

Müller, Peggy

Gelingende Sozialarbeit im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, qualitativen und ethischen Aspekten – eine theoretische Betrachtung der Vereinbarkeit in der Praxis

eingereicht als

BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit

Roßwein, 2013

Erstprüfer: Prof. Dr. Wolfgang Faust

Zweitprüfer: Prof. Dr. Armin Wöhrle

Bibliographische Beschreibung:

Müller, Peggy:

Gelingende Sozialarbeit im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, qualitativen und ethischen Aspekten – eine theoretische Betrachtung der Vereinbarkeit in der Praxis. 51 S.

Roßwein, Hochschule Mittweida/Roßwein (FH), Fakultät Soziale Arbeit, Bachelorarbeit, 2013

Referat:

Die Bachelorarbeit befasst sich mit den theoretischen und praktischen Widersprüchen innerhalb der Sozialarbeit, und zwar unter Bezugnahme auf das aktuelle Professionsverständnis.

Der Schwerpunkt der Arbeit liegt auf einer Literaturrecherche, durch die theoretische Ansätze und praktische Umsetzungen als der aktuelle Stand der Diskussion und Profession vorgestellt werden.

Die Frage, ob eine gelingende Sozialarbeit zwischen marktwirtschaftlichen Imperativen und ethischen Anforderungen noch möglich ist, wird näher beleuchtet. Vor diesem Hintergrund wurden aktuelle Beispiele zum Qualitätsmanagement in der Sozialwirtschaft herangezogen, um Grenzen und Möglichkeiten innerhalb der Sozialarbeit aufzuzeigen.

Danksagung

Besonderen Dank möchte ich Herrn Prof. Dr. Wolfgang Faust für seine Unterstützung aussprechen. Er inspirierte mich für dieses spannungsvolle Thema.

Weiterhin danke ich meiner Familie, besonders meinen Kindern Maxi, Rocco und Falko für ihr Verständnis und ihre Unterstützung in einer auch für sie nicht immer leichten Zeit.

Nicht zuletzt danke ich auch meiner lieben Freundin Evi.

Es wäre mir ohne Euch nicht möglich gewesen, mein Studium für Soziale Arbeit mit meiner vorliegenden Bachelorarbeit erfolgreich beenden zu können.

Inhalt

1. Einleitung.....	5
2. Wesentliche Etappen der ökonomischen Entwicklung	6
2.1 Der klassische Liberalismus	7
2.2 Die neoklassische Ökonomik.....	9
2.3 Die moderne Dynamik der Marktwirtschaft.....	12
2.3.1 Zur Vereinbarkeit von Ökonomie und Sozialer Arbeit	14
2.3.2 Zu den ökonomischen Voraussetzungen einer gelingenden Sozialen Arbeit	20
2.3.3 Zur Bedeutung der Wirtschaftsethik nach Ulrich für eine gelingende Sozialwirtschaft	24
3. Das Sozialmanagement.....	26
3.1 Die Entstehung des Managements im Sozialwesen.....	26
3.2 Die Aufgaben und die neuen Herausforderungen an das Management.....	28
3.3 Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement	30
3.3.1 Das DRG-System im Gesundheitswesen	32
3.3.2 Das Sozialraumbudget in der Kinder- und Jugendhilfe	34
3.3.3 Ergänzende Beispiele und Aussagen aus der Praxis	36
3.3.4 Bedeutende Aspekte zur Qualitätssicherung	37
3.4 Das Darmstädter Modell	39
3.5 Konzept des entwicklungsorientierten Managements	41
4. Zusammenfassung und Ergebnisse	42
4.1 Fazit	42
4.2 Ausblick	44
Literatur- und Quellenverzeichnis	47

1. Einleitung

In einer Gesellschaft stellt sich immer die Frage nach der Fürsorge gegenüber den Mitmenschen. Die Gesellschaft muss sich auseinandersetzen mit dem Finden geeigneter Wege, um die Aspekte menschlicher Abhängigkeit, die in jeder Gesellschaft vorliegen, zu bearbeiten. Es geht darum, dem Fürsorgeempfänger die notwendige Selbstachtung zu erweisen, aber auch dem Fürsorgespender, etwa Staat, Institutionen, Mitarbeiter, Sozialarbeiter nicht aus dem Auge zu verlieren, sprich: hinsichtlich seiner Ressourcen zu betrachten (vgl. Nussbaum, 2003: 183).

Ist der Wohlfahrtsstaat wirklich schuld an der Wachstumsschwäche der Wirtschaft oder wurde hier seitens der Politik ein Sündenbock gesucht, um von der eigentlichen Ursache abzulenken? In Zeiten von Globalisierung, Pluralisierung und zunehmender Individualisierung vergrößert sich die Schere zwischen Arm und Reich. Es kommt zu immer mehr sozialer Ungleichheit. Daraus resultieren auch die Ängste der Menschen, zuviel ihrer eigenen Ressourcen abgeben zu müssen und im Gegenzug dafür zuwenig zu erhalten.

Es stellt sich somit die Frage, wie sich Unterstützungsbedürfnisse in unserer Zeit darstellen, auf die die Berufe der Sozialen Arbeit antworten müssen. Weiterhin ist zu fragen: Wie kann die Soziale Arbeit die zunehmenden sozialen Spaltungen in unserer Gesellschaft bearbeiten?

Die zunehmende Debatte über die Ökonomisierung Sozialer Arbeit stößt auf großen Widerstand. In den Diskussionen werden viele Bereiche vermischt, so dass es verstärkt zu Irritationen kommt, und zwar sowohl in der Bevölkerung als auch bei dem in der Sozialen Arbeit Tätigen. Ökonomisierung wird gleichgesetzt mit Einsparungen und Kostensenkungen. Wie kann es trotz alledem eine gelingende Soziale Arbeit im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, qualitativen und ethisch-moralischen Aspekten geben? Wie ist es möglich, die zunehmende Ungerechtigkeit und soziale Ungleichheit aufzuhalten und - daran anknüpfend - die gesellschaftliche Solidarität zu stärken und zu bewahren?

Die Bearbeitung dieser Thematik wurde von mir gewählt, weil erstens die genannte gesellschaftliche Relevanz vorliegt. Und zweitens, weil ich in absehbarer

Zeit selbst in dieser Profession tätig sein werde. Dazu ist es notwendig, meine Motivation und meine Handlungen in der entsprechenden Tätigkeit innerhalb einer Institution sowie auch im gesellschaftlichen und privaten Raum zu reflektieren.

Um aber meine bisherigen Erkenntnisse und Einsichten aus dem Studium zu vertiefen, wird die von mir vorgenommene Literaturlarbeit einen grundlegenden Überblick geben. Für einen guten Einstieg in ein soziales Arbeitsfeld wird sich besonders die aktuelle, umfangreiche Literaturrecherche über Theorieentwicklung und Erweiterung der Konzepte für die Sozialwirtschaft als hilfreich erweisen. Es geht mir allerdings nicht nur um die reine Reproduktion von Theorien, sondern ich möchte in meiner Arbeit versuchen, mich von verschiedenen Ansichten und Lebensauffassungen leiten zu lassen und mögliche Antworten auf drängende Fragen zu finden.

Damit zur Vorgehensweise: Zuerst werde ich mich mit der gesellschaftlichen Entwicklung von Ökonomie beschäftigen. Ich möchte aufzeigen, welche neuen Herausforderungen und Aufgaben dabei für Soziale Arbeit entstehen. Weiterhin widme ich mich dem Sozialmanagement, genauer: der Frage, ob deren Konzepte zur Gestaltung und Durchführung von sozialen Diensten in einer gelingenden Sozialen Arbeit aufgehen können. Dabei werde ich auf ethisch-moralische Aspekte, insbesondere Vernunft, Anerkennung und Solidarität eingehen. Diese Aspekte bilden den roten Faden, der sich durch die gesamte Problematik zieht. Abschließend fasse ich meine Ergebnisse zusammen und versuche Lösungsansätze für die Praxis darzustellen. Hierbei stütze ich mich besonders auf die aktuellen und wegweisenden Publikationen von Fröse und Grunwald (2012).

2. Wesentliche Etappen der ökonomischen Entwicklung

Um die derzeitige Situation und Entwicklung zu beurteilen, lohnt sich oft ein Rückblick in die Geschichte. Relevant ist dieser Rückblick erstens, weil die sozialen Berufe historisch entstanden sind und ihre Entwicklung immer noch andauert. Zweitens ist eine Reflexion des beruflichen Handelns insoweit bedeutsam, um moralische Dimensionen zu verdeutlichen und zu begründen. Darüber hinaus ist es so ebenfalls möglich, Antworten auf aktuell anliegende Fragen zu

finden. Meine Fragen richten sich an eine taugliche Ökonomie für die Soziale Arbeit unserer Zeit.

Ich möchte für meine Betrachtungen, wie sich die ökonomischen Konzepte und deren moralisch-ethischen Aspekte entwickelt haben, nur bis zum klassischen Liberalismus zurückgehen. Ganz speziell denke ich hier an den Moralphilosophen Adam Smith und seiner politischen Ökonomie, denn „zu vielen Fragen auch unserer Epoche gibt uns Smiths Politische Ökonomie eine lebensnahe und vielfach zeitlose Antwort...“ (vgl. Recktenwald 1978: XII).

2.1 Der klassische Liberalismus

In meinen Ausführungen beziehe ich mich auf die Hauptvertreter des klassischen Liberalismus John Locke und Adam Smith. Lockes Abhandlung „Über den menschlichen Verstand“(1689) bildet die Grundlage seiner liberalistischen Gesellschaftstheorie. Für ihn ist es offensichtlich, dass der Wille und die Handlungen des Menschen nicht angeboren sind, sondern durch Wahrnehmung, Beobachtung und Erfahrung sein Verhalten und Handeln geformt wird. Die Handlungsfreiheit besteht für ihn darin, dass „wir imstande sind, zu handeln oder nicht zu handeln, je nachdem wie wir wählen oder wollen“ (vgl. Locke 1962 (1689): 297). In seiner Abhandlung über den menschlichen Verstand bringt er den Nachweis, dass der Mensch durch die freie Entfaltungsmöglichkeit seiner natürlichen Anlagen in der Lage ist, das rationale Denken durch Erfahrung mit seiner Umwelt lernen kann. Die praktische Auseinandersetzung mit der Umwelt zur Befriedigung seiner Bedürfnisse bewirkt eine zunehmende Rationalität der Verhaltensweisen. Um seine Ziele zu verwirklichen lernt der Mensch abzuwägen, um zweckgerichtete Handlungen einzuleiten. Letztendlich geht Locke davon aus, dass durch dieses eigenverantwortliche Handeln der Mensch vernünftige Entscheidungen treffen kann. Die Feststellungen über den menschlichen Verstand setzt er schließlich als Grundlage einer freiheitlichen Gesellschaftsordnung, in der die Prozesse durch die Menschen selbst reguliert werden.

Aufbauend auf den Theorien von Locke entwickelt Smith seine liberalistische Gesellschaftstheorie. In seinem Hauptwerk „An Inquiry into the Nature und Causes of the wealth of Nations“ (1776) entstand ausgehend von dem Grund-

satz der Eigentumsverhältnisse die umfangreiche Theorie der Marktwirtschaft. In diesem Werk steht die Bedeutung des Produktionsfaktors Arbeit für den materiellen Wohlstand einer Gesellschaft im Mittelpunkt.

„Arbeit ist demnach das wahre oder tatsächliche Maß für den Tauschwert aller Güter“ (Smith 1978 (1789): 28).

Wenn Arbeit den Wert der Güter ausmacht, entsteht durch Arbeit die Wertschaffung für die Gesellschaft.

„Wer arbeitet, verfügt über ein Leistungspotential, das größer ist als das, welches er zum eigenen Leben benötigt, und da alle anderen in genau der gleichen Lage sind, kann er einen großen Teil der eigenen Arbeitsleistung gegen eine ebenso große Menge Güter der anderen oder, was auf das gleiche hinauskommt, gegen den Preis dieser Güter eintauschen. Er versorgt die anderen reichlich mit dem, was sie brauchen, und erhält von ihnen ebenso reichlich, was er selbst benötigt, so dass sich von selbst allgemeiner Wohlstand in allen Schichten der Bevölkerung ausbreitet“ (ebd.: 14).

Alle insgesamt erzeugten Güter machen somit den Reichtum eines Volkes aus. Durch die verschiedenen Tätigkeiten der Einzelpersonen entsteht der Reichtum der Nation. Allerdings sagt der volkswirtschaftliche Wohlstand nichts über das Wohlbefinden der einzelnen Menschen aus. Die Verbindung zwischen wohlstandstheoretischen Betrachtungen und dem Wohlbefinden der einzelnen Individuen stellt er in seinem Werk „Theory of Moral Sentiments“ (1759) her.

„Die Rücksicht auf unser eigenes Glück und auf unseren persönlichen Vorteil erscheint aber in zahlreichen Fällen auch als ein sehr lobenswertes Prinzip des Handelns“ (Smith 1994 (1759): 506).

Smith geht also davon aus, dass das ökonomische Prinzip des Eigennutzes in der Wirtschaft vorherrscht. Das Selbstinteresse ist die wichtigste Antriebskraft für das Handeln des Menschen. Allerdings wird dieses Streben nach Eigennutz von der natürlichen Suche nach Sympathie gebremst. Der Mensch strebt danach, in der sozialen Gemeinschaft Anerkennung zu finden. Deshalb handelt er nach Geboten des Anstandes und richtet seine Handlungen in einer Angemessenheit aus, damit sie von der Gemeinschaft gebilligt werden.

„So stellen wir für uns selbst die allgemeine Regel auf, es seien all jene Handlungen zu vermeiden, die uns hassenswert, verächtlich oder strafällig machen müssten, und die uns zum Gegenstand aller jener Gefühle

machen würden, gegen die wir die größte Scheu und Abneigung empfinden“ (ebd.: 238).

Auf der Ebene dieser tugendhaften Handlungen ist die Kooperation im sozialen Zusammenleben angelegt. Die Einzelpersonen handeln innerhalb der Gemeinschaft nach dem Prinzip der Nützlichkeit. Hier verbindet Smith die Wirtschaft mit der Moral und hier finden wir auch die sozialphilosophischen Grundlagen „dieses lebensnahen Systems der Politischen Ökonomie“ (vgl. Recktenwald 1978: XIII). Denn besser als es Recktenwald in seinem Vorwort ausdrückt, kann man es nicht sagen:

„Die unzerstörbare Lebenskraft von Smiths Politischer Ökonomie, d. h. seinem integrierten ethischen, ökonomischen und politischen System (mit historischer Dimension), wurzelt tief in seiner realistischen Beobachtung und nüchternen Einschätzung der menschlichen Natur – dem selbstbezogenen (...) Handeln des einzelnen in der Gemeinschaft“ (ebd.).

2.2 Die neoklassische Ökonomik

In der Weiterentwicklung der klassischen Schule der Nationalökonomie entstand eine neoklassische Theorie der Wirtschaft. Ein Hauptvertreter der Neoklassik ist Leon Walras (1834 – 1910). Aus seiner Sicht wird die Wirtschaft vor allem als ein System von Märkten dargestellt, auf denen sich Angebot und Nachfrage im Gleichgewicht befinden. Alle Akteure am Markt versuchen ihre eigenen Interessen mit größtmöglichem Nutzen und Gewinn durchzusetzen. Die Neoklassik geht davon aus, dass alles wirtschaftliche Geschehen nur auf individuelle Optimierungsentscheidungen zurückgeht. Dieses von Walras entwickelte Grundprinzip führt in der neoklassischen Theorie zur Verwendung mathematischer Methoden. Die mathematischen Berechnungen von Preis und verkaufter Menge sollen allein zur Maximierung des Nutzens oder des Gewinns dienen. Der Wert der Güter ergibt sich somit aus seinem Grenznutzen (Nachfrage) und seinen Grenzkosten (Angebot). Die neoklassische Theorie geht grundsätzlich von der Funktionsfähigkeit und Stabilität eines Marktes aus, welcher sein Gleichgewicht nach einer Störung wieder selbst herstellt. Staatliche Eingriffe in das System sind somit nicht erwünscht und auch nicht notwendig.

Die wesentliche Übereinstimmung zwischen den Klassikern und den Neoklassikern besteht darin, dass sie davon ausgehen, dass die Menschen in ihrer Freiheit des rationalen Handelns auch die Gemeinwohlziele in hinreichendem Umfang erfüllen. Beide Richtungen gehen von dem Glauben an eine harmonische Ordnung aus. Die Unterschiede zeigen sich vor allem in der Bestimmung des individuellen Nutzens und des Wertes der Güter. Das Neoklassische Modell mit seinen mathematischen Berechnungen von Preisen der Waren geht davon aus, dass Entscheidungen der Konsumenten immer optimal sind. Die grundsätzliche Unterscheidung zur Klassik besteht somit in der ausschließlich ökonomischen Begründung der Harmonie und Effizienz fördernden Kräfte am Markt. Damit zeigt sich, dass sich hier eine Trennung der Ökonomie von den philosophischen Aspekten vollzog.

Zu erwähnen ist, dass der Neoliberalismus in der Literatur nicht klar definiert ist. Das zeigt sich besonders dann, wenn es um das Ausmaß der marktregulativen Aufgaben des Staates geht. Diese Abgrenzungen zeigen sich besonders im Rahmen des Ordoliberalismus. Zwar zählt der Ordoliberalismus zu den bekannten Vertretern des Neoliberalismus, doch treten die dort verorteten Ökonomen für eine aktive Wirtschaftspolitik ein, um beispielsweise die Bildung von Monopolen - also die Gefahr von Wettbewerbsbeschränkungen - zu verhindern bzw. zu verringern. Damit grenzt sich ein ordoliberaler Ökonom wie Müller-Armack vom oben genannten Walras erheblich ab: Während Walras von einem grundsätzlichen Marktgleichgewicht ausgeht, sieht Müller-Armack eine grundsätzliche Störung in diesem Gleichgewicht: Weil der Markt einen Funktionsdefekt beinhaltet, muss der Staat korrigierend bzw. stabilisierend eingreifen, um das Marktgeschehen zu erhalten.

Dieser Einschub ist von Bedeutung, da sich im Ordoliberalismus, genauer: der so genannten Freiburger Schule, die „Väter“ der sozialen Marktwirtschaft finden. Deren Leitidee ist, dass der Staat zwar eine ordnende Funktion ausübt, aber nicht als maßgebliches Regulativ in den Wirtschaftskreislauf eingreift. Die bedeutenden Vertreter der Freiburger Schule sind der Auffassung,

„ ... dass der Marktrand, der Marktrahmen, das eigentliche Gebiet des Menschlichen ist, hundertmal wichtiger als der Markt selbst. Der Markt hat lediglich eine dienende Funktion. (...) Der Markt ist ein Mittel zum

Zweck, ist kein Selbstzweck, während der Rand eine Menge Dinge umfasst, die Selbstzweck sind, die menschliche Eigenwerte sind“ (Rüstow 1961: 68, zit. n. Ulrich 2010: 159).

Müller-Armack sagt: „Die Wettbewerbsordnung muss im Gesamtrahmen der Gesellschaft gesehen werden (...) Sie vermag nicht, die Gesellschaft als Ganzes zu integrieren“ (Müller-Armack 1966: 235).

Die grundlegende ordoliberalen Leitidee ist die einer lebensdienlichen Marktwirtschaft, die die Marktkräfte mittels ethisch-politischer Vorgaben auf „vitale“ Gesichtspunkte ausrichtet und wo nötig begrenzt (vgl. Ulrich 2010: 159). Mit vitalpolitischen Ansatzpunkten sind die subjektiven Rechte aller Bürger definiert, also auch die eingehenden Rechtsnormen und die den Wettbewerb begrenzenden Randnormen.

Müller-Armack unterscheidet sich aber in einem Punkt wesentlich von Eucken und dessen ordoliberalen Nachfahren. Er forderte bereits 1946 „marktordnende Interventionen“ (vgl. Müller-Armack 1946: 123), weil er in der Marktwirtschaft soziale, strukturelle und konjunkturelle Korrekturbedürftigkeit sah. 1960 stellte er einen Forderungskatalog auf, in denen er unter anderem auf Mängel in den Umweltstrukturen hinwies oder auch die Vermehrung der Ausbildungs- und Studienmöglichkeiten forderte (vgl. Müller-Armack 1960: 289 f.). Fatalerweise verschob er diese grundlegende gesellschaftspolitische Aufgabe, und zwar in eine sogenannte „zweite Phase“ (ebd.: 161).

„Es wird kaum bestritten, dass in der nächsten Phase der Sozialen Marktwirtschaft gesellschaftspolitische Probleme vor die ökonomischen treten werden. (...) Nach der Lösung des Produktionsproblems im Rahmen einer vollbeschäftigten Wirtschaft verschiebt sich der Aufgabenbereich der Sozialen Marktwirtschaft. Sie muss künftig als Politik einer freien Gesellschaft begriffen werden“ (Müller-Armack 1966: 273, 289).

Der historische Blick zeigt, dass in den 1970er Jahren Wachstumseinbrüche zu neoliberalen Konzepten der Wirtschafts- und Finanzpolitik führten. Vor allem staatliche Sozialleistungen wurden auf den Prüfstand gestellt. Das maßgebliche Argument war und ist: Der Wohlfahrtsstaat sei an der Wachstumsschwäche schuld (vgl. Horcher 2011: 48). Das maßgebliche neoliberale Denken beruht somit auf einer angebotsorientierten ökonomischen Sichtweise: Das Ankurbeln

der Wirtschaft kann das Problem der Arbeitslosigkeit insofern lösen, als das Wirtschaftswachstum zu Nachfrage nach Arbeit führt, welches wiederum weiteres Wachstum durch Stimulierung der Nachfrage nach Gütern fördert. Dahinter steht der Gedanke eines sich selbst tragenden Wirtschaftswachstums, in dem nur die Unternehmen gefördert werden. Die Neoliberalisten sind der Überzeugung, dass es durch das Ankurbeln des Wettbewerbs in der Wirtschaft automatisch zu mehr gerechter Verteilung kommt. Jedoch sieht es in der Praxis etwas anders aus.

Damit zweifeln heute auch die meisten Neoliberalisten – im Unterschied zum erwähnten Walras - an dem Glauben, dass sich auf dem Markt eine von selbst entstehende Harmonie durchsetzen könnte: Der Staat ist gefordert, eine ordnungspolitische Aufgabe zu übernehmen. Denn offene Märkte und wirksamer Wettbewerb bedürfen einer rechtsstaatlichen Durchsetzung. Festzuhalten ist, dass die Anhänger des Neoliberalismus ausschließlich den Mechanismus des Marktes im Blick haben. Es geht letztendlich nur um die Effizienz des Marktes, politische Eingriffe nach ethisch-moralischen Gesichtspunkten können von den Neoliberalisten nicht akzeptiert werden.

An dieser Stelle können wir festhalten: Dieser Verzicht auf die Entwicklung einer Rahmenordnung (bürgerliche Gesamtordnung) führte immer mehr dahin, dass Wirtschaftspolitik sich hauptsächlich auf Effizienz ausrichtete und die Sozialpolitik nur ausgleichend reagieren sollte. Die Bearbeitung der Mängelliste, die Müller-Armack bereits 1960 aufstellte, wurde sozusagen nicht in Angriff genommen, mit anderen Worten: sie konnte bis heute nicht ausgeglichen werden. So stellen sich sozialstaatliche Transferleistungen hauptsächlich als Ausgleich der unzumutbaren Folgen der Marktwirtschaft dar. Damit wurde die Überlastung des kompensatorischen Sozialstaats vorprogrammiert und diese dauert bis heute an.

2.3 Die moderne Dynamik der Marktwirtschaft

„Die moderne Dynamik der Marktwirtschaft zeigt, dass der Markt – entgegen den Erwartungen der Theoretiker des klassischen Liberalismus (z.B. Locke, A. Smith, D. Ricardo) – aus sich alleine keine gerechte Verteilung bewirkt, so dass die konkrete Rechtsgestaltung diejenigen, die unver-

schuldet nicht mehr am Markt – als Produzent oder Arbeiter – teilnehmen können, schützen muß“ (vgl. Nusser 1998: 157 f.).

Mit anderen Worten: Der sozialen Gerechtigkeit zwischen den Bürgern muss nachgeholfen werden, und zwar durch staatliche Umverteilung. Nach welchen Prinzipien, auch moralischen Gesichtspunkten, dies erfolgen muss, kann nur durch ökonomisches Wissen über die Wirkungsmechanismen der marktwirtschaftlichen Steuerung erklärt werden.

In der Mitte der 1990er Jahre wurde die betriebswirtschaftliche Sprache auch in der Sozialen Arbeit immer deutlicher. Es wurde zunehmend gezweifelt an der fachlichen Kompetenz der MitarbeiterInnen und an dem Nutzen für KlientInnen. Es ging nur noch darum: „Was muss denn wirklich sein?“ Oder: „Was kostet denn am wenigsten und zeigt schnelle Effekte?“ Neu errungene Konzepte und Projekte verschwanden von der Bildfläche mit der Erklärung, sie wären zu teuer und man könnte darauf verzichten. Die meisten Menschen hofften wohl, sich nicht in einer eigenen Notlage an soziale Einrichtungen wenden zu müssen. Selbst an den Hochschulen ging diese Entwicklung nicht spurlos vorbei. Mit der Einführung der Bachelor-Studiengänge sollte es effizienter, aber auch besser werden. Allerdings muss man sich vergegenwärtigen, dass die Ziele und auch die Umsetzung von oben aufdiktiert wurden. Der Bildungsbegriff änderte sich schlagartig, die gefestigten Strukturen wurden aufgelöst. Auch in weiteren Bereichen kamen Kürzungen, die als Effizienzfaktoren deklariert wurden, zum Tragen, wie zum Beispiel im Jugendbereich, im Gesundheitswesen oder mit der Einführung der Pflegeversicherung.

Hartnäckig hält sich das neoliberale Denken und Handeln. Die ökonomischen Sachzwänge stehen als Primat unserer Ordnung und beschränken zunehmend unsere Überlegungen sowie den Mut zu Veränderungen. Die wachsende Staatsverschuldung und zunehmende soziale Problemlagen in der Bevölkerung bedürfen dringend einer Neuorientierung.

„Und das heißt: Es gilt konsequent dem Vorrang der Prinzipien einer wohlgeordneten Bürgergesellschaft und einer durch sie zivilisierten Marktwirtschaft Nachachtung zu verschaffen“ (Ulrich 2010: 162).

2.3.1 Zur Vereinbarkeit von Ökonomie und Sozialer Arbeit

„Als das 20. Jahrhundert zu Ende geht, werden die Nebenfolgen der allgemeinen technisch-wissenschaftlichen, globalen ökonomischen und gesellschaftlichen Entwicklung zu gravierenden Problemen in der individuellen und gesellschaftlichen Lebensführung“ (Wendt 2007: 38).

Diese Aussage von Wolf Rainer Wendt beschreibt sehr anschaulich unsere derzeitige gesellschaftliche Situation. Sie führt bei der Bevölkerung zu immer größer werdenden Ängsten und Kontrollverlusten, auch über ihre soziale Statussicherung.

Es stellt sich die Frage: Geht in unserer Gesellschaft die Humanität zugrunde? Heitmeyer beschreibt dieses Szenario unterschiedlicher Betroffenheiten im Hinblick auf die Folgen für die Gesellschaft und das Zusammenleben der Menschen. Er äußert, dass die humane Qualität einer Gesellschaft sich insbesondere an der Be- und Abwertung schwacher Gruppen ablesen lässt (vgl. Heitmeyer 2010: 21).

Wie sieht es nun aus mit der Humanität, wenn man diese Kriterien heranzieht? Meine Schlussfolgerung ist: Wir bewegen uns mit großen Schritten auf eine sich entmenschlichende Gesellschaft zu. Es herrscht größtenteils eine egoistische Stimmung, die sich in vielen Bereichen unseres Zusammenlebens zeigt. Das heißt: Der Mensch verfolgt seine Ziele mit den zweckmäßigsten Mitteln, ohne zu fragen, ob das Ziel an sich schon einen „vernünftigen“ Grund hat. Um dieser erschreckenden Entwicklung entgegen zu wirken, müssen wir uns mit der Frage auseinandersetzen: Wo bleibt unsere Vernunft? Wolfgang Faust ist „Auf der Suche nach der verlorenen Vernunft“ (vgl. Faust 2012). Er geht davon aus, dass wir es in der modernen oder neoklassischen Ökonomie mit einem „umdefiniert(en)“ und „instrumentalisierte(n)“ Vernunftbegriff zu tun haben (vgl. ebd.: 182). Nämlich mit einem Vernunftbegriff, der sich im *homo oeconomicus* findet, also in der Verkörperung des Strebens nach Nutzen *an sich selbst* (vgl. ebd.: 173). Letztendlich stellt sich in der modernen Ökonomie gar nicht die Frage nach Vernunft, nach Ethik, denn „das rationale Handeln (...) verarbeitet die ethischen Anforderungen systematisch mit“ (ebd.: 181), anders gewendet: der Gleichgewichtsmarkt ist Garant für die Tauschmarktgerechtigkeit (vgl. ebd.). Soweit Faust.

Mechthild Seithe glaubt, dass für viele Menschen einfach nur der Eindruck entstanden ist, dass hinter all diesen gesellschaftlichen Veränderungen eine quasi naturgesetzliche Entwicklung stehen würde, der wir hilflos ausgeliefert seien (vgl. Seithe 2010: 65).

„Und es entsteht der Eindruck, dass es, um zu überleben, nur die eine Chance gebe, mit den neuen Strömen zu schwimmen, sich anzupassen und so möglichst schlau damit irgendwie zu Recht zu kommen“ (ebd.: 65).

Meines Erachtens trifft dieser Satz die Befindlichkeit unserer Zeit. Genau besehen stoßen wir unwillkürlich auf das kleine Wörtchen „schlau“, welches in dem Zusammenhang aber eine große Bedeutung gewinnt. Schlau sein bedeutet seiner Definition (vgl. wktionary) nach „um Wege wissend, seine Ziele dennoch zu erreichen“. Um in unserer Zeit, in der zum Beispiel das Normalarbeitsverhältnis immer weiter zurückgedrängt wird, trotz alledem überlebensfähig und erfolgreich zu sein, wird vorausgesetzt, dass Menschen flexibel sind oder sich selbst vermarkten können. Die flexible Anpassung und besonders die „Selbstvermarktung“ können einerseits zum Erfolg im Arbeitsleben eines Menschen führen:

„Menschen mit guten und vielfältigen Ressourcen materieller und sozialer Art werden eher mit dieser Aufgabe fertig werden und können so möglicherweise tatsächlich in dieser Gesellschaft „nach oben“ kommen (ebd.: 69).

Andererseits ist zu bedenken:

„Für die meisten Menschen ist die Aufgabe, sich selber wie ein Unternehmer mit Blick auf den Markt flexibel und marktfähig zu halten, eher eine Überforderung, die für sie lebenslangen Stress bedeutet“ (ebd.).

Auch Sennet sieht in den Handlungen der Menschen auf dem Arbeitsmarkt eine große Gefahr für die Identitätsbildung und die Konstitution sozialer Beziehungen (vgl. Sennet 2000, S. 437). Die Familien können keine Planung ihrer Lebensziele vornehmen, sondern müssen sich ständig neuen Herausforderungen stellen. Das kostet viel Kraft, Ressourcen und Durchhaltevermögen.

Die Bürger unserer Gesellschaft machen zunehmend schlechte Erfahrungen, besonders auf dem Arbeits- bzw. Wirtschaftsmarkt. Diese Erfahrungen wieder-

um führen zu einer Abnahme ihrer Selbstachtung. Sie fühlen sich nicht mehr wichtig, nicht gebraucht. Durch diesen Mangel an Selbstachtung nehmen sie demzufolge auch immer weniger Rücksicht auf andere. Genau hier stoßen wir wiederum auf moralische Fragen. Ist es vernünftig, wenn sich der Mensch durch diese nicht hinterfragte Anpassung selbst Schaden zufügt? Oder vielleicht in einem anderen Fall nicht darüber nachdenkt, ob es gerecht ist, wenn sein Handeln nur noch auf individuell rationales Verhalten und die eigene Nutzenmaximierung abzielt. Dann würde die Aussage von Wolfgang Faust zutreffen, dass es in der modernen Ökonomie zur Reduzierung der Vernunft und Halbierung der Tugenden komme (vgl. Faust 2012: 180). An dieser Stelle knüpft Faust an Aristoteles an und wir bekommen die Anregung, uns genauer damit auseinanderzusetzen, ob Tugend noch vorhanden oder bereits verloren gegangen ist. Vielleicht ist sie nur verschüttet worden, so dass wir, wenn wir bereit wären, große Anstrengungen auf uns zu nehmen, diese höchst erstrebenswerte Tugend einer „umfassenden Vernunft“ wieder frei legen können. Dabei führt uns, wie bereits gesagt, kein Weg an Aristoteles vorbei, denn er hat grundlegende Einsichten zum tugendhaften Verhalten aufgestellt. Er beschreibt das menschliche Leben und sein Handeln als Streben nach einem Ziel. Die Tätigkeiten der Menschen streben nach dem Ziel des Guten. Glück wird als oberstes Gut gesehen, vollkommen und allein genügend (vgl. Aristoteles 1999: 5 ff.).

Allerdings hängt es vom Charakter des Menschen ab, welche Ziele ihm als gut erscheinen und seine praktische Vernünftigkeit bestimmt die Mittel zur Erreichung seiner Ziele. In dem Moment der Entscheidung zeigt sich nach Aristoteles die jeweilige Vernünftigkeit des Handelnden. Er bestimmt die „vorziehende“ Haltung als diejenige, die auf das Mittlere, auf den Kompromiss zielt. Die praktische Vernünftigkeit ermittelt, wie jemand die Ziele in seinem Handeln anstreben kann. Die Tätigkeit, die der Mensch ausüben muss, bezeichnet Aristoteles als das Überlegen, genauer gesagt: „sittliche Einsicht hat der, welcher die Fähigkeit zu richtiger Überlegung besitzt“ (ebd.: 126).

„ Ein Zeichen dafür ist, daß wir von sittlicher Einsicht auch bei denen sprechen, die sie in bezug auf eine bestimmte Einzelheit bekunden, wenn sie sich also klug abwägend verhalten haben in Hinsicht auf ein wertvolles Endziel, ... (ebd.).

Allerdings ist der Handelnde „auf sich selbst gestellt und muss blicken auf die Erfordernisse des Augenblicks“ (ebd.: 145). Er muss selbst entscheiden, was das Richtige für ihn ist. Für diese Entscheidung steht ihm kein konkretes Wissen zur Verfügung. Das richtige Urteil kann sich nur durch Wahrnehmung von Situationen bilden. Das wiederum passiert erst durch viele Erfahrungen, die dann wiederum die Fähigkeit zur Wahrnehmung verbessern kann und somit die richtige Entscheidung des Handelnden erreicht. Aristoteles beschreibt: „durch ihre Erfahrung ein ‚Auge‘ bekommen, um die Dinge richtig sehen zu können“ (ebd.: 126). Letztendlich aber konkretisiert sich die Handlung vom abstrakten Denkakt. Das bedeutet: dass das *gute Handeln* nur gelingen kann, wenn man tätig wird, wenn man etwas in die Tat umsetzt. Damit verbunden genügt es eben nicht, wenn man nur ein *gutes Denken* pflegt. Aristoteles will hier zum Ausdruck bringen, dass die *gute innerliche Haltung* allein nicht ausreicht, um der ethischen Kardinaltugend, nämlich dem Gerechtigkeitsanspruch zu genügen. Mit anderen Worten: Gerechtigkeit vollzieht sich nicht im Denkakt, sondern in der Handlung, Gerechtigkeit bedeutet Sozialität.

Damit erweitert sich die Perspektive um die gesellschaftliche Dimension. Dementsprechend fügen Autoren wie Großmann und Perko hinzu, dass wir uns heute zu Recht auch auf Aristoteles in der Diskussion über Sorge/Fürsorge in unserer Gesellschaft beziehen können. Für ihn bedeutet:

„... als tugendhaft zu gelten: es muss die Handlung den eigenen Ressourcen entsprechen und passend auf die konkreten Bedingungen der Situation reagieren“ (vgl. Großmann, Perko 2011: 142).

In der Aussage kommen zwei konkrete Gesichtspunkte zum Tragen. Als Erstes stellt Aristoteles die Frage: Wie ist das Verhältnis der Aufmerksamkeit für die Bedürfnisse der Anderen im Nahbereich der eigenen Lebenswelt zum Umgang mit der Unterstützung und Hilfe für entfernte Andere? Vom Standpunkt seiner Tugend aus betrachtet hält Aristoteles das der Allgemeinheit zugute kommende für besser als das „Geben“ an die nächsten Angehörigen. Als zweiten Gesichtspunkt sieht er die Angemessenheit der Unterstützung, die gegeben wird. Diese sollte in einer richtigen Balance stattfinden, nämlich nicht zu kleinlich, wiederum immer die eigenen Ressourcen im Blick behaltend (vgl. ebd.: 143 f.). Allgemein auf unsere Zeit bezogen bedeutet dies, in der jeweils konkreten Situ-

ation angemessen zu handeln. Speziell für die Soziale Arbeit ergibt sich hieraus die Frage: Wer soll Was in welchem Maße tun? Damit zu möglichen Antworten.

Ökonomisch zu handeln bedeutet: ein bestmögliches Resultat mit optimalem Einsatz der Ressourcen (Zeit, Geld, Personal) zu erbringen. Genau diese Ziele verfolgt auch die Soziale Arbeit. Aber die derzeitige „Einsparpolitik“, die darauf beruht, allein die Kosten zu senken, können wir nicht als rationelles Handeln bezeichnen. Es kann nicht das einzige Kriterium sein, für eine soziale Maßnahme als erstes die finanziellen Mittel zu reduzieren, um diese effizienter zu machen. Diese einseitig verstandene Ökonomie endet meist nur in Leistungskatalogen oder Fallpauschalen. Diese Vorgaben „von oben“ entpuppen sich im Allgemeinen nicht als effizient, sondern im Gegenteil eher als sozial unverträgliche Handlungen. In einer Gesellschaft müssen einerseits die Kosten für die Bewältigung anstehender Aufgaben in von ihr gesetzten Grenzen gehalten werden. Die Kosten müssen sich rechnen lassen. Aber andererseits ist zu bedenken, dass die Höhe der Ausgaben nicht nur davon abhängig ist, wie reich die Gesellschaft ist, sondern wie viel ihr die einzelnen Menschen wert sind.

Kostenreduzierung und Kontrolle wären eher neoliberales Denken: Hier wird Soziale Arbeit ausschließlich an seiner Wirtschaftlichkeit gemessen, nicht aber an den Werten, die sie auch einbringt, nämlich gesellschaftliche und humane Ideale. Mit derzeitigen Mitteln, die angeblich zu mehr Effizienz verhelfen sollen, wird etwas verkauft als Effizienzsteigerung – ist es aber nicht! Deshalb muss äußerst genau nachgedacht werden: Welche ökonomischen Kriterien lassen sich in die Soziale Arbeit integrieren? Im Gegensatz zu rein marktwirtschaftlichen Kriterien muss Soziale Arbeit weitergehende Differenzierungen vornehmen. Damit meine ich: Wenn zum Beispiel ein Unternehmen Personal entlässt, handelt es sich häufig nur um wirtschaftsstrategische Überlegungen, die wenig oder keine Rücksicht nehmen auf das jeweilige Schicksal der Betroffenen. Soziale Arbeit hingegen fragt in ihrer Arbeit genau nach diesen Menschen, um sie in der jeweiligen Situation zu unterstützen und zu begleiten. Demzufolge kann sie sich nur damit auseinandersetzen, wie Ziele, Mittel und Methoden abzustimmen sind. Es wird keine direkte Kosten-Nutzen-Analyse möglich sein, weil der Humanwert, den Soziale Dienste leisten, nicht messbar ist. Gut wirtschaften

heißt doch aber: Können die getroffenen Entscheidungen auch entsprechend verantwortet werden? Die kurze und knappe Antwort von Wendt sagt alles:

„Sozial wird Verantwortung getragen und entsprechend („gerecht“) entschieden“ (Wendt 2000: 62).

Demzufolge ist weiterhin zu fragen, ob die verfügbaren Einsparungen in und an der Sozialen Arbeit immer ökonomisch sinnvoll waren und sind. Vermutlich verstecken sich dahinter politische Entscheidungen, welche mit dem Etikett „ökonomische Sachzwänge“ deklariert werden. Dennoch bietet sich hier für die sozialarbeiterischen Fachleute auch die Chance für einen offensiven Umgang mit einer Ökonomie für Soziale Arbeit:

Wer außer ihnen kann die Möglichkeiten und Grenzen sozialarbeiterischen/-pädagogischen Handelns aufzeigen und die ökonomischen Sachzwänge als das entlarven, was sie in der Regel sind: „Schutzbehauptungen zur Verschleierung politischer Entscheidungen“ (vgl. Finis Siegler 2009: 179)?

Aber grundsätzlich ist festzustellen: Soziale Arbeit kostet Geld. Somit sind zwangsweise Kriterien der Ökonomie enthalten. Wenn nun der Großteil einer Ressource (Geld, Personal) wegfällt, wie soll dann das System der professionellen Sozialen Arbeit noch funktionieren? Wir müssen weiterhin bedenken, dass nicht in allen Bereichen der Sozialen Arbeit ökonomische Faktoren Einzug halten können, eben **nicht** nach Leistung und Wirkungsfaktoren abgerechnet werden kann. Es ist nicht möglich, Beziehungsaufbau und Fürsorge gegenüber unseren Mitmenschen in Zahlen zu fassen. Wir können nur Strukturen ins Auge fassen und somit nach Arbeitsabläufen, Inhalten oder Zuständigkeiten innerhalb sozialer Organisationen fragen. Eine gute soziale Organisation braucht optimale Strukturen, welche nur durch ein gut funktionierendes Management zu steuern sind. Das Management in sozialen Einrichtungen ermöglicht die Handlungsfähigkeit, um gesetzte Ziele und Visionen umsetzen zu können. Dafür braucht es geeignete Mitarbeiter, die auch ökonomisches Denken nicht ausschließen. Es lohnt sich also eine Investition in gute Sozialmanager. Ein guter Manager muss dabei besonderen Wert auf seine Personalplanung legen, um die individuellen Stärken und Fähigkeiten seiner MitarbeiterInnen optimal einsetzen zu können.

Somit steht die Aufgabe, uns nicht gegen Ökonomie zu stellen, aber auch nicht die einseitige Denkweise zuzulassen, die allein den Kostenfaktor im Blick hat. Wie schon angesprochen: Gesucht ist eine vernünftige, eine lebensdienliche Ökonomie, eine Ökonomie, die Soziale Arbeit auch gelingen lässt.

Zur Vereinbarkeit von Ökonomie und Sozialer Arbeit können wir abschließend zusammenfassen: Es geht darum, aus der ökonomischen Denktradition heraus Fragen an die Soziale Arbeit zu stellen. Diese Fragen sollen sich beziehen auf den Umgang sowohl mit knappen Ressourcen einerseits, als auch mit den Klienten bzw. Nutzern der sozialen Dienste andererseits. Denn diese beiden Seiten einer Medaille sind nicht zu trennen. Die Bedürfnisse der Menschen zu befriedigen und somit individuelle und soziale Wohlfahrt zu generieren, braucht den Einsatz von ökonomischen Ressourcen. Finis Siegler fasst demnach zusammen:

„Das ökonomische Paradigma bietet alternative Erklärungen für Handeln und Entscheiden unter restriktiven Bedingungen in der Sozialen Arbeit“
(Finis Siegler 2009: 202).

Im nächsten Kapitel möchte ich dazu übergehen, welche Voraussetzungen dazu notwendig sind.

2.3.2 Zu den ökonomischen Voraussetzungen einer gelingenden Sozialen Arbeit

In ihrer historischen Entwicklung ist Soziale Arbeit schon immer an der Schnittstelle zwischen Individuum und Gesellschaft anzutreffen. Durch prekäre Verhältnisse wie Arbeitslosigkeit und Armut ist der soziale Zusammenhalt in unserer Gesellschaft zunehmend gefährdet. Jetzt ist Soziale Arbeit gefragt! Sie muss sich ihre Ziele wieder verstärkt vor Augen führen und sich öffentlich neu positionieren. Sonst begibt sie sich in die Gefahr, dahingehend beschuldigt zu werden, dass sie sich ihrer Verantwortung einer gerechteren Gesellschaft, welche die Integrität ihrer Mitglieder stützt, entziehe. Soziale Arbeit ist selbst Teil der sozialen, politischen und ökonomischen Wirklichkeit - die gesellschaftlichen Verhältnisse sind die Grundlage ihrer Arbeit. Somit kann es nicht wundern, dass Soziale Arbeit oft zur Kritikerin eben dieser gesellschaftlichen Verhältnisse wird.

Aber andererseits hat sie bisher keine durchschlagende Veränderung von prekären Zuständen herbeiführen können.

Woran könnte dieses Dilemma nun liegen? Ein Grund sind die sich zu schnell verändernden Gesellschaftsprozesse, aber auch die eher unklaren Konzepte für politisch-ökonomisches Handeln der SozialarbeiterInnen tragen ihren Teil dazu bei. Der Prozess des Versuches einer Professionalisierung von Sozialer Arbeit dauert jetzt schon über 20 Jahre an und man kann feststellen:

„ ... dass es der Sozialen Arbeit bis heute nicht gelungen ist, sich effektiv als Gestalterin des Sozialen zu etablieren und damit auf eine Integrität und Teilhabe ermöglichende und sozial gerechte Gesellschaft hinzuwirken“ (ebd.: 89).

Neben vielen anderen fragt auch Regula Dällenbach, was Soziale Arbeit braucht, um die anstehenden hochkomplexen Problemstellungen bearbeiten zu können. Sie meint, dass Soziale Arbeit einerseits Innovation ihrer Organisationsformen und Verfahren und andererseits Innovation als Moment zur Gestaltung braucht (vgl. Dällenbach 2011: 89 f.).

Eine genauere Betrachtung zeigt, dass bereits in den frühen Theoriebildungen deutlich wird, dass sich Soziale Arbeit schon immer nicht nur als Integrationsinstanz, sondern auch als Gestalterin von Lebensbedingungen verstanden hat. Allerdings wurde in der neoliberalen Zeit der Vorwurf laut, dass sie sich als „Handlangerin der kapitalistischen Gesellschaft“ (ebd.: 93) produziere. Diese marxistische Analyse der gesellschaftlichen Verhältnisse führte meiner Meinung nach dazu, dass Soziale Arbeit in den Verdacht geriet, keine gesellschaftliche Gestaltungskraft erlangen zu können: weder in Theorie noch in Praxis. Anknüpfend an die marxistische Gesellschaftsanalyse stellt Hollstein fest, dass keine sozialarbeiterische Intervention die kapitalistischen Rahmenbedingungen selber angreifen und verändern kann, denn „dieses Potential besitzen nur die ökonomische Entwicklung in ihrer Immanenz und die an sozialem Wandel interessierten Massen“ (Hollstein 1973: 22).

Tatsächlich sehe ich die große Gefahr, dass Soziale Arbeit keine gesellschaftlichen Verhältnisse verändern wird, sondern vielmehr ihrerseits zur Stabilisierung bestehender Missstände beiträgt, etwa in Form von Ausgrenzung (vgl. Heime o. ä.). Auch muss beachtet werden, dass durch soziale Arbeit gesellschaftliche

Verhältnisse nicht verändert werden können. Immer noch konzentriert sich das Kapital in nur wenigen Händen, bestimmen Konzerne die ökonomischen Strukturen unserer Marktwirtschaft.

Interessant ist, dass die Theorie des Marxismus seine Bedeutung weitestgehend verloren hatte. Doch seit einiger Zeit wird sie für Untersuchungen der Beweggründe gesellschaftlicher Verhältnisse und ihrer Machtstrukturen wiederentdeckt, aber sie nimmt keinen grundsätzlichen Einfluss auf neuere Konzepte. Um aber die Gestaltung des Sozialen professionell anzupacken, wären verstärkt gesellschaftstheoretische und gesellschaftspolitische Untersuchungen notwendig. Dabei muss sich Soziale Arbeit vergewissern, welche Möglichkeiten in sozialen bzw. gemeinschaftlichen Lernprozessen bestehen, um zu mehr Gerechtigkeit und Solidarität zu verhelfen.

In diesem gesellschaftsanalytischen Kontext sind auch Habermas und Thiersch zu nennen. Bereits 1981 entwarf Jürgen Habermas seine Gesellschaftstheorie, in der er System und Lebenswelt im Zusammenhang betrachtete. Darauf aufbauend entwickelte Hans Thiersch, einer der bedeutendsten Vertreter der Theorieentwicklung, sein Konzept einer alltags- und lebensweltorientierten Sozialen Arbeit. Es besagt, dass es um das Verstehen und die Rekonstruktion der lebensweltlichen Verhältnisse von AdressatInnen geht, um die damit verbundenen Probleme und Aufgaben. Andererseits ist sehr wohl der jeweilige gesellschaftliche Kontext, in dem Alltag und alltägliches Handeln stattfindet, kritisch zu hinterfragen (vgl. Thiersch 1986: 12). Dieses ganz nah an der Praxis orientierte Handlungskonzept hat einen wichtigen Grundstein für die Professionalisierung Sozialer Arbeit gelegt. Die Tätigen in dem Zwischenbereich von ökonomisch bestimmter Sozialpolitik und lebensweltlich gebundener Sozialisation müssen diese Spannungen erkennen und versuchen, eine Balance in ihrer Arbeit zu finden. Die Praxis der Arbeit findet im Lebensfeld der AdressatInnen statt, in welchem ökonomische, ökologische und kulturelle Dimensionen berücksichtigt werden müssen. Um einen „gelingenden Alltag“ (nach Thiersch) herzustellen, muss materieller sowie immaterieller Rat gegeben werden. Somit hat die Bearbeitung der Aufgabe beziehungsweise die Erbringung der Leistung einen ökonomischen Bezugsrahmen (vgl. Wendt 2004: 66).

„Wirtschaften heißt die rationale Weise, verfügbare Mittel zweckmäßig zu verwenden“ (ebd.).

Die Bewältigung individueller Lebenspraxis soll durch Soziale Arbeit unterstützt werden, wobei die bereitgestellten öffentlichen Mittel verantwortlich eingesetzt werden. Die Optimierung der individuellen Lebensführung zeigt seine Auswirkungen auf individual- und gesamtwirtschaftlicher Seite. Als Erklärung eignen sich hier zum Beispiel Eingliederungsmaßnahmen zur Verminderung von Arbeitslosigkeit oder das Schaffen von Kinderbetreuungsplätzen zur Wiedereingliederung von Müttern in die Erwerbstätigkeit. Hier zeigen sich immer deutlicher die Zusammenhänge von sozialen und wirtschaftlichen Tatbeständen.

Thiersch tritt offensiv an die Soziale Arbeit heran und fordert sie auf, als Repräsentantin sozialer Gerechtigkeit im Sozialstaat hervorzutreten und zur Gesellschaftskritikerin zu werden, besonders in Zeiten, wo von sozialen Problemen abgelenkt wird und zunehmend sozialstaatliche Leistungen abgebaut werden (vgl. Thiersch 2002: 17).

Auf der einen Seite weicht hier Thiersch offensichtlich von der marxistischen Analyse ab. Auf der anderen Seite definiert er eindeutig die grundlegende Orientierung der sozialarbeiterischen Tätigkeit, aber es fehlt ein Ansatz zu deren Umsetzung: Wie soll Soziale Arbeit die komplexen Anforderungen umsetzen? Unsere Lebenswelt ist eingebettet in ein System, welches sich heute - in der Postmoderne - immer differenzierter und komplexer entwickelt. Vor allem die technischen und wissenschaftlichen Entwicklungen eilen in einer rasant zunehmenden Geschwindigkeit voraus, so dass die Menschen immer häufiger in Schwierigkeiten geraten, diesen Entwicklungen kognitiv logisch und auch moralisch zu folgen. Ich behaupte, dass wir Menschen genau durch diese viel zu schnell ablaufenden Veränderungen nicht hinterherkommen in der umfassenden Entwicklung unseres Bewusstseins. Durch den häufig dominierenden Zwang, unsere ökonomischen Bedürfnisse erfüllen zu müssen, verlieren wir oft viel Kraft für gleichzeitige Überlegungen nach unserer moralisch-ethischen Gesinnung.

Wie kann nun Soziale Arbeit an genau dieser Schnittstelle zwischen dem System und der Lebenswelt agieren? Die Förderung der Persönlichkeit hin zu ei-

nem „gelingenden Alltag“ ist abhängig von den herrschenden Rahmenbedingungen der Sozialpolitik, welche in unserer Zeit eben sehr ökonomisch ausgerichtet sind. Aber immer mehr Stimmen werden laut und fragen nach, ob Soziale Arbeit das derzeit vorherrschende wirtschaftliche Sachzwangdenken in ihrer Tätigkeit integrieren sollte – ich meine: wohl eher nicht! Vielmehr schließe ich mich Fausts Argumentation an, was zu tun ist, nämlich dass

„eine *methodische Versöhnung* von *ökonomischer Rationalität* und *ethischer Vernunft* notwendig ist“ (vgl. Faust 2012: 183).

Bei der Suche nach einer wirklich „passenden Ökonomie“ in Sozialen Organisationen stoßen wir deshalb unumgänglich auch auf Peter Ulrich. Sein Standardwerk „Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie“ liefert bedeutende Ansatzpunkte zur Einführung eines vernünftigen Wirtschaftens auch in Sozialen Einrichtungen. Deshalb widme ich das nächste Kapitel vollständig den bedeutenden Arbeiten von Ulrich, denen ich lebhaften Zuspruch beimesse.

2.3.3 Zur Bedeutung der Wirtschaftsethik nach Ulrich für eine gelingende Sozialwirtschaft

In Zeiten einer Finanz- und Wirtschaftskrise wird die Kritik an der vorherrschenden Marktwirtschaft laut. Aber Krise kann auch Umbruchszeit bedeuten, in denen wegweisende, möglicherweise epochale Weichenstellungen fällig werden (vgl. Ulrich 2010: 13). Durch die Unzufriedenheit der Bürger beginnt ein Nachdenken, wie unser Zusammenleben neu gestaltet werden soll, um den Kriterien einer lebenswürdigen Gesellschaft wieder gerecht werden zu können. Bei der Begründung oder Neuorientierung unseres Denkens und Handelns stoßen wir unwillkürlich wieder auf unsere ethisch-moralischen Grundsätze.

Daran anknüpfend sagt Ulrich:

„Die ethisch-vernünftige Kritik richtet sich nicht gegen eine produktive *Marktwirtschaft*, wohl aber gegen ihre Übersteigerung zu einer totalen *Marktgesellschaft*, die alles, unser ganzes Leben und auch die Politik, der Sachlogik des Marktes unterwirft“ (ebd.).

Die Frage: „Welche Wirtschaft wollen wir?“ führt Ulrich zur Verantwortung der Bürgerinnen und Bürger einer Gesellschaft. Alleiniges Konsumstreben kann

doch nicht das Ziel eines erfüllten, sinnvollen Lebens sein. Er mahnt, dass sich die historisch anstehende Neuorientierung in unserem Wirtschaftsdenken auf sinnvolle Zweckorientierungen und legitime Grundsätze richten sollte (vgl. ebd.: 14). Um sich als Bürger in der modernen Wirtschaft gut orientieren zu können, muss sich der Einzelne selbst Fragen zu seinem Lebensentwurf und ob dieser gesellschaftlich vertretbar ist, stellen. Solche Überlegungen sind vom Grundgedanken her ethische Fragestellungen. Hier schließt sich der Kreis, denn:

„der Versuch, sich im Wirtschaftsdenken vernünftig zu orientieren, ist also von Grund auf ein Vorhaben *wirtschaftsethischer Orientierung*“ (ebd.: 15).

Somit sieht er in uns allen „Wirtschaftsbürger“ (ebd.), die sich vernünftig und verantwortungsbewusst ihrer gesellschaftlichen Verantwortung stellen.

Damit sind wir mitten im Feld der Sozialen Arbeit. Anknüpfend an Thiersch kann nun ergänzend festgestellt werden, dass Soziale Arbeit als Gerechtigkeitsrepräsentantin und Gesellschaftskritikerin die Aufgabe hat, an Ulrichs geforderter Neuorientierung mitzuwirken. In Anlehnung an Ulrich: Es geht nicht darum, dass Soziale Arbeit nicht wirtschaftlich arbeiten und nicht gemanagt werden muss. Aber sie darf sich nicht kritik- und fraglos der vorherrschenden Marktlogik unterwerfen. Gefordert ist, dass sich Soziale Arbeit ihrer besonderen Doppelposition (wieder) bewusst wird: Sie steht zwischen ökonomischen und klientenbezogenen Anforderungen, zwischen dem Einkommen der Organisation und dem Auskommen der Klienten. Auch wenn sich dieses Spannungsverhältnis nicht in den nächsten Tagen lösen lässt, zumindest nicht bei den genannten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, so ist doch ersichtlich, dass Soziale Arbeit zwischen Institutionen und Klienten vermitteln muss. Diese Position einer Vermittlerin, so scheint mir, prädestiniert Soziale Arbeit (wieder) einen Dialog zwischen wirtschaftlichen und ethischen Positionen in Gang zu setzen. Ausgangspunkt hierzu sind (berufs-)ethische Fragestellungen. Aufgabe wäre es, daraus wirtschaftliche Weichenstellungen für die Soziale Arbeit, also sozialwirtschaftliche Weichenstellungen zu entwickeln. Für die Umsetzung in sozialen Organisationen brauchen dazu alle Beteiligten eine gemeinsame Vision und klare Strukturen; meines Erachtens lässt sich nur so dieses Vorhaben erfüllen. Folglich gelangen wir zur Bedeutung des Managements im Sozialen Bereich, worauf ich mich in den folgenden Kapiteln beziehen werde.

3. Das Sozialmanagement

3.1 Die Entstehung des Managements im Sozialwesen

Der erste Entwurf für einen Managementansatz wurde bereits in den 1980er Jahren von Bernd Maelicke vorgelegt. 1992 hat dann Joachim Merchel von drei Sozialmanagementkonzepten gesprochen, die aber durch die rasanten Entwicklungen der nachfolgenden Phase ab den 1990er Jahren nicht beibehalten werden konnten (vgl. Wöhrle 2012: 173).

Armin Wöhrle beschreibt die Phase als eine „revolutionäre Umbruchsituation“ (vgl. ebd.). Es zeigen sich Auswirkungen der Globalisierung, der Weltmarkt befindet sich im Umbruch und die Europäische Gemeinschaft muss sich in diesem neu ausrichten. In Deutschland entwickelt sich zunehmend eine Wachstumskrise in der Wirtschaft. Außerdem steigt die Arbeitslosigkeit und die Überalterung der Gesellschaft kommt immer mehr zum Tragen. Die Finanzierung der sozialen Leistungen gerät stark ins Schwanken und die Suche nach neuen Modellen drängt sich in den Vordergrund. Das Wohlfahrtssystem wird in Frage gestellt. Georg Horcher hat die Begründungen dafür aufgezeigt und diese zeigen starke Berührungspunkte zum neoklassischen Ansatz: Der Sozialstaat werde in Zeiten der Globalisierung weiterhin für den gesellschaftlichen Zusammenhalt gebraucht, aber er müsse aus Gründen des globalen Wettbewerbs neu organisiert werden (vgl. Horcher 2011: 49). Die Betonung liegt hier auf Wettbewerb. Es herrscht eine zunehmende Aktivierung der Bevölkerung durch „Fördern und Fordern“. Das heißt: Jeder muss selbst Anstrengungen unternehmen, um zu „überleben“ und wird außerdem für alle seine Handlungen sowie für sein Scheitern beispielsweise auf dem Arbeitsmarkt selbst verantwortlich gemacht. Diese „Aktivierung“ und Übertragung der Verantwortung auf die Person selbst soll zur Wettbewerbsfähigkeit eines jeden Einzelnen beitragen, um sich in der globalisierten Gesellschaft behaupten zu können.

Auch das Steuerungssystem der öffentlichen Verwaltung und der Organisationen, die soziale Leistungen erbringen, wurde umgebaut. Es wurde versucht, die Formalbürokratie in der öffentlichen Verwaltung durch ein Modell der betriebswirtschaftlichen Steuerung zu ersetzen (vgl. Wöhrle 2012: 173). Zu denken ist hier beispielsweise an die „Neue Steuerung“.

Es entstanden kritische Debatten, die die Gefahr einer „Ökonomisierung“, auch „BWL-isierung“ genannt (vgl. Schmidt-Grunert 1996: 30-43), für die Soziale Arbeit darstellen. Die Legitimation ökonomischer Kalküle und somit auch die Bedeutung vom „Management des Sozialen“ wurden stark in Zweifel gezogen. Obwohl in den kritischen Debatten nicht klar erkennbar ist, auf welche Gesichtspunkte sich die Kritik beziehen soll. Liegen die Schwierigkeiten im Nachweis der Wirkungen von sozialen Hilfeleistungen? Oder zielt die Kritik direkt auf die konsequente Anwendung ökonomischer Faktoren in den Bereichen Sozialer Arbeit, in der sie sich auf der zwischenmenschlichen, geistigen und humanen Ebene bewegt? Verständlicherweise kann die zuletzt genannte Kritik zu Recht erhoben werden. Gerade dort, wo Soziale Arbeit Nächstenliebe zeigt, Beziehungen aufbaut oder auch erst nur nachdenkt, scheint kein Platz für Kostendenken übrig. Diese Arbeit lässt sich nicht vorausplanen, erst recht nicht berechnen. Dort braucht Soziale Arbeit Freiräume. Denn wie schon Richard Sennet sagte:

„Wie aber können langfristige Ziele verfolgt werden, wenn man im Rahmen einer ganz auf das Kurzfristige ausgerichteten Ökonomie lebt? Wie können Loyalitäten und Verpflichtungen in Institutionen aufrechterhalten werden, die ständig zerbrechen oder immer wieder umstrukturiert werden? Wie bestimmen wir, was in uns von bleibendem Wert ist, wenn wir in einer ungeduldigen Gesellschaft leben, die sich nur auf den unmittelbaren Moment konzentriert“ (Sennet 2000: 12).

Daraus ergibt sich: Um wirklichen Bestand zu haben, brauchen soziale Bindungen Zeit, die wir zunächst in gewissem Maße „verschwenderisch“ einsetzen, um nach einem längeren Prozess Befriedigung durch Erfolg zu erfahren. Diese Erfahrung hat somit an längerem Bestand gewonnen und gewinnt damit an Nachhaltigkeit.

Trotz alledem können sich die Organisationen Sozialer Arbeit den neuen Vorgaben nicht mehr entziehen. Die Soziale Arbeit muss die entstandene Distanz zu ihren ökonomischen, finanziellen, rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen und Nachbardisziplinen überwinden (vgl. Schwarz 2007: 16). Eine Abwehrhaltung führt auf der Seite der Organisationen und auch auf der der Leistungsempfänger zu keinerlei positiven Ergebnissen.

Vor allem sollte die Soziale Arbeit unbedingt die zahlreichen Angebote der Modellentwicklungen nutzen. Es ist seit Mitte der 1990er Jahre eine umfassende Theorieentwicklung zur Sozialwirtschaft entstanden. Allerdings liegt noch ein (mehr oder weniger) weiter Weg vor uns, bis so etwas wie ein komplettes Denkgebäude entstanden ist.

3.2 Die Aufgaben und die neuen Herausforderungen an das Management

Sozialmanagement ist eine neu gefundene Antwort auf zunehmenden Druck an soziale Organisationen. Sie müssen ihre Entscheidungen, Handlungen und Hilfeleistungen legitimieren und entsprechende Wirkungen nachweisen.

In Zeiten immer knapper werdender Ressourcen und dem Anwachsen sozialer Probleme in der Gesellschaft, drängt sich zu Recht die Frage auf, ob die jeweilige soziale Institution ihre Existenzberechtigung nachweisen kann. Sich über einen Nachweis des Erfolges legitimieren zu müssen ist nachvollziehbar. Weiterhin ist es notwendig, dass die Einrichtung aufzeigt, welche Ressourcen sie für ihr Handeln und Durchführen der Prozesse benötigt, und vor allem, ob sie damit diszipliniert umgehen kann. Einerseits kann sich Soziale Arbeit dieser Wirkungsorientierung nicht mehr entziehen, andererseits werden Grenzen bei den Versuchen, die Wirkung nachzuweisen, deutlich sichtbar. Allerdings führt die immer kritischere Bewertung der Dienstleistungsqualität nach dem Wirksamkeitskriterium dazu, dass Konsequenzen für das Management sozialer und personenbezogener Dienstleistungen gezogen werden müssen, denn allein die gesetzliche Grundlage reicht für die Legitimation nicht mehr aus (vgl. Kettiger, Schwander 2011: 131).

Aber: Die Gefahr der Ökonomisierung besteht darin, dass es nur um Effizienz der ökonomischen Rationalität von Kosten und Nutzen geht. Soziale Arbeit soll ihre Effektivität durch messbare Daten nachweisen. Ökonomische Begriffe halten an vielen Stellen Einzug. Doch stark zu bedenken ist: Im Gegensatz zum Wirtschaftsbereich ist das Verhältnis von Fachlichkeitskriterien und ökonomischer Rationalität spannungsvoller. Trotz alledem sagt Klaus Schellberg:

„Mittlerweile setzt sich die Tatsache durch, dass ökonomische Denkkategorien und Handlungsinstrumente auch in sozialen Organisationen anwendbar sind“ (Schellberg, 2012: 149).

Die spezifischen Phänomene von Organisationen der Sozialen Arbeit in der Ökonomie werden mittlerweile in verschiedenen Bereichen übernommen, so dass die Entwicklung einer spezifischen Betriebswirtschaft für Sozialunternehmen möglich wird (vgl. ebd.: 164). Allerdings sieht Schellberg bei der Umsetzung in der Praxis ein großes Problem. Er argumentiert dazu: Die SozialarbeiterInnen könnten dieses ökonomische Denken nicht vereinbaren mit ihren bisherigen Denkmustern, die sich eher an menschlichen Bedürfnissen orientierten. Auf der anderen Seite stehen die Führungspersonen, die eher aus der reinen Betriebswirtschaftslehre kommen. Die Spannungen und Reibungsverluste zwischen der Verwaltung, dem Management und dem Arbeitsbereich verschärfen sich. Es muss dementsprechend zu einem Annäherungsprozess kommen, nämlich einerseits aus ökonomischer, andererseits aus sozialarbeiterischer Sicht. Dieser Schritt scheint möglich zu sein, denn soziale Organisationen kommen an einer „guten“ Ökonomie nicht vorbei. Der ökonomischen Verantwortung der ihr überlassenen Ressourcen, wie etwa Zuschüsse, Leistungsentgelte kann sie sich nicht entziehen und dessen ist sich Soziale Arbeit auch bewusst. Die neuen Herausforderungen liegen dabei auch im Erkennen, dass soziale Organisationen sich nicht so sehr von anderen Unternehmen unterscheiden.

Schellberg spricht davon, dass „der Mythos der Einzigartigkeit sozialer Organisationen in der ökonomischen Landschaft durchbrochen werden soll“ (ebd.: 149).

Er stellt in seinem Beitrag deutlich dar, dass Sozialunternehmen zwar Besonderheiten aufweisen, aber die Unterschiede zu anderen Unternehmen nicht gravierend sind. Damit will er herausstellen, dass es auf Grund dessen möglich sein muss, betriebswirtschaftliche Managementlehre auch auf die Besonderheiten der Sozialen Organisationen zuzuschneiden. Dazu stellt Schellberg einige ausgewählte Aspekte zur Funktionsweise und Rahmenbedingungen einer Ökonomie im Sozialen Bereich dar. Dies meint er allerdings zu verstehen als

„Aufforderung zu einer weiteren Diskussion und Ergänzung ...“ (ebd.: 150 ff.).

Organisationsentwicklung muss durch die sozialpolitischen Entscheidungen in einem anderen Blickwinkel gesehen werden. Die alten Modelle, in denen eher auf Prestigestreben gesetzt wurde, funktionieren nicht mehr. Die neuen ökonomischen Anforderungen, aber auch die neuen Steuerungssysteme der Sozialen Arbeit verlangen nach adäquaten Methoden. Die reine Anwendung von sozial-technokratischen Konzepten kann nicht die Lösung sein.

3.3 Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement

Die betriebswirtschaftliche Sprache soll die Fachkräfte daran erinnern, dass soziale Dienstleistungen auch finanziert werden müssen und sie sollen sich nicht nur gegenüber den KlientInnen verantwortungsvoll fühlen, sondern auch für die Finanzierung und somit die Lebensfähigkeit ihrer Einrichtung Verantwortung übernehmen. Dadurch soll sich betriebswirtschaftliche Rationalität entwickeln. Den Fachkräften wird unterstellt, nach Engelhardt auch zu Recht,

„... dass innerhalb der sozialen Einrichtungen beachtliche Ressourcen brach liegen, die aktiviert und eingesetzt werden können“ (Engelhardt 1995: 59).

Er geht davon aus, dass durch Umstellung von Fehlbedarfsfinanzierung auf Leistungsfinanzierung und damit verbundene Budgetierung die Aktivierung der Ressourcen vorangetrieben wird. Ob sich die Methode als gelingend erweisen kann, wird noch zu prüfen sein.

Durch die Zunahme der Anforderungen in Bezug auf Management und Führungsqualität sehen sich die MitarbeiterInnen häufig in ihrer Tätigkeit überfordert. Die geäußerten Befürchtungen der MitarbeiterInnen,

„ ... dass Wertigkeiten und methodische Ansätze der Klientenarbeit zu kurz kommen können und Effizienzüberlegungen geopfert werden müssen“ (Meinhold/Matul 2011: 57) stehen zu Recht im Raum.

Denn:

„Manchmal entsteht der Eindruck, dass das, was lange Zeit nicht gemacht wurde, jetzt umso rascher nachgeholt werden soll. Für dieses ‚Nachholen‘ werden vor allem betriebswirtschaftliche Instrumente herangezogen“ (ebd.).

Für mich stellen sich die Fragen: Geht es wirklich um eine Optimierung der fachlichen Effektivität? Oder geht es hierbei eher um Effizienz der ökonomischen Rationalität von Kosten und Nutzen?

„Im Zuge von Sparzwängen und Verwaltungsmodernisierungen wurden neue Finanzierungsgrundlagen für soziale Dienste erarbeitet. Anstelle der bisherigen Zuwendungen werden zunehmend mit den Anbietern sozialer Dienste Leistungsverträge abgeschlossen oder soziale Leistungen als Produkte ausgeschrieben und an den leistungsfähigsten Bewerber vergeben“ (ebd.: 37).

Solche Prozesse erinnern eher an marktwirtschaftliche Ausschreibungen, in denen die einzelnen Leistungserbringer in einem konkurrierenden Kampf stehen, um sich zu behaupten. Der Kampf um die Legitimation der einzelnen Anbieter ist bereits eine Kräfte zehrende Aufgabe geworden. Hinzukommend

„ sehen sich die Anbieter sozialer Dienste einem wachsenden Wettbewerb ausgesetzt, der von den Fachkräften bislang ungewohnte Fähigkeiten in der Außendarstellung und der Vermarktung der eigenen Leistung erfordert“ (ebd.).

Die Autoren sprechen zu Recht von „Vermarktung“, denn um nichts anderes geht es hier. Ein Sach- und Qualitätsbericht an die Geld gebende Instanz erweckt eher den Eindruck einer pauschalen Frage nach Kosten und Nutzen. Somit kann der Geldgeber Druck ausüben, indem er nach einem Vergleich mit einer anderen Einrichtung, die die gleichen sozialen Dienste mit weniger Ressourcen umsetzt, die Mittel kürzt oder Personal einspart. Die Fachkräfte sehen sich dadurch auch verständlicherweise einem zunehmenden Konkurrenzdruck ausgesetzt. Weiterhin ist fraglich, ob ein Qualitätsnachweis überhaupt zu erbringen ist. Der größte Teil der Betroffenen bzw. der NutzerInnen können nicht oder nur sehr begrenzt beurteilen, welche Hilfen oder sozialen Dienste für sie notwendig und letztendlich auch noch besonders hilfreich sind. Letztendlich wäre nur eine abschließende Auswertung sinnvoll, um festzustellen, ob die erbrachte Leistung zu einer Problemminderung, noch besser zur Lösung beitragen konnte. Wiederum ist zu bedenken, dass die Nutzer bzw. Klienten der sozialen Arbeit nicht die Einzigen sind, die ihre Erwartungen in Bezug auf eine qualitätsgerechte Erbringung der Leistung stellen. Sowohl die Geld gebende Instanz sowie besonders auch die MitarbeiterInnen stellen ihre Anforderungen.

So wie sich die Anspruchsgruppen im Einzelnen wesentlich unterscheiden, so müssen demzufolge auch ihre Erwartungen und Ansprüche sehr unterschiedlich ausfallen.

Verwaltungsmäßige, betriebswirtschaftliche und organisatorische Aufgaben nehmen in Sozialer Arbeit einen zunehmend hohen Stellenwert ein. Doch wie kann die fachliche Kompetenz für die entsprechenden sozialpädagogischen Aufgaben standhalten?

Im vorhergehenden Abschnitt lautete die Arbeitshypothese, dass wir an dem betriebswirtschaftlichen Denken nicht vorbei kommen. Jetzt erweitere ich diese These um die Frage, ob es überhaupt möglich ist, diese neuen Anforderungen im Arbeitsalltag zu bewältigen. Ist nicht bereits die entsprechende Tätigkeit in den vielfältigen Bereichen und Tätigkeitsfeldern der Sozialen Arbeit anspruchsvoll genug? Ist nicht schon bisher, auch immer die Frage aufgeworfen wurden, ob nicht noch mehr Mittel (Geld, Personal) eingesetzt werden müssten? Sind wir hier bereits in einer Sackgasse gelandet und sind die bisherigen An- und Überforderungen der Mitarbeiter im Sozialen Bereich nicht schon prekär genug? Und letztendlich die alles entscheidende Frage: Ist bei all dem Kostendenken noch Platz und Raum in den Köpfen der Menschen für moralisch-ethische Verantwortung? Viele Fragen, verschiedene Sichtweisen und differenzierte Herangehensweisen erfordern nunmehr Antworten und das Aufzeigen von Konzepten bzw. Modellen.

Die folgenden Beispiele aus der Praxis werden nochmals den Sachverhalt verdeutlichen, dass bisherige Konzepte zur Verbesserung der Qualität noch keine adäquaten Ansätze darstellen, um den Belangen einer gelingenden Sozialarbeit nachhaltig gerecht zu werden.

3.3.1 Das DRG-System im Gesundheitswesen

Die Einführung des diagnosebezogenen Fallpauschalensystem (Diagnosis-Related Groups = DRGs) gilt als die folgenreichste einzelne Versorgungsreform des deutschen Gesundheitswesens der letzten Jahrzehnte. Alle Leistungen des Krankenhauses sollen einheitlich definiert, pauschaliert und vergütet werden. Die Einführung des Fallpauschalengesetzes erfolgte schrittweise seit 2003 und

ihr vorrangigstes Ziel war und ist die Kostenreduktion bei gleich bleibender oder sogar steigender Versorgungsqualität. Vom Grundgedanken her beinhaltet das DRG-System die Aufforderung, Ressourcen sparsam einzusetzen. Aber bereits vor seiner Einführung wurden besonders von der Ärztekammer Berlin Stimmen laut, dass sich eine einseitige Orientierung des neuen Versorgungssystems an Kosteneinsparungen sich als gefährlich in Bezug auf die Versorgung der Patienten erweisen könnte.

Günther Jonitz, Präsident der Ärztekammer Berlin bemängelt den rein ökonomischen Ansatz, nämlich die Zahl der Betten zu dezimieren und dadurch die Rendite zu steigern. Der Blick auf die Ergebnisse aus der Sicht der Patienten würde gänzlich fehlen (vgl. Jonitz 2012, zit. n. Albrecht, in: Zeit Magazin, Nr. 21, S. 24).

Strausberg kommentiert im Deutschen Ärzteblatt:

„Es überrascht, dass ein vor allem unter volkswirtschaftlichen Gesichtspunkten interessantes Vergütungssystem so wirkungslos geblieben ist. Es wird daher höchste Zeit, die Effekte der DRG-Einführung in Deutschland wissenschaftlich zu diskutieren“ (Straußberg 2009).

Aber überrascht es wirklich? In Deutschland gab es zu viele Krankenhäuser, so dass die Kommunen in Finanzierungsschwierigkeiten gerieten. Das neue Abrechnungssystem sollte dabei helfen, die Zahl der Betten zu senken. Durch den damit ausgelösten Wettbewerb zwischen den Kliniken, die ihren Bestand sichern wollten, wurden interne Aktivitäten erzeugt, die sich zunehmend negativ auf die Versorgung der Patienten und auf die Arbeitsbedingungen der Pflegekräfte auswirkte. Für die Klinik ging es nur noch um abrechnungsfähige Eingriffe, aber nicht, ob sie dem Patienten etwas bringen.

Die Studie des Forschungszentrums der Universität Bremen (Januar 2011) stellt einige erschreckende Ergebnisse zu Folgeerscheinungen des DRG-Systems vor:

„Im Zuge der Ökonomisierungstendenzen im Krankenhaussektor werden Pflegekräfte als diejenigen Träger variabler Kosten betrachtet, über die Einsparpotenziale realisiert werden können“ (Braun/Klinke/Müller/Rosenbrock 2011: 17).

In der Zeit von 1995 bis 2008 wurden knapp 46.000 Vollzeitpflegestellen in bundesdeutschen Akutkrankenhäusern abgebaut. Die Verringerung der Zahl der

Arbeitskräfte bekam mit der Einführung der DRGs noch mal einen spürbaren Schub. Die angespannte Personalsituation führte zu Risiken und Einschränkungen in der Versorgungsqualität. Ein großer Teil der befragten Pflegekräfte beklagen unter anderem, dass die in ihrer Beweglichkeit stark eingeschränkten Patienten nicht mehr so oft mobilisiert werden konnten wie es medizinisch notwendig gewesen wäre (vgl. ebd.). Allerdings zeigen sich die Auswirkungen auch beim Personal selbst. Durch Arbeitsverdichtungen kommt es immer häufiger zu krankheitsbedingten Fehlzeiten wegen Überlastung und andererseits auch zu Überlegungen, aus dem Beruf auszusteigen (vgl. ebd.).

Im deutschen Gesundheitswesen geht es zunehmend um die Kostenfrage. Es wird eher die Menge vergütet und nicht die Qualität der Behandlung. Womit wir abermals bei der Frage nach ethisch-moralischen Werten angekommen sind. Vergessen wir alle Humanität und fragen nur noch nach der Wirtschaftlichkeit?

Auf dem Hauptstadtkongress 2012 im ICC stand die grundsätzliche Frage zur „Wertorientierung im Gesundheitswesen“ zur Debatte. Professor Urban Wiesing, Direktor des Instituts für Ethik und Geschichte der Medizin an der Uni Tübingen, erntete den größten Zuspruch für seine anschaulichen Ausführungen zu Werte und Moral im Gesundheitswesen:

„Der Patient muss voraussetzen können, dass Ärzte ihm helfen wollen, sie also moralisch handeln“ (Wiesing 2012).

Weiterhin erklärte der Medizinethiker Wiesing den individuellen (!) Nutzen des Patienten zum obersten Ziel ärztlichen Handelns (vgl. ebd.). Allerdings ist es für mich schon sehr verwunderlich, im Jahre 2012 solche an sich banalen Aussagen treffen zu müssen. Ich bin davon ausgegangen, dass diese moralischen Denkweisen bereits in den Köpfen verankert sind. Auf einem Kongress solche grundlegenden Ziele im Gesundheitsbereich zur Diskussion stellen zu müssen, zeigt uns wieder einmal ein erschreckendes Bild unserer Gesellschaft.

Nach der Bearbeitung der Neuerungen im Gesundheitswesen mit dem Bezug auf die ethischen und moralischen Werte, komme ich nun zur Sozialen Arbeit in der Kinder- und Jugendhilfe und die hier neu eingeführten Konzepte.

3.3.2 Das Sozialraumbudget in der Kinder- und Jugendhilfe

Mit der Einführung des Sozialraumbudgets sollten in Anlehnung an das Konzept der Sozialraumorientierung die Ressourcen in einem Sozialraum, wie zum Beispiel Aktivierung und Beteiligung der Wohnbevölkerung dahingehend genutzt werden, um zukünftige „Fälle“ erst gar nicht entstehen zu lassen oder zumindest nicht in bisherigen hohen Zahlen.

Die teuerste Erziehungshilfe ist die stationäre Unterbringung. Bisher wurde diese Hilfe nach dem Einzelfall gewährleistet. Die Entscheidung zwischen ambulanter und stationärer Unterbringung erfordert eine höchst anspruchsvolle fachliche Kompetenz. Selbst, wenn diese Voraussetzung vorliegt, kann der Erfolg der Hilfe nicht hundertprozentig gesichert werden. Die Entscheidung kann immer zu Ungunsten des Kindes oder Jugendlichen ausfallen. Viele Faktoren müssen in so einem Fall bedacht werden, so dass immer auch Fehler auftreten können. Sowohl fachliche Fehler oder auch menschliches Versagen sind möglich. Es ist sicherlich auch vorgekommen, dass Entscheidungen im Nachhinein hätten revidiert werden müssen, dies aber durch eine bereits erfolgte Kostenzusage oder auch -absage nicht möglich war. Der öffentliche Träger legt eine bestimmte Höhe eines Budgets für einen Sozialraum fest, so dass die Träger die Hilfeleistungen nach Kostenkriterien einordnen müssen. Logischerweise werden aufwendige Maßnahmen vorerst zurückgestellt, um das festgelegte Budget nicht sofort zu strapazieren. Ein hoher Hilfebedarf im Einzelfall müsste dementsprechend ganz abgewehrt werden, weil er über das Verhältnis des Budgets hinausgeht. Die Idee der Sozialraumorientierung wird in ein Spannungsverhältnis zwischen fachlichem Entwurf und der Erfüllung von wirtschaftlichen Aspekten gesetzt. Mit der Einführung des Sozialbudgets drängt sich immer mehr der Gedanke ans „Kostensparen“ auf.

Weiterhin ist die Höhe des Budgets auch abhängig vom Wohlwollen des öffentlichen Trägers. Also wie viel ist er bereit, auszugeben. Womit ich wiederum bei meiner Frage bin: Wie viel Wert legt unsere Gesellschaft noch auf Sorge und Fürsorge um ihre Menschen, besonders der Schwächeren unter ihnen? Zu Beginn betonte ich bereits, dass ein Staat die Höhe der Sozialausgaben nicht nur daran festlegt, wie reich er ist, sondern wie viel ihm die Menschen wert sind. In Zeiten einer Wirtschafts- und Finanzkrise stellt man sich zusätzlich die Frage, wofür Gelder zukünftig ausgegeben werden sollen. Häufig sehe ich, dass für

Banken oder bestimmte Unternehmen große Summen vom Staat so selbstverständlich bereitgestellt werden, dass sich meine Befürchtung abermals bestätigt - Werteprioritäten haben sich in unserer Gesellschaft stark verschoben. Macht und Geld gehen moralischen Werten und Normen, wie Gerechtigkeit und Fürsorge weit voraus.

„Ein Budget, das Ausgaben unumstößlich festschreibt, gleicht einer Planwirtschaft, die sich so starr verhält, dass sie nicht einmal in der Lage ist, sich realen Entwicklungen und Veränderungen anzupassen“ (Seithe 2010: 92).

3.3.3 Ergänzende Beispiele und Aussagen aus der Praxis

Gerade auch im Bereich der Pflege sind Beispiele für ein „angebliches“ Qualitätsmanagement zu nennen, die nur auf Kriterien von Effizienz abzielen. Die minutiöse Abrechnung von Tätigkeiten in der Pflegedokumentation kann keine Verbesserung der Qualität erzielen, sondern kommt eher einer Standardisierung der Arbeitsabläufe gleich. Diese Vorgaben gleichen einer Taylorisierung der Sozialen Arbeit. Es geht um Optimierung aller Prozesse, so wie wir das Vorgehen aus der Industrie kennen, welche immer nur das Ziel einer Gewinn-erhöhung anstrebt.

Weiterhin ist an die kurzfristigen Projektfinanzierungen in vielen Bereichen der Sozialen Arbeit zu denken. Das Fachpersonal, welches immer mehr befristete Arbeitsverträge in Kauf nehmen muss, gerät zunehmend unter Erfolgsdruck. Die Motivation der MitarbeiterInnen geht verloren, weil sie nach einer mühsamen Aufbauzeit bereits wieder den Ort verlassen müssen. Dabei ist auch zu bedenken, dass ein fachliches Qualitätsmerkmal verloren geht, nämlich das der Kontinuität.

An allen Beispielen ist zu erkennen, dass vorrangig von finanziellen Mitteln gesprochen wird, sich aber kaum Hinweise über Verbesserung von Qualität oder fachlichen Standards finden lassen. Aufgrund dessen möchte ich in den folgenden Kapiteln bedeutende Aspekte und Modelle für Qualitätssicherung in sozialen Organisationen darlegen.

3.3.4 Bedeutende Aspekte zur Qualitätssicherung

Wir haben gesehen, dass ein zu eng gefasster Qualitätsbegriff in die „Ökonomisierungs-Falle“ führt. Das verlangt von uns nunmehr die intensive Auseinandersetzung, was Qualität in der Sozialen Arbeit ausmacht. Dabei stoßen wir auf Marianne Meinhold, die sich bereits intensiv mit dem Begriff „Qualität“ auseinandersetzt. Sie versucht in ihren Beiträgen, Klarheit in das Begriffschaos zu bringen und Wege aufzuzeigen, unter welchen Bedingungen soziale Dienstleistungen einen Qualitätsnachweis erbringen könnten.

Den Begriff „Qualitätssicherung“ kennen wir bereits seit vielen Jahren aus der Industrie, wo Verfahren zur Beschreibung der Qualität von Produkten entwickelt wurden. In diesen Kontrollverfahren ging es hauptsächlich um Vermeidung von Fehlern, um die Wirtschaftlichkeit der Produktion zu fördern. Aber:

„Im Unterschied zur Produktion von Gegenständen geht es in der Sozialen Arbeit (...) primär nicht um eine effiziente, Fehler vermeidende Gestaltung der Arbeitsprozesse, sondern darum, Fehler – das heißt, das Nicht-Gelingen von Interventionen – überhaupt zu entdecken und daraus zu lernen“ (Meinhold 2012: 243).

Meinhold führt uns zu dem Begriff „Qualitätsentwicklung“ (ebd.), der in den Feldern sozialpädagogischer Arbeit eine höhere Aussagekraft bekommt. Es geht darum, seine eigene Arbeit genau zu beschreiben, zu überprüfen und bei Bedarf auch zu berichtigen. Diese Tätigkeit der Fachkraft beschreibt Meinhold als „forschender Praktiker“ (vgl. ebd.: 244), welcher sein Handeln hinsichtlich seines Nutzens zur Erreichung der Ziele reflektiert. Dazu gehört auch ein gewisser Mut der MitarbeiterInnen, sich einzugestehen, dass bestimmte Handlungsrouitinen nicht mehr angebracht sind. Denn wenn wir in der Sozialen Arbeit zu einer gelingenden Qualitätsentwicklung gelangen wollen, ist das Hinterfragen nach dem Sinn unseres Tuns nunmehr das Allerwichtigste. Das setzt allerdings voraus, dass sich vorher in einem Dialog über fachliche Vorstellungen, Ziele und Handlungsweisen ausgetauscht und über die wichtigsten Schritte der pädagogischen Arbeit geeinigt wird. Meinhold sagt:

„Qualitätsarbeit heißt einen Standpunkt zu beziehen und sich angesichts unterschiedlicher Erwartungen zu positionieren“ (ebd.: 63).

Um die Orientierung in diesem „Krauffeld unterschiedlicher Qualitätsansprüche“ (vgl. ebd.: 59) zu erleichtern, benötigt Soziale Arbeit Führungskräfte, die sich den neuen Anforderungen stellen. Erst auf der Grundlage der Kenntnis der unterschiedlichen Interessen der Anspruchsgruppen kann eine verantwortungsbewusste Steuerung der Prozesse innerhalb der Organisation beginnen. Besonders die MitarbeiterInnen benötigen Wertschätzung. Im gemeinsamen Dialog über Ziele und Methoden und im Umgang mit ihnen, muss es möglich sein, verschiedene Meinungen zuzulassen. Erst diese Anerkennung und das entgegengebrachte Vertrauen ermöglichen eine motivierte Bereitschaft zum zielorientierten und fachlichen Handeln. Die Zielerstellung umfasst mehrere Teilschritte. Ausgehend von Wirkungszielen sind Leistungs- und Leistungserstellungsziele abzuleiten. Erst danach sollte über die erforderlichen Ressourcen entschieden werden (vgl. ebd.: 71). Letztendlich aber reicht die „gute Haltung“ (vgl. Aristoteles) nicht aus, denn erst im Handeln zeigt sich die Glaubwürdigkeit.

„Wenn Werte in einer Organisation wirksam werden wollen, müssen sie nicht nur in den Köpfen der führenden Personen verankert sein, sondern sich in den Prozessen und Strukturen einer Organisation abbilden“ (Schneider 2010: 118).

Von den qualitativen Anforderungen an alle MitarbeiterInnen in der Sozialen Arbeit nun noch einmal zu den bisher entwickelten Managementkonzepten und der Frage: Ist in einer zunehmenden Debatte von Ökonomisierung, „Sparzwang“ und den Verlusten unserer Werte überhaupt noch ein vernünftiges Denken über angemessene Konzepte in der Sozialen Arbeit möglich? Anscheinend schon, denn die Theorieentwicklung für Managementkonzepte für und in der Sozialwirtschaft hat sich den großen Herausforderungen klar gestellt. Sie versucht, neue Handlungsansätze aufzuzeigen, die sich der besonders schwierigen Situation stellen können und werden.

Armin Wöhrle sagt:

„Alle Interessierten, die sich zum Thema melden, sollten auch zu Wort kommen“ (Wöhrle (Hg.) 2012: 10).

In seinen drei aktuellen Bänden ist es ihm gelungen, uns eine umfangreiche Literatur vom Stand der Konzeptentwicklung vorzulegen. Allerdings beschreibt er

diesen Prozess als hoch komplex und bei weitem noch nicht abgeschlossen, was beim Sichten der Bände bestätigt wird. Das breite Spektrum und die differenzierten Herangehensweisen der Autoren lassen einerseits hoffen, dass damit der Durchbruch zu einer generellen Öffnung für das Thema geschaffen wurde. Aber auf der anderen Seite ist sich Wöhrle der Schwierigkeiten bewusst, wenn er äußert:

„Bereits an der Art und Weise, wie gegenwärtig Material zusammengetragen und gesichtet wird, kann Kritik angebracht werden“ (ebd.).

Aus den vielfältigen Beiträgen und Konzeptvorstellungen möchte ich im Folgenden auf nur zwei Modelle eingehen. Ich habe mir die beiden Autoren ausgewählt, weil deren Konzepte meinem Anliegen sehr nahe kommen: dem Managementansatz für eine gelingende Sozialarbeit.

3.4 Das Darmstädter Modell

Marlies W. Fröse behauptet: „Die Schere zwischen vielfältigen Aufgabenstellungen und den knappen finanziellen Mitteln führt dazu, dass sich die Einrichtungen nicht mehr ohne fundiertes Managementwissen führen lassen“ (Fröse 2012: 206). Sie meint weiterhin, dass dafür klassische Management-Instrumente nicht mehr ausreichen. Die zunehmende Komplexität von Anforderungen lässt deshalb auch Führungskräfte an ihre eigenen Grenzen geraten. Auch sie bemängelt den Zeitdruck, die stetigen Veränderungen der rechtlichen Grundlagen und die veränderten Konkurrenzbeziehungen. Die sich immer schwieriger gestaltenden Arbeitsbedingungen auch in der Führung sozialer Einrichtungen bürgen eventuell zunehmende Gefahren in Bezug auf die Durchsetzung ihrer Interessen. Dem Konkurrenzdruck standzuhalten, dürfte sich ausgesprochen schwierig darstellen (vgl. ebd.: 206 ff.). Die Auswirkungen können wir täglich in unseren Medien verfolgen. Steuerskandale, Missmanagement, Unterschlagung von Steuergeldern sowie Korruption stehen auf der Tagesordnung und es scheint nicht aufzuhören. Allerdings ist die Empörung und Enttäuschung nur von kurzer Dauer und zu Recht spricht Eck davon, dass

„eine erstaunliche Naivität des gebildeten Publikums bezüglich der real existierenden gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Verhältnisse“ existiere (Eck 2007: 11, zit. n. Fröse 2012: 214).

Aber die zunehmenden Gefahren, die von Führung und Leitung von Organisationen ausgehen, sind für viele höchstwahrscheinlich unüberschaubar. Zu Recht wird auf die erschreckende Erkenntnis des Bundeskriminalamtes verwiesen, dass rund ein Drittel aller Wirtschaftsdelikte von Mitgliedern des Topmanagements begangen werden (vgl. Dammann 2007: 96; Grunwald 2006: 6, zit. n. ebd.: 215). Um diesen prekären Verhältnissen entgegenzuwirken, muss sich dringend mit den Begriffen Führungsverständnis und Management neu auseinandergesetzt werden. Hierbei sind keine besonderen Betrachtungen für Sozialmanagement zu unterscheiden. Entscheidend ist nur, dass in der Praxis der Anspruch und die Wirklichkeit an Führungsqualität weit auseinander gehen. In dem Dilemma, welches es aufzulösen gilt, herrscht aber ein unüberschaubares Chaos. Häufig wird in den angebotenen Management-Trainings nicht unterschieden zwischen Führungsverständnis und Management (vgl. Fröse 2012: 216).

Im Gegensatz zu Schellberg, der auffordert, zu erkennen, dass soziale Organisationen sich nicht so sehr von anderen Unternehmen unterscheiden und es demzufolge möglich sein muss, eine betriebswirtschaftliche Managementlehre auf soziale Organisationen zuzuschneiden, meint Fröse: Es geht nicht um die Unterscheidung, in welcher Organisation oder welchem Unternehmen qualitativ gehaltvolle Führungsarbeit geleistet wird, sondern wie diese Arbeit von den jeweiligen Personen verstanden und umgesetzt wird. Auf den Punkt gebracht, geht es ihr um das Menschenbild einer Führungskraft, um die Entwicklung zu einer verantwortungsbewussten Persönlichkeit:

„Wer gut führen will, muss wissen, wie und warum man in welchen Situationen so und nicht anders reagieren kann“ (ebd.: 220).

Allerdings sollte man nicht davon ausgehen, dass Menschen immer angemessen handeln. Denn ich frage: Wer bestimmt eigentlich, was in der jeweiligen Situation genau zu tun ist? Menschen können nicht perfekt sein. Aber auch festgefahrene Handlungsmuster führen in die Enge, denn es stehen immer verschiedene Sachverhalte zur Debatte, die demzufolge unterschiedliche Entscheidungen verlangen.

Das Darmstädter Management-Modell bietet dafür einen Ansatz. Es bezieht sich nicht primär auf eine soziale Organisation, sondern wird in dem Darmstäd-

ter Studiengang vermittelt, welcher Führungskräfte für verantwortliche Gestaltung der Organisationsprozesse qualifiziert.

3.5 Konzept des entwicklungsorientierten Managements

„Der Ausgangspunkt der Organisationsgestaltung im Entwicklungsorientierten Management ist der durch wachsende Umweltkomplexität sprunghaft steigende Bedarf an Systementwicklung zur Sicherung der Problemlösefähigkeit von Organisationen“ (Klimecki 2004: 919, zit. n. Grunwald 2012: 191).

Es geht um das Aufbrechen starrer Strukturen in Organisationen. Die bisher oftmals falsch verstandene Organisationsentwicklung zeigte sich in einer rationalen Gestalt- und Planbarkeit innerhalb der Prozesse.

Im Konzept des Entwicklungsorientierten Managements, nachfolgend kurz EOM genannt, geht es darum, die Organisationen zu befähigen, ihren eigenen Aufbau, die Abläufe und Entscheidungsprozesse und die eigene Kultur ständig zu optimieren, um so die neuen Anforderungen bewältigen zu können. Dabei werden zwei Dimensionen klar herausgestellt: Organisationen stellen sich zum einen die Frage, welche Lösungen möglich sind und zum anderen, ob diese Entscheidungen auch verantwortbar sind (vgl. ebd.: 191). Um die Entwicklungskompetenz sozialer Systeme zu stärken, müssen innerhalb der Organisation Kraftreserven angelegt werden. Dabei stehen Lernmodelle im Mittelpunkt, die besonders die Aktivierung der eigenen Ressourcen zur jeweils problemgerechten Bewältigung ihrer Aufgaben anstrebt. Wie soll das funktionieren? Das EOM stellt dazu drei grundlegende Aspekte in Aussicht.

Es geht zu allererst um die besondere „*Bedeutung von kollektiv geteilten Wert- und Sinnorientierungen*“ (ebd.: 193).

Es geht darum, die gemeinsame Abstimmung über bestimmte Werthaltungen zu ermöglichen und den Handlungen in der jeweiligen Organisation einen gewissen Sinn zuzuordnen. Das konzipierte Leitbild muss dann der Öffentlichkeit zugänglich gemacht und konsequent vertreten werden. Damit wird im Konzept des EOM die außerordentliche Bedeutung von „Unternehmenskultur“ herausgestellt (ebd.: 99).

„Erst auf der Basis der Kenntnisse von Stärken und Schwächen einer Unternehmenskultur können gezielte Managementpraktiken und geeignete Gestaltungsmaßnahmen ausgewählt bzw. entwickelt werden“ (Sackmann 2002: 117, zit. n. ebd.).

Der zweite Aspekt im EOM bezieht sich auf die Umsetzung der Aufgabe unter der Maßgabe der „*Flexibilisierung*“ nicht nur in struktureller Art, sondern auch auf kognitiver Ebene. Die Lernprozesse bei der Entwicklung von Organisationen bestehen demnach darin, auf der Basis der Reflexion und Diskussion der bestehenden Kultur, die Wirkungen abzuschätzen und wenn nötig, Veränderungen zu ermitteln. Der Prozess, welcher Veränderungsnotwendigkeit entwickelt, setzt dann wiederum den Raum frei, der zur Neuorientierung und somit zu einer Kurskorrektur führen kann (vgl. ebd.: 194). Der Aufbau und die Entwicklung einer Organisationskultur können ein gemeinsames sinnstiftendes Handeln einer Organisation formen. Schließlich finden wir bei den genannten Abläufen die Verbindung zu ethischen Fragen wieder. Hier ist die Führungsaufgabe eindeutig definiert, die notwendigen Rahmenbedingungen für Lernprozesse innerhalb der Organisation zu ermöglichen, besonders den Raum und die Zeit sicherzustellen.

Die dritte Gestaltungsperspektive des EOM legt ihren Fokus besonders auf Personalführung und -entwicklung.

„Diese Sichtweise betont, dass Managementaufgaben in organisationalen Systemen durch unterschiedlichste Akteure wahrgenommen werden können“ (ebd.).

Hier können gewaltige Potentiale liegen, die Aktivierung der unterschiedlichen Stärken des Personals anzukurbeln, indem Verantwortungsbereiche auf unterschiedliche Akteure übertragen werden.

4. Zusammenfassung und Ergebnisse

4.1 Fazit

Die Zunahme globaler und volkswirtschaftlicher Probleme bedarf dringend einer verstärkten politischen und gesellschaftlichen Verantwortung. Die Fortführung der gegenwärtigen Praxis führt uns immer weiter in (mehr oder weniger) „chaotische Zustände“. Die „Risikogesellschaft“ (vgl. Beck) hat uns alle mitgerissen

und wir schwimmen mit im Strom, manchmal ohne es merken zu wollen, wie immer mehr neben uns untergehen. Immer mehr Menschen sind in ihren Handlungsmöglichkeiten eingeschränkt und von gesellschaftlicher Teilhabe ausgeschlossen. In zukünftigen Aufgaben muss es um mehr Beteiligung an gesellschaftlicher Verantwortung gehen. Die dafür notwendigen Befähigungen herzustellen oder wieder zu aktivieren ist eine grundlegende Aufgabe der Sozialen Arbeit, welche sie aber nur in einem politischen und gesellschaftlichen Dialog mitgestalten kann.

Wir verzeichnen eine zunehmende Vielfältigkeit der Problemlagen und die komplexen Anforderungen an Individuen steigen. Die Zukunft erscheint vielen Bürgern unserer Gesellschaft als nicht planbar und die Lebenszufriedenheit sinkt. Immer mehr Menschen fallen aus gesellschaftlichen Teilsystemen. Es wird zunehmend sichtbar, dass auch die Soziale Arbeit nicht mehr ausreichend realisieren kann, was sie sich zum Ziel und zur Aufgabe ihrer Profession gesetzt hat: nämlich Gewährleistung einer Integrität des Individuums und andererseits die Aufrechterhaltung sowie Gewährleistung von Solidarität und Gerechtigkeit.

Unser Wirtschaftssystem zeichnet sich aus durch einen Markt, der von wettbewerbsgeprägten Arbeitsanforderungen durchdrungen ist. Die einzelnen Individuen sollen quasi ihre Arbeitskraft selbst vermarkten. Dadurch erweitern sich besonders die Spannungen für das Handeln der Arbeitenden im Sozialen Bereich, denn sie finden sich selbst einerseits den Machtverhältnissen ausgesetzt und sollen sich andererseits um diejenigen kümmern, welche durch die Folgen der modernen Marktwirtschaft aus dem „gelingenden Alltag“ gerissen wurden. Die MitarbeiterInnen im Sozialen Bereich sind dem Kontrast, zugespitzt: dem Widerspruch von Anforderungen und Erwartungen ausgesetzt. Sie befinden sich inmitten eines Schauplatzes, in welchem sie sich mit fachlichen und marktökonomischen Ansprüchen auseinandersetzen und die Bewältigung dieser hohen Anforderungen in eigener Verantwortung übernehmen müssen.

Wir haben gesehen, dass ein Bedarf an neuen Verständigungsprozessen entstanden ist und sich bereits viele Menschen, Sozialarbeiterinnen, Managerinnen, Wissenschaftlerinnen, Organisationen und Institutionen daran gemacht haben, ihre Überzeugungen und Überlegungen für alle zugänglich zu gestalten.

Andererseits ist es äußerst wichtig, uns wieder unserer Natur eines moralisch vernünftig handelnden Menschen bewusst zu werden.

Davon ausgehend möchte ich zu meiner eingangs gestellten Frage zurückzukehren, wie nun eine gelingende Soziale Arbeit möglich ist. Die beiden Hauptziele zu verwirklichen, braucht es einen Umschwung und neue Wege, die teilweise gar nicht so neu sind. Die Etablierung ihrer Profession muss direkt angegangen werden. Als gesellschaftliche Gestalterin des Sozialen muss sie sich ihre Arbeit am, für und mit dem Menschen jederzeit bewusst machen. Eine ängstliche oder ablehnende Haltung der handelnden Personen kann nicht der Weg sein. Soziale Arbeit muss sich den Herausforderungen stellen und jeder Einzelne muss seine Haltung reflektieren.

Auf der anderen Seite stehen aber auch die Forderungen an unsere Wirtschaft, sich wieder bewusst zu machen, dass sie nur ein Teilsystem der Gesellschaft ist, sie nur im Gesamtsystem funktionieren kann. Es geht um eine sozial verträgliche Wirtschaft, die allen Menschen ermöglichen muss, ihre Bedürfnisse zu befriedigen.

4.2 Ausblick

Von Sozialer Arbeit wird zunehmend ein ökonomischer Umgang mit den Ressourcen verlangt. Ich kann Schellberg nicht zustimmen, wenn er sagt, dass sich soziale Organisationen nicht so sehr von anderen Unternehmen unterscheiden, denn besonders in Beratungs- und Betreuungsprozessen stelle ich gravierende Unterschiede fest. Hier gilt es: sozialverträgliche Konzepte und Instrumente zu suchen. Die neuen ökonomischen Anforderungen, aber auch die neuen Steuerungssysteme der Sozialen Arbeit verlangen nach adäquaten Methoden. Die reine Anwendung von sozialtechnokratischen Konzepten kann nicht die Lösung sein, sondern die Betriebswirtschaftslehre kann nur als Hilfsinstrument dienen. Hier wiederum stimme ich Schellenberg zu, dass eine Beschäftigung mit ökonomischen Erklärungsansätzen den unterschiedlichen Akteuren für realistische Einschätzungen und das Finden neuer Formen der Interaktion helfen könnte. Allerdings ist hierbei die entscheidende Frage:

Wer trifft die Entscheidungen und handelt? In jeder Entscheidung sind moralisch-ethische Werte enthalten, die sich nachher in der Handlung der Person

niederschlagen. An dieser Stelle möchte ich nochmals an den Moralphilosophen Adam Smith erinnern, der uns eine grundlegende Zuversicht vermittelt, denn:

„Mag man den Menschen für noch so egoistisch halten, es liegen doch offenbar gewisse Prinzipien in seiner Natur, die ihn dazu bestimmen, an dem Schicksal anderer Anteil zu nehmen, und die ihm selbst die Glückseligkeit dieser anderen zum Bedürfnis machen, obgleich er keinen anderen Vorteil daraus zieht, als sein Vergnügen, Zeuge davon zu sein (Smith 1994: 1).

Darüber hinaus halte ich fest, dass die Vernunft der Menschen noch vorhanden ist, etwas richtig zu erkennen, einzuschätzen und danach zu handeln. Was sie allerdings benötigen, sind Rahmenbedingungen, die vernünftiges Arbeiten ermöglichen. Hier geht die Forderung eindeutig an die politisch-wirtschaftlichen Akteure. Es müssen endlich die Weichen gestellt werden für eine „vitale Marktwirtschaft“ (vgl. Ulrich) und die „Zweite Phase der sozialen Marktwirtschaft“ (vgl. Müller-Armack) sollte konsequent angegangen werden.

Weiterhin schließe ich mich Fröse an, indem ich sage: Es muss in den Zielen unserer bedeutsamen Sozialen Arbeit darum gehen, verantwortungsvoll, authentisch und integer handeln zu können. Ein Lösungsansatz wäre demnach das „Darmstädter Management-Modell“, in welchem das Menschenbild der Führungskräfte im Mittelpunkt steht. Auch dem erweiterten Konzept eines entwicklungsorientierten Managements nach Grunwald liegen bedeutende Aspekte zu Grunde. Denn unsere Zeit mit dieser Vielfalt, schnellen Veränderungen und Dynamik benötigt dauerhaft angelegte Wirkungsfähigkeiten. Um wirksames Sozialmanagement betreiben zu können, muss ein entwicklungsorientiertes Personalmanagement im Vordergrund stehen. Für die Umsetzung der Denk- und Lösungsansätze braucht es gewisse Voraussetzungen und entsprechende Perspektiven. Dabei denke ich besonders an den gemeinsamen Sinnbezug. Um sich als eine gefestigte Einheit zu verstehen, muss unter Einbezug aller Beteiligten die Wahrheit immer neu gestaltet werden. Gemeinsam kann es gut gelingen, die vermeintlichen Sachzwänge als Tricks des immer noch vorherrschenden neoliberalen Denkens aufzudecken. Und ich kann Ulrich nur zustimmen, dass wir unter Umständen erheblichen Mut und Kraft benötigen, um den Wider-

ständen zu trotzen. Aber der Weg lohnt sich, nicht mehr nur den eigenen Nutzen auszurechnen, sondern ganz nach Ulrich nach dem Vorsatz:

„Ich fühle Sympathie, also bin ich“ (Ulrich 1995: 37) zu leben.

Nachdem wir verinnerlicht haben, dass dringend Veränderungen in Richtung einer menschenwürdigen Gesellschaft notwendig sind, müssen wir jetzt die Aufgaben offen und konsequent angehen. Die vorgestellten Modelle und Konzepte werden uns dabei hilfreich sein. Nachdem wir durch unsere Sozialisation bereits gewisse Voraussetzungen mitbringen, muss als nächstes in Ausbildungs- bzw. Hochschulkonzepten der Sozialen Arbeit genug Raum und Zeit für ethische Überlegungen geschaffen werden. Denn nur eine immer wiederkehrende Reflexion und Auseinandersetzung mit Werten und vernünftigen Zielen kann zur Stärkung der Fähigkeiten einer Persönlichkeit beitragen. Ethische Überlegungen können allerdings nicht wie betriebswirtschaftliche Vorgänge erlernt und umgesetzt werden. Ein guter Verstand beinhaltet bereits moralische Denkmuster, die wir nur noch in unserem Handeln umsetzen müssen.

Es geht aber auch um die allgemeine Sensibilisierung der Menschen. Es geht darum, wieder bewusster mit sich selbst umzugehen. Spätestens seit Aristoteles beschäftigt sich die Menschheit mit ihrem Ursprung, ihrer Sittlichkeit, ihren Tugenden. Nur wenn wir uns wieder selbst verstehen und lieben können, unsere Integrität aufbauen, wird es uns leichter fallen, die richtigen Entscheidungen, die in den meisten Fällen kollektiv verankert sind, zu treffen. Wir müssen nur gewillt sein, nicht nur das Liegen in der Sonne zu genießen, sondern Anstrengungen zu unternehmen, um wieder aufmerksamer und liebevoller miteinander umzugehen. Faust drückt das (in Anlehnung an Merleau-Ponty) so aus: Diese Anstrengungen sind der Preis, die der Mensch für seine Menschlichkeit bezahlen muss, weil er existiert, anstatt bloß zu leben, weil er kein Kieselstein ist (vgl. Faust 2012a: 122).

Ich bin mir allerdings schon im Klaren darüber, dass der Weg nicht einfach sein wird, denn wie schon Bertolt Brecht sagte:

„Kein Vormarsch ist so schwer, wie der zurück zur Vernunft.“

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Albrecht, Harro, 2012: Gute Besserung? In: ZEIT MAGAZIN. Der Alltag in deutschen Kliniken, 16.05.2012, Nr. 21, S. 23-24.
- Aristoteles: Nikomachische Ethik. In: Aristoteles Werke in Deutscher Übersetzung, Bd. 6: Nikomachische Ethik. Übersetzt und kommentiert von Franz Dirlmeier, hrsg. von Hellmut Flashar, 1999, 10. Aufl. Berlin (Akademie).
- Beck, Ulrich, 1986: Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt am Main (Suhrkamp).
- Braun/Klinke/Müller/Rosenbrock, 2011: Einfluss der DRGs auf Arbeitsbedingungen und Versorgungsqualität von Pflegekräften im Krankenhaus – Ergebnisse einer bundesweiten schriftlichen Befragung repräsentativer Stichproben von Pflegekräften an Akutkrankenhäusern in den Jahren 2003, 2006 und 2008. artec-paper Nr. 173, Bremen.
<http://www.artec.uni-bremen.de>, verfügbar am 05.01.2013.
- Dällenbach, Regula, 2011: Soziale Arbeit als Gestalterin des Sozialen. In: Management und Systementwicklung in der Sozialen Arbeit, hrsg. von Fritze, Agnes/Maelicke, Bernd/Uebelhart, Beat. Baden-Baden (Nomos Verlagsgesellschaft).
- Engelhardt, Hans Dietrich, 1995: Organisationsmodelle, Ihre Stärken und Schwächen. Alling (Ziel).
- Faust, Wolfgang, 2012: „Auf der Suche nach der verlorenen Vernunft“ - Grundlagen der Sozialwirtschaft. In: Auf der Suche nach Sozialmanagementkonzepten und Managementkonzepten für und in der Sozialwirtschaft. Eine Bestandsaufnahme zum Stand der Diskussion und Forschung in drei Bänden, hrsg. von Wöhrle, Armin, Bd. 2. Augsburg (Ziel).
- Faust, Wolfgang, 2012a: Abenteuer der Phänomenologie. Philosophie und Politik bei Maurice Merleau-Ponty, 2. überarbeitete und erweiterte Aufl. Würzburg (Königshausen & Neumann).
- Finis Siegler, Beate, 2009: Ökonomik sozialer Arbeit, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Freiburg (Lambertus).

- Fröse, Marlies W., 2012: Leadership-Diskurse. In: Auf der Suche nach Sozialmanagementkonzepten und Managementkonzepten für und in der Sozialwirtschaft. Eine Bestandsaufnahme zum Stand der Diskussion und Forschung in drei Bänden, hrsg. von Wöhrle, Armin, Bd. 2. Augsburg (Ziel).
- Großmaß, Ruth/Perko, Gudrun, 2011: Ethik für Soziale Berufe. Paderborn (Ferdinand Schöningh).
- Grunwald, Klaus, 2009: Zum Management von Einrichtungen der Sozialen Arbeit aus organisationssoziologischer Perspektive. In: Vom Sozialmanagement zum Management des Sozialen? Eine Bestandsaufnahme, hrsg. von Grunwald, Klaus. Baltmannsweiler (Schneider).
- Grunwald, Klaus, 2012: Entwicklungsorientiertes Management als Konzept für Organisationsgestaltung und Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialwirtschaft. In: Auf der Suche nach Sozialmanagementkonzepten und Managementkonzepten für und in der Sozialwirtschaft. Eine Bestandsaufnahme zum Stand der Diskussion und Forschung in drei Bänden, hrsg. von Wöhrle, Armin, Bd. 2. Augsburg (Ziel).
- Heitmeyer, Wilhelm, 2010: Krisen – Gesellschaftliche Auswirkungen, individuelle Verarbeitungen und Folgen für die Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit. In: Deutsche Zustände, Folge 8, hrsg. von Heitmeyer, Wilhelm. Berlin (Suhrkamp Verlagsgesellschaft).
- Hollstein, Walter, 1973: Sozialarbeit im Kapitalismus. Themen und Probleme. In: Sozialarbeit unter kapitalistischen Produktionsbedingungen, hrsg. von Hollstein, Walter/Meinhold, Marianne. Frankfurt/Main (Fischer).
- Horcher, Georg, 2011: Strukturen und Rahmenbedingungen der Sozialwirtschaft oder Sozialen Ökonomie. In: Management und Systementwicklung in der Sozialen Arbeit, hrsg. von Fritze, Agnes/Maelicke, Bernd/Uebelhart, Beat. Baden-Baden (Nomos Verlagsgesellschaft).
- Kettiger, Daniel/Schwander, Marianne, 2011: Wirkungsorientierung in der Sozialen Arbeit – Möglichkeiten und Grenzen. In: Management und Systementwicklung in der Sozialen Arbeit, hrsg. von Fritze, Agnes/Maelicke, Bernd/Uebelhart, Beat. Baden-Baden (Nomos Verlagsgesellschaft).
- Locke, John, 1962 (1689): Über den menschlichen Verstand, Philosophische Studientexte, Band 1 und 2. Berlin, (Akademie Verlag).

- Locke, John: Versuch über den menschlichen Verstand. In vier Büchern.
Band 1, Berlin 1872, S. 246-302
<http://www.zeno.org/Philosophie/M/Locke,+John/Versuch+%C3%BCber+den+menschlichen+Verstand>, verfügbar am 15.01.2013
- Maelicke, Bernd, 2011: Auf der Suche nach Managementmodellen in der Sozialen Arbeit. In: Management und Systementwicklung in der Sozialen Arbeit, hrsg. von Fritze, Agnes/Maelicke, Bernd/Uebelhart, Beat. Baden-Baden (Nomos Verlagsgesellschaft).
- Maelicke, Bernd, 2012: Integriertes Management in der Sozialwirtschaft. In: Auf der Suche nach Sozialmanagementkonzepten und Managementkonzepten für und in der Sozialwirtschaft. Eine Bestandsaufnahme zum Stand der Diskussion und Forschung in drei Bänden, hrsg. von Wöhrle, Armin, Bd.1. Augsburg (Ziel).
- Meinhold, Marianne/Matul, Christian, 2011: Qualitätsmanagement aus der Sicht von Sozialarbeit und Ökonomie. 2. Aufl., hrsg. von Wöhrle, Armin. Baden-Baden (Nomos).
- Merchel, Joachim, 2009: Zur Debatte um „Sozialmanagement“. Anmerkungen zu Bilanz und Perspektiven nach annähernd 20 Jahren. In: Vom Sozialmanagement zum Management des Sozialen? Eine Bestandsaufnahme, hrsg. von Grunwald, Klaus. Baltmannsweiler (Schneider).
- Müller-Armack, Alfred, 1960: Die zweite Phase der Sozialen Marktwirtschaft. Ihre Ergänzung durch das Leitbild einer neuen Gesellschaftspolitik. In: Studien zur sozialen Marktwirtschaft, hrsg. von Müller-Armack, Alfred, Fritz W. Meyer. Köln.
- Müller-Armack, Alfred, 1966: Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik. Studien und Konzepte zur Sozialen Marktwirtschaft und zur Europäischen Integration, 1. Aufl. Freiburg im Breisgau.
- Nussbaum, Martha C., 2003: Langfristige Fürsorge und soziale Gerechtigkeit. In: DZPh, Jg. 51, H. 2, S. 179 – 198.
- Nusser, Karl-Heinz, 1998: Sozialethik. In: Angewandte Ethik. Eine Einführung, hrsg. von Pieper A., Thurnherr U. München (Beck).

- Schellberg, Klaus, 2012: Soziale Organisationen sind anders - Besonderheiten von Organisationen der Sozialen Arbeit aus ökonomischer Sicht und die Anforderungen an das Management. In: Auf der Suche nach Sozialmanagementkonzepten und Managementkonzepten für und in der Sozialwirtschaft. Eine Bestandsaufnahme zum Stand der Diskussion und Forschung in drei Bänden, hrsg. von Wöhrle, Armin, Bd. 2. Augsburg (Ziel).
- Schmidt-Grunert, Marianne, 1996: Die 'BWL-isierung' als Hoffnungsträger der Sozialen Arbeit: eine unangemessene und unrealistische Einschätzung des 'gesellschaftlichen Ansehens' der Sozialen Arbeit. In: Sozialmagazin: die Zeitschrift für Soziale Arbeit, Jg. 21, H. 4, 1996, S. 30-43.
- Schneider, Armin, 2010: Soziales Managen. Schwalbach/Ts. (Wochenschau).
- Schneider, Armin, 2012: Soziales Management mit moralischem Hintergrund. Ethische Perspektiven für das Management sozialer Organisationen. In: Auf der Suche nach Sozialmanagementkonzepten und Managementkonzepten für und in der Sozialwirtschaft. Eine Bestandsaufnahme zum Stand der Diskussion und Forschung in drei Bänden, hrsg. von Wöhrle, Armin, Bd. 2. Augsburg (Ziel).
- Schwarz, Gotthart, 2007: Vorwort. In: Sozialwirtschaft und Sozialmanagement in der Entwicklung ihrer Theorie. Beiträge zum wissenschaftlichen Diskurs, hrsg. von Wendt, Wolf R./Wöhrle, Armin, 1. Aufl. Augsburg (Ziel).
- Sennet, Richard, 2000 (1998): Der flexible Mensch - Die Kultur des neuen Kapitalismus. 4. Aufl. Berlin (Berlin Verlag).
- Seithe, Mechthild, 2010: Schwarzbuch Soziale Arbeit. Wiesbaden (GWV Fachverlage GmbH).
- Smith, Adam, 1978 (1789): Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen. Aus dem Englischen übertragen und mit einer umfassenden Würdigung des Gesamtwerkes, hrsg. von Recktenwald, Horst C., 6. Aufl. München (Beck'sche Verlagsbuchhandlung).
- Smith, Adam, 1994 (1926): Theorie der ethischen Gefühle. Nach der Auflage letzter Hand übersetzt und mit Einleitung, Anmerkungen und Registern, hrsg. von Eckstein, Walther. Hamburg (Felix Meiner).
- Straußberg, Jürgen, 2009: DRG-System: Ein Erfolgsmodell?
<http://www.aerzteblatt.de/archiv/63266/DRG-System - Ein-Erfolgsmodell>

- Thiersch, Hans, 1986: Die Erfahrung der Wirklichkeit. Perspektiven einer alltagsorientierten Sozialpädagogik. Weinheim (Juventa).
- Thiersch, Hans, 2002, S. 12-21: Der Beitrag der Sozialen Arbeit für die Gestaltung des Sozialen. Ein Resümee. In: Soziale Fragen – soziale Antworten: die Verantwortung der Sozialen Arbeit für die Gestaltung des Sozialen. Verhandlungen des 3. Bundeskongresses Soziale Arbeit, hrsg. von Lange, Dietrich/Fritz, Karsten. Neuwied (Luchterhand).
- Ulrich, Peter, 1995: Die Zukunft der Marktwirtschaft: neoliberaler oder ordoliberaler Weg? Eine wirtschaftsethische Perspektive. In: Archiv für Rechts- und Sozialphilosophie, Beiheft Nr. 62, hrsg. von Paychere F., Stuttgart
- Ulrich, Peter, 2010: Zivilisierte Marktwirtschaft. Eine wirtschaftsethische Orientierung. Bern (Haupt).
- Wendt, Wolf Rainer, 2004: Sozial arbeiten und sozial wirtschaften. Freiburg im Breisgau (Lambertus).
- Wendt, Wolf Rainer 2000: Bewirtschaftung des Sozialen in Humandiensten. In: Soziale Arbeit und Ökonomie, hrsg. von Eisen/Lange/Wallimann. Neuwied, Kriftel (Luchterhand).
- Wiesing, Urban, 2012: Welche Werte braucht die Medizin? Value-based Health Care - Werteorientierung im Gesundheitswesen“. Hauptstadtkongress 2012 im ICC (04.07.2012)
http://www.aerztekammerberlin.de/40presse/15_meldungen/00394_Welche_Werte_braucht_die_Medizin/index.htm, verfügbar am 05.01.2013.
- Wiktionary. Das freie Wörterbuch
<http://de.wiktionary.org/wiki/schlau>, verfügbar am 10.01.2013.
- Wöhrle, Armin, 2012: Einordnung, Fazit und Aufgabenstellungen. In: Auf der Suche nach Sozialmanagementkonzepten und Managementkonzepten für und in der Sozialwirtschaft. Eine Bestandsaufnahme zum Stand der Diskussion und Forschung in drei Bänden, hrsg. von Wöhrle, Armin, Bd. 1. Augsburg (Ziel).

Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Mulda, 07.02.2013

Peggy Müller