

Bevor wir uns im Einzelnen mit der genannten Fragestellung beschäftigen, sollten wir uns einen Überblick über das gegenwärtige System der Sozialwirtschaft verschaffen. Dazu empfehle ich einen Blick auf die folgende Abbildung: Dreiecksverhältnis in der Sozialwirtschaft.

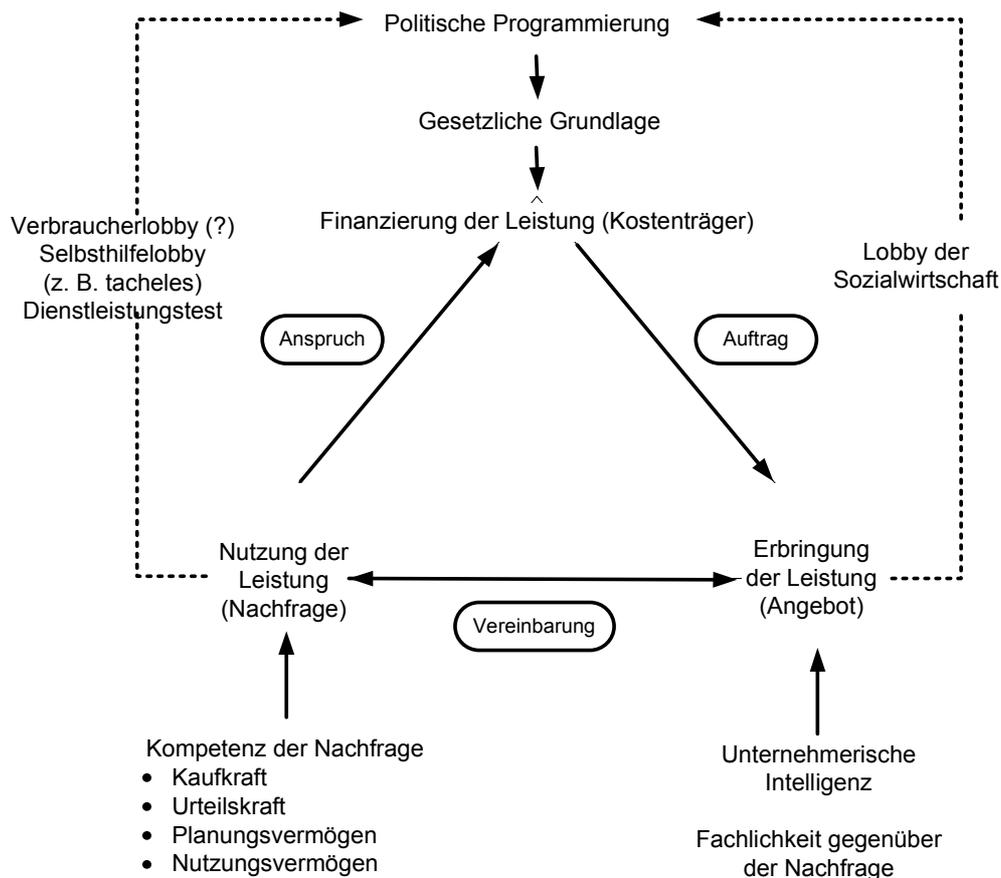


Abb. Dreiecksverhältnis in der Sozialwirtschaft

Abbildung 1: Dreiecksverhältnis in der Sozialwirtschaft

Sofern sich die Abbildung nicht selbst interpretiert, will ich einige Anmerkungen machen.

Die Angebote der Sozialwirtschaft werden in der Regel über gesetzliche Grundlagen strukturiert (beispielsweise durch die Gesetzbücher). Diese Gesetzbücher sind zustande gekommen durch eine politische Programmierung. Es gibt eine Reihe von Einflüssen auf das, was ich politische Programmierung

bezeichne. Solche Einflüsse hängen mit Konzepten der Wirtschaftspolitik, mit parteipolitischen Orientierungen, mit Mainstreams in der Öffentlichkeit zusammen.

Aufgrund der gesetzlichen Grundlagen verwirklichen die Kostenträger die Finanzierung entsprechender Leistungen. Anspruch auf Leistungen haben Klientinnen und Klienten, wenn ihre Lebenslagen gemäß der Gesetzbücher entsprechende soziale Hilfen auslösen müssten. Die Kostenträger beauftragen in der Regel Leistungserbringer mit der Verwirklichung entsprechender Angebote. Zwischen den Anbietern und den Klientinnen und Klienten kommen dann über entsprechende Vereinbarungen die notwendigen Nutzungsverhältnisse zustande.

Das setzt auf der Seite der "Nachfrage" folgende Kompetenzen voraus:

- Kaufkraft
- Urteilskraft
- Planungsvermögen
- Nutzungsvermögen

Hier wird deutlich - gewissermaßen nachfolgend zu dem modernistischen Kundenbegriff - dass vor allen Dingen jene Kompetenzen angesprochen sind, die auf dem Markt üblich sind. In Wirklichkeit sind aber die meisten Klienten keine echten Kunden. Insofern liegt hier eine "Ideologie" vor.

Auf der Seite der Anbieter gibt es so etwas wie eine unternehmerische Intelligenz, mit der die Unternehmen der Sozialwirtschaft versuchen effektive und effiziente Angebote zu realisieren. Unternehmerische Intelligenz ist insofern gefragt, da auf dem Sozialmarkt zunehmend Marktprinzipien durchgesetzt haben bzw. sich durchsetzen sollen. Die Fachlichkeit gegenüber der Nachfrage betrifft vor allen Dingen die persönlichen Dienstleisterinnen und Dienstleister, die entsprechende Angebote gegenüber der Klientel erbringen. Hier geht es im engeren Sinn um Professionalität der Sozialen Arbeit. Einfluss nehmen auf die politische Programmierung einerseits die Lobby der Sozialwirtschaft und andererseits Verbraucherlobby, Selbsthilflobby und eventuell auch Institutionen, die beispielsweise über Dienstleistungstest die Qualität der Angebote im Bereich der Sozialwirtschaft überprüfen wollen. Dies ist vor allen Dingen im Bereich der Altenhilfe relativ verbreitet.

Es gibt Autoren, die behaupten, dass wir in der Sozialwirtschaft im Prinzip mit einer Dreiteilung leben müssen¹.

Einerseits gibt es Angebote, die für die Unternehmen recht profitabel sind. Zum Anderen gibt es Angebote, die überwiegend über öffentliche Zuweisungen finanziert werden - vor allen Dingen in den Bereichen, wo eindeutige Ansprüche auf der Seite der Klientel bestehen. Dieser mittlere Bereich macht den Anbietern relativ wenig Probleme. Große Probleme bereiten die Angebote im sog. "prekären Bereich". Hier handelt es sich vor allen Dingen um Armutsprojekte, deren Finanzierung oft sehr ungesichert bzw. sehr schwierig zu realisieren ist.

Bei der Kritik der Sozialwirtschaft generell muss man darauf achten, dass nicht Tatbestände zum Beispiel aus dem oberen Segment der Sozialwirtschaft benutzt werden, um die gesamte Realität der Sozialwirtschaft zu kritisieren. Solche Schwierigkeiten (wie mit der Treberhilfe) sind aus meiner Sicht nicht zu generalisieren auf die gesamten Unternehmen bzw. Angebote der Sozialwirtschaft.

¹ Stefan Sell, Den Wandel erkennen, den Wandel steuern, in: SOZIALWirtschaft 1 (2011), S. 11

Was man in diesem Zusammenhang betonen muss, ist, dass die laufende Dynamik (manche reden von Ökonomisierung der Sozialen Arbeit) sicher solche Effekte nach sich zieht, die man als "Creaming the Poor" bezeichnen könnte. Das heißt: die Unternehmen der Sozialwirtschaft kümmern sich vor allen Dingen um jene Menschen, mit denen man leichter Erfolge im Sinne der finanzierenden Kostenträger erzielen kann. "Schwierige Fälle" werden oft links liegen gelassen. Nun kann man fragen, ob das Absicht der politischen Programmierung ist oder eher die Folge der Entwicklung der aktuellen sozialwirtschaftlichen Unternehmen, die Anlass zu einer entsprechenden Gegensteuerung bieten müsste.

Notwendig ist es auch, sich mit der Kritik auseinanderzusetzen, die von innen kommt. So wirft der Kollege Hinte der Sozialwirtschaft vor, dass sie sich nach einem Modell verhält, das er als "Kobra-Effekt" bezeichnet. Er erinnert in diesem Zusammenhang an eine alte Maßnahme im indischen Staat. Dort haben öffentliche Stellen der Bevölkerung einen Deal angeboten: Jeder, der eine tote Kobra bringt, wurde mit einem Geldbetrag entlohnt. Das hat bei den Indern dann offensichtlich eine Wirkung in eine andere Richtung erzielt: Man entwickelte eine blühende Zucht der Schlangen, um möglichst effektiv die staatliche Belohnungsmaschinerie in Gang halten zu können².

Hinte führt auch aus, dass hinter dem, was er als Kobra-Effekt bezeichnet, auch eine Strategie der Sozialarbeit steckt, die man als "strategisches Diagnostizieren" bezeichnet. Die Kolleginnen und Kollegen in der Sozialarbeit würden häufig die Klientel in der Weise diagnostizieren, dass das zum Vorteil und zu der Entwicklungsdynamik der Anstellungsträger im Bereich der Sozialwirtschaft führen würde.

Man kann aber die generelle Entwicklung der Sozialwirtschaft auch völlig anders interpretieren.³ Wir könnten argumentieren, dass die Sozialwirtschaft einen anderen Beitrag zur Wirtschaftspolitik leistet. Sie könnte bezeichnet werden als ein Treiber in Richtung auf "Bruttosozialglück" und wäre auf diese Weise ein Modell für eine andere Form des wirtschaftlichen Wachstums. Wie die statistischen Ämter belegen, ist in den letzten Jahren die Sozialwirtschaft rasant gewachsen. Sie schafft viele Arbeitsplätze; die befördert auf diese Weise sicher ein gewisses Maß an Stabilität in der Gesellschaft.

Gegen dieses Wachstum wäre nichts einzuwenden, wenn drei Prinzipien beachtet werden:

- die Fachlichkeit im Umgang mit den Klientinnen und Klienten
- eine angemessene Bezahlung der Dienstleister
- die Beachtung der Sozialraumorientierung unter anderem auch in die Richtung der Schaffung "inklusive" Gemeinden.

Summa summarum: Es gibt sehr viele gute Beispiele im Bereich der Sozialwirtschaft, es gibt aber auch schlechte Beispiele. Wir müssen mit der Gleichzeitigkeit von vielen Widersprüchen in dem System leben. Dieser Tatbestand ist sicher ein Kennzeichen für sog. postmoderne Zustände.

Diese Unübersichtlichkeit gibt es auch im Feld der persönlichen Dienstleister:

- Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter
- Casemanagerinnen und Casemanager

² "Hilfsindustrie" in "Stern" 8 (2011)

³ Andreas Strunk, Keine Hilfsindustrie, in: SOZIALwirtschaft 4 (2011), S. 26 f.)

- Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen
- Sozialassistentinnen und Sozialassistenten
- Psychologinnen und Psychologen
- Sozialplanerinnen und Sozialplaner
- usf.

Ich gehe davon aus, dass keine dieser Professionen für sich alleine eine Expertise für das Soziale reklamieren kann. Insofern erscheint mir der Slogan: "Wir sind die Experten für das Soziale" problematisch zu sein. Das erinnert mich eher an eine Überschrift in der "Bildzeitung" anlässlich der letzten Papstwahl. Dort wurde getitelt: "Wir sind der Pabst".

Angesichts dieser Unübersichtlichkeit kann es aus meiner Sicht kaum eine ordnende Strategie für das Gesamtfeld des Sozialen geben. Möglicherweise kann es nur eine Ordnung innerhalb einer Profession geben: Wenn man sie denn politisch durchsetzen kann. Das gilt auch für die Profession der Sozialarbeit im engeren Sinne. Eine solche Ordnungsstrategie (beispielsweise über ein Berufsregister) dient dann aber ausschließlich einer fachlichen Binnenkultur.

Zu beachten ist auch, dass alle persönlichen Dienstleistungen im Feld der Sozialwirtschaft sich mit einer ihr inhärenten Gefahr auseinandersetzen müssen. Das hat vor Jahrzehnten einmal der Präsident des amerikanischen Berufsverbandes für die Psychologen (Henry Murray) angedeutet, als er ein Referat hielt über die "Persönlichkeit und Karriere des Satans" im eigenen Berufsstand. Er warnte davor, dass Psychologinnen und Psychologen die Zerstörung des Glaubens des Menschen an seine eigenen Fähigkeiten betreiben würden. Und dies nur im Dienste der Entwicklung der eigenen Profession.⁴ In diesen Kontext gehören auch die Überlegungen von Hinte zum Thema "Kobra-Effekt" und strategischem Diagnostizieren.

Die Auseinandersetzung mit diesen Mustern ist eine notwendige Voraussetzung zur Repolitisierung der Sozialarbeit. Wir müssen darauf achten, dass die Kontextbedingungen in den Organisationen, Unternehmen und in den Sozialräumen so entwickelt werden, dass die Klientinnen und Klienten ihre Menschenkräfte wirklich einsetzen können.

Das bedeutet auch, dass wir stärker auf iatrogene Effekte in der Sozialarbeit achten müssen, um diese reduzieren zu können.

Beispielsweise ist im Bereich der Wohnungslosenhilfe deutlich geworden, dass die Normalisierung der entsprechenden Angebote des Wohnens (Einzelzimmer, eigener Briefkasten, Abschaffung von Gemeinschaftsräumen...) dazu führen, dass die Betreuungszeiten durch die Sozialarbeit deutlich reduziert werden können. Das hängt damit zusammen, dass die Normalisierung in den Wohnungsangeboten zu einer Reduktion des Konfliktpotentials dort führt.

Was hat das mit Repolitisierung zu tun?

Ich verstehe unter Repolitisierung die Rückversicherung der Profession auf ihren fachlichen Kern.

Dieser ist bestimmt durch folgende Prinzipien:

- Sozialrechtsentwicklung, die gleichzeitig aufgehoben ist in den Prinzipien der Menschenrechtsentwicklung. Ein gutes Beispiel dafür bietet die aktuelle UN-Behindertenrechtskonvention.
- Durch die Orientierung der Unterstützung am Selbstbestimmungsvermögen der Klientel.

⁴ Henry A. Murray, The Personality and Career of Satan, in: J. Soc. Issues 18 (1962), S. 36 ff.

- Durch Verbot der Einmischung in den Verantwortungsbereich der Klientinnen und Klienten.
- Durch die Pflicht, die geringstmögliche Intervention zu wählen zur Sicherung eines Erfolges der Unterstützung.
- Durch die Beachtung des Selbstbestimmungsrechts der Klienten, wie diese sich im Einzelfall ihr Leben gestalten wollen.
- Durch den Vorrang materieller Hilfen vor persönlichen Hilfen.
- Durch die Orientierung der Unterstützung an Lebenswelt bzw. Sozialraum.

Die Konsequenzen für die Innen- und Außenpolitik der Profession werden wir später erörtern.

Der Begriff Profession kann uns auf Glatteis führen. Das hat folgende Gründe: Das System der Sozialen Arbeit differenziert sich immer mehr aus. Es gibt keine Gruppierung in diesem System, die ein Alleinvertretungsrecht für das Gesamtsystem für sich reklamieren kann. Die professionelle Vielfalt scheint als Kennzeichen der "Postmoderne" (Heiko Klewe).

Es ist also von einer Gleichzeitigkeit von höchst widersprüchlichen Entwicklungen auszugehen, wie ich das schon angedeutet habe.

Eine Ordnung wäre aus meiner Sicht nur zu haben, wenn wirkungsvolle Strategien (Macht, Kontrolle, Abgrenzung, Unterordnung...) einzusetzen wären, damit die vermeintlich wichtigste Profession sich deutlicher selbst darstellen könnte. Diese genannten Strategien kann man als Kennzeichen von "Stabilitätsmanagement" bezeichnen. Stabilitätsmanagement läuft über die Muster Steuerung und Regelung. Ich gehe davon aus, dass eine diesem Stabilitätsmanagement folgende politische Strategie nur wirkungsvoll sein kann innerhalb eines eng umgrenzten stabilen Systems. Das mag innerhalb eines Berufsverbandes einigermaßen funktionieren. Außerhalb des Berufsverbandes, also in seinen angelegerten Kontexten, kann das nur funktionieren, wenn ein solcher Verband über die relevanten gesellschaftlichen Treiber verfügt: Macht, Geld, Recht. Dies alles trifft z.B. für den DBSH aus meiner Sicht nicht zu. Und ich sehe da auch keine Perspektiven für die Entwicklung entsprechender Machtpotentiale für unseren Berufsverband. Aber ich mag mich hier irren.

Was wir eher brauchen, ist aus meiner Sicht eine Strategie, die einem Instabilitätsmanagement folgt. Instabilitätsmanagement setzt auf Suchbewegungen, auf Ermöglichung von Selbstorganisation in unterschiedlichen Netzen, auf Vernetzung über unterschiedliche Netzwerke. Hier können solche Strategien wirkungsvoll sein wie "konkurrenzloses miteinander Konkurrieren".

Das würde aus meiner Sicht gut zum DBSH passen. Das steht allerdings im Widerspruch zu dem noch zu diskutierenden Entwurf der "Heidelberger Erklärung".

Konsequenz aus allem: Wir werden einen "Wildwuchs der Profession" nicht vermeiden können. Wir sollten ihn lieber begrüßen und ihn pflegen.

Es gibt noch ein weiteres Problem im Umgang mit der Profession Sozialarbeit. Die beabsichtigte Strategie: Berufskammer, Weiterentwicklung eines Berufsregisters, Zugangsberechtigung etc. steht im Widerspruch zu den Interessen der Anstellungsträger und der Kostenträger. Berufliche Sozialarbeit ist in der Regel lohnabhängige Arbeit. Im Kräftefeld des von mir dargestellten "Dreiecks der Sozialwirtschaft" sehe ich keine ausreichende Implementationsperspektive für die beabsichtigte DBSH-Strategie. Insofern bringt der sehnsuchtsvolle Blick auf die Selbstorganisation der Ärzte, der Juristen und der Psychologen wenig bis nichts. Das sind völlig andere Milieus, die eher von den Interessen der beruflichen Selbständigkeit geprägt sind und dem sehr viel näher stehen, was wir beklagen als die zunehmende Ökonomisierung der Arbeit.

Sozialarbeit als lohnabhängige Praxis, das setzt prinzipielle Grenzen der Politisierbarkeit entsprechender Konflikte nach sich. Denn Sozialarbeit muss eine Kunst des Balancierens in einem "System multipler Loyalitäten" üben. Dies ist mehr als wir bisher diskutiert haben unter der Perspektive eines "doppelten Mandates" oder eines "Trippelmandates".

Das mag an einem Praxisbeispiel deutlich werden. Dazu empfehle ich einen Blick auf die Abbildung "Netzwerkmanagement Rechtsverwirklichung".



Abbildung 2: Netzwerkmanagement Rechtsverwirklichung

Was war die Ausgangslage eines solchen Netzwerkmanagements? Im Geltungsbereich eines örtlichen Trägers der Sozialhilfe hat das Sozialamt beschlossen, die Sozialhilfe an die Betroffenen nur noch in Form von Sachleistung plus Taschengeld auszuzahlen. Mit dieser Strategie wollte man eine vermeintliche Sogwirkung in den Bereich des örtlichen Trägers der Sozialhilfe stoppen. Die Kolleginnen und Kollegen der Sozialarbeit haben dieses als einen Rechtsbruch erkannt. Sie haben eine Expertise eines Rechtswissenschaftlers angefordert, der ihre Auffassung bestätigt hat. Sie haben eine Reihe von Rechtsanwälten gesucht und gefunden, die Klientinnen und Klienten begleiten wollten auf dem sehr schwierigen Klageweg durch alle Instanzen. Entsprechende Verfahren sind auch sehr erfolgreich bis auf die Ebene des Bundesverwaltungsgerichts getrieben worden. Das Ergebnis war:

Der Träger der Sozialhilfe musste seine Strategie stoppen und die Sozialhilfe wieder in rechtskonformer Art und Weise verwirklichen.

Dies hat er allerdings nur sehr "verärgert" getan. Er hat dafür gesorgt, dass der entsprechende Planer, der das entsprechende Netzwerk-Management organisiert hatte, vom kirchlichen Anstellungsträger entlassen wurde, weil der entsprechende Sozialausschuss die Zuschüsse für diesen Arbeitsplatz gestrichen hat. Es führte dann zu einer zwar rechtlich problematischen aber erfolgreichen betrieblichen Entlassung des Kollegen.

Man kann ein solches Netzwerk-Management übrigens auch sehr aktuell aufziehen, wenn man an den gegenwärtigen Zustand bezogen auf die Verwirklichung der Leistungen für junge Volljährige gemäß § 41 SGB VIII betrachtet. "Bezogen auf die gegenwärtige Praxis und bezogen auf das Ausmaß der Rechtsdurchsetzung muss man feststellen, dass viele Träger der Jugendhilfe versuchen, sich ihren Leistungsverpflichtungen gegenüber jungen Volljährigen zu entziehen. Werden überhaupt Hilfen nach § 41 erbracht, so sind diese vielfach von vorne herein auf einen bestimmten Zeitraum, meistens auf 6 Monate befristet. Verantwortlich dafür ist in erster Linie die finanziell angespannte Situation der Kommunen, dies kann jedoch die zum Teil rechtswidrige Praxis nicht rechtfertigen.

Die gegenwärtig anzutreffende Praxis bei nicht wenigen Jugendhilfeträgern ist schlicht skandalös."⁵

⁵ Johannes Münder, Frankfurter Kommentar zum SGB VIII, Weinheim und München 2006, S. 544 f.

Was bedeutet das nun alles für die Gestaltung der Sozialen Arbeit?

Wenn Soziale Arbeit ein Balanceakt im Sinne einer multiplen Loyalität zu leisten hat, dann sind die entsprechenden Organisationen so etwas wie "intermediäre Instanzen". Sie müssen zwischen den unterschiedlichen Interessenträgern vermitteln können. Dies geht aber - wie wir an dem Beispiel aus der Wohnungslosenhilfe gesehen haben - nur bis zu einer Grenze. Und die Grenze wird durch die Macht eines Interessenträgers gekennzeichnet, wenn sich dieser durch eine (wie er meint) konflikt-hafte Entwicklung in seiner Selbstorganisation erheblich tangiert sieht und gleichzeitig in einem Sys-tem Macht ausüben kann. In einer solchen Dynamik entsteht dann ein Dilemma, wenn die Agenten der Sozialen Arbeit dann "Parteilichkeit" bis zum Ende verwirklichen, dann können die betroffenen Kolleginnen und Kollegen "Kopf und Kragen" riskieren. Da hilft übrigens dann auch kein Berufsver-band mehr. In dem Beispiel aus der Wohnungshilfe haben sich verschiedene Verbände für das ge-nannte Netzwerkmanagement eingesetzt, u. a. der damalige DBS, die Diakonischen Werke von Bund und Land. Aber diese Interventionen waren wirkungslos.

Was wären Verhaltensalternativen gewesen? Kompromisse einzugehen auf dem Rücken der Betrof-fenen? Gehorsam zu üben gegenüber der lokalen Macht (Oberbürgermeister)? Einen Ausweg zu pla-nen aus dem Dilemma als eventuell mehrjährig gestalteten Übergang, bei der alle Konfliktpartner hätten ihr Gesicht wahren können?

Vorbei ist vorbei. Bezogen auf den Ausgang dieses Beispiels der Rechtsverwirklichung muss man sa-gen, dass der eingeschlagene Weg der richtige war. Dies hat allerdings zu erheblichen Einbrüchen in einer individuellen Biografie und auch zu Irritationen beim kirchlichen Anstellungsträger geführt, mit denen dieser übrigens heute noch belastet ist.

Es gibt Kollegen, die sagen, dass Parteilichkeit ein unbrauchbares Handlungsprinzip für die Soziale Arbeit sei⁶. Dort werden 5 Einwände formuliert:

Parteilichkeit

- ❖ gefährdet die notwendige Distanz
- ❖ verunklart die Systembedingungen
- ❖ glättet Widersprüche, die eigentlich bestehen bleiben müssen
- ❖ stellt einen professionellen Kunstfehler dar
- ❖ gefährdet gegenüber der Klientel Transparenz
- ❖ bietet Mängel in der Orientierung und zerstört deshalb das Vertrauen.

Der Autor führt aus, dass der Begriff "Parteilichkeit" (wie viele andere Begriffe im Felde der Sozialen Arbeit) so etwas wie eine Worthülse sei. Der Umgang mit Parteilichkeit sei eher so etwas wie eine Propaganda. In jedem Fall zerstört sie Professionalität.

Was wir hier beschrieben haben ist ein professionelles Dilemma. Man könnte es auch als den Ver-such der Lösung eines "wilden Problems" beschreiben. Deshalb will ich hier einige methodologische Anmerkungen machen, um deutlich zu machen, durch welche Merkmale sich wilde Probleme aus-zeichnen - und welche Konsequenzen generell für Planung und damit auch für Politik zu ziehen wä-ren.

⁶ Joachim Merchel, Parteilichkeit als Handlungsprinzip: eine Bedrohung für professionelle Methodik in der So-zialen Arbeit, in: "neue praxis" 6 (1999),S. 605 ff.

Merkmale wilder Probleme: sie sind grundsätzlich anders zu behandeln als "zahme Probleme"

- (1) Ein wildes Problem lässt sich am Beginn des Versuches seiner Zähmung nicht vollständig und definitiv beschreiben.
- (2) Man weiß oft nicht genau, wann ein wildes Problem gezähmt, d.h. gelöst ist. Es gibt dann nur vorläufige Lösungen - also Lösungen vom Typ einer Zwischenlösung.
- (3) Jedes wilde Problem kann als ein Symptom eines höheren wilden Problems bezeichnet werden.
Es gibt also Abhängigkeiten im Sinne von: das Problem im Problem im Problem... (Das ist wie mit einer russischen Puppe...).
- (4) Die Beschreibung eines wilden Problems ist abhängig von der Werthaltung des Problembebeschreibers. Unterschiedliche Problembebeschreiber liefern je unterschiedliche Beschreibungen sowohl vom „IST“ als auch vom „SOLL“.
- (5) Die Lösung („Zähmung“) eines wilden Problems ist nie eindeutig richtig oder falsch. Es gibt häufig „strategische Wahrheiten“ bei der Zähmung wilder Probleme.
- (6) Jedes wilde Problem ist im Prinzip einzigartig. Die Lösung für das eine wilde Problem lässt sich nur sehr begrenzt übertragen auf die Lösung eines anderen wilden Problems. Insofern herrscht das Prinzip der "lokalen Richtigkeit".
- (7) Wenn man nicht aufpasst, gerät man bei der Lösung wilder Probleme in einen "Teufelskreislauf", aus dem man sich oft nur schwer befreien kann.
- (8) Die Folgen der Zähmung eines wilden Problems sind oft irreversibel. Es gibt dann keine Möglichkeit mehr, den Zustand vor dem Lösungsversuch zu rekonstruieren.
- (9) Die Konsequenzen bei der Zähmung wilder Probleme müssen in der Regel die Betroffenen aushalten. Sie sind dann die Leidtragenden. Insofern ist Betroffenenbeteiligung an der Zähmung wilder Probleme unerlässlich.
- (10) Lösungsversuche wilder Probleme werfen oft Schatten: also unerwünschte Folgeerscheinungen, die wiederum Gegenstand von Planung sein können.
- (11) Derjenige, der einen Zählungsversuch unternimmt, hat kein Recht, einen Fehler zu machen. Allerdings gibt es in der Regel keine fehlerfreie Lösung wilder Probleme. Insofern entsteht für den Problemlöser ein ethischer Konflikt, den dieser individuell verantworten muss.
- (12) Oft wird die Wildheit eines Problems erst beim Versuch seiner Zähmung erkannt. Insofern kann der Problemlöser „Kopf und Kragen“ riskieren.

Man kann jetzt also eine vorläufige Zusammenfassung der Vorüberlegungen anstellen in dem Satz: "Wir müssen einen unvermeidbaren Wildwuchs der Profession zur Kenntnis nehmen. Im Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit geht es um die Lösung wilder Probleme."

Wenn man dies als Ausgangslage für die Entwicklung von Politikstil nehmen will, dann muss man analog zur Systemtheorie folgende Parallelitäten ansprechen.

Die Unterscheidung zwischen Stabilitätsmanagement und Instabilitätsmanagement haben wir schon angeführt.

Stabilitätsmanagement funktioniert in einem System, in dem es eindeutige Ursache- Wirkungsketten gibt. Dort herrschen einfache und stabile Ausgangslagen. Der Konstruktivist von Foerster spricht von "trivialen Maschinen". Handlungsoptionen können hier sein Steuerung und Regelung⁷.

Instabilitätsmanagement ist dort notwendig, wenn es keine eindeutigen Ursache-Wirkungs-Ketten gibt, wenn die Systemlage als komplex und dynamisch zu bezeichnen ist. Hier haben sich Suchbewegungen und Selbstorganisation als brauchbare Handlungsoptionen bewährt. Da Politik nicht planlos funktioniert, müssten wir eigentlich einen Politikstil im Sinne einer Strategie zweiter Ordnung wählen. (Stabilitätsmanagement als Grundlage eines Politikstils wäre eine solche erster Ordnung.) Bei einem Politikstil zweiter Ordnung wären idealtypisch folgende Prinzipien zu beachten:

- Transparenz
- Informationsgleichstand bei allen Beteiligten und Betroffenen
- Organisation von Wertkonflikten
- Betroffenenbeteiligung
- Nachteilsausgleich
- im Zweifelsfall: Parteilichkeit für die, die nicht so viel Macht haben
- Kompromissbildung.

Das führt weitgehend aus dem Zwang des "Entweder-Oder" hinaus in die Möglichkeit des "Sowohl als Auch" oder anders ausgedrückt:

Es geht um einen Versuch des Balancierens zwischen Stabilitätsmanagement und Instabilitätsmanagement. Stabilitätsmanagement wären dann solche Ordnungsversuche nach innen, z.B. über das Berufsregister. Die derzeitige Ausgangslage des bestehenden DBSH-Berufsregister signalisiert allerdings nur eine geringe Wirkungsbreite. Noch nicht einmal 2% der Mitglieder des DBSH haben sich in ihr eigenes Berufsregister eingetragen. Wenn innen nur so eine geringe Wirkung erzielt werden kann, wie soll das denn dann außen funktionieren?

Instabilitätsmanagement setzt auf Vernetzung, Kooperation, auf Bündnisse und Unterstützung.

Wie viel Macht hat der DBSH? Über wie viel Geld (Finanzierungsmittel) verfügt er für eine effektivere Außenpolitik. Wie sind seine Zugangsmöglichkeiten an der Sozialrechtsentwicklung der Politik? Was wäre Symbolpolitik? Was wäre Realpolitik?

Ich lese seit Jahrzehnten die "Frankfurter Rundschau", die ja sehr sorgfältig über Sozialpolitik berichtet. Ich habe noch nie etwas über eine wirkungsvolle Initiative weder des alten DBS noch des neuen DBSH gelesen. Die öffentliche Wirksamkeit unseres Berufsverbandes scheint also sehr gering zu sein. Auf Bundesebene beispielsweise tummeln sich offensichtlich andere Verbände mit mehr Erfolgsmöglichkeiten. Sie scheinen erfolgreichere Lobbyisten zu sein. Wir sollten nicht so sehr unsere Ansatzpunkte "oben" ansetzen. Wir sollten eher nach "unten" schauen und auf Politisierungsmöglichkeiten auf Landesebene, auf regionaler Ebene und auf örtlicher Ebene setzen. Dieser Blickwinkel erscheint auch unter dem Gesichtspunkt der laufenden Sozialraumorientierung in der Sozialen Arbeit angemessen zu sein.

⁷ Heinz von Foerster, Bernhard Pörksen, Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners, Heidelberg 1998, S. 56 ff.

Im Blick nach unten operiert die Soziale Arbeit eher in Nahräumen, da geht es um persönliche Kommunikation, um Versuche einer gemeinsamen Praxis. Mit Strategien der Empörung und Skandalisierung kommen wir da nicht weiter.

Es sei denn, dass ich als Kollege bzw. mein Anstellungsträger bereit wären, die angedeuteten Brüche entweder in der Berufsbiografie oder in der Entwicklung der eigenen Organisation einzukalkulieren und auch solche Brüche zu ertragen.

Hier muss man sich auch deutlich entscheiden. Welche Strategie soll gewählt werden? Soll es eine Soziale Aktion werden. Da kann man durchaus konfrontierend und skandalisierend vorgehen.

Soll es um Projektentwicklung gehen. Da wird man dann eher konstruieren müssen im Rahmen eines Projektmanagement und Loyalität üben gegenüber allen Betroffenen und Beteiligten.

Soll es um eine öffentliche Sozialplanung als Einmischungsstrategie gehen. Da wird man Grundprinzipien der Handlungsforschung beachten müssen.

Soll es um Rechtsdurchsetzung und deren Durchsetzung über Netzwerkmanagement gehen. Da geht es dann um Fragen, die wir schon erörtert haben.

Soll es darum gehen, ehrenamtliches Engagement aufzubauen und Begegnungsmöglichkeiten für Ortsarme zu schaffen mit einer doppelten Funktion: Einerseits ginge es um Essen, Trinken, Wärme, Medizinische Versorgung und Kulturangebote. Andererseits ginge es darum, ein Merkzeichen zu setzen für die lokalpolitische Öffentlichkeit. Da muss man dann viel logistisches Know-how aktivieren und man muss sich eine feste institutionelle Struktur suchen.

Das sind fünf sehr unterschiedliche Ansätze, die sehr unterschiedliche Kompetenzen im Feld der Sozialen Arbeit benötigen. Ich will das nur andeuten an Praxisbeispielen, an denen ich beteiligt war bzw. über die ich berichten kann.

1. Medienspektakel

Da hat der Verein "Kultur am Rande" ein sog. Rucksackboot gebaut, mit dem sich Wohnungslose und Professionelle auf den Weg gemacht haben über den Neckar und dem Rhein zum entsprechenden Ministerium in Bonn. Man hat entlang dieser Schiffsreise Veranstaltungen organisiert, wo man dann auf grundsätzliche Probleme, z.B. der Wohnungspolitik aufmerksam gemacht hat. So hat man dann über solche Effekte in Veranstaltungen reden können, die man als Achterbahn des Wohnens bezeichnen kann. Hier geht es um die wechselseitige Abhängigkeit von Wohnungsangeboten im Bereich des Sozialmarktes und im Bereich des Wohnungsmarktes.

Achterbahn des Wohnens

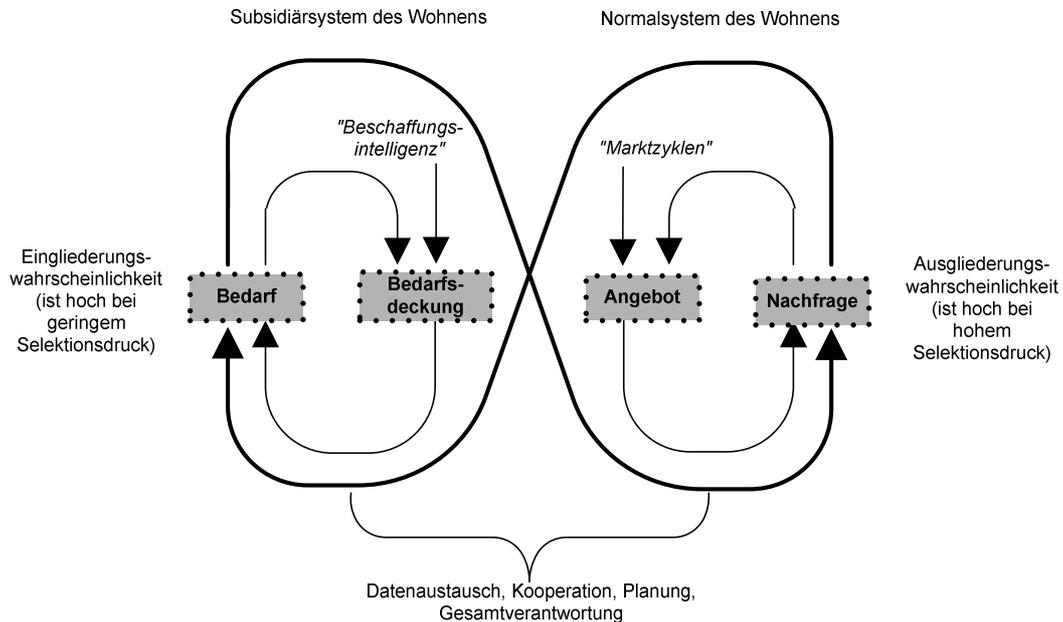


Abbildung 3: Achterbahn des Wohnens

2. Projektentwicklung als Versuch

Als Beispiel kann hier die Initiative einer DBSH-Kollegin in einer badischen Stadt gelten. Man wollte dort Container aufbauen für sog. Wohnungslose. Die Kollegin hat öffentliche Diskussionen angeregt und durchgeführt. Es kam zu einem runden Tisch. Man einigte sich auf eine Verfahrensentwicklung im Landkreis (örtlicher Träger der Sozialhilfe), um die Abstimmung zwischen den Beteiligten Institutionen zu verbessern.

3. Einmischung in die öffentliche Sozialplanung

Hier hat ein Sozialarbeiter der senatorischen Behörde in Berlin einen Fachtag organisiert zur Frage: Wir haben eine erhebliche Kostenexplosion im Bereich der Wohnungslosenhilfe. Ist das nun dem ungehemmten Wachstum im Bereich der Sozialwirtschaft geschuldet oder handelt es sich hier um die Konsequenzen wachsender Armut in der Stadt? Was wäre zu tun?

Das Ergebnis war, dass man sich u. a. mit der Frage auseinandersetzen musste, wie der örtliche Kostenträger in Zukunft seine Steuerungs- und damit seine Kontrollfunktion in den entsprechenden vier Regelkreisen optimieren könnte. Diese Regelkreise sind - wie folgender Abbildung zu entnehmen - die (1) individuelle Hilfeplanung, (2) die Auswertung der Hilfeplanung, (3) die Umsetzung der entsprechenden Auswertung in eine örtliche Sozialplanung und (4) die entsprechende Auseinandersetzung mit den politischen Gremien.

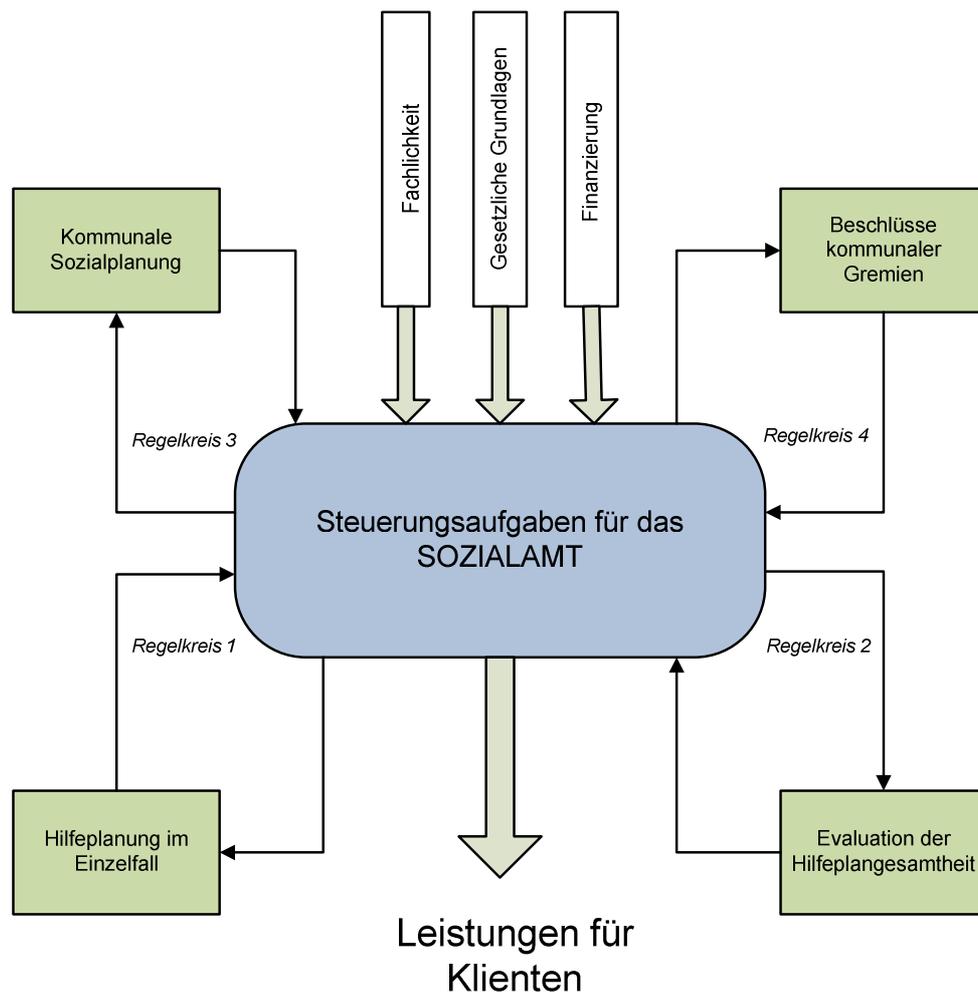


Abbildung 4: Steuerungs- und Kontrollfunktion

Deutlich wurde, dass man eine Beurteilung des Sachverhaltes (Kostenexplosion) nur dann haben kann, wenn man die Steuerungsdynamik entsprechend gestalten kann.

4. Rechtsdurchsetzung im Bereich der Hilfe nach § 41 SGB VIII

Was das für Schwierigkeiten geben kann, wurde ja deutlich. Fragen müssen beantwortet werden wie: Wo fangen wir an? Erst mal auf der kollegialen Ebene? Leisten wir nur Hintergrundarbeit? Wie bearbeiten wir die Schnittstelle zum Anstellungsträger? Finden wir genügend Rechtsanwälte? Was sagt ein Wissenschaftler?

In jedem Fall handelt es sich um ein Projekt mit hoher Brisanz.

5. Vesperkirche in der Großstadt

Hier wurde mit einem neuen Element gearbeitet. Es wurde nämlich eine Großgruppensitzung durchgeführt nach der Strategie des "Open Space". Man hat sich vor allen Dingen um die Lebenslage von sog. "Dauerarbeitslosen" gekümmert. Man hat in die Kirche entsprechend eingeladen. Es wurde ein Katalog von Forderungen erarbeitet. Dieser Forderungskatalog wurde an das Jobcenter weitergereicht. Das Jobcenter wird getragen von einer Optionskommune, insofern ist die Umsetzungswahr-

scheinlichkeit recht groß. Man wartet nun auf die Rückmeldung aus dem Jobcenter und wird dann die entsprechende Umsetzung begleiten.

6. Örtliche Teilhabeplanung

Hier könnte man sich einmischen in eine örtliche Teilhabeplanung, die versucht, beispielsweise die Qualität von Inklusionsleistungen vor Ort mit Hilfe eines kommunalen Index zu beurteilen. Hier wird man sich um solche Fragen bemühen müssen; welche Interessen sich vor Ort durchsetzen. Entweder die Interessen der betroffenen Behinderten oder die Interessen der Anbieter.

Gelingt es über eine strategische Weichenstellung im Rahmen örtlicher Teilhabeplanung die Bedarfe der behinderten Menschen deutlicher werden zu lassen?

Was mit strategischer Weichenstellung gemeint ist, das kann aus der folgenden Abbildung deutlich werden.

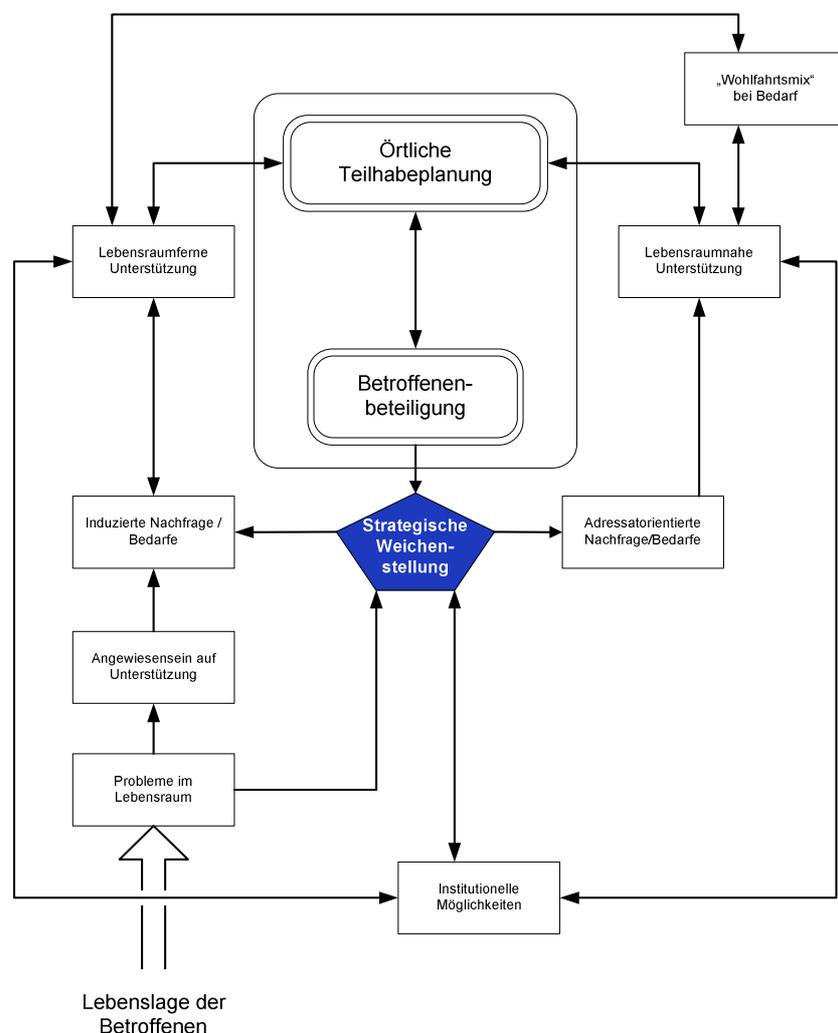


Abbildung 5: Strategische Weichenstellung

Ich breche zunächst hier ab. Es gibt noch viele andere Möglichkeiten, um repolitisierende Strategien im Feld der Sozialen Arbeit zu organisieren. Andere Beispiele können sein:

- Organisation von lokalen Konferenzen zur Entwicklung von Armut und Reichtum vor Ort
- Initiierung von Bewertungsverfahren über die "Inklusionstauglichkeit" der Gemeinde bzw. von Quartieren
- Entwicklung von Aktionen zur Stärkung von Empowerment-Prozessen

Abschließend will ich aber noch auf zwei Sachverhalte eingehen.

1. Bezogen auf die "politische Großwetterlage", die ja zu einer entsprechenden Programmierung der gesetzlichen Grundlagen geführt hat, teile ich die Analyse des englischen Politologen Crouch, der von "postdemokratischen Zuständen" redet⁸. Er meint mit postdemokratischen Zuständen:
 - Politik und Bürokratie haben sich selbst entmündigt.
 - Sie setzen unzulässigerweise zu sehr auf die Dynamik des Marktes anstatt eigene Regeln zur Sicherung des Sozialstaates zu entwerfen und durchzusetzen.
 - In den politischen Machtzentren gibt es sog. Ellipsen. Das sind Gruppierungen, die die Gesetzgebung maßgeblich bestimmen. Diese Gruppierungen setzen sich zusammen aus Spitzenpolitikern, Spitzenbürokraten und Lobbyisten des Marktes.
 - Die Medien folgen weitgehend der Ideologie, die über diese Ellipsen entwickelt wird.
 - Politik benutzt eine Sprache, in der nicht mehr die Alltagsprobleme der Bürgerinnen und Bürger. Es geht nur noch um "Mantren der Ökonomisierung".
 - Gegen diese Entwicklung müsse man mehr auf bürgerschaftliches Engagement und auf entsprechende Formen der "Graswurzelrevolution" setzen.

Wenn ich auch die Analyse teile, so bin ich doch der Meinung, dass sich der DBSH der politisch notwendigen Strategie der Empörung und Skandalisierung nicht anschließen darf. So, wie sich jede Kollegin bzw. jeder Kollege vor Ort mit den Konsequenzen multipler Loyalität auseinandersetzen muss, so sollte das aus meiner Sicht auch der Verband tun. Als Vorbild können wir uns aus meiner Sicht nicht solche Strategien wie das im Moment über Occupy oder andere Formen der Empörung läuft. Die Polemik gegenüber den "Schlipsträgern" als Repräsentanten des Sozialmanagements oder polemische Angriffe auf das leitende Personal in den Behörden bzw. in den politischen Parteien führt uns aus meiner Sicht bezogen auf die Probleme der Verwirklichung im Felde der Sozialen Arbeit nur ins Abseits. Im Ansatz sind das "disruptive Strategien", wie wir diese aus der harten Linie der Gemeinwesenarbeit kennen⁹. Das können für den DBSH keine Strategien der Wahl sein.

Ich schlage vor, dass der DBSH bei anderen Wegen bleibt. Und damit bin ich bei Punkt zwei angekommen.

2. Der Verband könnte sich stärker für die Innovation im Feld der Sozialen Arbeit profilieren und das im Blick nach unten. Er sollte hier einen strategischen Schwerpunkt bilden, beispielsweise durch:

⁸ Colin Crouch, Postdemokratie, Frankfurt 2008

⁹ Piet Reckmann, Soziale Aktion. Strategie und Methodik, Stein/Nürnberg 1971

- Kooperation mit einem Institut, das seinen Schwerpunkt setzt im Bereich der Berufsfeldforschung (oder das eigene Institut entsprechend rekonstruiert....).
- Einwerbung entsprechender Drittmittel.
- Bessere finanzielle Ausstattung der Landesverbände, damit von dort lokale, regionale Entwicklungsvorhaben begleitet und unterstützt werden könnten.
- Entwicklung von Curricula zum Thema "Change Management im Bereich Sozialer Arbeit" und Durchführung entsprechender Fort- und Weiterbildungsangebote.
- Systematische Erfassung von strategisch wichtigen "Angriffspunkten" und Vernetzung der Landesverbände. Das jetzige Bild: Jeder Landesverband dreht sich weitgehend um sich selbst - das Gesamtsystem der Landesverbände wirkt wie das Drehen von Brummkreiseln auf einer Tischplatte, wobei sich diese Brummkreisel gegenseitig abstoßen.
- Auflösung des Delegiertensystems und Ausstattung der Mitglieder mit einem Stimmrecht auf der Bundesmitgliederversammlung. So kann immerhin ermöglicht werden, dass aktivere Mitglieder, die ihre Aktivitäten in der Regel vor Ort und in der Region entwickeln, mit ihrer Praxiserfahrung nach "oben" kommen.

An dieser Stelle des Referates und damit der Workshoparbeit könnten wir ein kleines Experiment starten. Es könnten sich Dreiergruppen bilden, wobei sich eine Person mit dem Sachverhalt auseinandersetzt: "Mir fällt aus meiner Praxis folgendes ein, wenn ich an die Repolitierung der Sozialarbeit denke."

Neben dieser Person sitzt eine Kollegin oder ein Kollege und hört zu und stellt bei Bedarf entsprechende Fragen.

Und eine dritte Person beobachtet, was zwischen den beiden erstgenannten Personen abläuft und bietet entsprechende Rückmeldung an. Diese drei könnten dann einen kurzen Bericht für uns alle im Plenum geben und aus den entsprechenden Rückberichten der Kleingruppen könnten wir dann gemeinsam beginnen, uns einen Werkzeugkasten für die Repolitisierung der Sozialen Arbeit zusammen zu stellen.

Das ganze Experiment erinnert an die Vorstellungen von Kurt Lewin als Grundlage für die Entwicklung von Handlungsforschung. Er forderte nämlich sinngemäß: Wir brauchen offene Ohren an den Institutionen der Sozialarbeit und Leute, die das festhalten, was sie hören, es reflektieren und Einbringen in die Neugestaltung unserer gemeinsamen Arbeit¹⁰.

Ich komme zum Schluss.

Ich glaube, dass eine Strategiedebatte im DBSH dringend notwendig ist. Der DBSH wirkt auf mich wie ein Gemischtwarenladen und insofern dümpelt er im Gesamtsystem der Verbände, die eine Entwicklungsarbeit für das Feld der Sozialen Arbeit leisten bzw. leisten wollen.

Was ist er denn nun unser Verband?

Eine Gewerkschaft? Ein Fachverband? Ein Berufsverband im Sinne einer Quasi-Kammer? Ein System von Rechtshilfen? Eine Bewegung der Empörung bzw. der Skandalisierung?

¹⁰ Kurt Lewin, Die Lösung sozialer Konflikte, Bad Nauheim 1953, S. 285

Jede dieser unterschiedlichen Organisationstypen folgt einer sehr unterschiedlichen Logik. Teilweise widersprechen sich diese Logiken bzw. neutralisieren sich.

Insofern ist es wichtig, dass der Verband seine Identität klärt und damit seine Aktivitäten schärft.

Ja, was ist er denn? Was will er sein?

Mit diesen offenen Fragen beende ich meinen Beitrag.

Anmerkung

Der vorliegende Text gibt ein Referat wieder, das auf dem 2. Berufskongress "Soziale Arbeit 2012" nicht vollständig gehalten werden konnte, weil eine lebhaftere Diskussion wichtiger erschien als die Fortsetzung des Referats.

Es liegt hier eine diktierete Fassung entlang von Stichworten vor, die der Referatvorlage dienen.

Es handelt sich also nicht um eine schriftlich ausgearbeitet und entsprechend abgesicherte Fassung.

Heidelberg, 11. Mai 2012-05-26

Prof. Dr. Andreas Strunk

Haldenweg 12
73249 Wernau
Tel.: 07153/937953
Fax: 07153/937954
prof.strunk@t-online.de