

Constance Engelfried (Hg.)

# Soziale Organisationen im Wandel

---

Fachlicher Anspruch, Genderperspektive  
und ökonomische Realität



*Constance Engelfried* ist Organisationsberaterin und Professorin für Theorie und Organisation Sozialer Arbeit an der Fachhochschule München.

© Campus Verlag GmbH

Constance Engelfried (Hg.)

# Soziale Organisationen im Wandel

Fachlicher Anspruch, Genderperspektive und  
ökonomische Realität

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

Der Band erscheint in Zusammenarbeit mit der Arbeitsgemeinschaft Jugendfreizeitstätten Baden-Württemberg e. V.

*Für Isabelle*

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.

Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-593-37841-8

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2005 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Satz: Isabelle Dubois, München

Druck und Bindung: BoD, Norderstedt

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: [www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhalt

Einleitung <i>Constance Engelfried</i> .....	7
---	---

## **Teil I: Veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen und Soziale Arbeit – Perspektiven und Ansätze der Neugestaltung**

Überlegungen zur Reform Sozialer Arbeit und ihrer Organisationen in der Spannung zwischen sozialpädagogischer Fachlichkeit und technokratischer Perspektive am Beispiel der Qualitätsdebatte <i>Constance Engelfried</i> .....	13
---	----

Der Beitrag der Supervision zu einem partizipativen Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit <i>Angelika Iser</i> .....	49
---	----

Geschlechterverhältnis und Soziale Arbeit <i>Maria Bitzan</i> .....	81
--	----

Bürgerschaftliche Aneignung gegen die Enteignungsökonomie – Genossenschaften als Akteurinnen im »Dritten Sektor« <i>Susanne Elsen</i> .....	101
---	-----

## **Teil II: Instrumente und Maßnahmen**

Gender Mainstreaming in der Kinder- und Jugendhilfe – Ansätze, Probleme und Perspektiven <i>Constance Engelfried/Lena Schuster</i> .....	125
--	-----

Personalentwicklung – Lernende Organisationen in diffusen Zeiten <i>Jürgen Sandmann</i> .....	160
--	-----

Krisen- und Konfliktmanagement als Element von QfS – Qualitätsmanagement und fachliche Standards <i>Karin Majewski/Elke Seyband</i> .....	181
Gleichstellungspolitik in der Sozialen Arbeit <i>Friedel Schreyögg</i> .....	198
Soziale Arbeit m(M)acht Diagnose – Allgemeines methodisches Professionswissen als Quelle professioneller Identität <i>Juliane Sagebiel/Silke Vlecken</i> .....	219
Vom Umgang mit Tabus an Hochschulen <i>Constance Engelfried/Mechthild Wolff</i> .....	249
Vom Ideal zur Zahl – Betriebswirtschaftliche Aspekte der Organisationen der Sozialen Arbeit <i>Klaus Schellberg</i> .....	270
<b>Teil III: Ausgewählte Praxisfelder</b>	
Fit für die Zukunft – Bezirkssozialarbeit neu und professionell positionieren <i>Lenka Jansen/Ute Kratzer</i> .....	291
Freie Träger zwischen sozialem Auftrag und ökonomischer Realität – Skizzen zu aktuellen Herausforderungen für freie Träger der Sozialen Arbeit <i>Winfried Pletzer</i> .....	312
Kommunale Gleichstellungspolitik und Gender Mainstreaming <i>Cornelia Lohmeier</i> .....	324
Autorinnen und Autoren.....	352

# Einleitung

Seit circa 20 Jahren diskutieren PolitikerInnen, WissenschaftlerInnen, Verantwortliche in Verwaltungen sowie BürgerInnen in der Bundesrepublik Deutschland verstärkt über das Thema Modernisierung von Staat und Verwaltung. Die gewohnte Gestalt des Sozialstaats gerät ins Wanken. Deutlich wird, dass es nicht mehr darum geht, Leistungskürzungen zu diskutieren, sondern einen radikalen Um- und Aufbau sozialer Sicherungssysteme sowie sozialer Dienstleistungen vorzunehmen. Gesellschaftspolitische Richtungsentscheidungen und damit einhergehende gravierende Veränderungen auf unterschiedlichen Ebenen sind notwendig, um den sozialen Frieden zu sichern. Immer mehr gesellschaftliche Bereiche sowie insbesondere soziale Organisationen sind aufgefordert, sich an diesem Diskurs zu beteiligen. Der Wohlfahrtsstaat scheint in der Krise zu sein – Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Bürgerschaft geraten in den Sog, neue Vorstellungen, Ansätze und Ideen zu entwickeln und in die Debatte einzubringen.

In den Blick geraten die sozialen Dienstleistungen der Jugend- und Sozialämter, der großen Wohlfahrtsverbände, der vielen Selbsthilfeorganisationen und freien Träger, die unter anderem aufgefordert werden, effektiver und effizienter zu arbeiten, Leitbilder zu präzisieren, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung zu implementieren. Die Soziale Arbeit muss sich folglich, ob es ihr gefällt oder nicht, mit diesen Entwicklungen auseinandersetzen. Innerhalb des Fachdiskurses in der Sozialen Arbeit werden sehr differenzierte Perspektiven eingenommen. Oft werden die unterschiedlichen Positionen, die sich einer eher betriebswirtschaftlichen, sozialpädagogisch-fachlichen oder genderorientierten Sichtweise, um zentrale Zugänge herauszugreifen, verpflichtet fühlen, in einzelnen Szenen und Foren untereinander verhandelt, ohne die Positionen anderer sorgfältig zu reflektieren. Die Gefahr der unreflektierten Gegenüberstellung scheinbar unverbindbarer Gegenpositionen ist groß. Konstruktiver Diskurs wird nur schwer hergestellt. Immer wieder wird darauf verwiesen, Soziale Arbeit stehe vor der unlösbaren Aufgabe, wegweisende theoretische und methodische fachliche Zugänge wie die Lebensweltorientierung mit der widerstrebenden Anforderung der Ökono-

misierung in Einklang bringen zu müssen. Meine These ist in diesem Kontext, dass es sehr wohl gelingen kann, sich im Sinne einer lebensweltorientierten Sozialen Arbeit auf die eigensinnigen Erfahrungen der AdressatInnen, die insbesondere entlang der Kategorien Ethnie, Generation und Geschlecht zu differenzieren sind, einzulassen und gleichzeitig die Organisation Sozialer Arbeit so (neu) zu strukturieren, dass auch ökonomischen Gesichtspunkten Rechnung getragen werden kann. Die Ambivalenz zwischen Lebensweltorientierung, die an dieser Stelle beispielhaft für sozialpädagogische Fachlichkeit steht, Ökonomisierung des Sozialen und Genderorientierung kann durch die Entwicklung und Durchführung von geeigneten Methoden und Verfahren sinnvoll bearbeitet werden.

Anfänge sind gemacht. So ist zum Beispiel die aus der klassischen Gemeinwesenarbeit heraus entwickelte Sozialraumorientierung, die die so genannte Fallarbeit zugunsten einer Arbeit in und an sozialen Feldern ersetzen soll, bemüht, sozialräumliche Ressourcen zu aktivieren und Menschen bestenfalls nicht zu AdressatInnen werden zu lassen. Auch in der Fallarbeit werden heute Ansätze und Konzepte diskutiert, die zum Ziel haben, Zielwirksamkeit und gleichzeitig Kostenersparnis sinnvoll zu kombinieren (vgl. Sagebiel/Vlecken; Kratzer/Jansen in diesem Band). Gender Mainstreaming-Konzepte verbinden die lange Tradition geschlechtsspezifischer Sozialer Arbeit mit neuen Verfahren der Umsetzung von Geschlechterdemokratie (vgl. Engelfried/Schuster; Lohmeier in diesem Band).

Mein Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass nicht in erster Linie technokratische Abläufe Entwicklungslinien und Veränderungen in Organisationen bestimmen sollten, sondern dass Menschen Raum haben müssen, Strukturen und Abläufe in Organisationen auf der Basis sozialpädagogischer Fachlichkeit aktiv herzustellen und zu konstruieren. Dies ist der zentrale Bezugspunkt, der wichtigste Ausgangspunkt in der Debatte um die Neugestaltung des Sozialen, der immer häufiger ins »Hintertreffen« gerät. Wenn ich nun an dieser Stelle die These formuliere, dass eine Überschätzung technokratischer Verfahren sowie eine Präferenz für rationale Erklärungsmodelle vorherrsche, so geht dies keinesfalls damit einher, diese Ansätze zu verurteilen. Um Organisationen zu verändern, sich gemeinsam auf den Weg zu machen, auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren sowie eigenständige Handlungsstrategien zu entwickeln, ist – ich greife an dieser Stelle jetzt eine Disziplin heraus – betriebswirtschaftliches Wissen unabdingbar. Die Bedeutung dieser Perspektive wird jedoch in vielen Diskursen enorm überschätzt. In der Debatte um Qualität in der Sozialen Arbeit wird deutlich, dass standardisierte, technokratische Verfahren viele Mängel aufweisen. Hingegen bergen zum Beispiel Qualitätsentwicklung, Supervision, sozialräumliche Kon-

zeptentwicklung sowie Perspektiven der Selbstevaluation große Vorteile in sich. Sie rücken sozialpädagogische Kompetenz und Professionalität ins Zentrum.

Bedeutsam ist in diesem Kontext außerdem, »das Ganze« im Blick zu haben. Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, weshalb wir über den Wandel von Organisationen nachdenken müssen, welche gesellschaftlichen, ethischen, rechtlichen, genderorientierten, wirtschaftlichen, fachspezifischen und politischen Veränderungen zu eruieren sind. Herausgearbeitet werden sollten auf dieser Basis Erkenntnisse, wie zum Beispiel Trägerstrukturen neu gestaltet werden könnten, um einerseits den Bedürfnissen der AdressatInnen gerecht zu werden und andererseits fachliche Standards umsetzen zu können (vgl. Pletzer; Elsen in diesem Band). Deutlich wird, dass es nicht ausschließlich darum gehen kann, einzelne Organisationen im Blick zu haben. Es ist im Zuge der Debatte um die Reform Sozialer Arbeit notwendig, ein komplexes Szenario zu entwickeln, das die Neuorganisation der Sozialen Arbeit und deren Organisationen in Gang setzt.

Einigkeit besteht in der Fachwelt bezüglich der Erkenntnis, dass Organisationswissen in hohem Maße vom Standpunkt beziehungsweise der gesellschaftlichen und institutionellen Verortung der Menschen in Organisationen abhängig ist. Unterschiedliche Perspektiven auf scheinbar gleiche Abläufe zeigen auf, dass nachhaltiger Wandel in Organisationen nur auf der Basis eines partizipativen Diskurses der Männer und Frauen in Organisationen möglich sein kann, der Machtkonstellationen ebenso wenig verdeckt wie soziale Ungleichheiten. Dimensionen der Macht, der sozialen Ungleichheit und Gewalt sind Themen, die im Rahmen der Debatte um die organisationale Gestaltung des Sozialen selten thematisiert werden. Themen wie Geschlechtergerechtigkeit, sexuelle Belästigung und Gender Mainstreaming werden in anderen, eigenen »Szenen« verhandelt (vgl. Bitzan; Lohmeier; Engelfried/Schuster; Engelfried/Wolff in diesem Band). Sie scheinen an den Rand gedrängt und tauchen insbesondere in Fachdiskursen um Maßnahmen und Instrumente wie Organisationsentwicklung, Qualitätsentwicklung etc. selten auf. Es wird selten danach gefragt, welche Bedeutung die oft unterschiedlichen Lebenslagen von Männern und Frauen für den Wandel von Organisationen haben könnten. Notwendig ist jedoch, um Wandel in Organisationen sowie die Reform Sozialer Arbeit qualifiziert und passgenau zu organisieren beziehungsweise voranzubringen, einen genderorientierten, partizipativen, machtkritischen Blick einzunehmen (vgl. Schreyögg in diesem Band). Dies erfordert, auf unterschiedlichen Ebenen Prozesse in Gang zu bringen: Strukturen, Maßnahmen und Angebote müssen dahingehend geprüft werden, inwieweit sie den unterschiedlichen und manchmal ähnlichen Bedürfnissen und Ansprüchen der Organi-

sationsmitglieder sowie den relevanten Umwelten und den AdressatInnen gerecht werden.

Zentrale Zielsetzung dieses Buches ist, unterschiedliche Theoriediskurse (Teil I: Veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen und Soziale Arbeit – Perspektiven und Ansätze der Neugestaltung), Methoden und Strategien (Teil II: Instrumente und Maßnahmen) bei öffentlichen und freien Trägern der Sozialen Arbeit sowie in der Gleichstellungsarbeit (Teil III: Ausgewählte Praxisfelder) zu präsentieren. Es soll ein Beitrag dazu geleistet werden, einen konstruktiven Dialog in Gang zu bringen. Das Anliegen dieses Bandes ist, Bezüge und Verbindungen zwischen unterschiedlichen Ebenen und Perspektiven (zum Beispiel Veränderung der Organisation versus Veränderung der Umwelt, sozialpädagogische/sozialwissenschaftliche versus betriebswirtschaftliche Ansätze, Genderorientierung versus Mainstream etc.) herzustellen. Der Blick soll sich auf das Gemeinsame, das Konstruktive richten, ohne Widersprüche, Machtverhältnisse und unüberwindbare Dilemmata, die in den verschiedenen Diskursen auftreten, zu verdecken. Es gilt, Studierenden, KollegInnen in Praxis und Wissenschaft die Möglichkeit an die Hand zu geben, in einem Band verschiedene Positionen und Ansätze zum Thema »Soziale Organisationen im Wandel«, in strukturierter, gut leserlicher und verständlicher Form aufbereitet zu präsentieren.

Es kommen in diesem Buch TheoretikerInnen und PraktikerInnen zu Wort, die jeweils aus ihrer eigenen, gut begründeten und explizit dargestellten Perspektive einen Blick auf den Wandel von beziehungsweise in Organisationen werfen. Herausgearbeitet wird dezidiert, welche spezifischen Bedingungen die Umsetzung weitreichender Theoriekonzepte beziehungsweise von Instrumenten und Maßnahmen befördern beziehungsweise behindern (vgl. Kratzer/Jansen in diesem Band).

Die Realisierung dieses Buches wurde unter anderem ermöglicht durch meine Tätigkeit im Rahmen meines Forschungssemesters bei der Akademie der Jugendarbeit Baden-Württemberg und der Arbeitsgemeinschaft Jugendfreizeitstätten e.V. Baden-Württemberg (AGJF). Jürgen Holzwarth, Sieghard Kelle, Joachim Sautter und Eckehard Ensslen-Holl von der AGJF danke ich für viele spannende Gespräche zum Thema Neuorganisation und Veränderung Sozialer Arbeit. Mein besonderer Dank gilt Astrid Suerkemper von der AGJF sowie Isabelle Dubois, Norbert Schindler, Carolin Homma und Regina Seitz von der Fachhochschule München und Mo Büdinger, die sich kritisch und kompetent mit den einzelnen Beiträgen beschäftigten. Für die Unterstützung bei computertechnischen Arbeiten möchte ich Isabelle Dubois abschließend danken, die auch in schwierigen Zeiten stets zu mir hielt.

Teil I

Veränderte gesellschaftliche  
Rahmenbedingungen und Soziale Arbeit –  
Perspektiven und Ansätze der Neugestaltung



# Überlegungen zur Reform Sozialer Arbeit und ihrer Organisationen in der Spannung zwischen sozialpädagogischer Fachlichkeit und technokratischer Perspektive am Beispiel der Qualitätsdebatte

*Constance Engelfried*

## Einleitung

Soziale Organisationen stehen aufgrund vielfältiger Veränderungen und Umbrüche seit einigen Jahren vor großen Herausforderungen. Sie sind zu Einrichtungen herangereift, die auf hohem Niveau den Bedürfnissen der AdressatInnen, von politischen VertreterInnen, KollegInnen aus der Verwaltung, Personen aus Wissenschaft und Praxis Sozialer Arbeit sowie den eigenen Ansprüchen entsprechen müssen. Es werden immer strengere Anforderungen an die Profession Soziale Arbeit gestellt, die von den Handelnden im alltäglichen Feld mit teilweise bescheideneren finanziellen Mitteln zu erbringen sind. Ein massives Umdenken und daraus folgende veränderte Professionalität sind in diesen »neuen« Zeiten gefragt. Soziale Organisationen sind gefordert, sich zunehmend auf den Weg zu machen, insbesondere ihre Organisationsstrukturen und die Qualität ihrer Angebote weiter zu entwickeln.

## Sozialpädagogische Fachlichkeit versus betriebswirtschaftliche Konzepte

Der Titel dieses Beitrages ist aus mehreren Gründen mit Bedacht gewählt. Es stellt sich zunächst die Frage, weshalb im Kontext der Thematisierung der Reform Sozialer Arbeit die Qualitätsentwicklungs-/Qualitätsmanagementdebatte als Beispiel an dieser Stelle gewählt wird. Zunächst erscheint mir die Qualitätsdebatte als besonders gut geeignet, das in der Überschrift benannte Spannungsverhältnis, welches nicht nur auf einer Metaebene zu konstatieren ist, sichtbar zu machen und näher zu beleuchten. Außerdem beschäftigt die

Qualitätsdebatte die AkteurInnen in der Sozialen Arbeit verstärkt seit den achtziger Jahren in massiver Art und Weise. Es ist nahezu unmöglich, sich der Debatte zu entziehen. Verbunden sind damit sehr unterschiedliche Reaktionen und Gefühle.

In diesem Kontext wird das Spannungsverhältnis, das wir als doppeltes Mandat in der Sozialen Arbeit definieren, sichtbar. Soziale Arbeit ist ein gesellschaftliches System, dem einerseits die Funktion des öffentlichen Hilfeangebots, etwa in Form von Beratung, Begleitung, Unterstützung etc. zukommt und das andererseits durch einen Normierungs- und Disziplinierungsauftrag gekennzeichnet ist. Soziale Arbeit befindet sich in einer vierfachen Loyalität: gegenüber dem/der Kosten-, Anstellungs- und ProblemträgerIn, aber auch gegenüber sich selbst als unmittelbare Leistungsträgerin. Nicht selten geht die Suche nach einem eigenen Standort Sozialer Arbeit damit einher, das unliebsame strukturelle Moment der Kontrolle, des technokratischen beziehungsweise des »betrieblichen Kalküls« nicht gebührend zu berücksichtigen und lieber auf andere zu projizieren (PolitikerInnen/ Verwaltungsfachleute).

## Grundannahmen und Thesen

Die Qualitätsdebatte provoziert auch aktuell Reaktionen und Gefühle unterschiedlichster Art. So werden einerseits Stimmen laut, die ihre stark abgrenzende Haltung damit begründen, Qualitätsmanagementvorhaben verwiesen auf ein dahinter liegendes konservativ neoliberales Politikverständnis, das bestrebt sei, die Soziale Arbeit zu ökonomisieren und den Primat des Humanen zurückzudrängen. Zu beobachten ist außerdem die Tendenz, dass innerhalb der Profession Soziale Arbeit zu vorschnell eine betriebswirtschaftliche Sichtweise eingenommen wird, da sie die Hoffnung nährt, das scheinbar diffuse Feld der Sozialen Arbeit klar sortieren zu können. Außerdem vermittelt die Orientierung an dieser Denkrichtung, »en vogue« zu sein. Anerkennung von Personen innerhalb und außerhalb der Profession ist offen oder eher versteckt erkennbar, da betriebliches beziehungsweise betriebswirtschaftliches Denken gesellschaftlich hoch bewertet wird. Es scheint, als ob es endlich möglich sei, das diffus wirkende Feld der Sozialen Arbeit mit handfesten Instrumenten der Qualitätsentwicklung greifbar werden zu lassen. Strukturierung durch zum Beispiel Kennzahlen und Berichtsbögen verspricht in Zeiten großer Verunsicherung Sicherheit zu vermitteln.

Nicht wenige KollegInnen verweisen im Kontext der Debatte um Qualitätsentwicklung darauf, dass es sich um ein Modethema handelt, das Ausdruck

eines Zeitgeistes sei. Diese Haltung ermöglicht unter anderem, sich um eine eingehende Beschäftigung mit dem Thema zu drücken.

Die soeben in Kürze einleitend formulierten Gedanken sowie die Auseinandersetzung mit einschlägiger Fachliteratur löste bei mir einen Gedanken aus, der zu einer Grundthese heranreifte: Die Spannung zwischen sozialpädagogischer Fachlichkeit und technokratischer Perspektive muss als konstruktives Moment begriffen werden, das Weiterentwicklung Sozialer Arbeit fördert. Erkannt werden sollte, dass zu sozialpädagogischer Fachlichkeit die Beschäftigung mit administrativen, sozialpolitischen, technokratischen und wirtschaftlichen Fragen (schon immer) gehört(e), folglich dieser scheinbare Widerspruch als Konstruktion gedacht werden kann.

Mich stört in der Debatte, dass wir immer wieder aufgefordert werden, uns für den einen oder anderen Pol zu entscheiden. Aus diesem Dilemma kann uns nur ein Denken führen, das auffordert, die beiden Pole als sich ergänzende Aspekte sehen zu können. Soziale Arbeit kann nur dann erfolgreich reformiert beziehungsweise weiterentwickelt werden, wenn sie sich als Profession begreift, die sich auf der Basis kritisch reflektierter Organisations- und Qualitätsentwicklungsverfahren, die sich pädagogisch fachlichen und in stärkerem Maße betriebswirtschaftlich orientierten Denk- und Verfahrensweisen verpflichtet fühlt. Das bedeutet, dass Soziale Arbeit vor der großen Herausforderung steht, die weitreichenden Theorieansätze, die klare, wenn auch heiß umstrittene Standards hervorbringen, verstärkt dahingehend zu prüfen, inwieweit sie in der Praxis Sozialer Arbeit effektiv umsetzbar sind und welche organisatorischen Voraussetzungen notwendig sind. Andersherum formuliert: Organisationen Sozialer Arbeit müssen ihre Bemühungen um Wirtschaftlichkeit, Marktorientierung, Dienstleistungs- und KundInnenorientierung dahingehend prüfen, ob fachliche Standards der Sozialen Arbeit erfüllt werden. Auch die Begrifflichkeiten sind dahingehend zu überprüfen, inwieweit sie für die Soziale Arbeit überhaupt brauchbar sind.

In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung sowie in der Praxis Sozialer Arbeit ist jedoch oft ein anderes Denken vorherrschend. Die unterschiedlichen Interessengruppen (Organisationen Sozialer Arbeit, wissenschaftlicher Diskurs innerhalb der Sozialen Arbeit, Verwaltung, Politik) begegnen sich in einem hierarchisch strukturierten Feld. In der hoch emotional geführten Debatte, die oft fordert, sich dem Lager der betriebswirtschaftlich oder pädagogisch fachlich orientierten Sozialen Arbeit zuzuordnen, wird nicht selten unterschieden zwischen Verbündeten und GegnerInnen. Die angesprochene Sichtweise wird oft reproduziert.

Überlegungen zur Reform der Sozialen Arbeit und ihrer Organisationen zwischen sozialpädagogischer Fachlichkeit und technokratischer Perspektive

am Beispiel der Qualitätsdebatte – ich komme nochmals auf den Titel zurück. Ich erkenne durch die Zeilen eine Wertung, die beiden Polen zugeschrieben werden könnte: sich für Gerechtigkeit und die Einhaltung von fachlichen Standards einzusetzen, können wir sicherlich alle als positiven Wert übereinstimmend unterstreichen. Sich um Verfahren zu bemühen, die einen »Betrieb« wirtschaftlich effektiv und effizient haushalten lassen, so könnten wir in Zeiten des sozialen Wandels soziale Organisationen bezeichnen, wird nicht selten mit dem unterschwellig negativ besetzten Wort »betriebswirtschaftliches Kalkül« versehen. Um nicht missverstanden zu werden: als Folge eines zunehmend härter werdenden Verteilungskampfes der vorhandenen Mittel sind in der Tat kritikwürdige Rationalisierungsstrategien der Anstellungs- und Kostenträger zu beobachten. Nichtsdestotrotz hat Soziale Arbeit die Aufgabe – und diese nimmt sie auch wahr – sich dieser Realität zu stellen und verstärkt eigene Konzepte zu erarbeiten, wie mit den vorhandenen Ressourcen effektiv umgegangen werden kann. Es gilt, solche Konzepte in einem kommunikativen, partizipativen Dialog zu verhandeln. Ich habe mich trotz dieser Bedenken für diesen Titel entschieden, da ich als Pädagogin dadurch meine Positionierung verdeutliche und zur Diskussion (auch) mit anderen Professionen stelle. Außerdem kann auch kein Bemühen um Diskurs darüber hinwegtäuschen, dass die unterschiedlichen Professionen und damit verbundenen unterschiedlichen Denktraditionen in einem hierarchischen Verhältnis zueinander gedacht werden müssen.

Mein Anliegen ist nun in dem folgenden Beitrag,

1. das eingangs beschriebene Spannungsverhältnis zwischen betriebswirtschaftlicher und fachlich-pädagogischer Orientierung genauer zu analysieren. Welche Entwicklungen förderten beziehungsweise fördern die Reproduktion des Spannungsverhältnisses und verhindern dessen Anerkennung und konstruktive Bearbeitung? Warum fällt es uns so schwer, dieses Spannungsverhältnis auch als soziale Konstruktion zu denken? Welchen Sinn macht es für Verwaltungsfachleute, Institutionen, WissenschaftlerInnen, PolitikerInnen und Professionelle in der Sozialen Arbeit, die eine oder andere Sichtweise einzunehmen? Wie kann zum Beispiel durch die Auswahl spezifischer Begrifflichkeiten mehr Sachlichkeit in die Debatte kommen?
2. am Beispiel der Qualitätsmanagementdebatte deutlich zu machen, welche Ansätze sinnvoll miteinander kombiniert werden können, um fachliche Kriterien Sozialer Arbeit auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen. Mit welchen Konzepten können wir uns folglich verstärkt in die Debatte um Qualitätsentwicklung einmischen?

## Vergessene Traditionen

Es stellt sich die spannende Frage, inwieweit es uns in der Sozialen Arbeit gelungen ist, Handlungsmaximen beziehungsweise Qualitätskriterien Sozialer Arbeit auf die unterschiedlichen Arbeitsfelder zu übertragen und in der Praxis vor Ort zu thematisieren, zu verfolgen und zu überprüfen. Von Bedeutung für die Weiterentwicklung Sozialer Arbeit ist außerdem, inwieweit Verfahren und Instrumente entwickelt wurden, die die Kluft zwischen guter Absicht, institutionellen Rahmenbedingungen und alltäglicher Arbeit verkleinern. Inwieweit wurden beziehungsweise werden seitens der Sozialen Arbeit klare Vorschläge dazu erarbeitet, warum in Organisationen welche verwaltungsrationalen Abläufe grundlegend hinterfragt werden müssen, welche Umstrukturierungen vorgenommen werden müssen, wie Qualität »gemessen« werden kann.

TheoretikerInnen und PraktikerInnen aus dem Feld der Sozialen Arbeit sind sich in Bezug auf diese Fragen nahezu einig: die Soziale Arbeit hat, insbesondere in den sechziger/siebziger Jahren versäumt, sich weitreichend mit diesen Fragen zu beschäftigen beziehungsweise ihre Ansätze selbstbestimmt zu vertreten. Nando Belardi verweist im Rahmen der Debatte um Organisationsentwicklung auf folgende Situation:

»Die aus der Gruppendynamik kommende Organisationsentwicklung fand eher Eingang in spezifische gruppendynamische Trainings (...) und über die Manager-Fortbildung im profit-orientierten Organisationsbereich. Die Soziale Arbeit hat eine ihrer methodischen Quellen, nämlich eine Fortentwicklung aus der Gruppendynamik zwanzig Jahre lang weitgehend ignoriert. Von der Dominanz psychotherapeutisch beeinflusster Methoden (Einzelhilfe und Supervision), musste sie erst den Umweg über die Teamsupervision gehen, um auch angesichts ökonomischer und struktureller Zwänge – erst seit Ende der achtziger Jahre – die Organisationsentwicklung (wieder) zu entdecken« (Belardi 1994: 127/128).

In den Blick gerät in diesem Kontext eine lange Tradition in der Sozialen Arbeit: das methodische Handeln (vgl. von Spiegel 2004). Auffallend ist in der Qualitätsmanagementdebatte in der Sozialen Arbeit, dass die aus der Profession heraus erarbeiteten Konzepte zur methodischen Ausrichtung der Arbeit mit einer Randstellung vorlieb nehmen müssen (vgl. Merchel 2004: 32). Die aktuellen Ansätze zur methodischen Qualifizierung von Maja Heiner, Hiltrud von Spiegel und Burkhard Müller werden erst in jüngster Zeit mit dem Qualitätsmanagement in Verbindung gebracht (vgl. Müller 1993; von Spiegel 2000; Heiner 2000). Am Beispiel einer klassischen Methode in der Sozialen Arbeit, der Gruppenarbeit, möchte ich im Folgenden herausarbeiten, dass darin sehr wichtige Impulse zu erkennen sind, die für die Qualitätsmanagementdebatte fruchtbar gemacht werden können.

## Soziale Gruppenarbeit

Soziale Gruppenarbeit ist neben der Einzelfallhilfe und Gemeinwesenarbeit eine klassische Methode in der Sozialen Arbeit. Einzelfallhilfe und Soziale Gruppenarbeit etablierten sich zunächst als Methode, zu Beginn der siebziger Jahre erstarkte die Debatte um Gemeinwesenarbeit. Gisela Konopka war eine der ersten Frauen, die soziale Gruppenarbeit aus den USA in Deutschland thematisiert hat. Verknüpft ist das Entstehen dieser Methode mit der Zeit der Sozialen Bewegungen Anfang des 20. Jahrhunderts: Arbeiterbewegung, Jugendbewegung, Frauenbewegung etc. Gruppen, in denen von Not und Ungerechtigkeit betroffene Menschen sich gegenseitig halfen, entstanden. Soziale Gruppenarbeit verfolgte in dieser Zeit die Idee der Hoffnung auf eine neue Gesellschaft. In der Gruppe könnten, so die Hoffnung der WegbereiterInnen, ethische und soziale Werte bearbeitet werden. Gruppenarbeit ermögliche, demokratisches Bewusstsein zu schaffen (vgl. Galuske 2002). In dieser Zeit war in der Sozialen Arbeit in den USA die Einzelfallhilfe (*case work*), und folglich vorwiegend psychoanalytische Ansätze, vorherrschend. Die Professionalisierung der Sozialen Gruppenarbeit als neue Methode der Sozialen Arbeit begann offiziell durch die Bildung einer Sektion Soziale Gruppenarbeit in der Amerikanischen National Conference for Sozial Work 1935. Es entstanden 1946 erste Ausbildungskurse in Sozialer Gruppenarbeit in den USA an der Universität.

Schmidt-Grunert verweist in diesem Zusammenhang auf unterschiedliche Phasen der Methode Gruppenarbeit (vgl. Schmidt-Grunert 1997): Die erste Phase wird von den Jahreszahlen 1945–1965 eingegrenzt. Genannt wird in diesem Zusammenhang der Name Magda Kelber. Die Leiterin des Hauses Schwalbach (Heim für Volksbildung und Jugendpflege) vertrat die amerikanische *social group work*. Das Haus bot Kurse für pädagogisch Tätige an. Veröffentlichungen zu gruppenpädagogischen und -psychologischen Themen (Gruppenführung, Gruppenfibeln etc.) wurden publiziert. Gruppenarbeit wurde als Mittelpunkt der pädagogischen Aufgabe begriffen. KritikerInnen warfen diesen Ansätzen in erster Linie Unwissenschaftlichkeit, naives Unterfangen und zu starke Praxisorientierung vor. Es folgte in der zweiten Phase eine Etablierung der Gruppenarbeit in den sechziger Jahren. Viele Veröffentlichungen zum Thema entstanden – in der neu gegründeten höheren Fachschule zur Ausbildung von JugendleiterInnen und WohlfahrtspflegerInnen wurde die Methode der Gruppenarbeit etabliert.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Hier liegen die Wurzeln des immer noch andauernden Streits der Zweiteilung von Sozialpädagogik und Sozialarbeit innerhalb der Fachhochschulausbildung: In den siebziger Jahren wur-

Heinrich Schiller (FH Nürnberg) institutionalisierte Gruppenpädagogik als eigenständiges Ausbildungsfach in der Methodenlehre. Er vertrat die Auffassung, sozialpädagogische Methode habe die Vermittlung von praktischen Problemen und wissenschaftlichen Einsichten zu leisten. Die Gruppe rückte in dieser Zeit ins Zentrum des Interesses: Kleingruppen- und gruppendynamische Forschung expandierte. Es stellte sich die Frage, wie die Psychoanalyse, die Verhaltensforschung etc. auf Gruppen angewandt werden könne. Es entstanden verschiedene Modelle der therapeutischen Hilfe, aufgabenzentrierte Modelle, das verhaltenstheoretische Modell etc. Stufen und Phasen in Gruppen wurden entwickelt.

Anfang der siebziger Jahre wurde insbesondere Kritik am fachlichen Kontext der sozialen Gruppenarbeit geübt. Gegen den Grundsatz von Bildung und Lehre verstoße bei der Gruppenarbeit, dass das Nachdenken über Methode (Lehre der Bildungsform) der Didaktik (Lehre von den Bildungsgehalten) vorausgestellt sei. Außerdem sei die didaktische Konzeption inhaltsleer und die Methode könne des Weiteren als Mittel missbraucht werden, um Menschen zu gesellschaftlich erwünschten Verhaltens- und Einstellungsweisen zu bringen.

An dieser Stelle stoßen wir auf einen interessanten Zusammenhang, der in der heutigen Zeit im Kontext der kontroversen Debatte um die Brauchbarkeit und Dringlichkeit von Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit etwas differenzierter, jedoch mit ähnlichen Argumenten geführt wird. Kritisiert wurde in den siebziger Jahren in der Methodendebatte, dass die Methoden in der Gefahr stehen, als Werkzeug instrumentalisiert zu werden, um das Klientel in gesellschaftliche Strukturen einzubinden, die jedoch problematisch sind. Ein Reflexionsprozess über staatliches Handeln sowie eine Standortbestimmung Sozialer Arbeit setzten an Hochschulen ein. Es wurde unter anderem danach gefragt, warum Soziale Arbeit funktionieren soll. Thematisiert wurde folglich, welche Gefahr darin liegen kann, sich in erster Linie mit der Frage zu beschäftigen, welche Methoden am besten geeignet sind, um Elend zu »verwalten«.

In der öffentlichen Debatte sprechen wir heute nicht mehr von Methoden, sondern von Instrumenten und Maßnahmen, die unsere Organisationen qualifizieren, bessere Qualität »abzuliefern«. Ein Rückblick auf diese Epoche der Entwicklung der Methode Gruppenarbeit zeigt uns, dass wir das kritische Potential, das unserer Profession innewohnt, nicht überhören sollten. Hilfreich könnte in Qualitätsmanagementverfahren sein, den Blick für gesellschaftliche Verhältnisse zu öffnen, Gefahren und Risiken des Sozialen zu reflektieren und

---

den die höheren Fachschulen in Fachhochschulen »umgewandelt«. Die JugendleiterInnen, die sich in erster Linie mit erziehenden, bildenden Denktraditionen und Aufgaben (Sozialpädagogik) beschäftigen, treffen auf WohlfahrtspflegerInnen, deren sozialarbeiterische Ausrichtung fürsorgliche und verwaltende Aufgaben favorisiert (Sozialarbeit).

insbesondere die Rolle der Sozialen Arbeit genau herauszuarbeiten. Es gilt die Illusion zu entlarven, durch gezielte methodische Verfahren, wie zum Beispiel Gruppenarbeit und/oder Qualitätsmanagementinstrumente, wäre es möglich, Soziale Arbeit zu verbessern. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass viele weitere Ebenen und Kontexte bedeutsam sind, um den AdressatInnen gerecht zu werden. Sozialpolitische Fragen, die relevanten Umwelten von Organisationen sowie Modernisierungsprozesse, die Männer und Frauen zum Beispiel unterschiedlich betreffen, sind wichtige Kontexte, die Qualitätsentwicklungsverfahren indirekt beeinflussen.

In den siebziger Jahren führte diese Debatte in der Sozialen Arbeit zu neuen Projekten mit Straffälligen, Obdachlosen etc. Im Kontext der Heimerziehung beziehungsweise der erzieherischen Hilfen wurden fundamentale Debatten geführt. Es bildeten sich zwei radikal-politisch-reformerische Richtungen: die Politisierung sowie die Rückbesinnung auf sich selbst, folglich eine Hinwendung unter anderem zur Humanistischen Psychologie. Für die Entwicklung der Methode Gruppenarbeit in der Sozialen Arbeit konnte eine so genannte Therapeutisierung konstatiert werden. Entwickelte Konzepte wurden unter anderem mit psychologischen Ansätzen (analytisch orientierte Therapiegruppen nach Freud, Gruppendynamik nach Brocher, Psychodrama nach Moreno, Gestalttherapie nach Perls, Encounter-Gruppen nach Rogers, Transaktionsanalyse nach Berne, Verhaltenstherapie nach Watson, Pawlow, Skinner, themenzentrierte Interaktion nach Cohn etc.) verbunden. In der Folgezeit stellte sich die Frage nach einer eigenständigen Identität der Sozialen Arbeit erneut. In Anlehnung an die Frage, ob SozialpädagogInnen/SozialarbeiterInnen zu so genannten »MinipsychologInnen« auszubilden seien, beschäftigte die Fachwelt. Außerdem hatten die Ausbildungsstätten damit zu kämpfen, dass einige StudentInnen das Studium als Ersatztherapie verstanden.

In dieser Phase der Entwicklung der Methode Gruppenarbeit ist eine ähnliche Entwicklung zu beobachten, die auch heute in der Debatte um Qualitätsmanagement meines Erachtens viel zu selten die Gemüter bewegt: Die eingangs beschriebene sozialpädagogische und sozialarbeiterische Tradition wird über Bord geworfen, neue vielversprechende Einflüsse anderer Disziplinen, in diesem Zusammenhang der Psychologie, werden gerne übernommen. Es stellt sich die Frage, ob beziehungsweise weshalb die Soziale Arbeit so anfällig ist, neu erworbene Erkenntnisse, die wie hier am Beispiel des methodischen Arbeitens skizzenhaft und beispielhaft dargestellt wurden, aufzugeben. Deutlich wird mit Blick auf die Qualitätsentwicklungsdebatte, dass sich in den neunziger Jahren, wie schon mehrmals angesprochen, eine Parallele herstellen lässt. Wurde in den siebziger Jahren die Identität Sozialer Arbeit durch eine

Therapeutisierung erschüttert, so erlebten wir in den neunziger Jahren eine Verbetriebswirtschaftlichung, die die Profession überrollte.

In den achtziger Jahren versuchte sich die Soziale Arbeit aus den Fängen der Psychologie zu befreien. Eine Verwissenschaftlichung des Faches führte unter anderem dazu, Theorie- und Denktraditionen weiterzuentwickeln. Durchgesetzt hat sich eine Wissenschaft Sozialer Arbeit, die mit den Begriffen Alltagsorientierung, Dienstleistungsorientierung, Sozialraum und Lebensweltorientierung arbeitet. Die Methodenentwicklung wird verbunden mit dem Nachdenken über ein methodisches Instrumentarium als Forschungsaufgabe diskutiert, das der Sozialen Arbeit als Wissenschaft adäquat ist. Die bisherigen Methoden in der Sozialen Arbeit sollen nicht abgelöst, sondern wissenschaftlich ergänzt werden. Untersuchungsgegenstand der Kleingruppenforschung ist zum Beispiel Soziale Arbeit als Gruppenfallarbeit mit biographischen und lebensweltlichen Bezügen, ökosoziale Ansätze, integrative Gruppenarbeit, familienorientierte Arbeit, Empowerment oder Netzwerkansätze (vgl. Schmidt-Grunert 1997).

### Perspektiven methodischen Arbeitens

Galuske verweist bezüglich der gesamten aktuellen Methodendebatte in der Sozialen Arbeit darauf, dass neue Akzent- und Schwerpunktsetzungen vorgenommen werden.

»Dazu gehören: die Konjunktur niedrigschwelliger, alltags- und lebensweltnaher Ansätze (zum Beispiel Straßensozialarbeit); die Integration gemeinwesenorientierter Arbeitsprinzipien in einzel- und gruppenbezogenen Interventionsformen (zum Beispiel Casemanagement); die theoriebasierte (Weiter-)Entwicklung einer aufgeklärten Fallarbeit (zum Beispiel multiperspektivische Fallarbeit) und Diagnostik (zum Beispiel rekonstruktive Sozialpädagogik); die zunehmende Bedeutung von planungs- und organisationsbezogenen Methoden (zum Beispiel Sozialmanagement; Jugendhilfeplanung)« (Galuske 2002: 323).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es innerhalb der eigenen Profession eine intensive Debatte über methodisches Handeln gab beziehungsweise gibt, die verschiedene Phasen durchlief.

Die Abkehr von der Methodenfrage in den siebziger Jahren war fatal, da genau in den darauf folgenden Jahren insbesondere der Druck von außen größer wurde, durch Verfahren die eigene Arbeit strukturiert präsentieren und begründen zu können. Die Forderung, dass auch wir Verantwortung für die Weiterentwicklung Sozialer Arbeit tragen, die fachliche Standards dahingehend prüft, ob sie auch effizient und effektiv umgesetzt werden, passte scheinbar nicht in diese Zeit. Obgleich sich in den letzten Jahren einiges bewegt hat,

hat(te) die beschriebene Entwicklung fatale Folgen: Soziale Arbeit reagiert(e). Anstatt selbstbewusst aus der eigenen Disziplin heraus auf der Basis fachlicher Standards Kriterien für Effektivität und Effizienz zu entwickeln und in Debatten diese Positionen selbstbestimmt zu vertreten, agiert die Soziale Arbeit dann, wenn sie dazu aufgefordert wird. Betriebswirtschaftliche Denk- und Verfahrensweisen prägen Modernisierungskonzepte, mit denen sich die Soziale Arbeit unweigerlich auseinander zusetzen hat. Über das vorgefundene Loch wurden folglich betriebswirtschaftliche Konzepte gestülpt. Das Feld wurde zunächst dieser Profession überlassen. Einer Profession, die eine spezifische Attraktivität und Faszination verströmt, die mit der Illusion einhergeht, dass das komplexe Feld der Sozialen Arbeit klar definier- und steuerbar sei. Sozialer Arbeit werden scheinbar urplötzlich Vorgaben gemacht.

Sie reagierte zunächst ablehnend, kritisch und hilflos. Ein Grund für diese Situation ist sicherlich, dass Soziale Arbeit nun von außen auf ein Versäumnis hingewiesen wird, das zwar innerhalb der Disziplin immer wieder benannt wurde, das jedoch scheinbar erst dann ernstgenommen wird, wenn andere (Mächtigere) es einklagen (vgl. Belardi 1994; von Spiegel 1994; 2004). Hier müssen wir uns selbstkritisch fragen, wie ernst wir Impulse, die aus der eigenen Disziplin kommen, eigentlich nehmen. Gefallen wir uns vielleicht in der Rolle der »Überrollten« und »Vergessenen«? Der Blick zurück auf die Geschichte der Entwicklung der Methode Gruppenarbeit belegt, dass in den siebziger Jahren relativ unreflektiert Methoden aus der Psychologie auf die Soziale Arbeit übertragen wurden. Es dauert bis heute an, den »Eigensinn« des Sozialpädagogischen zu retten. Scheinbar sind wir jedoch sehr anfällig für Vereinnahmungen, was den Einzug ökonomischen Denkens und betriebswirtschaftlicher Konzepte in unsere Profession bestätigt. Wiederum sind wir gefordert, uns auf unsere Wurzeln, unser sozialpädagogisches Können zu besinnen, um von diesem Ausgangspunkt aus neue Herangehensweisen und Sichtweisen zu diskutieren und zu integrieren.

## Die Basis: eine ausgefeilte, weiterzuentwickelnde Theorie

Wie bereits mehrmals betont, ist die Qualitätsdiskussion keine aktuelle Erfindung, die in erster Linie durch betriebswirtschaftlich orientierte Qualitätsentwicklungs-, -steuerungs-, und -sicherungsverfahren Eingang in die Soziale Arbeit fand. Durch diese Impulse wurden jedoch spezifische Akzentuierungen vorgenommen, die eigene Ansätze verschwimmen ließen und sozialpädagogische Fachlichkeit verdrängten, aber auch neue Chancen eröffneten. Immer

wieder wurden beispielsweise Verfahren auf die Soziale Arbeit übertragen, die ihrer Logik nicht gerecht wurden. Im Zentrum sozialpädagogischer Arbeit steht zum Beispiel insbesondere die prozessorientierte Soziale Arbeit – dies hat unweigerlich Konsequenzen für passende Qualitätsentwicklungsverfahren (vgl. Merchel 2004).

In der sozialpädagogischen Fachdiskussion sind Fragen der Angemessenheit von Strukturen und Prozessen weniger mit der Überschrift Qualität als mit den Begriffen methodisches Arbeiten, fachliche Standards und Handlungsmaximen diskutiert worden. Die Entwicklung von Standards und Handlungsmaximen ist keinesfalls beliebig. Weitreichende Theoriebildungskonzepte legen Grundsteine, die sich in Programmen und Projekten, methodischem Handeln und sozialpolitischen Rahmenbedingungen (zum Beispiel KJHG) wieder finden.

### Lebensweltorientierte Soziale Arbeit

Das Konzept der Lebensweltorientierung hat sich als wichtiger theoretischer Ansatz in der Sozialen Arbeit durchgesetzt. Das Anliegen, Alltagserfahrungen in ihrer Ganzheit zu beschreiben, Möglichkeiten und Hindernisse des Lebens (be-)greifbar zu machen, spiegelt sich in den Überlegungen von Hans Thiersch wider. Sein Konzept Lebensweltorientierter Sozialer Arbeit versucht, die Trennung zwischen gesellschaftlichen Strukturen und der Lebenswelt des Individuums aufzuheben. Lebensweltorientierung und Alltagsorientierung sind zentrale Begrifflichkeiten, die dem Konzept zugrunde liegen (vgl. Thiersch 1992: 46; Grunwald/Thiersch 2004: 13ff.). Thiersch umschreibt die Begrifflichkeiten folgendermaßen: »Lebensweltorientierung meint den Bezug auf die gegebenen Lebensverhältnisse der Adressaten, in denen Hilfe zur Lebensbewältigung praktiziert wird, meint den Bezug auf individuelle, soziale und politische Ressourcen, meint den Bezug auf soziale Netze und lokale/regionale Strukturen« (Thiersch 1992: 5). Der Begriff der Alltäglichkeit versucht, analog zum Begriff der sozialen Praktiken, die unterschiedlichen Ebenen aufzunehmen beziehungsweise sie in ihrer Komplexität und Verwobenheit ineinander wahrzunehmen (vgl. Engelfried 1997). Macht- und Herrschaftsstrukturen werden in Bezug gesetzt zu alltäglichen Verunsicherungen und Orientierungslosigkeit. Die ungleiche Verteilung von Ressourcen beziehungsweise die damit einhergehenden Abhängigkeiten im materiellen, sozialen und öffentlichen Bereich korrespondieren mit emotionalen Befindlichkeiten der Akteure. Deshalb ist Alltäglichkeit durch die Lebensgeschichten von Männern und Frauen ge-

prägt, die unterschiedliche Erfahrungen machen, Kompetenzen, Hoffnungen und Traumatisierungen haben.

In der reflexiven Moderne ist die Gesellschaft geprägt durch zunehmende soziale Ungleichheit. Zugehörigkeiten zu Nation, Generation, Geschlecht sowie die Möglichkeit der Partizipation an Arbeit, Bildung, Besitz und sozialer Dienstleistung bestimmen in hohem Maße die Lebenslage und folglich die Lebensführung von Menschen. Im Rahmen eines normativ-kritischen Zugangs Lebensweltorientierter Sozialer Arbeit hat insbesondere Maria Bitzan innerhalb der Genderforschung Verdeckungszusammenhänge herausgearbeitet, die die gleichberechtigte Teilhabe und Partizipation von Männern und Frauen beziehungsweise Mädchen und Jungen an Gesellschaft und Öffentlichkeit unmöglich machen (vgl. Bitzan 2004).

Das Konzept Lebensweltorientierter Sozialer Arbeit fußt auf folgenden Traditionslinien und Zugängen: der hermeneutisch-pragmatischen Erziehungswissenschaft (Nohl, Dilthey, Roth, Mollenhauer), dem phänomenologisch-interaktionistischen Paradigma (unter anderem Goffman, Bourdieu), kritischen Varianten der Alltagstheorie und der Analyse gesellschaftlicher Strukturen. Herausgearbeitet wurden fachliche Standards beziehungsweise Handlungsmaximen, die mittlerweile Eingang in das KJHG sowie Projekte und Programme fanden. Die Handlungs- und Strukturmaxime *Prävention* meint, begleitende, unterstützende und ambulante Maßnahmen auszubauen und stationäre Angebote abzubauen. Mit *Dezentralisierung/Regionalisierung* ist gemeint, Erreichbarkeit und Kooperation im Stadtteil, der Region, im Sozialraum herzustellen. *Alltagsorientierung* erfordert von Professionellen, wie zuvor benannt, die Probleme der AdressatInnen im Kontext der lebensweltlich gegebenen Umstände zu analysieren. Es gilt, ein Defizitdenken zu verlassen und mit beziehungsweise an den Ressourcen des/der Gegenüber zu arbeiten. Das Prinzip *Integration* erfordert von uns, Unterschiedlichkeit zu erkennen und anzuerkennen sowie wahrzunehmen, dass diese Gesellschaft nur überlebensfähig ist, wenn unterschiedliche Gruppierungen die Möglichkeit der Teilhabe haben. Hier schließt sich die nächste Maxime unmittelbar an: *Partizipation* herzustellen, gedacht im Kontext einer modernen BürgerInnengesellschaft, die durch Selbstbestimmung und Mündigkeit geprägt ist, ist Aufgabe Lebensweltorientierter Sozialer Arbeit. Dies erfordert insbesondere eine kritische Form der *Einnischung* in sozialpolitische Entscheidungsverfahren sowie andere Politikfelder. Gelingende Lebensweltorientierte Soziale Arbeit ist außerdem auf neue Formen der *Kooperation* mit BürgerInnen innerhalb und außerhalb der eigenen Profession angewiesen (vgl. Grunwald/Thiersch 2004: 26ff.).

Wie eingangs erwähnt, fanden diese Handlungsmaximen unter anderem Eingang in allgemeine Qualitätsnormierungen, die zum Beispiel im Kinder-

und Jugendhilfegesetz festgeschrieben sind. Allgemeine Zielvorgaben und die Forderung von Rahmenbedingungen bestimmen Qualitätsfestlegungen. So konkretisiert zum Beispiel der § 9 des KJHG Qualitätsforderungen, indem er darauf verweist, dass jungen Menschen die zur Förderung ihrer Entwicklung erforderlichen Angebote der Jugendarbeit zur Verfügung zu stellen sind. § 8 umschreibt Prozessqualität, wonach Kinder und Jugendliche ihrem Entwicklungsstand entsprechend an allen sie betreffenden Entscheidungen in der öffentlichen Jugendhilfe zu beteiligen sind.

### Sozialräumliche Orientierung

In unterschiedlichen Feldern der Sozialen Arbeit wurde das Konzept Lebensweltorientierte Soziale Arbeit weiterentwickelt, dessen Strukturmaximen sehr abstrakt formuliert sind (vgl. Merchel 2004: 26). So hat zum Beispiel Uli Deinet für die Jugendarbeit unter dem Aspekt Qualität diesen Ansatz weiterentwickelt. Er verweist wie viele weitere KollegInnen darauf, dass aus der Perspektive des Sozialraums weitergedacht werden muss. Kindern und Jugendlichen sollte folglich die Möglichkeit geboten werden, sich Räume anzueignen. Die tätige Auseinandersetzung mit der Umwelt in Spielräumen unterstützt gelungene Sozialisation. Raumorientierung bedeutet die (lebensweltbezogene) Eröffnung von gestaltbaren Ressourcen für Kinder und Jugendliche, mit dem Ziel, Gelegenheitsstrukturen zu entwickeln, in denen sie die Möglichkeiten vorfinden, die ihnen sonst aufgrund ihres Alters (oder ihrer sozialen Lage) in vielen Lebensbereichen (zum Beispiel in Bildung und Politik) verwehrt bleiben: unabhängig von materiellen und finanziellen Voraussetzungen und curricularen Vorgaben, ihrer Entwicklung nach zu planen, zu entscheiden und zu handeln und dabei unterstützt, begleitet und gefördert zu werden. Sozialräumliche Orientierung bezieht sich folglich auf geographische, bebaute Räume, Planungs-, Entscheidungs- und Handlungsräume, aber auch auf Zugangsmöglichkeiten zu Öffentlichkeiten, Kontakten, Medien und Kommunikation (vgl. Böhnisch 2004).

Im Fachlexikon des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge wird im Kontext des Feldbegriffs auf die Gestaltpsychologen der Berliner Schule (Wertheimer und Köhler) Bezug genommen, die den Begriff in die psychologische Diskussion eingeführt haben. Lewin übernahm schließlich die Modellvorstellung zur Beschreibung sozialpsychologischer Gegebenheiten, entwickelte die so genannte Lebensraumanalyse, die später zur sozialen Feldtheorie wurde (vgl. Böhnisch 1993: 43). Dieser sozialräumliche Ansatz beansprucht mehr, als nur eine Dimension der sozialen Entwicklung herauszu-

arbeiten, im Zentrum steht die Mensch-Umwelt-Beziehung schlechthin. Es wird davon ausgegangen, dass jeder Einzelne in einem Umfeld sozialer Spannungen und Kräfte steht. Die einzelnen Kräfte können als Vektoren beschrieben werden, der Lebensraum der Personen als ein Kraftfeld, innerhalb dessen die Vektorgrößen messbar fungieren. Mittels Handlungen und Fortbewegungen (im physischen, sozialen und intellektuellen Sinne) agieren Personen in einem Feld. Kräftefelder ändern sich, neue Ziele, aber auch Widerstände werden sichtbar. So befinden sich Menschen, dem sozialräumlichen beziehungsweise feldorientierten Ansatz folgend, in sich ständig wandelnden, neu entstehenden, neu zu strukturierenden Lebensräumen, die mit dessen Kräften eine Gestalt bilden.

Zusammenfassend kann an dieser Stelle gesagt werden, dass kein einheitliches theoretisches Konzept von »Sozialraum« existiert. Verschiedene theoretische Begründungszusammenhänge korrespondieren mit unterschiedlichen Bedeutungen, »etwa als Lernraum im Kontext der Pädagogik der Aufklärung (vgl. Böhnisch/Münchmeier 1990), als Sozialisationsraum im Rahmen sozialökologischer Theorien (vgl. Muchow 1935; Zeiher 1983; Harms 1985; Baacke 1984) beziehungsweise als Aneignungsraum im Kontext aneignungstheoretischer Konzepte (vgl. Deinet 1991), als Raum alltäglicher Erfahrungen im Kontext philosophisch-lebensweltlicher Theorien (vgl. Berger/Luckmann 1966), als Raum unterschiedlicher Lebenslagen in soziologischer Perspektive (vgl. Hurrelmann 1995)« (Schumann 2004: 325).

Sozialräumliche Konzeptentwicklung, die Sozialraumanalyse, das Konzept der Selbstevaluation, sowie methodisches Arbeiten sind Ansätze, die sich in Anlehnung an die dargestellten theoretischen Hintergründe darum bemühen, fachliche Standards und pädagogische Konzepte genauer zu definieren, um Kriterien der Überprüfung zu gewinnen.

## Technokratische Wende

### Betriebswirtschaftliche Orientierung des Sozialstaats

Diese aus der Sozialen Arbeit kommenden Impulse, auf der Basis theoretischer Implikationen Ansätze der Qualitätsentwicklung zu formulieren, wurden Anfang der neunziger Jahre von einer Qualitätsdebatte überrollt, die im Kontext der Debatten um den Sozialstaat sowie die Reform der kommunalen Verwaltungen begann. Die Qualitätsentwicklungsdebatte ist folglich in Deutschland eng verwoben mit der Debatte um die Modernisierung des Staats und den

Konzepten zur Verwaltungsreform. Seit den achtziger Jahren muss sich die Soziale Arbeit Diskussionen um die Reform sozialer Dienste, öffentlicher Verwaltung, die insgesamt eingebettet ist in eine umfassende Debatte um die Modernisierung des Staats, stellen (vgl. Dahme/Wohlfahrt 2002: 10ff.). Die Kontroversen bewegen sich zwischen dem Bild des Wohlfahrtsstaats im Wettbewerb und dem aktivierenden Sozialstaat. Seit Anfang des 20. Jahrhunderts ist klar, dass das dichotomisierende Wechselspiel der klassischen Leitbilder von Staat und Wirtschaft überholt ist. Dies hat zur Folge, dass eine Neubewertung des Verhältnisses von privaten und öffentlichen Aufgaben jenseits von minimalistischem Staat und klassischer Staatsintervention und die Optimierung von Verwaltungshandeln und Prinzipien des New Public Management vorgenommen werden müssen. Das Staatsaufgabenkonzept muss überarbeitet werden.<sup>2</sup> Es gibt nicht die Instanz, die eine Neubestimmung des Staatsaufgabenkonzepts vornimmt. Dies muss gesellschaftlich von Interessensgruppen und Institutionen ausgehandelt werden.

Ziel der seit Anfang der neunziger Jahre verstärkt diskutierten Reform der (kommunalen) Verwaltungen ist die Umgestaltung zu einem im betriebswirtschaftlichen Sinne effizienten, zugleich aber auch bürgerInnenfreundlichen effektiven Dienstleistungsunternehmen. Die Verteilung der Mittel und die Wahrnehmung der Aufgaben durch die Verwaltung und durch die EmpfängerInnen von Zuschüssen soll sich in Zukunft streng am output orientieren, das heißt an den beabsichtigten und tatsächlichen Ergebnissen. Bisher galt bei der öffentlichen Hand die Orientierung am input. Den einzelnen Abteilungen der Verwaltungen oder auch freien Träger werden dabei im Rahmen des Haushaltplans Mittel beziehungsweise Personal überlassen. Die Basis dafür waren eher vage Beschreibungen, was mit dem Geld getan werden soll, aber keine präzisen Angaben über die dafür zu erwartenden Leistungen und Ergebnisse. Es geht also auf der Ebene der Absichten und Konzepte bei der Reform der (kommunalen) Verwaltungen keinesfalls allein um die Bewältigung der Krise (kommunaler) Haushalte, sondern vor allem um die Entwicklung leistungsfähiger und qualitativer Strukturen in den öffentlichen Verwaltungen. Die KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung) hat versucht, ein pragmatisches Konzept zu entwickeln, das zwischen Effektivität (Qualität der Aktivitäten) und Effizienz (wirtschaftlichem Einsatz von finanziellen und personellen Mitteln) unterscheidet. Die einzelnen Leistungen werden als Produkte beschrieben. In knapper Form wird festgehalten, welche Ziele von einer Einrichtung erreicht werden sollen, welche kurz-, mittel-, und

---

<sup>2</sup> Öffentliche Aufgaben mit Gemeinwohlbezug und nicht-öffentliche Aufgaben mit Gemeinwohlbezug beziehungsweise ohne Gemeinwohlbezug müssen neu ausgehandelt werden.

langfristigen Wirkungen bei den AdressatInnen zu erwarten sind. Außerdem wird festgehalten, welcher Aufwand betrieben werden muss. Um Effektivität und Effizienz des Handelns abzusichern, muss gesteuert werden. Dazu werden Verfahren der Zielvereinbarung vorgeschlagen. Durch ein Kontraktmanagement sollen die Ziele und der Umfang der dafür benötigten Ressourcen zwischen den Beteiligten ausgehandelt werden. Mittel hierfür sind Verfahren der Bewertung und Steuerung: Controlling. Dazu sind Informationen notwendig, die aus dem Berichtswesen stammen. Ergebnisse können – so die KGSt – nur erreicht werden, wenn die Beschäftigten in die Veränderungsprozesse einbezogen werden. Dezentrale Organisationsstrukturen müssen hergestellt werden, die Enthierarchisierung implizieren. Den einzelnen Ämtern und Organisationen werden Budgets zugeteilt.

Die an dieser Stelle kurz referierten Ziele klingen sehr plausibel und werden von nahezu allen Fachleuten begrüßt. Kritisch hinterfragt werden müssen nun zentrale Begrifflichkeiten. Inwieweit sind sie für die Soziale Arbeit brauchbar? Außerdem muss die Frage erlaubt sein, welche Aspekte Sozialer Arbeit durch ein solches Instrumentarium erfasst werden können. Hier nun die Überprüfung einiger ausgewählten Begrifflichkeiten:

### Dienstleistungsunternehmen/KundIn/Markt

Soziale Arbeit hat unter anderem die Aufgabe, sich um Menschen zu kümmern, die sich in Zeiten sozialen Wandels in Umbruchphasen befinden und auf Unterstützung angewiesen sind. Wir alle sind in der heutigen Zeit in unterschiedlichen Lebensphasen auf Angebote, die Soziale Arbeit entwickelt hat, angewiesen.

Vor diesem Hintergrund betrachtet, könnte behauptet werden, unsere »Dienstleistungsunternehmen« bedienen unsere »KundInnen« in Anlehnung an deren Interessen. Doch wer ist überhaupt unsere Kundschaft? Kritisch reflektiert werden muss in diesem Kontext zum Beispiel, inwieweit nicht auch die Gesellschaft unsere »Kundin« ist, die das Interesse hat, von ihr mitverursachte Probleme gelöst zu bekommen.

Außerdem verfolgt Soziale Arbeit spezifische Ziele, die nicht immer mit den Bedürfnissen der AdressatInnen übereinstimmen. Nicht selten verbringen wir viel Zeit damit, unsere AdressatInnen zu suchen und sie davon zu überzeugen, dass es an der Zeit ist, Leistungen in Anspruch zu nehmen. Ich denke hier zum Beispiel an die Arbeit mit Wohnungslosen, an das Tätigkeitsfeld der Mobilien Jugendarbeit, auch an die Arbeit mit Frauen, die Gewalt erfahren haben, die meist im Rahmen eines komplexen Beratungsprozesses dahingehend

gestärkt werden sollen, eigene Wünsche zunächst zu erkennen und zu formulieren. Würden wir uns ausschließlich an den AdressatInnenwünschen orientieren, so würden wir viele Personen überhaupt nicht erreichen und müssten außerdem eigene Zielsetzungen, die mit spezifischen Werten und Normen gekoppelt sind, über Bord werfen. Nicht selten sollen wir gegen die unmittelbaren Interessen der AdressatInnen handeln. Soziale Arbeit ist folglich nicht ausschließlich Dienstleistung, die sich am Markt orientiert (hier muss kritisch nachgefragt werden, wer der Markt ist), die sich an den Wünschen der AdressatInnen orientiert. Sie ist immer auch eine Profession, die auf bislang verdeckte und nicht sichtbare Missstände, in denen sich Menschen befinden, hinweisen muss. Sie ist auch Menschenrechtsprofession, um auch an diesen viel benutzten Begriff zu erinnern. Sie hat auch immer die Aufgabe, Frauen und Männer, Jungen und Mädchen, zu befähigen, ihre Rechte zu erkennen und einzufordern. Hier zeigt sich, dass professionelles Handeln auch dieser Logik verpflichtet ist und nicht ausschließlich effiziente Dienstleistung sein kann.

Ich spreche bewusst von AdressatInnen und nicht von KundInnen oder KlientInnen. Die Wahl dieser Begrifflichkeit ermöglicht meines Erachtens, eine eigenständige Position Sozialer Arbeit deutlich zu machen und trägt außerdem zu einer Versachlichung der Debatte bei.

## Produktbeschreibungen

Die in einer Produktbeschreibung vorzufindende Auflistung von Zielsetzungen, Indikatoren der Zielerreichung sowie einer Auflistung der Leistungen soll die qualitative Ebene (pädagogische Ziele) mit der quantitativen Ebene (dem jeweils notwendigen Aufwand) ins Verhältnis setzen – so der Anspruch der KGSt. In der offenen Jugendarbeit werden zum Beispiel festgehalten:

- TeilnehmerInnenzahlen, differenziert nach Altersgruppen und Angebotsarten,
- dafür jeweils gegebene Angebotsstunden,
- das dabei eingesetzte Personal,
- der von diesem dafür benötigte Zeitaufwand,
- alles nochmals für die unterschiedlichen Zielgruppen
- und in einer weiteren Liste, welcher Zielsetzung diese Angebote jeweils zuzuordnen sind (Treff, Beratung, Förderung von Eigeninitiative ...), wiederum für jede einzelne Zielgruppe.

Burkhard Müller vertritt demgegenüber die Auffassung, dass dieses Verfahren nicht angemessen ist und der Anspruch nicht eingelöst werden kann. Nach