkeit.....	72
4.5 Aktuelle Entwicklungen – Sozialwirtschaft im Wandel	73

5	Personalmanagement	77
5.1	Ressource Mensch – von der Komplexität des Personalmanagements	79
5.2	Personalplanung – Wen benötigen wir wann und wo?	81
5.3	Personalgewinnung/Recruiting – Wie finden wir wen und werden gefunden?	84
5.4	Personalentwicklung – Was braucht wer und wozu?.....	89
6	Leitungshandeln	96
6.1	Führungsaufgaben	97
6.2	Erfolgreiche Führung – Was eine gute Leitung ausmacht.....	101
6.3	Besondere Herausforderungen von Führung in Sozialen Organisationen	104
7	Qualitätsmanagement	110
7.1	Einführung und Begriffsklärung – Qualität im Blick	110
7.2	Kurze Geschichte des Qualitätsmanagements – Wegbereiter und Wendepunkte	112
7.3	Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit – zwischen Steuerungsbedarfen und Handlungsautonomie	114
7.4	Konzepte des Qualitätsmanagements – zwischen Normenkontrollen und kritischer Selbstreflexion	117
7.5	Instrumente des Qualitätsmanagements – von der Datenanalyse bis zum Mitarbeitenden-Feedback	119
7.6	Verankerung von Qualitätsmanagement – zur Bedeutung von Führung und Beteiligung.....	122
8	Öffentlichkeitsarbeit	127
8.1	Ziele von Öffentlichkeitsarbeit.....	129
8.2	Konzepte und Strategien professioneller Öffentlichkeitsarbeit	131
9	Projektmanagement	137
9.1	Definition: Projekt und Projektmanagement	138
9.2	Projektplanung	141

9.3	Projektsteuerung und -controlling.....	147
9.4	Projektabschluss und -nachbereitung	151
10	Aktuelle Trends in der Sozialwirtschaft.....	155
10.1	Digitalisierung – eine neue Ära für Soziale Organisationen?.....	156
10.2	Diversitäts- und machtsensible Organisationsentwicklung.....	163
10.3	Nachhaltigkeit und Gemeinwohlökonomie – eine gute Zukunft gestalten	171
10.4	Professioneller Umgang mit Fehlern in Sozialen Organisationen.....	183
10.5	Sozialunternehmertum – eine Brücke zwischen Wirtschaft und Wohlfahrt?.....	191
10.6	Gestalten sozialer Innovationen	198



THINK ABOUT before reading:

Soziale Organisationen sind vielen Studierenden bereits vor dem Start in das Studium aus Praxis und Theorie bekannt. Sei es durch das Absolvieren eines Freiwilligen Sozialen Jahres, Vorpraktika, den Bundesfreiwilligendienst, eine Honorartätigkeit, in der Arbeit als Ehrenamtliche:r oder durch Printmedien, Internet etc.

Selbstverortung: Aus welchem Zusammenhang kennen Sie Soziale Organisationen?

Einleitung

Was tun, wenn ein Buch zum Management Sozialer Organisationen entstehen soll, dass *dünn* genug ist, um tatsächlich und bestenfalls gern gelesen zu werden, und dennoch *dick* genug, um inhaltlich überzeugen zu können? Oder anders formuliert: Wie gelingt Qualität bei angemessener Quantität? Das Konzept dieses Lehrbuchs ist die Antwort auf diese Frage; es bietet *Durchblick durch Überblick* in Bezug auf die wesentlichen Themen des Managements Sozialer Organisationen. Vergleichbar mit dem Anspruch an ein gutes Referat, geht es darum, auf wenigen Folien eine Essenz zu generieren, mit dem Mut zur Lücke und der subjektiven Präferenz für bestimmte Inhalte. Letztere haben sich vier praxiserfahrende Lehrende (und immer auch Lernende) gestattet, ohne damit einen Anspruch auf vollständige Bearbeitung des weiten Feldes des Sozialmanagements erheben zu wollen, einerseits. Andererseits fiel die Auswahl auf Basis einer Vorstellung davon, was angehende Fachkräfte benötigen, um das eigene Handeln und die eigene Haltung gut verorten zu können. Schließlich steckt in Haltung das Wort Halt. Ein solides Wissen über das Managen Sozialer Organisationen kann dazu beitragen, sich gehaltener zu fühlen.

(Angehende) Fachkräfte benötigen einen *Überblick* über den Aufbau einer Organisation und ihrer Abläufe sowie über die Viel-

falt der Trägerstrukturen in der Sozialen Arbeit. (Angehende) Fachkräfte brauchen gleichzeitig *Durchblick*, um den betrieblichen und personenbezogenen Bereich Sozialer Organisationen und darüber hinaus die Rahmenbedingungen, Gesetzgebungen, Netzwerke und Kooperationen besser zu verstehen. Diese Orientierung hilft, das eigene Handeln in Organisationen zu reflektieren, Zusammenhänge zu erkennen und dieses Wissen auch den Adressat:innen vermitteln zu können, da ihnen deren Aufbau und Struktur oft unbekannt sind. Informierte Mitarbeitende können sich aktiv und konstruktiv-kritisch in die Entwicklungen ihrer Organisation einbringen. Dies wiederum ist angesichts der immer komplexeren Situation in sozialen Einrichtungen wichtiger denn je. Und schließlich: auch die Führungskräfte profitieren von informierten und mitdenkenden Mitarbeitenden.

Handelnde Menschen in Sozialen Organisationen sehen sich stets mit Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft konfrontiert. Vor diesem Hintergrund befasst sich dieses Buch nicht nur mit etabliertem Wissen und Erkenntnissen von gestern und heute, sondern blickt auch in die Soziale Organisation von morgen: Wie kann sie geleitet werden und wie können Themen wie Fehlerprofessionalität, Digitalisierung, Diversitäts- und Machtsensibilität, Nachhaltigkeit, Sozialunternehmertum sowie soziale Innovationen in die Prozesse integriert werden? Die an dieses Buch anknüpfenden *Podcasts* mit Expert:innen aus der Praxis sind als Brücke zwischen Theorie und Praxis zu sehen, um diese Prozesse zu erkennen, zu verstehen und schließlich auch mitgestalten zu können. Die Podcastfolgen zu den jeweiligen Kapiteln stehen online zum kostenlosen Download zur Verfügung: <https://www.utb.de/doi/book/10.36198/9783838563183>



Wir wünschen viel Freude und Wissenserweiterung beim Lesen und Lauschen!

Danke

Dieses Buch ist nicht nur das Ergebnis unserer Arbeit, sondern auch der vielen Menschen, die uns mit ihrem Wissen und ihrer Expertise zur Seite standen. Dazu gehören die Studierenden, die durch ihre Beiträge in den Lehrveranstaltungen und Forschungsarbeiten immer wieder neue Impulse, Anregungen und Perspektiven geben sowie die Führungskräfte aus Sozialen Organisationen, die hilfreiches-Feedback durch ihren Austausch mit uns bereitstellen. Der wertvolle Input und die kritischen Rückmeldungen haben dazu beigetragen, dass wir theoretische Ansätze mit den alltäglichen Herausforderungen in der Praxis verbinden konnten.

Ein großer Dank geht an die Podcastgäste. Ihre Beiträge und Einblicke bereichern jedes Kapitel mit wertvollen praktischen Erfahrungen.

Ein Dankeschön geht sowohl an Noria Welle für das Korrekturlesen, ihren scharfen Blick und ihre Geduld als auch an den Verlag Barbara Budrich und dessen Mitarbeitende für die Begleitung unseres Buchprojekts.

1 Organisationslandschaft

Soziale Arbeit

Willkommen zum ersten Kapitel dieses Buches, in dem wir einen Blick auf die Geschichte der Sozialen Arbeit werfen. Von den Anfängen der Professionalisierungsphase bis hin zu den vielfältigen Handlungsfeldern, die heute existieren, hat sich die Soziale Arbeit in vielerlei Hinsicht verändert; insbesondere im Kontext ihrer Ökonomisierung. Kenntnisse hierüber sind von zentraler Bedeutung, sie können uns helfen, unser eigenes Handeln innerhalb der Sozialen Arbeit besser zu verstehen und Einblicke in die Komplexität des aktuellen Zustands zu gewinnen. Darüber hinaus ermöglicht uns ein Verständnis der Geschichte, die Gegenwart klarer zu sehen und zu verstehen.



THINK ABOUT before reading:

- Warum ist es für Fachkräfte in der Sozialen Arbeit bedeutend, sich mit der historischen und aktuellen Entwicklung ihres Berufsfeldes zu beschäftigen?
- Welche Gedanken oder Bilder kommen Ihnen in den Sinn, wenn Sie den Begriff „Wohlfahrtsverbände“ hören?
- Was verbinden Sie mit dem Ausdruck „Träger der Sozialen Arbeit“?

1.1 Entwicklung der professionellen Sozialen Arbeit – oder: Wie alles begann

Soziale Arbeit war traditionell Aufgabe der Kirchen. Ab der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts beginnt die Professionsgeschichte der Sozialen Arbeit, sprich die beginnende Verberuflichung der unterschiedlichen Entwicklungslinien Sozialarbeit und Sozialpädago-

gik (bis in die 1990er Jahre waren beide voneinander getrennt). Ihre Entstehung ist eng verknüpft mit der Auseinandersetzung über die Verhältnisse von Arbeit und Armut, die Verteilung der gesellschaftlich verfügbaren Ressourcen (Sozialarbeit) und dem Blick auf Bildung, Erziehung und Sozialisation (Sozialpädagogik).

Industrialisierung und Entwicklung der Wohlfahrtsverbände

Die Geschichte der Sozialen Arbeit ist in Deutschland eng mit einem christlich-religiösen Kontext verbunden, denn die Soziale Arbeit geht aus der Armenfürsorge hervor. Dies ist ein Grund dafür, warum auch heute viele Sozial-, aber auch Pflegeeinrichtungen in konfessioneller Trägerschaft liegen.

Soziale Hilfstätigkeit wird zunächst nicht als Beruf entworfen, sondern vielmehr als Konzept ehrenamtlichen öffentlichen Handelns. Im Jahr 1848 gibt der Theologe Hinrich Wichern (1808–1881) den Anstoß zur Gründung der Diakonie, die heute als ältester Verband der freien Wohlfahrtspflege gilt. Es folgt die Gründung weiterer Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege, die bis heute ein wichtiger Bestandteil der Sozialen Arbeit sind: Arbeiterwohlfahrt (AWO), Deutscher Caritasverband (DCV), Deutsches Rotes Kreuz (DRK), Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland (ZWST). Der jüngste Verband, der Paritätische Gesamtverband (Der Paritätische), wurde im Jahr 1924 unter dem Namen Vereinigung der freien privaten gemeinnützigen Wohlfahrtseinrichtungen Deutschlands e. V. (Mund 2019: 145ff.) gegründet. Die Muslime Deutschlands sind bislang mit keinem Verband in der Liga der freien Wohlfahrtspflege vertreten (Ceylan/Kiefer 2016: 142).

Beginn der Verberuflichung Sozialer Arbeit

Mitte des 19. Jahrhunderts kommt es zum Aufbau der Sozialversicherung. Die Grundlage hierfür wird vom damaligen Reichskanzler Otto von Bismarck gelegt. Damit verbunden ist die zunehmende Institutionalisierung und staatliche Verantwortungsübernahme

für die Leistungen der Sozialen Arbeit (Mund 2019: 11). Als ein wichtiger Teil der sozialen Sicherung besteht die Sozialversicherung heute aus der gesetzlichen Krankenversicherung, der gesetzlichen Rentenversicherung, der gesetzlichen Unfallversicherung, der gesetzlichen Arbeitslosenversicherung und der gesetzlichen Pflegeversicherung.

Für die Soziale Arbeit beginnt ab dem 20. Jahrhundert die Zeit der Verberuflichung (Professionalisierung). Eine tragende Rolle kommt dabei Alice Salomon zu, die als Begründerin des sozialen Frauenberufs bzw. als Vertreterin professioneller Wohlfahrtspflege gilt. Im Jahr 1908 gründete Salomon in Berlin-Schöneberg die erste Soziale Frauen- und Mädchenschule, die heutige Alice Salomon Hochschule (heute in Berlin-Hellersdorf ansässig).

Bereits 1906 konnte Salomon in ihrer Dissertation nachweisen, dass ungleiche Löhne durch die vorhandenen Gesetzmäßigkeiten eines freien und unkontrollierten, an ökonomischen Prinzipien ausgerichteten Gesellschaftssystem entstanden (Braches-Chyrek 2013: 235).

Als Protagonist der Sozialpädagogik, die sich stärker an Bildungs- und Erziehungsthemen orientiert, ist der Theologe Carl Mennicke zu nennen. Er war Vorsitzender des Bundes Deutscher Sozialbeamter und gilt als ein „entscheidender Weichensteller für die Konstituierung der Sozialpädagogik zu einem Männerberuf“ (Simon/Wendt 2019: 22).

Abb. 1: Entwicklung zur Sozialen Arbeit



Quelle: Eigene Darstellung

Nationalsozialismus und Nachkriegszeit

Mit der Machtübernahme der Nationalsozialisten im Jahr 1933 beginnt eine Epoche, in der alle Reformbemühungen der Sozialen Arbeit zunichte gemacht werden und der Wohlfahrtsstaat zur Nationalsozialistischen Volkswohlfahrt (NSV) umgebaut wird. Die Soziale Arbeit wird zur Volkspflege und von der nationalsozialistischen Idee geprägt.

In der Nachkriegszeit entwickeln sich die Sozialstaatsysteme in den beiden Teilen Deutschlands, der Bundesrepublik Deutschland (BRD) und der Deutschen Demokratischen Republik (DDR), unterschiedlich. Während in der BRD an die Wohlfahrtsstaatstradition der Weimarer Republik angeknüpft wird, versucht man in der DDR nach dem Vorbild des Sozialstaatskonzeptes der Sowjetunion die individuellen Hilfen so weit wie möglich zugunsten allgemeiner sozialpolitischer Versorgungsstrukturen einzuschränken (Hering/Münchmeier 2015: 110).

Beginn der Professionalisierung an Hochschulen

Der Beginn der gegenwärtigen Professions- und Professionalisierungsdebatte geht einher mit der Einführung von Studiengängen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik an Universitäten und damaligen Fachhochschulen.

Im beruflichen Kontext werden die bestehenden Organisationen der Sozialen Arbeit insbesondere ab den 1970er Jahren durch Initiativen und Selbsthilfegruppen von Angehörigen und Betroffenen ergänzt. In diesem Zusammenhang können nur einige Beispiele vorgestellt werden: die sogenannte Krüppelbewegung¹, ein Zusammenschluss behinderter Menschen, die sich für die Rechte von Behinderten einsetzten und dabei öffentlichkeitswirksam dafür plädierten, soziale Benachteiligung von Menschen mit einer körperlichen Behinderung aufzuheben. Auch das Angebot der Le-

1 Der Begriff Krüppelbewegung ist eine selbstermächtigende Selbstbezeichnung, die den ursprünglich diskriminierenden Ausdruck Krüppel bewusst aufgreift und umdeutet.

benshilfe e. V. erweitert ab den 1970er Jahren das Aufgabenspektrum um Arbeitsplätze und Produktionsbereiche für Menschen mit Behinderung. Ab Mitte der 1970er Jahre entstehen in Deutschland erste Frauenhäuser als Schutzorte für gewaltbetroffene Frauen und deren Kinder.

Rationalisierungs- und Modernisierungsprozess in den 1990er Jahren

Leistungen, die in den unterschiedlichen Organisationen der Sozialen Arbeit, wie z. B. Wohngruppen, Kindertagesstätten, Senior:innenheimen etc. erbracht werden, kommen nicht ohne finanzielle Ausstattung und geschultes Personal aus. Der ökonomische Blick wird immer wichtiger und so entstehen bereits in den 1980er Jahren erste Konzepte, die Kurse zum Sozialmanagement entwickeln (Müller-Schöll/Priepke 1983). Die Bestrebungen hin zum Sozialmanagement waren jedoch von großer Skepsis begleitet. Friedrich Vogelbusch spricht von „Berührungsängsten“ (2017), die sich aber im Laufe der Zeit gegeben hätten.

Einschneidend für die Soziale Arbeit ist der politische Umbruch durch das Ende der Sowjetunion, den Fall der Mauer und die Wiedervereinigung beider deutscher Staaten. Christoph Butterwege (2014) beschreibt dies eindrücklich als konkreten Um- bzw. Abbau des Wohlfahrtsstaates. Kennzeichnend für den deutschen Sozialstaat war bis dahin ein System mit dem Staat als Auftraggeber (Finanzier) und gemeinnützigen Trägern als Auftragnehmern. Finanzielle Mittel wurden pauschal an Soziale Organisationen vergeben und häufig ohne große Prüfung verlängert. Dieses Vorgehen wird seit den 1980er Jahren schrittweise ökonomisiert (Wendt 2021: 234).

Es entwickelt sich eine zunehmend betriebswirtschaftliche Sicht auf soziale Dienste und Einrichtungen. Verstärkt wird die Frage einer effektiveren (die richtigen Dinge machen) und effizienteren (die Dinge richtig machen) Gestaltung der Organisationsstrukturen sozialer Träger unter dem Stichwort Sozialmanagement thematisiert (Galuske 2013: 357).

In den öffentlichen Verwaltungen findet ein weitreichender Rationalisierungs- und Modernisierungsprozess statt, der sich auch in den Sozialen Organisationen wiederfindet. Unter dem Oberbegriff Neues Steuerungsmodell (NSM) werden in den Kommunalverwaltungen zahlreiche Reformprozesse durchgeführt. Im Zentrum des neuen Steuerungsmodells steht laut Michael Galuske (2013: 358) das sogenannte Kontraktmanagement, das auf eine höhere Transparenz und Kontrolle der Verwaltung durch die Politik abzielt.

Mit der Reform kommt es zu einer Öffnung der Märkte und zu mehr Wettbewerb (Sturzenhecker 2022: 17). Gab es zuvor pauschal finanzierte einzelne Organisationen, so werden jetzt Märkte für die Leistungen dieser Organisationen geschaffen. Die gemeinnützige GmbH (gGmbH) etabliert sich seither als Organisationsform der Sozialen Arbeit und auch gewerblich-kommerzielle (nicht gemeinnützige) Anbieter erhalten Zugang zu den Sozialen Dienstleistungen.

Leistungsverträge zwischen Kommunen und Sozialen Organisationen werden eingeführt, Wirtschaftlichkeitsprüfungen durchgeführt, ein Qualitätsmanagement entwickelt, Entgeltvereinbarungen zwischen Kommunen bzw. Ländern und weitere betriebswirtschaftlich orientierte Maßnahmen und Konzepte wie Budgetierung, zentralen Ressourcenverantwortung und Berichtswesen (Controlling) werden etabliert.

Ein weiterer Schritt ist im Jahr 1995 die Einführung der sozialen Pflegeversicherung. In diesem neuen Zweig der Sozialversicherung sind die kommunalen, freigemeinnützigen und privaten Träger von Anfang an gleichgestellt. In den späten 1990er Jahren werden ca. ein Drittel aller Krankenhäuser in privatgewerbliche Trägerschaften überführt (Vogelbusch 2016: 600).

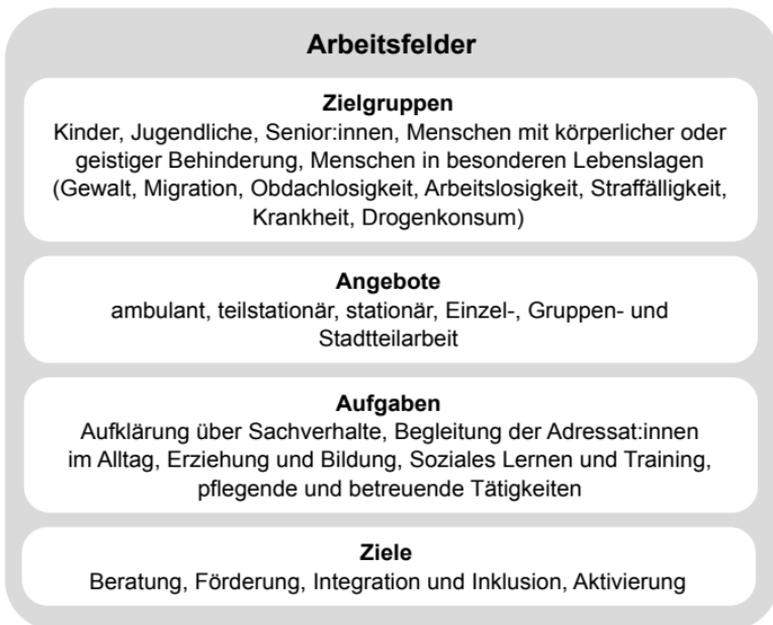
1.2 Die heutige Organisationslandschaft der Sozialen Arbeit

Als Soziale Arbeit wird heute eine Fachwissenschaft bezeichnet, die in den 1990er Jahren als Sammelbegriff der Sozialpädagogik

und Sozialarbeit eingeführt und erst 2001 durch die Kultusministerkonferenz und die Hochschulrektorenkonferenz als Fachwissenschaft anerkannt wurde (Mennemann/Dummann 2020: 32). Spätestens seit dem Bologna-Prozess (Angleichung der Hochschulsysteme in Europa) im Jahr 1999 haben die Hochschulen ihre Studiengänge zusammengelegt und bezeichnen diese jetzt überwiegend einheitlich als Studium der Sozialen Arbeit auf Bachelor- und Masterniveau (B.A. und M.A. Soziale Arbeit).

Im beruflichen Kontext findet sich heute unter dem Begriff der Sozialen Arbeit ein vielgestaltiger und dynamischer Praxiszusammenhang mit unterschiedlichen Akteur:innen, Trägern und Angebotsformen. Die sehr unterschiedlichen Arbeitsgebiete der Sozialen Arbeit können inhaltlich in ihrer Vielfalt hier nicht dargestellt werden. Stattdessen soll die nachstehende Abbildung einen Überblick über die Organisationslandschaft geben. Die unterschiedlichen Leistungen und Angebote sind ein wichtiger Bestandteil des Sozialstaates.

Abb. 2: Aufgaben- und Trägerstruktur



Trägerstruktur

Staatlich (öffentliche) Träger

regional: Jugendamt, Sozialamt, Gesundheitsamt
überregional: Krankenkassen, Bundesagentur für Arbeit, Pflegekassen, Landesjugendämter

Freie gemeinnützige Träger

Wohlfahrtsverbände, Kirchen/Religionsgemeinschaften, Jugendverbände, Selbsthilfeinitiativen, eingetragene Vereine, gemeinnützige GmbH, Stiftungen

Gewerbliche Träger

Träger der Sozialen Arbeit, die nicht den Gemeinnützigkeitsregelungen des Steuerrechts folgen

Fachverbände

Lobbyisten-Organisationen für bestimmte Arbeitsfelder, Trägerübergreifende Kooperations-gremien mit sozialpolitischer Funktion

Träger im weiteren Sinne und ideelle Träger

Schulen, Justizvollzugsanstalten, Kliniken, Berufsverbände, Sozialverbände, Hochschulen

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Farrenberg/Schulz 2020: 19; Böttcher/Merchel 2010: 14

Nicht aufgenommen in der Abbildung sind die Personen, die in der Sozialen Arbeit selbständig tätig sind, gemeint sind hier z. B. gesetzliche Berufsbetreuer:innen.

Die Handlungsfelder der Sozialen Arbeit: Kinder- und Jugendhilfe, Soziale Hilfen in besonderen Lebenslagen, Behinderten- und Gesundheitshilfe und Soziale Seniorenhilfe (Farrenberg/Schulz 2020) beschäftigen sich jeweils mit eigenen gesellschaftlichen Aufträgen und wenden sich an verschiedene Zielgruppen mit zum Teil sehr unterschiedlichen Einschränkungen. Soziale Arbeit bewegt sich dabei nicht selten im Spannungsverhältnis zwischen Allzuständigkeit und Spezialisierung.



IN A NUTSHELL: Organisationslandschaft Soziale Arbeit

In der Professionalisierungsphase der Sozialen Arbeit ab dem 19. Jahrhundert entstanden erste Strukturen, die sich mit der Zeit hin zu einem differenzierteren Verständnis für die Zielgruppen, Angebote und Aufgaben der unterschiedlichen Handlungsfelder entwickelten. Heute umfasst das Sozialmanagement ein breites Spektrum von Aufgaben, die darauf abzielen, Soziale Organisationen effektiv zu leiten und sozialen Wandel positiv zu beeinflussen.

Literatur zur Vertiefung

- Farrenberg, Dominik/Schulz, Marc (2020): Handlungsfelder Sozialer Arbeit. Eine systematische Einführung. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Mund, Petra (2019): Grundkurs Organisation(en) in der Sozialen Arbeit. München: Ernst Reinhardt Verlag

Quellen

- Braches-Chyrek, Rita (2013): Jane Addams, Mary Richmond und Alice Salomon. Professionalisierung und Disziplinbildung Sozialer Arbeit. Opladen/Berlin/Toronto: Verlag Barbara Budrich.
- Butterwege, Christoph (2014): Krise und Zukunft des Sozialstaates. Wiesbaden: Springer VS. 4. Aufl.
- Ceylan, Rauf/Kiefer, Michael (2016): Muslimische Wohlfahrtspflege in Deutschland. Eine historische und systematische Einführung. Wiesbaden: Springer VS.
- Farrenberg, Dominik/Schulz, Marc (2020): Handlungsfelder Sozialer Arbeit. Eine systematische Einführung. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.

- Galuske, Michael (2013): Methoden der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. Bearbeitet von Karin Bock und Jessica Fernandez Martinez. Weinheim/Basel: Beltz Juventa. 10. Aufl.
- Hering, Sabine/Münchmeier, Richard (2015): Geschichte der Sozialen Arbeit. In: Thole, Werner/Höblich, Davina/Ahmed, Sarina (Hrsg.) 2(2015): Taschenwörterbuch Soziale Arbeit. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt, S. 108–110.
- Klatetzki, Thomas (2018): Soziale Arbeit in Organisationen: Soziale Dienste und Einrichtungen. In: Graßhoff, Gunther/Renker, Anna/Schöer, Wolfgang (Hrsg.): Soziale Arbeit. Eine elementare Einführung. Wiesbaden: Springer VS, S. 457–470.
- Mennemann, Hugo/Dummann, Jörn (2022). Einführung in die Soziale Arbeit. Baden-Baden: Nomos. 4. Aufl.
- Müller-Schöll, Albrecht/Priepke, Manfred (1983): Sozialmanagement: Zur Förderung systematischen Entscheidens, Planens, Organisierens, Führens und Kontrollierens in Gruppen. Braunschweig: Verlag Moritz Diesterweg.
- Mund, Petra (2019): Grundkurs Organisation(en) in der Sozialen Arbeit. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Simon, Titus/Wendt, Peter-Ulrich (2019): Lehrbuch Soziale Gruppenarbeit. Eine Einführung. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Sturzenhecker, Martin/Nagorny-Wittig, Gabriele/Kunkel, Sarah/Andrä, Roman/Amerein, Bärbel. (2022): Sozialmanagement. Organisation, Leitung und Management sozialer Einrichtungen. Haan-Gruiten: Verlag Europa Lehrmittel. 2. Aufl.
- Vogelbusch Friedrich (2018): Management von Sozialunternehmen. Eine Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Praxisbeispielen. München: Verlag Franz Vahlen.
- Wendt, Peter-Ulrich (2021): Lehrbuch Soziale Arbeit. Weinheim/Basel: Beltz Juventa. 2. Aufl.
- Wöhrle, Armin (2018). Sozialmanagement. In: Böllert, Karin (Hrsg.): Kompendium Kinder- und Jugendhilfe. Wiesbaden: Springer VS, S. 1095–1109.