

Wolfgang Hucklenbroich

Nachdenken über Professionalität und Kompetenz in schwierigen Zeiten*

Vor dem Hintergrund der angespannten Lage öffentlicher Haushalte werden Konzepte des „New Public-Management“ NPM oder des „Neuen Steuerungsmodells“ NSM diskutiert, die für eine Verbetriebswirtschaftlichung kommunaler, öffentlicher Aufgaben stehen und damit auch Sozialer Arbeit.¹

Gegenwärtig stehen wir vor der Situation, daß in Zeiten schwieriger ökonomischer Rahmenbedingungen („Leere öffentliche Kassen und Sparzwang“) die Kriterien wirtschaftlicher Effizienz die Kriterien der Effektivität Sozialer Arbeit an Bedeutung (scheinbar) übertreffen. Damit ist auch die Frage der beruflichen Professionalität berührt. Diese muß sich jedoch am Gegenstand beweisen und nicht in erster Linie an den finanziellen Rahmenbedingungen, auch wenn durch sie die nötigen Mittel zur Arbeit bereitgestellt werden, und sie damit ein erhebliches Gewicht gewinnen und nicht ignoriert werden können.

Berufliche Professionalität braucht über die materiellen Grundlagen hinaus die theoretische Reflexion der Voraussetzungen, Widersprüche und Konsequenzen der eigenen Arbeit. Ein Verzicht auf theoretische Reflexion hätte in jedem Fall Konsequenzen. Ein Blick in die Entwicklungsgeschichte der Physik, die von der unmittelbaren Beobachtbarkeit ausgehend Kausalbeziehungen formulierte, im mechanistischen Weltbild Berechenbarkeit und Kontrollierbarkeit vertrat und schließlich mit der Relativitätstheorie, Quantenmechanik und der Unschärferelation jenseits der unmittelbaren Anschaulichkeit und Berechenbarkeit mit theoretischen Erklärungen arbeiten muß, mag das verdeutlichen. Einstein formulierte es so: Erst die Theorie entscheidet darüber, was man beobachten kann.² Die moderne Physik mußte den euklidischen Raum menschlicher, anschaulicher Alltagserfahrung überschreiten, um zu tie

* Überarbeiteter Beitrag zum Hochschultag der FHS Braunschweig/Wolfenbüttel am 6.Juni 1996: „Wohin geht die Sozialarbeit - Perspektiven für Studium und Praxis“

¹ Vgl. insbesondere Forum Wissenschaft, Nr. 4, Dezember 1995: Ausverkauf des Staates. Verwaltungsreform, Privatisierung und Modernisierung.

² Werner Heisenberg (1973). Der Teil und das Ganze. Gespräche im Umkreis der Atomphysik. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, S. 80

feren, wirklichkeitsnäheren Erkenntnissen zu kommen.³ Mit theoretischen Vorannahmen und Kategorien treffen wir Entscheidungen über die uns interessierenden Realitätsausschnitte. Das vorangegangene mechanistische Weltbild mit verabsolutierter Zeit und Raum ging von einem starren Bezugssystem aus. Die moderne Physik kennt aber keinen Mittelpunkt mehr, auf den sich alles beziehen läßt. Es ist die Gleichrangigkeit der Standpunkte, die es zu verstehen und zu akzeptieren gilt und die Wahl des jeweiligen Bezugssystems, die über die Gültigkeit von Begriffen entscheidet. In der aktuellen Diskussion wird dagegen die Entwicklung weitgehend auf internationalen Wettbewerb und daraus folgenden „Kostendruck“ reduziert, und man kann den Eindruck gewinnen, daß es außer der Betriebswirtschaft keine anderen Bezugssysteme, Betrachtungsmöglichkeiten und Werte mehr gibt. Zugespitzt kommt dies im Shareholder-Value Konzept bzw. dem Wertemanagement zum Ausdruck, das die vorrangige Ausrichtung an Aktionärsinteressen, d.h. an Kapitalverwertung verfolgt. Soziale Aufgaben und Verantwortung sind offenbar nicht mehr gefragt, nicht zuletzt, weil sie mit solchen Kriterien gar nicht mehr abzubilden sind. Dennoch greifen die Konzepte der Marktorientierung, der Verbetriebswirtschaftlichung tiefgreifend in die Bedingungen Sozialer Arbeit ein. Für viele stellt sich durch diese Entwicklung immer schärfer die Frage, ob es nicht besser ist, sich pragmatisch in den Verhältnissen einrichten und auf weitergehende theoretische Ansprüche an die eigene Arbeit zu verzichten?

Dieser Entwicklung muß entgegengehalten werden, daß trotz und gerade wegen dieser schwieriger gewordenen Bedingungen die theoretische Reflexion nicht der sich aufdrängenden „Realpolitik“ geopfert werden darf, weil der Verzicht auf Erkenntnis Verzicht auf Subjektentwicklung bedeuten würde.

Wie auf der konkreten Ebene sozialer Arbeit so muß sich auch auf der Makroebene gesellschaftlicher Entwicklung sozialwissenschaftliche Kompetenz darin zeigen, daß sog. Handlungszwänge des Alltags, scheinbar Festgefahrenes oder „Natürliches“ hinterfragt werden müssen - die scheinbare Unmittelbarkeit, Unveränderlichkeit, die gestaltendes, autonomes Handeln in erzwungenes, scheinbar bedingtes Handeln verwandelt, sind als Verschleierungen tatsächlicher Entwicklungen und Widersprüche erkennbar zu machen. Diese „Verschleierungen“ sind nicht notwendigerweise Produkt von Manipulation, sondern sie liegen in der „Natur der Sache“. Alltagserfahrung mit der Anschaulichkeit und Einfachheit von Begründungen ersetzt aber keine theoretische Auseinandersetzung, keine Reflexion, sonst wäre Wissenschaft oder auch So-

³ a.a.O.: „Und daher wird es auch keine anschauliche Beschreibung der Struktur des Atoms geben können, da eine solche - eben weil sie anschaulich sein sollte - sich der Begriffe der klassischen Physik bedienen müßte, die aber das Geschehen nicht mehr erreichen“. S. 53

ziale Arbeit als kompetente Begleitung des Klientels ja überflüssig. Der Anschein unmittelbarer Verknüpfungen, der unmittelbaren Kausalität tritt uns aber mit dem Argument entgegen „Wir haben über unsere Verhältnisse gelebt - es ist kein Geld mehr da. Jetzt muß gespart und verzichtet werden“. Zwischen der Erarbeitung des gesellschaftlichen Reichtums und der Verteilung desselben liegen jedoch Strukturen und Entscheidungen, die nicht aus der Betrachtung ausgeklammert werden dürfen. Der „Sparzwang“ wurde produziert durch das Ausmaß der Umverteilung zuungunsten der Lohnabhängigen und der öffentlichen Haushalte. Immer dort, wo mit unmittelbaren Ursache-Wirkungszusammenhängen argumentiert wird, ist theoretisches, professionelles Hinterfragen angesagt. Gerade das Durchschauen und Durchdringen der Oberfläche zeichnet Wissenschaft, zeichnet professionelles Arbeiten mit Subjekten aus. Festzuhalten bleibt: Alle menschlichen Verhältnisse - in welchem Rahmen auch immer - sind Resultat menschlichen Handelns und werden durch Handeln entweder reproduziert oder verändert. Dabei ist eine Einsicht in die Bedingungen und den Verlauf im Prinzip möglich, um Handeln und Verhältnisse gezielt ändern zu können. Ein erster Schritt ist dabei in der Regel eine nüchterne Bestandsaufnahme oder wie man in der betrieblichen Praxis sagt: eine Schwachstellenanalyse.

Konkret: Sozialpolitik ist Verteilungspolitik. Verteilungspolitik unterliegt gegenwärtig einer Prämisse: die Wirtschaftskraft deutscher Unternehmen im internationalen Konkurrenzkampf zu stärken und zwar v.a. durch „Kostensenkung“. Wirtschaftliche Entwicklung durch Anheben der Binnennachfrage zu beleben, wird dagegen immer wieder als Ansatz verworfen. Es gibt also durchaus unterschiedliche theoretische Ansätze, deren Auswahl interessenbedingt bewußt geschieht. Bei entsprechenden politischen Mehrheiten wären andere Ansätze denkbar. Der gegenwärtige Zustand ergibt sich also nicht aus unmittelbarer Verknüpfung zwischen etwa unzureichender Produktion gesellschaftlicher Werte und damit entsprechend eingeschränkten Verteilungsmöglichkeiten, sondern ist das Ergebnis von gestaltender Politik, die den Gestaltungsspielraum der letzten Jahre dazu genutzt hat, wesentliche Umverteilungen vorzunehmen. Der Hamburger Kongreß vom November 1995 „Geld ist genug da“ zeigt dies nachdrücklich.⁴ Die Privatisierung der Gewinne schreitet voran und zugleich wird mit dem öffentlichen Argument der Kostensenkung bei stillschweigendem Verzicht auf mögliche Steuereinnahmen der Sozialabbau voran getrieben. Die Inanspruchnahme sozialer Rechte, die den Sozialstaat ja erst „wahr“ oder wirklich macht (im Hegelschen Sinn) wird bei diesem „Umbau des Sozialstaates“ flankierend als „Mißbrauch“ interpretiert und damit die theoretische Legitimation

⁴ Herbert Schui, Eckart Spoo (1996) (Hg.). Geld ist genug da. Reichtum in Deutschland. Heilbronn: Distel

für weitere Einschränkung konstruiert.⁵ Die verschleiende Oberfläche bietet die Opfer als die eigentlicher Täter dar, die nur der theoretischen Analyse zugänglichen Ursachen dieser Entwicklung bleiben weitgehend im Dunkeln. Diese Oberflächenargumentation wird aber auch dadurch reproduziert, daß Erkenntnisverzicht - so meine These - aktiv geleistet wird. Die Frage steht vor jedem von uns: wie entscheide ich mich, will ich die weitverbreitete Oberflächlichkeit mittragen oder nicht. Für das Verhältnis zu unseren Klienten in der täglichen Arbeit ist die Klärung dieser Vorannahme, nämlich ob berechnete Interessen vorliegen oder sog. „Mißbrauch“, von entscheidender Bedeutung, denn sie legt schon die Art und Weise unserer Beziehung fest.

Soziale Arbeit realisiert sich in Kommunikation und Kooperation. Was bedeutet es aber über den Inhalt der Kommunikation hinaus für die Arbeits-Beziehung, wenn statt einer wirklichen Bestandsaufnahme, in der es z.B. auch um die neuen Aufgabenstellungen und die Weiterentwicklung sozialer Arbeit gehen muß, die eine Seite - nämlich Wirtschaft und Politik - mit „Sachzwängen“ und der „Notwendigkeit, Bedürfnisse zurückzunehmen“ argumentiert. Es ist nirgendwo die Rede von gemeinsamem Nachdenken, von gemeinsamer Bestandsaufnahme und gemeinsamer Entwicklung von Zielen und Lösungen. Anscheinend ist unsere Kompetenz, sind die Lebenserfahrungen der Betroffenen nicht gefragt. Ein solches Modell des patriarchalischen Umgangs kann die Sozialarbeit in der Arbeit mit ihren Klienten nicht (mehr) zugrunde legen: in einer solchen Beziehung ist Subjektentwicklung fraglich, es sei denn, sie artikuliert sich als (berechtigter) Widerstand gegen Bevormundung. In einem solchen Kommunikations- und Kooperationsmodell gibt es für gleichberechtigte Subjekte, für Konsensfindung, für Gestaltungsmöglichkeiten und Kompetenzentwicklung keinen Platz. Zumindest keinen, der theoretisch erfaßt, reflektiert wird.

Was gibt es stattdessen? Begriffe wie „Zumutbarkeitsdiskussion“ werden geprägt. Es gibt die Aufforderung zu pragmatischen Lösungen, sich „anzupassen“ an neue Realitäten, d.h. an verminderte Ressourcen, denen gestiegene Aufgaben gegenüberstehen. Dieser Widerspruch soll durch höhere Effizienz der Arbeit, durch Kommerzialisierung aber auch durch „Ehrenamtlichkeit“ aufgelöst werden. Verpackt wird das Ganze mit dem Begriff „Modernisierung“- und wer will schon gerne unmodern sein? Da die gesamte Argumentation sich im Rahmen von „Kostensenkung“ bewegt, müssen wir dem ökonomischen Zusammenhang folgend nüchtern feststellen: Forderungen, wie die nach Ehrenamtlichkeit, verfolgen das ökonomische Ziel der Kostensenkung, aber keineswegs qualitative Verbesserungen, die entsprechende sachliche,

⁵ Vgl. Werner Bruns (1993). Sozialkriminalität in Deutschland. Frankfurt a.M./ Berlin, S. 147 ff. In: Bernd Klees (1995). Die Zukunft des Sozialstaates. Ein Reader mit Thesen zu seiner Entwicklung. Braunschweig, S. 87 ff.

personelle und organisatorische Voraussetzungen verlangen. Professionalität sieht sich unter den Druck gesetzt, auf eine adäquate Bezahlung, die nicht nur der langjährigen Ausbildung, sondern auch der Komplexität und Verantwortung der Arbeit entspricht, verzichten zu sollen, wenn entsprechende Dienstleistungen entweder ehrenamtlich oder durch billigere Anbieter übernommen werden können.

Nichts gegen ehrenamtliche Arbeit, die aus mitmenschlicher Solidarität erwächst und sich ihrer Grenzen bewußt ist. Aber sobald Begriffe wie Solidarität, Mitmenschlichkeit und Selbstverantwortung benutzt werden, um gesellschaftliche Fehlentwicklungen zu verdecken und der Kritik zu entziehen, ist unsere Professionalität gefordert, hinter den Begriffen die Realitäten, das jeweilige Bezugssystem wieder herauszuarbeiten und diese Begriffe wieder in das eigentliche Bezugssystem subjektiver und gesellschaftlicher Lebensqualität zu stellen.

Professionalität und Soziale Kompetenz werden, langfristig gesehen, in Frage gestellt, wenn wir nur „realpolitisch“ handeln und die „Begründungen“ für Mittelknappheit, Reduzierung der öffentlichen Aufgaben und Kürzungen von Leistungen unhinterfragt übernehmen. Wenn wir fortan darauf verzichten, eigene Bedürfnisse und Forderungen zu artikulieren und/oder bei unseren Klienten zu unterstützen, weil sie angeblich nicht realisierbar sind, weil sie „den Rahmen des Möglichen überschreiten“, werden wir ihre Realisierung auch nicht anstreben. Damit würden wir aber schließlich auf die Formulierung von Lebenszielen verzichten, auf die Entwicklung von Motivation und Gestaltungsmöglichkeit unserer gemeinsamen Lebensbedingungen. Wie wollen wir dann „kundenorientiert“ arbeiten? Kann sich demonstrierte Machtlosigkeit der Berater in Ermächtigung der Klienten verwandeln? Was bedeutet in diesem Zusammenhang eigentlich Realismus? Realistisch ist, daß jede Entwicklung in dem Überschreiten und Überwinden vorheriger Grenzen und Beschränkungen in Denk- und Handlungsmöglichkeiten besteht. Eben diese Erweiterung macht Kompetenz aus. Darunter kann selbstverständlich auch eine bewußte, freiwillige und vernünftige Entscheidung zum Verzicht, z.B. bei Konsum, verstanden werden, die individuell als bereichernd erlebt wird. Allerdings nur als freiwillige, begründete Entscheidung und nie erzwungen und als einschränkend erlebt.

Wenn in diesem Fall die „Kundenorientierung“ ihre Berechtigung hat, so darf doch nicht vergessen werden, daß beim Einführen von Begriffen aus dem Marktmanagement wie z.B. „Kunden- und Dienstleistungsorientierung“ genau geklärt werden muß, welche Elemente aus diesen Marktbegriffen in die Soziale Arbeit „übertragbar“ sind und wo sie nicht mehr in der Lage sind, Hemmnisse, Widersprüche und Entwicklungen, die Gegenstand der professionellen Tätigkeit und des Verhältnisses zu den Klienten sind, zu erfassen.

Die Eingriffe in das Soziale haben durchaus bedrohliche Dimensionen. Die Strategien der Modernisierung, der Verbetriebswirtschaftli-

chung öffentlicher Aufgaben sind jedoch in ihren einzelnen Komponenten selbst widersprüchlich. Vorsichtig formuliert, ergeben sich u.U. durch die theoretischen Grundlagen dieser Komponenten und das Spannungsverhältnis zur Praxis auch Ansatzpunkte zur Verteidigung der Interessen Sozialer Arbeit und ihrer Klienten, zumindest theoretisch. Die Frage steht, ob es praktisch gelingt, in den Begriffen der „Kundenorientierung“ und der „Dienstleistung“, der „Planung und Evaluierung“ die Widersprüche zwischen den Wertmaßstäben der Betriebsökonomie und der Subjektorientierung erkennbar zu machen und in Handeln umzusetzen. Ein unkritisches, plattes Übernehmen ist ebenso abzulehnen wie das Ignorieren von evtl. vorhanden Möglichkeiten, die durch die neuen Entwicklungen, speziell im Bereich neuer Managementmethoden und Arbeitsorganisation, gegeben sind.

Professionalität und Kompetenz Sozialer Arbeit muß die „neuen „Konzepte“ daraufhin überprüfen, ob sie dem Gegenstand Sozialer Arbeit adäquat sind - also den wesentlichen, sprich qualitativen, Kriterien der Subjekt- oder Systementwicklung (Gruppen, Familien, Arbeitsorganisationen) genügen - oder ob sie aus wirtschaftlicher Opportunität den komplexen Gegenstand durch die Verwendung nur quantitativer Kriterien „vereinfachen“ wollen und damit manipulieren. Theorien und Methoden sind daraufhin zu prüfen, unter welchen Bedingungen und in welchem Zusammenhang sie entstanden, welche Prämissen offen oder verdeckt eingeflossen sind und inwieweit sie ohne Gegenstandsverzerrung auf Soziale Arbeit übertragbar sind. Die Forderung nach Evaluierung kann also nicht „einseitig“ in ökonomischem Interesse verstanden werden. Gegenstandsadäquate Evaluation ist notwendig, und das bedeutet - einmal zugespitzt, daß die zugrunde gelegten Kategorien und Kriterien solche sein müssen, die mit den Klienten gemeinsam erarbeitet wurden und auf dieser Grundlage ihre Subjekt- oder Gruppenentwicklung adäquat widerspiegeln können. Dies bedeutet im wesentlichen die Anwendung qualitativer Methoden. Eine Berechnung wirtschaftlicher Effizienz bleibt damit immer noch möglich - aber die Priorität muß bei den Kriterien liegen, mit denen Professionalität im hier definierten Sinne bemessen werden kann.

Die Aufgaben für Soziale Arbeit werden immer komplexer. Die Prognos-Studie zeigt, daß bis zum Jahr 2010 die Dienstleistungen immer mehr zunehmen, während die produktiven Bereiche zurückgehen bei entsprechender Erhöhung der Qualifikationen.⁶ Qualifizierung gewinnt ein immer höheres Gewicht zum Erhalt eines Arbeitsplatzes. Da die Zahl der älteren ArbeitnehmerInnen nach der Bevölkerungsentwicklung zunimmt, werden Lernprozesse in späteren Lebensabschnitten wichtiger. Im produktiven Bereich nimmt der Bedarf an Mobilisierung der humanen Ressourcen zu; neben fachlichen und methodischen Kompetenzen

⁶ Prognos AG (1993): Prognos Deutschland Report Nr.1 [1991 - 2010]. Basel

werden soziale Kompetenzen in zunehmendem Maße abverlangt. Teamfähigkeit ist gefragt im Konzept der Durchsetzung neuer Formen der Arbeitsorganisation (Gruppenarbeit) - dies aber im Rahmen härtesten wirtschaftlichen Konkurrenzkampfes. Das sind widersprüchliche Botschaften und Anforderungen, die bewältigt werden müssen. Daher steigt der Bedarf an den klassischen Kompetenzen Sozialer Arbeit: Beratungs-Verhandlungs- und Konfliktlösungskompetenzen. Die Prognosstudie geht aber auch von einem erheblichen Abbau von Arbeitsplätzen im öffentlichen Sektor aus. Dies ist der Bereich, in dem Soziale Arbeit zum größten Teil geleistet wird. Die prognostizierte Arbeitslosigkeit bleibt auf dem hohen Stand, den wir heute kennen, und die damit verbundenen psycho-sozialen Probleme bleiben in unverminderter Schärfe bestehen.

Kurz gesagt: Der Bedarf an Sozialer Arbeit nimmt zu, und damit auch die Anforderungen an Professionalität und Kompetenz, an das Gegenstandsverständnis, aus dem sich die Kriterien der Effektivität und Effizienz ableiten, an das Verständnis von qualitativen und quantitativen Methoden.

Mit welchen Maßnahmen wird im öffentlichen Sektor auf die Situation reagiert?

Festzuhalten bleibt zunächst, daß die diskutierte Notwendigkeit für effektive und effiziente Soziale Arbeit in wesentlichen Teilen Ergebnis der Überforderung der Kommunen durch die Belastungen der Massenarbeitslosigkeit ist. Das ist die Ursache. Die Therapie: Kostenentlastung kommunaler Finanzen durch Einschränkungen des Angebots und Produktion weiterer Arbeitslosigkeit durch Personalabbau. Eine Bestandsaufnahme unter Einbeziehung der betroffenen Bevölkerung und der in der Sozialen Arbeit Beschäftigten gab und gibt es dagegen nicht. Es fehlt eine gemeinsame Verständigung über neue Anforderungen an die Soziale Arbeit und über notwendige Veränderungen. Das Therapiemodell zur vermeintlichen „Lösung der Misere“ wird aus dem betriebswirtschaftlichen Bereich einfach auf die Kommune übertragen. Professionalität und Kompetenz sozialer Arbeit sollen in Zukunft daran gemessen werden, ob sie mit dem Wirtschaftlichkeitsmodell übereinstimmen. Dazu folgende Bemerkungen:

1. Kein Betrieb ist gut beraten, wenn er Konzepte von außen überstülpt und auf eine Einbeziehung der Beschäftigten bei der Bestandsaufnahme und der Entwicklung von Alternativen verzichtet. Die Zielsetzung von Lean Management als unternehmerisches Konzept bedeutet zwar Kostensenkung, aber auch Erhöhung der Produktivität durch die Einbeziehung der Beschäftigten, Nutzen ihres Fachwissens und ihrer Praxiserfahrung, Übertragen von Handlungsspielräumen, Aufgaben und Verantwortung. Gerade dieses Vorgehen wird selbst als Qualifizierung und Kompetenzerweiterung, als Investition in Humankapital mit der Möglichkeit zur weiteren Qualifizierung, Motivierung und beruflichen Ent-

wicklung angesehen. Laufen die Prozesse im Bereich Sozialer Arbeit so ab - und wenn nicht, warum nicht? Konzepte müssen ganzheitlich betrachtet werden. Die Methode, einzelne Versatzstücke herauszulösen, verändert den Gesamtcharakter, und die Einzelteile sind durch das Herauslösen aus dem System nicht mehr steuerbar.

Der Unternehmensstrategie des Lean Management müssen natürlich andererseits Gestaltungsalternativen aus der Sicht der Beschäftigten und ihrer Gewerkschaften entgegengesetzt werden.⁷

2. Neuere Ansätze gehen davon aus, daß Arbeitsorganisationen als komplexe Systeme eine Selbstentwicklung vollziehen und damit nicht vollständig von außen beschreibbar, berechenbar und kontrollierbar sind. Entsprechend gewinnen qualitative Methoden und Kriterien ein Übergewicht über rein quantitative Aussagen, und sie erfordern eine Selbstbeschreibung der Organisation. Steuerungs- und Entscheidungskompetenzen werden durch Abbau von Hierarchie breiter gestreut (Redundanz als polyzentrisches Steuerungs- und Lenkungspotential statt zentralisierter Entscheidungskompetenz und Autonomie als Zumessen von Handlungsspielräumen, die Selbstgestaltung der Arbeit ermöglichen).⁸

Ist dieses Modell übertragbar, und wenn ja - wie? Wie wird man der Komplexität gesellschaftlicher Systeme wie z.B. einer Kommune gerecht? Ohne theoretische Reflexion über diese Fragen, v.a. um die Ziele und Qualitäten, um die es geht, leidet die einfache Übertragung betriebswirtschaftlicher Modelle an Theoriemangel. Bleibt es bei einem Lösungsansatz, der nur Quantitäten kennt, dann werden soziale Probleme nicht mehr entsprechend analysiert, insbesondere nicht mehr die Fragen der persönlichen Bedeutung von gesellschaftlichen Einschränkungen für die betroffenen Menschen, die sich u.U. in entsprechenden Handlungen (z.B. Gewalt oder Sucht als „Entgrenzungserfahrungen“) äußern können. Damit werden auch die Kriterien, die an die Bewertung Sozialer Arbeit gelegt werden (müssen), unklar bis willkürlich.

3. Inwieweit sind betriebswirtschaftliche Modelle überhaupt auf gesellschaftliche Organisationen und Systeme übertragbar? Verglichen mit der Komplexität einer Gesellschaft, die die Reproduktion für alle Mitglieder und gesellschaftlichen Subsysteme durch Infrastruktur, durch

⁷ Vgl. IG Metall Vorstand (Hrsg.) (1993). Lean production. Neue Herausforderungen für die betriebliche Interessenvertretung. Frankfurt a.M.

Wilfried Glißmann (1996). Business Reengineering, Culture Change: Worum geht es bei der Reorganisation der Unternehmen? Handout zum Vortrag auf der Fachtagung der IG Metall „Arbeiten in der Informationsgesellschaft“ am 21. und 22. Juni 1996 in Düsseldorf.

⁸ Vgl. Christof Baitsch (1993). Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive. Frankfurt/New York: Campus S. 40f.

Bildung, Gesundheitswesen, Kultur, Forschung, Wohnen, bis hin zur Abfallbeseitigung gewährleisten muß, kann der einzelne Betrieb alle Kosten abwälzen, die für ihn „unproduktiv“ sind. Er kann sich diesen Notwendigkeiten entziehen. Die Kosten z.B. des Personalabbaus werden auf die Gesellschaft externalisiert, die Gewinne privatisiert, die Bilanz optimiert. In diesem Sinn ist ein Unternehmen ein „einfach strukturiertes Sub-System“, das klar durchstrukturierte Ziel-Mittel-Hierarchien aufstellen und den Erfolg in der Kapitalrendite abbilden kann, weil es andere Realitätsbereiche einfach ausblendet. Das rein quantitative Kriterium ist ausreichend und entscheidend für alle Maßnahmen, ist letzter Maßstab für die Bewertung aller Handlungen, auch wenn verbesserte Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten im Interesse der Beschäftigten liegen mögen. Der Sinn des Unternehmens liegt in der maximalen Verwertung des investierten Kapitals, in der Beschleunigung des Umschlags (Beispiel: just in time-Produktion = Verringerung der Kapitalbindung im Lagerbereich). Das Berechnen betriebswirtschaftlicher Rentabilität konzentriert sich nur auf einen Realitätsausschnitt, wenn auch sicher auf einen wesentlichen. Aber diese Reduzierung bedeutet auch einen Ausschluß anderer Realitätsbereiche, das Nichterfassen von Qualitäten, die jeweils subjektiv und auch gesellschaftlich relevant für Weiterentwicklung sein können.

Ökologische Entwicklungen machen uns aber darauf aufmerksam, daß das Ausblenden von Realitätsbereichen nicht ohne Konsequenzen bleibt.

Dem einzelbetrieblichen Modell kann die Gesellschaft in einem entscheidenden Bereich nicht folgen: sie kann die Kosten nicht externalisieren, sondern nur noch auf sich selbst „abwälzen“ d.h. umverteilen. Die Arbeitslosigkeit ist teuer, die abgewälzten Kosten verschwinden zwar aus den Bilanzen, aber sie tauchen in den öffentlichen Haushalten als Kosten und schließlich Verschuldung wieder auf.

4. Was bedeutet das für die, die in der sozialen Arbeit tätig sind? An der Nahtstelle zwischen der Verwaltung, den Trägern Sozialer Arbeit und den „Kunden“ geraten sie in einen Widerspruch:

Einerseits sollen sie ihre Kompetenz darin beweisen, daß sie das „Kommunikationsproblem“ zwischen Kommunen und Trägern mit den BürgerInnen lösen. Schließlich soll das Modell des ökonomisch-rationalen Ressourcen- und Ergebnismanagements in der Sozialen Arbeit erfolgreich gesellschaftlich vermittelt werden. Das bedeutet aber, daß Ansprüche und Bedürfnisse der Klienten aufgrund „übergeordneter Notwendigkeiten“ zurückzunehmen sind. Eine Verständigung mit den Klienten über gesellschaftlich vermittelte Zusammenhänge und Ursachen ihrer persönlichen Problemlage ist damit aber erschwert. Gesellschaftliche Problemlagen werden so undefiniert in Kommunikationsprobleme - man muß es nur überzeugend genug vermitteln - und andererseits wird

dringend notwendige Kommunikation über die Klärung individueller Notlagen, zu der auch das Aufdecken übergreifender Zusammenhänge gehört, behindert. Die Wahrscheinlichkeit wächst, daß das Problem schließlich durch Individualisierung und irgendwann Etikettierung „gelöst“ wird. Berufliche Kompetenz wäre am Ende wieder darauf reduziert, andere zu etikettieren, die immer noch nicht begreifen wollen, „wo es lang geht“.

Gleichzeitig aber verlangt das neue Management im Zuge der Dienstleistungsorientierung, die Bedürfnisse der Kunden in den Mittelpunkt zu stellen. Wir sind für den Kunden da und nicht umgekehrt. Angenommen wird, daß sich Kundenzufriedenheit in erhöhtem Umsatz widerspiegelt, also quantitativ meßbar ist. Die Zusammenarbeit mit den Kunden schon bei der Entwicklung von Produkten, das frühzeitige Erfassen ihrer Bedürfnisse, die Sicherung der Qualität und die Steuerung des Unternehmens vom Markt her hören sich gut an und bieten sicher viele Anregungen für eine Weiterentwicklung auch Sozialer Arbeit. Autoritärer Umgang, Bevormundung und Entmündigung der Klienten lassen sich damit sicher nicht mehr vereinbaren. Der Markt kennt aber nur Kunden, die auch bezahlen können. Es müßte also geklärt werden, wer unter dem Begriff „Kunde“ verstanden wird, weil öffentliche Verwaltung darüber entscheidet, welches Angebot aufrechterhalten wird, welches nicht, und welche Aufgaben kommerziellen Anbietern übertragen werden. Wenn diejenigen, die keine zahlungskräftige Nachfrage repräsentieren, aus dem „Kundenkreis“ wegfallen, dann ist die Argumentation mit der „Dienstleistung am Kunden“ nichts als Augenwischerei und Mißbrauch von Professionalität und Kompetenz Sozialer Arbeit.

Wenn kommerzielle Anbieter professionelle Arbeit entwerten durch Unterbezahlung, widersprechen sie damit dem Modell des Lean-Management, das die Zufriedenheit und die Sicherheit der Arbeitsplätze der MitarbeiterInnen als Voraussetzung für Produktivitätssteigerung anerkennt. Diese „Verbilligung“ sozialer Qualifikationen steht u.a. auch im Widerspruch zu ihrer gestiegenen Wertschätzung im Produktionssektor. Ein anderes Beispiel bietet Dänemark; dort wurden Beschäftigte im Bereich der Kinder- und Altenbetreuung höhergruppiert.

5. Kundenzufriedenheit ist ein qualitatives Moment, das sich von Kunde zu Kunde unterscheidet. Wie ist sie meßbar, wenn die Klienten selbst nicht die Dienstleistung professioneller sozialer Arbeit in Auftrag geben und bezahlen können?

Menschliche Subjektivität hat eigene qualitative Kriterien: Diese betreffen die Qualität der Verfügung über die persönlichen Lebensbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten. Das Angebot und die Bewertung geleisteter sozialer Arbeit wird am Maßstab der eigenen Bedürfnisse gemessen. Systemtheoretisch gesprochen: die Bewertung erfolgt selbstreferentiell. Ein von außen angelegter, nur quantitativ ausgerichteter

Maßstab ist daher nicht gegenstandsadäquat, wenn es um Subjektentwicklung, um das Überwinden von Handlungseinschränkungen geht, auf welcher Ebene auch immer. Dies betrifft Einzelsubjekte wie auch Gruppen. Ob ihnen die kompetente, professionelle Beratung und Begleitung einen erweiterten Handlungsspielraum eröffnet hat, ob sie geholfen hat, wieder besser „zurechtzukommen“, können nur sie selbst entscheiden. Dies geschieht i.d.R. im Gespräch mit den professionellen Begleitern bzw. im „Begründungsdiskurs“ als Medium von Erkenntnisgewinnung i.S. von Holzkamp.⁹ Sozial Arbeitende sind damit in ihrer eigenen Entwicklung verschränkt mit der Entwicklung ihrer Klienten (uno-actu-Prinzip). Die Orientierung auf die Bedürfnisse ihrer PartnerInnen in der gemeinsamen Aktivität bei der Analyse und Bewältigung von Problemlagen ist Voraussetzung für die eigene Kompetenzentwicklung. Daher gewinnen die qualitativen Kriterien für die Bewertung der Arbeit an Bedeutung.

6. Professionalität kann und muß klären, auf welcher Ebene Hilfestellungen angeboten werden: entweder gilt es, je konkreten Anforderungen zu begegnen, „operationale Hilfestellungen“ zu leisten, Techniken zu vermitteln, oder es sind grundsätzliche Fragen der Lebensbewältigung angesprochen. Erstere „Dienstleistungen“ können noch in überschaubaren Zeiträumen geleistet und damit auch abgerechnet werden. Wenn, wie es in der Diskussion ist, für Leistungen ein Kontraktmanagement eingerichtet und ein Budget erstellt werden soll, das ja irgendwann abgerechnet werden muß, um die „Effizienz“ der Arbeit beurteilen zu können, kommen Kundenzufriedenheit und ökonomische Abrechnung in Widersprüche. Entwicklungen von Personen oder Gruppen sind nicht vorab exakt berechenbar. „Zeit ist der Raum menschlicher Entwicklung“, wie Marx sagte, und über den Zeitbedarf entscheiden die Klienten. Dies auch in Abhängigkeit von gesellschaftlichen Bedingungen. Wer z.B. suchtkrank ist und arbeitslos hat wesentlich schlechtere Aussichten auf eine erfolgreiche Therapie als jemand, der nach der Therapie in den Betrieb zurückkehren kann. Arbeitslosigkeit verschlechtert die Therapieaussichten.¹⁰ Was also tun, wenn sich Gruppen oder Individuen

⁹ Klaus Holzkamp (1996). Zur Rezeption der Monographie „Lernen. Subjektwissenschaftliche Grundlegung“. Einführung in die Hauptanliegen des Buches. Forum Kritische Psychologie, 36, S. 118 f.

Vgl. auch Heisenberg, a.a.O. S.7: „Naturwissenschaft beruht auf Experimenten, sie gelangt zu ihren Ergebnissen durch die Gespräche der in ihr Tätigen, die miteinander über die Deutung der Experimente beraten. Solche Gespräche bilden den Hauptinhalt des Buches. An ihnen soll deutlich gemacht werden, daß Wissenschaft im Gespräch entsteht.“

¹⁰Vgl. Dieter Henkel (1992). Arbeitslosigkeit und Alkoholismus: epidemiologische, ätiologische und diagnostische Zusammenhänge. Weinheim: Deutscher

nicht budgetgerecht verhalten und „berechnete“ Zeiträume überschreiten? Wird dann das alte Instrument der „Etikettierung“ aktiviert und individuelle Zuschreibungen betrieben? Wir müssen diese Gefahren vorab erkennen und bewußt machen.

7. Ein „kundenorientiertes“ oder adressatenorientiertes Arbeiten bezieht die jeweilige Lebenswelt und das jeweilige Verständnis von ihr, wie es die Klienten sehen und erleben, mit ein. Nur damit können Handlungen subjektspezifisch verständlich und nachvollziehbar und Handlungsalternativen gemeinsam erarbeitet werden. Lebensweltorientiert arbeiten bedeutet damit, die Begrenztheit von Übertragbarkeit und Wiederholbarkeit, von Berechenbarkeit und Voraussagbarkeit zu akzeptieren. Es bedeutet auch, Appelle zur Veränderungen, die sich an äußeren Normen orientieren, als erfolglos und unprofessionell zu erkennen. Insbesondere Appelle, vorhandene Bedürfnisse nach Verbesserung der Lebensqualität zurückzunehmen. Das Ziel der Verbesserung der Lebensqualität verbindet uns mit den Klienten. Dieses grundlegende menschliche Bedürfnis ist allerdings verallgemeinerbar, nachvollziehbar und unterstützenswert. Es kann nicht Ziel professionellen Arbeitens sein, beengende, entwicklungshemmende Lebensbedingungen als unveränderbare Prämisse, als nicht überschreitbaren Rahmen zu vermitteln. Wirtschaftliche Rationalität ist kein „Überwert“, dem sich alle anderen menschlichen Werte unterzuordnen haben. Die Gleichrangigkeit des Sozialstaats mit der Demokratie in der Verfassung unterstreicht das.

Berufliche Kompetenz kann sich demgegenüber darin zeigen, mit den „Kunden“ gemeinsam darüber nachzudenken, wie Beschränkungen nicht nur innerhalb der „Privatheit“ zu überwinden sind, sondern wie die individuelle Lage mit den gesellschaftlichen Entwicklungen vermittelt ist, mithin nicht einfach als Ausdruck persönlicher Fähigkeiten und persönlicher Strebsamkeit zu begreifen ist. Die Kompetenzen der Klienten zu stärken, auf unmittelbare und mittelbare Lebensbedingungen Einfluß zu nehmen, schließt die eigene Existenz ja mit ein.

Wirtschaftlich schwierige Arbeits- und Lebensbedingungen bedürfen der gemeinsamen Analyse und Veränderung - wir wollen sie ja nicht illusionär verdrängen. Wir sollten uns ihnen aber auch nicht blind unterwerfen. Wir sperren uns nicht gegen „vernünftiges Wirtschaften“ - wenn es denn wirklich der allgemeinen Vernunft und Wohlfahrt dient.

Aber uns sollte immer klar sein: Niemand nimmt uns die persönliche Verantwortung für das eigene berufliche Handeln und die damit verbundenen Qualitätsmaßstäbe ab. Die Frage, was sich aus diesen qualitativen Maßstäben für die Klärung quantitativer Aspekte ergibt, ist im Rahmen dieses Beitrags nicht zu leisten. Dazu bedarf es Einzelanalysen. Hier sollte nur die Sensibilität für die Fragestellung und die Geltung von Qualitätsansprüchen entwickelt werden.