

Adressaten Sozialer Arbeit und Management. Reflexionen zu einem Intensiv Programm zum Thema der sozialen Unternehmerschaft (Vilnius 2009)

Harald Wagner

Evangelische Hochschule für Soziale Arbeit Dresden

Einleitung

Der vorliegende Text spiegelt Erfahrungen des IP „Invest“ wieder, welches vom 19. bis 30. April 2009 in Vilnius stattfand. Im Kapitel „Rahmen“ wird dieser Zusammenhang ausführlich dargestellt. Im Vorfeld hatten Diskussionen zwischen den Lehrenden der teilnehmenden Universitäten und den Studierenden der eigenen Einrichtung dazu geführt, die involvierten Problemzusammenhänge deutlicher zu markieren. Die Seminare, Praxisbegegnungen und Präsentationen führten den Diskurs weiter. Heute möchte ich im Sinne einer theoriegeleiteten Reflexion ein Zwischenfazit für weitere Überlegungen und Aktivitäten vorlegen. In vielfältiger Weise sind hier Anregungen der oben genannten Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner enthalten, bei denen ich mich ganz herzlich bedanken möchte. Ohne dieses befruchtende Zusammenwirken wäre es nicht möglich gewesen, das Folgende zu formulieren – enthaltene Fehler und Unkorrektheiten hingegen sind ausschließlich dem Autor zuzurechnen.

Im Zentrum des Beitrags steht die Frage, inwieweit unternehmerische Praxis in Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit etabliert werden könnte und sollte. Schnell ist erkennbar, dass keine Entweder-Oder-Entscheidung zur Verfügung steht, sondern es geht um die Erarbeitung einer differenzierten Sichtweise. Zur Erreichung dieses Zieles werden nachfolgend 3 Problembereiche aufgenommen. Im ersten Bereich „Management und Kultur“ soll es um eine kultur- und sozialgeschichtliche Orientierung gehen. Nachfolgend wird in einer organisationspezifischen Perspektive auf die Differenzen der Logik der Sozialen Arbeit und der Logik des Managements eingegangen. Im letzten Schritt gilt es die Interaktionen zwischen Organisationen und den AdressatInnen aus der Sicht der AdressatInnen zu erkunden. Aus der Rekonstruktion dieser Perspektive sollen Entscheidungen zu den beiden vorher diskutierten Problembereichen abgeleitet werden. Der Text ist analog zur Praxis des IP angelegt: es wird von der Situation des Mitgliedslandes (also: Deutschland) ausgegangen und darauf aufbauend erfolgen Perspektivübernahmen und Reflexion.

Um den Bezug zum IP „Invest“ am Schluss explizit wieder aufzunehmen, werden aus den angeestellten Erörterungen sich ergebende Überlegungen zu Curricula der Sozialen Arbeit in der Form von Thesen zur Diskussion gestellt.

Der Rahmen

Beim IP „Invest“ (für: „Innovation, New Ventures and Entrepreneurship in Social work Teaching“) handelt es sich um ein von der Europäische Union gefördertes Programm zur Gestaltung und Implementierung neuer Module unternehmerischer Kompetenz in Feldern der Sozialen Arbeit. Das Programm selbst ist auf drei Jahre angelegt, falls sich der Verlauf erfolgversprechend gestaltet. Die erste Phase des Programms wurde an der Universität Vilnius durchgeführt. Beteiligt sind Universitäten und Hochschulen der Sozialen Arbeit aus sechs europäischen Ländern: Belgien (Katholieke Hogeschool Kempen), Deutschland (EHS Dresden, Fachhochschule Coburg), Estland (Pärnu Col-

lege, University of Tartu), Finnland (Seinäjäki University of Applied Sciences), Italien (University of Trento), und Litauen (Vilnius University).

Charakteristisch für die erste Phase waren die Etablierung einer Grundstruktur und die Orientierung an einem optimalen Bildungsprozess. Die Grundstruktur bestand darin, dass drei Perspektiven zur Bearbeitung des Problems ausgebaut und einbezogen wurden. Es handelt sich dabei um: *public sector*; *commercial sector* und *informal sector*. Innerhalb dieser Perspektiven bzw. Sektoren wurde jeweils ein spezifisches Praxisfeld zur sozialpädagogischen Erkundung und Zusammenarbeit in Vilnius ausgewählt. Innerhalb der Sektoren wurden nochmals je zwei Untergruppen mit unterschiedlichen Aufgaben (challenges) gebildet. Bei den Trägern der jeweiligen Praxisfelder handelte es sich um:

- eine Mutter-Kind- Einrichtung (*public sector*),
- eine Einrichtung für Menschen mit Behinderung (*commercial sector*) und
- einen Tagestreff/Beratungsstelle für Flüchtlinge (*informal sector*).

In der Prozessstruktur wurde Wert darauf gelegt, die Bildungsarbeit sinnvoll mit der Begegnung (sowohl mit den Studierenden der anderen Universitäten als auch mit den Mitarbeitenden der jeweiligen sozialen Projekte) zu koppeln, um optimale Ergebnisse zu erzielen. Diese wiederum gehören zwei Dimensionen an: es ging um den Kompetenzzuwachs der Studierenden in einer interkulturellen Situation und spezifischer sozialpädagogischer Aufgabenstellung, zugleich war aber ein Outcome hinsichtlich verallgemeinerbarer Erkenntnisse zum Thema der Unternehmerschaft und letztlich für curriculare Entwicklungen angestrebt. Im vorliegenden Beitrag soll ein solches Ergebnis präsentiert werden: Der Focus des Betrages wurde durch die Zugehörigkeit zum *informal sector* geprägt und liegt auf der Behandlung des Themas unter besonderer Beachtung der Adressatinnen und Adressaten der sozialpädagogischen Maßnahme. So werden in den folgenden Schritten zwar übergreifende Problemkreise analysiert, aber letztlich liegt das Erkenntnisinteresse immer auf der Sicht der Adressierten. Pointiert ausgedrückt heißt dies: Wie kann der Gedanke der Unternehmerschaft nutzbringend für die unterschiedlichen Zielgruppen aufgenommen, modifiziert und in die Praxis übernommen werden?

Wenn wir von einem explizit positiven Grundverständnis der Unternehmerschaft im sozialen Bereich ausgehen, dann stellt sich ein soziales Unternehmen folgendermaßen dar: Es wird von einem sozialen Unternehmer gegründet, der spezifische soziale Probleme in der Gesellschaft erkennt/wahrnimmt und die Möglichkeiten eines Unternehmens nutzt, um sozialen Wandel zu organisieren und zu managen. Wo andere Unternehmer Profit erlangen wollen, gilt dem sozialen Unternehmen der Einfluss auf die Gesellschaft als Erfolg. Dieses Verständnis zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass das unternehmerische Handeln auf die Gesellschaft – nicht aber auf die ‚Kunden‘ – einwirken will. In einer empathischen Streitschrift für soziales Unternehmertum hebt der britische Wirtschaftswissenschaftler J. Gregory Dees folgende Punkte hervor (ders. 1998:4):

“Social Entrepreneurs play the role of change agent in the social sector, by:

- Adopting a mission to create and sustain social value (not just private values),
- Recognizing and relentlessly pursuing new opportunities to serve that mission,
- Engaging in a process of continuous innovation, adaptation, and learning,
- Acting boldly without being limited by resources currently in hand, and
- Exhibiting a heightened sense of accountability to the constituencies served and for the outcomes created.”

Das Interessante und Weiterführende an dieser Definition besteht darin, dass soziale Aktivitäten nicht durch die momentan zur Verfügung stehenden Ressourcen (so auch Geld) begrenzt oder gar als illusorisch abgetan werden sollten, sondern Anlass zur Innovation zu sein. Genau hier

treffen die Intentionen des IP Invest mit den theoretischen Überlegungen zusammen. Dies legt es nahe, später nochmals genauer darauf einzugehen.

Auch Dees gibt zu erkennen, dass es sich bei seiner Definition um ein Ideal handelt. Somit scheint es geboten, sich mit bescheideneren und eher neutralen Betrachtungsweisen auseinander zu setzen. Dort wird unter einem sozialen Unternehmen eine Organisation verstanden, die zielgerichtet soziale Missstände aufspürt (Marktstudien erstellt), um diese Problemlagen in einem professionell geführten Unternehmen zu bearbeiten. Erfolgreich würde dieses Unternehmen dann sein, wenn es seinen Platz auf dem Markt (bzw. in der jeweiligen Förderlandschaft) einnehmen und verteidigen kann. Erfolg wird letztlich an der Kundenzufriedenheit und am Fortbestehen, besser noch der stetigen Expansion des Unternehmens gemessen.

Nachfolgend muss also erkundet werden, wie soziale Unternehmerschaft generell einzuschätzen ist, wie sie sich im Verhältnis zur Profession der Sozialen Arbeit verhält und was dies alles mit den ‚Kunden‘ – und ob es diese überhaupt gibt – zu tun hat.

Problemkreis 1: Management und Kultur

In seinem 2007 erschienen Buch zur „Flüchtigen Moderne“ hatte der aus Posen (Polen) stammende und lange Zeit in Leeds (Großbritannien) lehrende Soziologe und Philosoph Zygmunt Bauman den Zusammenhang zwischen Kultur und Management fundamental analysiert. Er beobachtet eine einflussreiche historische Wandlung des Kulturbegriffs innerhalb der letzten 3 bis 4 Jahrhunderte. Kennzeichnend dafür sei, dass mit der Neudefinition von „Kultur“ ein gesellschaftliches Interesse und ein übergreifendes Deutungsmuster etabliert wurden. Beide sind uns heutzutage so selbstverständlich, dass wir sie nicht ohne Weiteres als Konstrukt erkennen. Bauman argumentiert: „Der Begriff der ‚Kultur‘ entstand als Bezeichnung für eine zielgerichtete Aktivität. Nachdem man den Menschen vorher als Gegebenheit, als *factum brutum* betrachtet hatte, als nicht veränderbaren Bestandteil der unantastbaren göttlichen Schöpfung, dessen gelegentliche Niedertracht, Erbärmlichkeit und sonstige Defizite man hinzunehmen hatte, galt er am Beginn der Moderne plötzlich als formbares Wesen, an dem man ohne weiteres die bitter notwendigen Reparaturen und Verbesserungen vornehmen konnte“ (Baumann 2007: 209). Baumans These läuft darauf hinaus, erst in der Moderne den Menschen als Objekt der Veränderlichkeit, der Pädagogik zu sehen. Diese Vorstellung wurde von anderen Autoren gleichermaßen entwickelt und systematisiert. In radikaler Weise spricht Frank Hillebrandt von der ‚Sorge der Gesellschaft‘ um den Menschen. Es werden dabei sogenannte „humane Defizite“ (ders. ,282) semantisch konstruiert, die dann ein systematisches Eingreifen der Gesellschaft auf den Menschen legitimiert. Die dabei ausdifferenzierten Bereiche bzw. Subsysteme sind Gesundheit, Bildung und Wohlfahrt. In systemtheoretischer Formulierung stellt sich dies folgendermaßen dar: „Hochspezialisierte Kommunikationsbereiche müssen auf ein Problem bezogen sein, damit sie sich systemisch reproduzieren können. Nur wenn, anders formuliert, im Kontext der menschenzentrierten Medien *humane Defizite* als zu lösende Probleme der funktionsspezifischen Kommunikation und entsprechende Interventionsformen konstruiert werden, ist ein dauerhaftes sorgendes Eingehen auf die Humanontogenese durch die genannten Bereiche [Gesundheitswesen; Bildung; Soziale Arbeit/Wohlfahrt] wahrscheinlich“ (ebd.). Um es noch einmal explizit zu sagen: Diese Vorstellung gehört zu den basalen Werten moderner (europäischer) Gesellschaften und wird von uns letztlich nicht hinterfragt, obwohl ihr Entstehen offenbar neueren Datums ist und keineswegs das menschliche Wesen, im Sinne anthropologischer Konstanten ausmacht.

An dieser Stelle kann ein zweiter Gedanke Baumans eingeführt werden, der zum Kern des hier thematisierten Problems führt. Dem Begriff ‚Kultur‘ wird der Begriff des Managements zur Seite

gestellt. Um die dabei interessierende Differenz zu sehen, ist es geraten, den Kulturbegriff inhaltlich zu füllen. Bauman unternimmt dies metaphorisch: „Der Begriff ‚Kultur‘ gehört in dasselbe semantische Feld wie die ‚Kultivierung‘, das ‚Haushalten‘, die ‚Aufzucht‘ und die ‚Pflege‘, die aktive Eingriffe zur Verbesserung von Gegebenheiten und zur Abwendung von Schäden oder Verfall bezeichnen. Die konstante, aufmerksame Pflege, die der Bauer seinem Saatgut vom Setzling bis zur Ernte zukommen ließ, sollte in Form von Bildung und Erziehung nun auch den aufstrebenden Menschen zuteil werden. Menschsein war keine Gegebenheit mehr, kein Geschenk Gottes oder der Natur, sondern wurde als Herausforderung und Aufgabe begriffen, zu deren Bewältigung es der Supervision und Überwachung bedurfte. Menschen *kamen nicht mehr zur Welt*, sondern *entwickelten sich*. Ein neugeborenes Kind musste erst noch Mensch *werden*“ (ebd., S. 209 f). Faktisch läuft dies darauf hinaus, dass der Bauer – bzw. übertragen: der Pädagoge, Sozialarbeiter – professionelle Hilfestellung bietet, damit sich das Angelegte (im Saatgut; im Menschen) zu dem entwickeln kann, was es sein kann. Dies ist die uns beflügelnde positive Interpretation, wohl wissend, dass dies auch Gefahren birgt (metaphorisch wären Selektion und Einsatz von spezifischem Saatgut zu nennen). Bauman zeichnet nach, dass sich auch der Begriff ‚Management‘ in ungefähr der gleichen Zeit geändert habe. Unter Managen versteht das *Oxford English Dictionary* – auf das er sich hier explizit bezieht, um die ursprüngliche Bedeutung aufzuzeichnen –: „jemanden (Mensch, Tier etc.) seiner Kontrolle zu unterwerfen‘, ‚Einfluss auf etwas auszuüben‘, ‚etwas erfolgreich zu bewältigen‘“ (ders. 2007 S. 210). Im 18. Jahrhundert aber habe sich ein neuer Akzent herausgebildet: die Bedeutung des Wortes ‚Management‘ besteht nun darin: ‚etwas durch geschickte Manipulation bewerkstelligen oder möglich machen‘. Etwas zu ‚managen‘ hieß im Kern, es auf eine Weise zu erledigen, *wie es von selbst niemals geschehen wäre*, die Dinge so zu lenken, wie es den eigenen Plänen und Wünschen entspricht. Anders formuliert: zu ‚managen‘ (den Lauf der Dinge zu steuern) hieß auf einmal, *die Möglichkeiten zu manipulieren* – dafür zu sorgen, dass sich ‚Personen, Tiere etc.‘ mit größerer Wahrscheinlichkeit auf eine bestimmte Weise (aktiv oder reaktiv) verhalten, so dass andere Verhaltensweisen zugleich unwahrscheinlicher werden. ‚Management‘ bedeutet letztlich, *die Freiheit der ‚Gemanagten‘ einzuschränken*“ (ebd., Hervorhebung H. W.).

Managen im Sinne der Manipulation widerspricht den Grundlinien der Sozialen Arbeit und Pädagogik. So gesehen kann Managen als different zur Zielstellung von Kultur angesehen werden.¹ Diese Annahme hat nichts mit einer Vorstellung naiver Natürlichkeit zu tun, die meint, der Mensch könne sich völlig frei entwickeln. Der Prozess der Sozialisation zeigt, worum es geht. Moderne Gesellschaften haben ein ausgeprägtes Interesse, dass die Heranwachsenden sich an der aufgebauten Komplexität aller notwendigen Interaktionen beteiligen können. Allgemein ausgedrückt handelt es sich um die Erlangung sozialer Kompetenz. Konkrete Gestalt nimmt sie an im Spracherwerb, aber zugleich im Erwerb gesicherter Schriftsprachenkenntnisse, mathematischer Grundfertigkeiten und aller habituellen Voraussetzungen zur Kommunikation und Übernahme angeratener sozialer Rollen. Menschen haben alle neurobiologischen Voraussetzungen, dies leicht zu verinnerlichen. Andererseits zeigt sich, dass die Heranwachsenden und Lernenden eine unterstützende Entwicklungs – und Bildungsumgebung brauchen, die sich hauptsächlich durch zuverlässige Bezugspersonen (sichere Bindung), geeignete Wissensvermittler (informelle und formelle Bildungsanteile) und realistische Zukunftsperspektiven (Lernen fürs Leben) auszeichnet. Fehlt dies völlig, ist Leben überhaupt nicht möglich! Ist es nur eingeschränkt vorhanden, beeinträchtigt es die Persönlichkeitsentwicklung und erschwert Lernprozesse. In beiden Fällen wäre die Fortexistenz der Gesellschaft fundamental gefährdet. Somit wird mit der Sozialisation – bzw. der Enkulturation bei Menschen

¹ Ich hebe damit eine Differenz hervor, die bei Bauman zwar angelegt ist, von ihm aber anders interpretiert und einbezogen wird (vgl. ders. 2007, S. 211 ff).

mit Migrationshintergrund – ein Prozess in Gang gesetzt, der für beide Seiten – Individuen und Gesellschaft – optimale Passungen ermöglicht.

Zwischenfazit 1:

Es scheint Konsens darüber zu herrschen, dass im Bereich der Sozialen Arbeit und der (Sozial-)Pädagogik ausschließlich der Weg der Beeinflussung der mit dem Begriff ‚Kultur‘ umrissen war akzeptiert ist. Dafür sprechen zentrale Begriffe wie Empowerment, Selbstbestimmung und persönliche Freiheit. Management im Sinne von Manipulation hingegen dürfte nur marginal anzutreffen sein. Nun stellen sich die weiterführenden Fragen, wie kann dies im Organisationshandeln (2) und in der personengebundenen Interaktion (3) unterschieden und sichergestellt werden?

Problemkreis 2: Logik der Sozialen Arbeit und Logik des Managements

Wenn im Folgenden der Begriff Management verwendet wird, so bezieht er sich auf ein weiteres Verständnis. Etwas zu managen soll bedeuten: ‚etwas erfolgreich zu bewältigen‘. Somit vermeiden wir es, von vorn herein negative Konnotationen im Sinne der Manipulation hervor zu heben. Weiterführend muss kritisch hinterfragt werden, ob und ggf. inwieweit selbst diese weite Interpretation der erfolgreichen Bewältigung nicht auch Gefahren in sich birgt? Denn klar ist, auch mittels Manipulation kann erfolgreich gehandelt werden. In weiteren Fokussierung auf das Arbeitsgebiet der Sozialen Arbeit soll dies exemplifiziert werden: Es geht es um Klärungen, die sich im Rahmen der Unternehmerschaft angesichts der Logiken des Managements und der Sozialen Arbeit notwendigerweise ergeben.

Unternehmertum ist unlösbar an Management gebunden. Dies trifft auf alle Tätigkeitsbereiche (wie Wirtschaft, Sport, Gesundheit etc.) zu, so auch auf den Bereich der Sozialen Arbeit. Weiterhin charakteristisch ist, dass durchgängig eine Diskrepanz zwischen der Logik der spezifischen Aufgabe des jeweiligen Bereiches und der Logik des Managements auftritt. Dabei ist es gleichgültig, ob es sich um einen Freien Träger der Sozialen Arbeit oder beispielsweise um einen Sportverein oder eine Religionsgemeinschaft handelt: Wird das Management in den Verein bzw. die Organisation geholt, dann *muss* das Management seine spezifische Aufgabe erfüllen, d. h. daran arbeiten, den Erfolg sicher zu stellen. Das ist seine eigentliche, und letztlich, einzige Funktion. Ein Hauptstörfaktor hinsichtlich dieser Funktionserfüllung stellt die jeweils bislang zentrale Profession dar! Der kategoriale Widerspruch ergibt sich daraus, dass es jeweils um andere Zielstellungen² geht. Wegen seiner Bedeutsamkeit gilt es dies konkret auf den Fall der sozialen Unternehmerschaft zu übertragen.

Es treffen zwei (mehr oder weniger) ausgeprägte Professionen aufeinander, Management und Soziale Arbeit. Mit Profession ist die Funktion gemeint, die sich im *Umgang mit ‚ungewissen‘ Umwelten* verorten lässt: „Um die eigenen Aufgaben in geeigneter Weise erfüllen zu können, müssen die Professionen Strategien entwickeln, die für sie relevanten Umwelten zu kontrollieren“ (Cleprien 2008: 522). Funktional sind sich somit alle Professionen gleich, aber die Inhalte bleiben unterschiedlich. In unserem Falle ergibt sich folgende Konstellation: Soziale Arbeit entwickelt Programme und Methoden, um die personelle und soziale Umwelt *in Form der Interaktion* mit dem jeweiligen Klientel zu ‚kontrollieren‘, d. h. dortige Ungewissheiten weitgehend zu neutralisieren. Es werden

² In Bezug auf die oben erwähnten Beispiele stellt sich das kurz skizziert folgendermaßen dar: In einem Sportverein arbeiten Sportpädagogen um den Sporttreibenden die Freude am Sport und die Entwicklung sportlicher Kompetenzen zu ermöglichen; in Religionsgemeinschaften engagieren sich Theologen oder andere Verantwortliche daran Glaubensbestandteile so präsentiert und Rituale so abzuhalten, dass individuelle Heilsvorstellungen und religiöses Gemeinschaftsleben gesichert sind. – Dem Management in allen beiden Bereichen hingegen geht es nur um Optimierung, Effizienz und Gewinnverteidigung.

beispielsweise Grundlagen und Methoden der Fallanalyse und Fallarbeit entwickelt, damit nicht jede neue sozialpädagogische Interaktion wieder völlig offen und ungewiss ist. Die Professionellen der Sozialen Arbeit wissen, was sie günstigerweise tun oder lassen sollten angesichts spezifischer Problemkonstellationen. Aber auch die Profession des Managements kennt solche Herangehensweisen, die letztlich auch einen eigenen Kontrollanspruch für sich ableiten. In einem Träger der Sozialen Arbeit, der die Professionalität des Managements nutzen will, ergeben sich neue Ungewissheiten – jeweils an den Peripherien der eigenen Profession. *Aus Sicht des Managements* kann dies folgendermaßen beschrieben werden: „Die Professionalität der Sozialen Arbeit ist eine innerorganisatorische [neben vielfältigen außerorganisatorischen], ungewisse Umwelt des Managements auf die sich die Kontrollnotwendigkeiten zur Aufrechterhaltung der manageriellen Autonomie richten. Das heißt dann aber auch, dass aus der ‚manageriellen Perspektive‘ die Profession der Sozialen Arbeit unter Kontrollaspekten thematisiert wird“ (ebd.). Diese gegenseitigen Wahrnehmungsweisen hängen wohlgerne nicht vom guten oder bösen Willen der jeweiligen Professionellen ab, sondern sie ergeben sich durch ihre systemische Einbindung (Selbstreferentialität).

Interessanterweise geschah die Einbeziehung des Managements in die Soziale Arbeit weder aus eigenem Willen noch theoriegeleitet, sondern letztlich wegen des Vorwurfs, im sozialen Sektor werde – im Gegensatz zur Wirtschaft – Geld verschleudert.³ Wenngleich also der Impuls zur manageriellen Umstrukturierung der Sozialen Arbeit nicht aus der Theorie kam, so soll zumindest die kritische Überprüfung theoriegeleitet geschehen: Die gegenseitige Verträglichkeit bzw. die Möglichkeiten und Grenzen zur fruchtbaren Kopplung der betreffenden Professionen kann an einigen Schlüsselkategorien diskutiert werden, wie sie sich in Deutschland relativ deutlich – in anderen Ländern mitunter modifiziert – darstellen. Diese Kategorien verweisen auf unterschiedliche Dimensionen (Punkte 1 bis 4 widmen sich der Marktorientierung sozialer Unternehmen; Punkte 5 und 6 fragen nach der inneren Differenz der beiden Logiken):

(1) Soziale Dienste sind Teil der öffentlichen Wohlfahrtspflege und nicht des Marktes:

Charakteristisches Funktionsprinzip der öffentlichen Wohlfahrt ist das *Selbstkostendeckungsprinzip* anstelle einer vorrangigen *Gewinnerzielungsabsicht* auf dem Markt.

(2) Das Sachziel ‚Bedarfsdeckung‘ und Kundenorientierung:

Ganz gleich, wie das Sachziel ‚Bedarf‘ inhaltlich definiert ist und in welchen Quantitäten die Deckung erfolgt, ergeben sich markante Unterschiede zu privatwirtschaftlichen Praktiken. Bedarfe im Rahmen der Wohlfahrt bzw. der Sozialen Arbeit werden entweder *rechtlich, politisch oder administrativ* bestimmt. Auf dem Markt hingegen wird die *Produkterstellung allein von der kaufkräftigen Nachfrage*, also von Geld, determiniert.⁴ Das Klientel Sozialer Arbeit verfügt aber einerseits in der Regel nicht über dieses Geld, andererseits – und das ist gleichermaßen bedeutsam – hat man es mit „Menschen zu tun, die sich in einer Situation befinden, in der sie nicht nur im ökonomischen Sinne fremder Hilfe bedürfen“ (ebd., S. 17). Somit kann unter den gegebenen Umständen auch nicht davon gesprochen werden dass es sich bei diesem Klientel um ‚Kunden‘ handle! – Es wäre durchaus möglich und sinnvoll, beispielsweise über Formen des Grundeinkommens, sozial benachteiligten Personen diese finanziellen Möglichkeiten zu sichern (!), aber dann wäre immer noch die Komplexität der Situation zu beachten, die in der Regel weitere Formen der Sozialen Arbeit benötigt.

(3) *Nicht-schlüssige Tauschbeziehung im sozialen Sektor.*

Im sozialen Bereich werden Bedarfe und damit auch die ‚Nachfrage‘ nicht vom Marktgeschehen gestiftet, sondern letztlich staatlich und in der Regel per Gesetz. Hier sind genauestens Zielgrup-

³ Diese Einschätzung trifft zumindest auf weite Bereiche in Deutschland zu (vgl. hierzu und im Folgenden Buestrich/Wohlfahrt 2008).

⁴ Natürlich vermag der Staat über Regulierungsprozesse in die Rahmenbedingungen des Marktes („Soziale Marktwirtschaft“) einzugreifen, nicht aber in das Interaktionsgeschehen.

pen, Leistungsformen, Ansprüche und Verbindlichkeiten festgelegt. Damit geht einher, dass der Staat (ggf. in Gestalt der Kommunen etc.) die Finanzierung regelt und Letztverantwortlichkeit übernimmt (in Deutschland ins *Subsidiaritätsprinzip* eingebunden). Marktwirtschaftlich bedeutet dies, dass der Staat der Kostenträger ist (also das Geld ausgibt), aber nicht zugleich der Konsument ist. Dies bezeichnet man als eine „nicht-schlüssige Tauschbeziehung“: „Damit werden eine Reihe von Rückkopplungsmechanismen⁵ außer Kraft gesetzt, welche Marktbeziehungen üblicherweise kennzeichnen“ (ebd., S. 19).

(4) *Unabhängigkeit der Nutzerpräferenzen und der Angebote:*

Die Wahrnehmung der Angebote der Sozialen Arbeit ergibt sich in der Regel über Zuständigkeiten bzw. durch Vermittlung – eher selten freiwillig. Völlig deplazierter ist darum der Begriff der ‚Marktsteuerung‘ bei Leistungen, die im Sinne der Normalisierungsfunktion als ‚gesellschaftlicher Auftrag‘ legitimiert sind. Solche ‚Angebote‘ resultieren aus einem übergeordnetem öffentlichen Interesse und besitzen einen deutlichen Eingriffs- und Kontrollcharakter. Einige Leistungen werden sogar teilweise „gegen den Willen der Betroffenen ‚geleistet‘ und *müssen* von diesen in Anspruch genommen werden“ (ebd.), zu denken wäre hier etwa an Formen der Straffälligenhilfe und an Heimunterbringung, die im Sinne des staatlichen ‚Wächteramtes‘ erfolgen. Faktisch bedeutet dies ‚zwangsweise Kundenbindung‘, welches wiederum Rückkopplungen des Marktes entgegensteht.

(5) *Rationalisierbarkeit von Dienstleistungen:*

Soziale Arbeit ist nur eingeschränkt rationalisierbar. Unter dem Stichwort Minutenpflege wird das Dilemma deutlich: höhere Qualität, damit Nachfrage, kann nur spezifisch erreicht werden, nämlich durch Ressourceneinsatz (wesentlich: Personeneinsatz) und nicht durch Einsparung und Effizienz (lean production). Als ambivalente Lösung taucht hier das Ehrenamt auf.⁶

(6) *Fachlichkeit versus Fachungebundenheit*

Professionalität in der Sozialen Arbeit zeichnet sich letztlich durch methodisches Fallverstehen, durch Hermeneutik der Lebenspraxis und die Kunst der Intervention aus (vgl. Wagner 2003; Švedaitė 2006). Die Professionalität des Managers hingegen ist charakterisiert durch die Fähigkeit, der erfolgreichen Koordination vorhandener Einzelgebiete und Sachleistungen von Fachleuten, unabhängig von irgendwelchen Inhalten⁷: „Aufgrund dieser Sach- und Fachungebundenheit kann sich diese Person ausschließlich auf Herrschaftsbezüge, auf Organisationsaufgaben und Machtausübung beziehen [... und wiederum] aus allem eine Organisationsaufgabe“ (Cleppien 2008: 253) machen. Mittlerweile ist dieses Agieren so hoch angesehen, dass sich alle daran beteiligen und Organisationsprobleme mit der Umgestaltung von Organisationsabläufen behoben werden sollen: „Es kommt insofern zu der paradoxen Situation, auf den Vorwurf der permanenten Selbstbeschäftigung mit ständig neuen Umstrukturierungen, Entwicklungsprogrammen usw., also mit der Steigerung der Selbstbeschäftigung zu reagieren“ (ebd.).

Überblickt man diese Antagonismen, dann stellt sich die Frage, wie verfahren werden könnte, um die Potenziale beider Professionen zu nutzen, zugleich aber ihre kontraproduktive Dominanz einzudämmen? Die Aufgabe des Managements kann als ein Agieren an der Peripherie der Organisation verstanden werden: „Manager sind [positiv formuliert] sozusagen die Grenzgänger der Organisation, die über Selbstreferenzen und Fremddreferenzen der Organisation mit Hilfe von ökonomischen Kriterien entscheiden“ (ebd.: 532). Dies ist eine überaus hilfreiche Aufgabe im Hinblick

⁵ In der Praxis wird dies zunehmend durch Evaluation zu kompensieren versucht. Dies zeigt sich teilweise durchaus erfolgreich, basiert aber auf ganz anderen Prämissen: in der Regel werden hier die komplexen Effekte bei Zielgruppen, Mitarbeitenden und Interaktionsprozessen in den Fokus genommen.

⁶ Damit ist überhaupt nicht bestritten, dass sich dies insbesondere in der Form der Bürgeraktivierung überaus positiv gegen Ausgrenzungsprozesse auswirkt.

⁷ So kann eine Unternehmen zur Produktion von Medizintechnik gleichermaßen ‚erfolgreich‘ gemanagt werden wie eine Waffenfabrik oder ein Drogensyndikat.

auf Überleben, Anpassen und Gestalten in der jeweiligen Umwelt. Dennoch darf sich die Aktivität eines sozialen Unternehmens nicht darin erschöpfen, sondern es geht um Inhalte und um Qualitätsstandards der Sozialen Arbeit. Wie kann eine Beschränkung des Herrschaftsanspruchs des Managements erfolgen? Einige Autoren verweisen auf die Person des Managers. Er sollte ethisch verantwortungsvoll und reflexiv agieren. Aber letztlich ist dies zu wenig, denn gemessen wird er nicht an seinem weiten Verständnis, sondern am Erfolg. Auch Gewinn und Markt können wichtige Rückkopplungen bieten, wobei deutlich wurde, dass in der Mehrzahl der Fälle die ‚nicht-schlüssige Tauschbeziehung‘ eine zutreffende Korrektur nicht zu bieten vermag. Letztlich sollten der ‚Zweck der Organisation bzw. die Kriterien professionalisierter Sozialer Arbeit‘ (ebd.: 538) als zentrale Kontrollkriterien wirken. Manche Autoren bezweifeln, ob dies ausreicht. Sie gehen von der ‚Notwendigkeit einer Kontrolle des manageriellen Freiraums‘⁸ [... aus und widersprechen der Hoffnung, dies durch die] persönliche Gestaltung durch Entscheider“ (ebd.) abgesichert werden könnte. Wie dies aber zu geschehen hat, bleibt meines Erachtens immer noch offen.

Zwischenfazit 2:

Professionen sind Ausdifferenzierungen von Handlungsvollzügen, um mit Unwägbarkeiten in ihrem Arbeitsbereich erfolgreicher umzugehen. Verschiedene Professionen verfahren dabei auf ihre je spezifische Art und Weise. Eine Sonderstellung nimmt die Profession des fachungebundenen Managements ein. Damit kann es insbesondere an der Grenze eines Unternehmens für erfolgreiches Agieren eintreten. Dies aber muss im ausgewogenen Verhältnis zur Zweckbestimmung des Unternehmens erfolgen. Sollte diese Zweckbestimmung in sozialen Unternehmen nicht – und das leitet über auf die letzte Fragerunde – wesentlich durch die Adressaten bestimmt sein?

Problemkreis 3: Adressatinnen und Adressaten der Sozialen Arbeit und Intervention

Dreh – und Angelpunkt der Sozialen Arbeit in all ihren Organisationsformen sind die Adressatinnen und Adressaten. Hieran entscheidet sich, wes Geistes Kind die jeweilige Form der Zuwendung ist. Überaus bedeutsam ist die Semantik der Gruppe bzw. die des sozialpädagogischen Handelns.

Werden die betreffenden Personen als Bedürftige, als Klienten, als Nutzer, als Kunden, als Adressaten oder als Zielgruppe, mitunter auch als Partner bezeichnet – um nur einige aktuelle zu nennen –, dann zeigt sich hieran die Beziehungsdefinition *aus der Sicht der Sozialen Arbeit!* Gleichmaßen verhält es sich mit der Benennung der relevanten Aktivitäten; Bezeichnungen variieren beispielsweise zwischen Versorgen, Betreuen, Kontrollieren, Intervenieren, Therapeutisieren, Unterstützen und Verwalten. Auf dieser Ebene wird die *Legitimität des Handelns* sichtbar.

Wer sich eingehender mit den sogenannten Adressatinnen und Adressaten auseinandersetzt, wird gewahr, dass solche Gruppen nur notdürftig zusammengefasste, überwiegend von außen festgelegte Kollektiva darstellen. In der Regel sind diese Gruppen heterogen und vielgestaltig, so dass alle Bezeichnungen für den Einzelfall unangemessen erscheinen.

Wenn ich hier den Terminus Adressatin/Adressat vorschlage, dann steht dahinter eine einzige Annahme: Ein Adressat/ eine Adressation ergibt sich durch die Professionelle Hinwendung auf eine Person bzw. eine reale Gruppe (wie z. B. eine Familie oder eine Jugendgruppe). Die Art der Hinwendung ist gekennzeichnet durch das Interesse, eine persönliche Beziehung – ganz gleich von welcher Dauer oder Intensität – herzustellen. Die Beziehung ist erst einmal komplementär; sie kann sich zu einer symmetrischen entwickeln, dies wäre aber ggf. erst eine Aufgabe der Beziehungsgestaltung.

⁸ So Georg Cleppien in der hier mehrfach zitierten Studie mit dem programmatischen Titel „Freiheit statt Kontrolle“.

Exkurs: Konvivenz in der Sozialen Arbeit?

Der Missionswissenschaftler Theo Sundermeier hatte diesen Begriff eingeführt, um neu über Dominanzdenken des Christentums gegenüber den „Anderen“ im Sinne von „Kirche für andere“ nachzudenken (ders. 1995): 'Wer für andere dasein will, will den anderen helfen. Er lebt in der Haltung des Überlegenen.' (ebd.: 52 f) Mit dem Begriff Konvivenz wollte er einen Paradigmenwechsel anzeigen. Konvivenz [convivo lat. – zusammen leben; convivaria lat. – Tischgenossin] war eine "elementare Hilfsgemeinschaft, als ‚Lerngemeinschaft derer, die miteinander und voneinander lernen‘, und als Gemeinschaft derer, die miteinander feiern“ (ebd.: 48) gemeint.

Auf das Feld der Sozialen Arbeit übertragen geht es darum, dass die Lehrende zur Mitlernenden wird, dass der Hilfeleistende sieht, dass es auch darum geht, ihm selbst zu helfen! In der Überwindung der abendländischen Subjekt-Objekt-Spaltung kann deutlich werden, es geht um unseren gemeinsamen Weg, um unser interdependentes Zusammenleben. In der Theorie der „Lebensweltorientierten Sozialen Arbeit“ (vgl. grundlegend Thiersch 1995) ist dieser Ansatz durchaus angelegt, nur wird er m. E. mit dem Begriff der Konvivenz nicht nur radikalisiert, sondern er zeigt deutlich unsere eigene Involviertheit in diese Problemlagen: Besserung oder gar Rettung ist nur für alle zusammen möglich. Dies bedeutet sowohl, dass niemand dauerhaft exkludiert werden darf, als auch nicht meinen sollte er sei nicht selbst inklusionsbedürftig.

Ganz gleich, ob dem radikalen Verständnis der Konvivenz gefolgt wird oder dem Prinzip der gleichberechtigten und achtungsvollen Einbeziehung der Adressatinnen und Adressaten der Sozialen Arbeit, immer ist das methodische – das professionelle! – Verstehen der zentrale Bezugspunkt.⁹ Somit verwundert es nicht, dass Sozialpädagogisches Handeln sich unablässig um das Verständnis dieser Zielgruppe bemüht. Zwei solcher methodischer Orientierungen sollen kurz angeführt werden.

Auf den Soziologen Fritz Schütze geht eine Unterscheidung (im Sinne eines Orientierungsschemas) zurück. Dort geht es darum, die Zielgruppe hinsichtlich unterschiedlicher Betrachtungsebenen und deren gegenseitiger Verschränkung wahrzunehmen. Zum Verständnis ist also unumgänglich, folgende *Merkmale* in ihrer Konkretheit und Differenz heraus zu arbeiten (vgl. Schütze 1993):

- fallübergreifend allgemeine Merkmale,
- fallspezifisch allgemeine Merkmale und
- je gänzlich fallbesondere Merkmale.

D. h. Menschen können nur verstanden werden, wenn ihre jeweilige strukturelle Einbindung, ihre fallspezifische (also die durch das jeweilige Organisationshandeln erzeugte Fokussierung) und ihre je fallbesonderen Merkmale Beachtung finden.

Dieser bewährten Herangehensweise des Fallverstehens kann eine weitere Form hinzugefügt werden. Sie stellt einerseits eine Weiterarbeit an der Schütz'schen Methodik dar, andererseits wird sie dem Trend der Biographisierung heutiger Lebensformen gerecht. Diese Spielart der biographischen Diagnostik geht davon aus, dass sowohl die persönliche Identität als auch die je individuelle Handlungsorientierung (Präferenzen und Möglichkeiten) hochgradig biographisch determiniert sind: „Die regelhaften und individuellen Prozesse der Ontogenese formen sich anlässlich des Erlebens gesellschaftlich typischer und einmaliger Ereignisse in wirksame individuelle Strukturen um, die jedes neue Erleben strukturieren und potentiell dazu führen, die Strukturen und Orientierungsleistungen neu zu fassen“ (Fischer/Goblirsch 2004: 72). Um also Menschen zu verstehen und ihnen professionell helfen zu können, ist es unumgänglich, diesen Zusammenhang zwischen gesellschaft-

⁹ Wobei im Falle der Konvivenz noch das Selbstverstehen – als Teil der Aktionsgemeinschaft – als Aufgabe hinzukommt.

lichen Bedingungen und persönlichen Wahrnehmungen und biographischen Verinnerlichungen zu erkunden. Da die biographischen Verinnerlichungen nur eingeschränkt bewusst erfolgen und den Betroffenen nicht ohne weiteres reflexiv zugänglich sind, bedarf es hier besonderer hermeneutischer Kompetenzen. Diese können den Professionellen in Form von Textanalysen (beispielsweise narrativer Interviews), erzählgenerierender Gesprächstechniken (beispielsweise Sokratisches Gespräch) oder anderer Formen wie Rollenspiele, Körperarbeit etc. zur Verfügung stehen. Sie stellen m. E. den Kernbestand sozialpädagogischer Professionalität dar und verlangen allesamt eine hohe Kunstfertigkeit und Reflexivität.

Curriculare Überlegungen: 5 Thesen zum Weiterdenken

In theoretischen Vorüberlegungen, Kontakten mit den oben genannten Praxisfeldern, interkulturellen Diskussionen und wiederum wissenschaftlicher Reflexion, haben sich einige Gewissheiten, neue Erkenntnisse und weiterführende Fragestellungen etabliert. Sie sollen nachfolgend in knappen Thesen zur weiteren Diskussion und zielgerichteten Weiterarbeit in der nächsten Phase des IP „Invest“ vorgetragen werden:

(1)

Zwischen manipulativer Fremdbestimmung und unterstützender Sorge und Pflege fällt unsere Entscheidung eindeutig zugunsten von „Kultur“ aus und wir wehren uns gegen Management als Manipulation. Es gilt spezifisch sozial unternehmerisch zu arbeiten: durch unsere Arbeit und die Organisationsform soll advokatorisch das unterstützt werden, was in unserer Kultur als Möglichkeit und Entwicklungsaufgabe angelegt ist. Grundprinzipien sind Autonomie der Persönlichkeit im Rahmen des kulturellen Deutungsmusters und Kompetenzen des toleranten und verantwortlichen sozialen Zusammenlebens.

Im Studium der Sozialen Arbeit hat es institutionalisierte Formen zu geben, in denen dazu das notwendige Problembewusstsein erzeugt und die Fähigkeit zur differenzierten und kontextspezifischen Beurteilung ausgebildet werden.

(2)

Orientiert man sich sozial unternehmerisch, dann ist man unumgänglich mit zwei Rationalitäten bzw. Professionalitätsverständnissen konfrontiert, mit dem der Sozialen Arbeit und des Managements. Beide sollen gleichermaßen Beachtung finden. Sie sind nur leistungsfähig, wenn sie jeweils selbstreferentiell arbeiten können, zugleich aber müssen sie sich miteinander arrangieren. Die Gefahr angesichts heutiger Ökonomisierungstendenzen im Bereich der Wohlfahrt besteht darin, dass das Management uneingeschränkt dominiert und die Fachlichkeit der Sozialen Arbeit marktwirtschaftlich kontrolliert wird. Soziales Unternehmertum ist nur verantwortlich, wenn diese Gefährdung gesehen und strukturell abgewehrt wird. Die Anschlussfrage lautet, welche Freiheitsgrade sollen dem Management gewährt werden und wer reguliert dies?

Im Studium der Sozialen Arbeit sollte Vertrautheit für diese Logiken vermittelt und angeeignet werden. Nur im prinzipiellen Verständnis des sachlichen Widerstreites und der Logik der Profession des Managements kann sich soziales Unternehmertum so entwickeln, dass es beiden Anforderungen gerecht wird.

(3)

Wie Management reguliert werden kann, lautet aus der Perspektive der Zielgruppen eindeutig: nur in einer stetigen Rekonstruktion der Sicht der Adressatinnen und Adressaten und einer Evaluation der relevanten Interaktionen zwischen Professionellen und der Zielgruppe kann dies realisiert werden. Das letzte Ziel wäre eine Selbstvertretung bzw. ein In-die-Lage-Versetzen der Betroffenen zur Wahlfreiheit im Sinne gleichberechtigter Nutzer sozialer Leistungen. Der Weg

dahin und die Heterogenität der Zielgruppe verlangt eine den Möglichkeiten entsprechende ‚Einbeziehung des Anderen‘ (vgl. Habermas 1997).

Im Studium der Sozialen Arbeit sollte die Ausbildung sozialarbeiterischer Hermeneutik das Kernstück des Studiums darstellen. Grundfertigkeiten zur Selbst- und Fremdevaluation sind zentraler Bestandteil sozialpädagogischer Fachlichkeit. Forschung, Evaluation und sozialpädagogische Praxis sind hinsichtlich ethischer Maximen und kommunikationstheoretischer Grundlagen zu reflektieren.

(4)

Die Idealvorstellung des Sozialen Unternehmertums hinsichtlich der Veränderung der Gesellschaft darf in der Alltagspraxis nicht vergessen werden. Neben der *fallspezifischen* Hilfe bzw. Interaktion in der Sozialen Arbeit sind Aktivitäten und Engagement zur Integration aller Bevölkerungsgruppen unabdingbar. Die Exklusion spezifischer Gruppen, z. B. Menschen mit Migrationshintergrund, ist auf das schärfste zu verurteilen. Darüber hinaus ist daraufhin zu wirken, dass allen die Möglichkeit zu menschenwürdigem Leben und gleichberechtigter sozialer Teilhabe realistisch offen steht.

Ein komplementärer Punkt ist der sublimale Widerstand gegen die Verrationalisierung des ganzen Lebens.

Im Studium der Sozialen Arbeit darf die gesellschaftliche (Welt-)Perspektive weder vergessen noch als zweitrangig abgestempelt werden. Soziales Unternehmertum hat dies als eine Aufgabe zu sehen und kreativ zu entwickeln.

(5)

Zivilisiertes menschliches Leben bedeutet die Integration aller und die Abweisung der Ökonomisierung/Rationalisierung der Lebenswelt. Die Studierenden sollten erkennen, dass erfolgreiches Unternehmertum eine Form organisatorischen Handelns darstellt, aber nicht als Lebensmaxime missverstanden werden darf.

Literatur

1. Bauman, Zygmunt, 2007: *Leben in der Flüchtigen Moderne*, Frankfurt am Main
2. Behrend, Olaf, 2008: Aktivieren als Form sozialer Kontrolle. In: *APuZ*, 40–41, S. 16–21 [Arbeitslosigkeit: Psychosoziale Folgen]
3. Buestrich, Michael/Wohlfahrt, Norbert, 2008: Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit. In: *APuZ* 12–13, S. 17–24
4. Cleppien, Georg, 2008: Freiheit statt Kontrolle. Zur Aneignung managementtheoretischer Legitimationsstrategien in der Sozialen Arbeit. In: *Neue Praxis*, 38. Jg., S. 521–539
5. Dees, Gregory J., 1998: *The Meaning of ‚Social Entrepreneurship‘*. (draft paper), Stanford University
6. Fischer, Wolfram/ Goblirsch, Martina, 2004: Fallrekonstruktion und Intervention in der Sozialen Arbeit. Narrativ-biographische Diagnostik im professionellen Handeln. In: *Psychosozial*, 27. Jg., Heft 2 (Nr. 96), S. 71–90
7. Habermas, Jürgen, 1997: *Die Einbeziehung des Anderen. Studien zur politischen Theorie*, Frankfurt am Main
8. Hillebrandt, Frank, 1999: Exklusionsindividualität. Moderne Gesellschaftsstruktur und die soziale Konstruktion des Menschen, Opladen
9. Peters, Friedhelm, 2006: Wirkungsorientierte Steuerung? Eine kritische Betrachtung. In: *Thomas Drößler/ Ullrich Gintzel (Hg.): Vom Eigensinn sozialpädagogischer Fachlichkeit*, Aachen. S. 183–220

10. Schütze, Fritz, 1993: Die Fallanalyse. In: Th. Rauschenbach u.a. (Hg.): *Der sozialpädagogische Blick*; S. 191–221
11. Sundermeier, Theo, 1995: *Konvivenz und Differenz*. Studien zu einer verstehenden Missionswissenschaft. Erlangen
12. Švedaitė, Birutė 2006: *Socialinis darbas Lietuvoje: naujos funkcinės sistemos visuomenėje atsiradimo ir vystymosi prielaidų sociologinė analizė*. Daktaro disertacija. Vilniaus universitetas.
13. Thiersch, Hans, 1995: *Lebenswelt und Moral*. Beiträge zur moralischen Orientierung sozialer Arbeit, München
14. Wagneris, Haraldas, 2003: *Sistemų teorija ir socialinis darbas / socialinė pedagogika // STEPP*, 2003, nr. 2, p. 4–32.

Įteikta 2009 m. rugpjūčio 15 d.