

# Was ist „gute Soziale Arbeit“

Vortrag Olten (Schweiz) 2012

---

## 1. Was bedeutet „gute Soziale Arbeit“ - Ein Einstieg

Die Frage: „Was ist gute Soziale Arbeit“ klingt beinahe naiv. Ich habe mir gedacht, dass dazu am besten eine provokative Antwort passen würde.

Deshalb gleich zu Beginn meines Vortrags folgender Aussage:

Die Frage nach der „Guten Sozialen Arbeit“ ist nur in Verbindung zum theoretischen Konzept zu beantworten, das man von der Sozialen Arbeit hat. Entscheidend ist also, was man unter Sozialer Arbeit versteht, wie man ihre Aufgabe definiert, welche Rolle gegenüber dem Staat einerseits und der Klientel andererseits man ihr zuweist, wie man ihre Kernstruktur und ihre Kernelemente definiert, welche Stellung man ihr zuweist in dem Zusammenspiel von Individuum und Gesellschaft und welche Rechte man ihrer Klientel einräumt, also auch: welches Menschenbild man hat.

- Bei meinem Vortrag vertrete und erläutere ich bei der Frage nach der „guten Sozialen Arbeit“ zum einen die fachliche, professionelle Position z.B. im Sinne einer lebensweltorientierten Sozialen Arbeit.
- Gleichzeitig versuche ich aufzuzeigen, wie diese sich von der Position unterscheidet und abgrenzt, die heute im Rahmen des allgemein um sich greifenden neoliberalen und auch neokonservativen Denkens weitgehend bestimmend ist und die in Bezug auf die Soziale Arbeit, ihre Funktion, ihre Rolle in der Gesellschaft, ihre Aufgaben und die Struktur und Orientierung ihres Handelns bei genauerem Hinsehen völlig andere Vorstellungen hat.
- Die beiden Positionen werden im Verlaufe des Vortrags noch im Detail erläutert und in ihren Auswirkungen für das Konzept einer „Guten Sozialen Arbeit“ bewertet.

Dabei gehe ich folgendermaßen vor:

- Im ersten Schritt werde ich einerseits die professionellen, andererseits die neosozialen Vorstellungen von Sozialarbeit und damit auch indirekt von einer „guten Sozialen Arbeit“ grundsätzlich beschreiben.
- In einem weiteren Schritt gehe ich im Rahmen einer Betrachtung der verschiedenen Qualitätsebenen im Detail und konkret auf diese Unterschiede ein, so dass es möglich wird, die Auswirkungen der beiden Konzepte auch für das konkrete Handeln der Sozialarbeitenden zu verdeutlichen.

## 1.1. Soziale Arbeit und „Gute Soziale Arbeit“ aus professioneller Sicht

Aus professioneller Sicht leitet sich die Antwort auf die Frage nach der „guten Sozialen Arbeit“ ab

- aus dem theoretischen Konzept Sozialer Arbeit
- aus den sich daraus ergebenden professionellen Zielen und Handlungsorientierungen sowie
- aus den wissenschaftlichen Erkenntnissen und dem Erfahrungswissen, die es erlauben, Wege zu beschreiben, auf denen diese Ziele erreicht werden können.

Es geht also um die Frage, um mit Thiersch zu sprechen: **wie gelingt es, Menschen bei der Bewältigung ihres Lebens zu unterstützen, damit sie (wieder) Regisseure ihres eigenen Lebens werden - und wie gelingt es gut?**

Es ist für die Qualität einer jeden Sozialen Arbeit letztlich und ausschlaggebend bestimmend, wie weit sie den fachlichen Orientierungen, Grundlagen und Kernelementen der Sozialen Arbeit allgemein entspricht. „Gute Soziale Arbeit“ ist damit die, welche die Kernelemente der Profession in Konzepten aber vor allem in der praktischen Anwendung verwirklicht.

Ich gehe dabei von der These aus, dass es Qualitätsmerkmale und Qualitätskriterien gibt, die generell für Soziale Arbeit gelten und die in allen Arbeitsfeldern in unterschiedlichen Erscheinungsformen auffindbar sind. Sie unterscheiden sich in den unterschiedlichen Praxisfeldern möglicherweise in ihrer Erscheinungsform, sind aber in ihrem Kern dieselben.

Nach Hans Thiersch, ist Soziale Arbeit eine Einheit, d.h., dass – gleich in welchen Feldern – die Profession bestimmte Kernelemente theoretischer wie methodisch handlungsorientierender Arbeit gemeinsam hat und die Profession Soziale Arbeit insofern mehr ist als ein Sammelbegriff wie „Dienstleister im sozialen Bereich“ oder „Helfer“. Mit dem Begriff Soziale Arbeit sind ethische, fachliche und auch politische Positionen verbunden.

Diese werde ich in aller Knappheit versuchen, hier kurz zu skizzieren und Hinweise auf die jeweiligen Konsequenzen für eine aus fachlicher Sicht „Gute Soziale Arbeit“ geben.

### 1.1.1 Aufgaben und Ziele Sozialer Arbeit im fachlichen Verständnis

Die professionelle Soziale Arbeit, etwa die lebensweltorientierte nach Thiersch oder die systemische nach Staub-Bernasconi versteht sich nach wie vor - und

ganz bewusst - als eine Antwort auf die alte und neue Soziale Frage des Kapitalismus. Ihre Aufgabe bezieht sich demnach auf die gesellschaftlichen Verwerfungen, auf die gesellschaftlich bedingten Problemlagen, also darauf, die größten Kollateralschäden zu lindern oder auch zu verhindern (vgl. Böhnisch). Es geht darum, Menschen, insbesondere sozial benachteiligte Menschen dabei zu unterstützen, dass sie in dieser Gesellschaft (wieder) ein Leben in Würde und Selbstbestimmung leben können und teilhaben können an dem Reichtum dieser Gesellschaft

Aus professioneller Sicht ist daher die Unterstützung der Menschen bei bestehenden Problemlagen immer begleitet vom Bewusstsein der diese Problemlagen mit bedingenden gesellschaftlichen Verhältnisse.

Thiersch spricht vom Projekt der sozialen Gerechtigkeit, auf das sich unsere Gesellschaft z.B. im Rahmen des Grundgesetzes festgelegt habe und das es gälte zu verteidigen. Die konkrete Tätigkeit der Sozialen Arbeit bestehe danach in der praktischen Umsetzung des Versuches, soziale Gerechtigkeit herzustellen. Hieraus ergibt sich das ethische Prinzip der Parteilichkeit für sozial Benachteiligte Menschen und das Konzept der Einmischung in die Lebensverhältnisse der Menschen und damit in die Politik.

Für die Soziale Arbeit bedeutet die Beachtung dieses Aufgabenzuschnittes vor allem, dass es ihr möglich sein muss, die Probleme von Menschen als Konflikte zwischen Interessen zu begreifen und parteilich für die schwächere Seite in diesen Konflikten einzustehen.

### **1.1.2 Kernelemente der Sozialen Arbeit**

Die Profession Soziale Arbeit umfasst in ihrem Selbstverständnis, wie es sich hier z.B. bei Thiersch wiederfindet, bestimmte Kernelemente, die für **sie zentral und essentiell und damit unverzichtbar sind**.

**a. Das zentrale Medium** der fachlichen, sozialarbeiterischen und sozialpädagogischen Tätigkeit **ist die zwischenmenschliche und gegenseitige Kommunikation.**

Soziale Arbeit beruht auf Verständigung, sie erstrebt Lösungen über Aushandlung, sie versucht Lernprozesse zu initiieren und zu motivieren, das Ergebnis ihrer Tätigkeit ist eine Koproduktion. Der Aufbau von Vertrauen, Phasen der Motivierung der Klientel, Beziehungsarbeit und die Anregung von aktiver Bearbeitung der eigenen Lebenssituation durch die KlientInnen selber sind wesentlich Momente Sozialer Arbeit.

Dem entgegenstehen Tätigkeiten wie Verwaltungshandeln und ein nichtpersönlicher, standardisierter Kontakt mit Menschen, das Verändern und Durchsetzen durch Zwang und/oder Sanktionen, das Vorschreiben oder

Vorgeben von Lösungen, Zielen und Wegen.

Entscheidend ist hier bei der Frage nach der „Guten Sozialen Arbeit“, ob es sich bei der Arbeit im Wesentlichen um eine kommunikative Arbeit handelt und wie weit sie basiert auf dem bewussten und kontinuierlichen Schaffen von Vertrauen? Spielt Beziehungsarbeit eine Rolle? Wird Soziale Arbeit als Koproduktionsprozess mit der Klientel gelebt und werden Prinzipien wie Partizipation und Selbst-Engagement (Aktivierung im sozialpädagogischen Sinn) konkret und belegbar verfolgt (nicht nur formal und nicht nur auf dem Papier?). Ist der Umgang zwischen Helfer und Klient interaktiv, wertschätzend und werden Probleme ausgehandelt statt einseitig bestimmt?

Für die Soziale Arbeit bedeutet die Beachtung und Einhaltung dieses Kernaspektes:

Wir brauchen hinreichend qualifizierte Beratungsmethoden hinreichend Zeit, Kontinuität und die Möglichkeit zu Beziehungsarbeit.

**b. Die Alltagsorientierung ist ein wichtiges Alleinstellungsmerkmale der Sozialen Arbeit.**

Soziale Arbeit hat den gesamten, ganzheitlichen Alltag ihrer Klientel im Blick und ist deshalb geeignete Ansprechpartnerin für alle möglichen Probleme. Es gibt keine Themen die ausgeschlossen werden und es gibt keine Probleme, für die sie sich als „nicht zuständig“ bezeichnet, sie ist also allzuständig – was nicht bedeutet omnipotent!

Soziale Arbeit stellt sich für die konkrete Lebensbewältigung und Alltagsbewältigung der Menschen zur Verfügung. Deshalb ist auch der Alltag der Ort ihres Handelns.

Entscheidend ist hier bei der Frage nach der „Guten Sozialen Arbeit“, ob es gelingt, das konkrete Lebensumfeld der KlientInnen einzubeziehen und die Problemlösung im konkreten Alltag der Menschen und bezogen auf ihr konkretes Alltagsleben zu bewältigen? Ob es gelingt, weitgehend zugehende Arbeit zu leisten und an den Lebensgewohnheiten der Betroffenen hinreichend anzuknüpfen. Wird die konkrete sozialräumliche Lebenswelt des Klienten hier einbezogen und wahrgenommen? Wird das soziale Netzwerk der Klientel einbezogen, aber auch strukturell wie inhaltlich verbessert?

Für die Soziale Arbeit bedeutet die Beachtung und Einhaltung dieses Kernaspektes:

Wir brauchen Möglichkeiten und Gelegenheiten, dem Alltag der Menschen zu begegnen und dort handlungsfähig zu sein und die Flexibilität, uns auf all

möglichen Themen einzustellen, die aus Sicht der Betroffenen von Bedeutung sind.

**c. *Menschen- und Gesellschaftsbild der Sozialen Arbeit im fachlichen Verständnis***

Konstituierend für die Soziale Arbeit sind vor allem auch ihr humanistisches Menschenbild, ihre Parteilichkeit für die Gruppe der sozial Benachteiligten und ihre lebensweltliche, sozialwissenschaftliche Sicht des Verhältnisses von Individuum und Gesellschaft.

Das Menschen- und Gesellschaftsbild der professionellen Sozialen Arbeit beinhaltet unabdingbar das Prinzip der Subjektorientierung.

Soziale Arbeit behandelt ihre Klientel mit Respekt. Es geht ihr im Rahmen des Mandates für ihre Klientel darum, sie zu aktivieren, Hilfe zur Selbsthilfe für zu leisten, ihre Würde, ihre Kompetenzen zu steigern – die sie selber brauchen, um ihr Leben in Würde bewältigen zu können. Es geht ihr nicht darum, Menschen fit zu machen für das bestehende Gesellschafts- und Wirtschaftssystem.

Soziale Arbeit verhält sich parteilich und vertritt anwaltlich auch und besonders die Menschen, die sozial benachteiligt sind und die von der Gesellschaft ausgegrenzt, abgewertet und ausgeschlossen werden.

Entscheidend ist hier bei der Frage nach der „Guten Sozialen Arbeit“, ob die Soziale Arbeit ihren emanzipatorischen und parteilichen Aufgaben für die Menschen gerecht wird, die in unserer Gesellschaft benachteiligt sind oder gar am Rande dieser Gesellschaft stehen. Wie weit orientiert sich die Soziale Arbeit an den konkreten Bedarfen nach Unterstützung, die bei den Menschen in unserer Gesellschaft entstehen? Spielt die Klientel eine aktive Rolle, kann sie Einfluss nehmen auf Ziele und Wege der gemeinsamen Arbeit. Tritt die SozialarbeiterIn den Klienten respektvoll gegenüber, vertraut er/sie ihren Fähigkeiten, ihr Leben grundsätzlich bewältigen zu können und sich zu verändern. Interessiert sich die SozialarbeiterIn für die eigene Sicht der Betroffenen auf ihre Problematik, geht sie angemessen mit deren biografischem Eigensinn um? Wird die Notwendigkeit zur Motivierung gesehen und werden die Möglichkeiten dazu eingeräumt. Gibt es hinreichend Raum für Entwicklung und Lernen?

Für die Soziale Arbeit bedeutet die Beachtung und Einhaltung dieses Kernaspektes: Sie muss die Möglichkeit haben, sich parteilich zu verhalten und in ihren Methoden und bei der Entwicklung von Handlungszielen subjektorientiert vorzugehen.

Soziale Arbeit geht aus von der unbedingten Verantwortung der Gesellschaft und der Politik für Menschen, die unter Problemen leiden, die ihnen durch die

gesellschaftlichen Bedingungen zugefügt haben.

Das heißt vor allem: Soziale Arbeit will die Probleme der Menschen nicht individualisieren, sondern sie ist sich der gesellschaftlichen Kontexte und Ursachen dieser Problemlagen bewusst.

Ganz konkret bedeutet das, dass wir neben persönlicher Unterstützung, neben pädagogischen und individuellen Hilfen immer auch versuchen müssen, die Ursachen und auch Lösungsmöglichkeiten zu identifizieren, die gesellschaftlicher, sozialer, politischer Natur sind und uns entsprechend aktiv für eine gesellschaftliche Verantwortung und für strukturelle und politische Lösungen einsetzen. Sozialräumliche Lösungen gehören dazu, können aber Probleme, die politischer und wirtschaftlicher Natur sind, nicht beseitigen. Hier muss Soziale Arbeit ihre Rolle als gesellschaftliche Kritikerin und als Instanz, die sich aktiv für soziale Gerechtigkeit in Politik und Gesellschaft einsetzt, wahrnehmen.

Entscheidend ist hier bei der Frage nach der „Guten Sozialen Arbeit“, ob es gelingt, das Verhältnis von Individuum und Gesellschaft als sich bedingende Einheit zu sehen und der Gesellschaft wie der Klientel selber zu verdeutlichen, dass die gesellschaftlichen Bedingungen wesentlich zur den schwierigen Lebensbedingung von Menschen beiträgt?

Für die Soziale Arbeit bedeutet die Beachtung und Einhaltung dieses Kernaspektes: Sie braucht die Freiheit und autonome Verantwortung politischer Perspektiven und Handlungsweisen in ihrer Arbeit.

#### **d. Handlungsorientierung an den Kernelementen**

Konstituierend für die Soziale Arbeit sind neben ihrem ethischen Kodex und ihrem Menschen- und Gesellschaftsbild vor allem ihre Handlungsorientierungen, die dem ethischen und fachlichen Kodex entsprechen und aus ihnen abgeleitet sind.

- Zum einen gilt für Soziale Arbeit das **Prinzip der Methodenoffenheit**. Das heißt: Wir haben keine fertigen, festgelegten Methoden. In der Sozialen Arbeit gilt: Die Wahl der Methode richtet sich flexibel und wissenschaftlich begründet nach Zielen, Rahmenbedingungen und vor allem nach den Menschen und ihren Möglichkeiten, nicht umgekehrt. Methodisches Handeln beginnt in der Sozialen Arbeit vor der Wahl bestimmter Methoden und Techniken und setzt eine gründliche Analyse der komplexen Situation voraus.
- Soziale Arbeit arbeitet **Ergebnis offen**. An der Entwicklung der Ziele, der Wege dorthin und an der Lösung ist immer auch die Klientin als Partnerin im Rahmen einer **Aushandlung** zu beteiligen. Damit kann das Ergebnis nicht vorher festgelegt werden. Eine Vorgabe von Zielen, erwünschten Ergebnissen, eine Vorabdefinition, was als der Erfolg einer sozialarbeiterischen Intervention zu gelten habe, all das widerspricht dem sozialarbeiterischen Prinzip der Ergebnisoffenheit, das für eine Profession erforderlich ist, die nicht Erfüllungsgelhilfin von Politik und Verwaltungsvorschriften sein kann, sondern die Menschen dazu verhelfen will, ihre eigenen Lösungen zu finden und sich – ganz im Sinne des Empowerment – ihrer eigenen Kräfte besinnen soll.

- Soziale Arbeit geht an die Probleme **ganzheitlich und systemisch heran**. Das bedeutet u.a.,
  - dass sie sich nicht auf einfache Ursache-Wirkungs- Konzepte einlassen kann,
  - dass sie sich darüber im Klaren ist, dass sie sich im Kontext vielfacher Wirkfaktoren bewegt
  - dass sie die individuelle und ebenso die soziale und gesellschaftliche Seite der Lebensschicksale gleichermaßen im Auge behält.

Entscheidend ist hier bei der Frage nach der „Guten Sozialen Arbeit“, ob methodenoffen, ergebnisoffen und systemisch und ganzheitlich vorgegangen werden?

Für die Soziale Arbeit bedeutet die Beachtung und Einhaltung dieses Kernaspektes: Wir brauchen die faktischen Möglichkeiten, ergebnis- und methodenorientiert zu arbeiten. Das heißt, das Ziel der Arbeit kann zunächst ausgehandelt werden, die Wahl der Methoden kann nach fachlicher Entscheidung und nach den Möglichkeiten der Klientel getroffen werden und es gibt keine Einschränkungen was die Komplexität der Bearbeitung der Problematik betrifft.

Mit Blick auf die später zu beantwortende Frage, wie eine Qualitätsprüfung, also die Suche nach „Guter Sozialer Arbeit“ von statten gehen könnte, möchte ich an dieser Stelle deutlich machen: Eine Prüfung der Qualität Sozialer Arbeit muss grundsätzlich all diese Fragen und Aspekte ins Visier nehmen.

„Gute Soziale Arbeit“ wäre demnach eine Praxis bzw. ein eine solche Praxis ermöglichendes Konzept, die diesen Fragen nach Fachlichkeit und ethischen Orientierungen der Profession standhalten kann. Das Maß der Umsetzung der fachlichen Kernelemente Sozialer Arbeit, der strukturellen und inhaltlichen Vorgaben zur Gestaltung, ist ausschlaggebend für ihre Qualität. Wobei es nicht reicht, sie als innere Haltung vor sich her zu tragen. Sie müssen im praktischen Handeln konkretisiert und operationalisiert werden und werden auch nur so einer Qualitätsprüfung standhalten.

## 1.2. Soziale Arbeit und „Gute Soziale Arbeit“ aus neosozialer Perspektive - und die Folgen

Was aber bedeutet „gute Soziale Arbeit“ im Vergleich dazu aus neoliberaler Sicht?

Auch hier ist die Konzeption von Sozialer Arbeit als solcher maßgeblich für die Frage, wie sie „Gute Soziale Arbeit“ definiert. Aus diesem Grund versuche ich kurz – in Analogie der Darstellung der fachlichen Sozialarbeitskonzeption – die neosoziale Konzeption zu skizzieren. Im 2. Schritt erlaube ich mir an den einzelnen Punkten

jeweils Hinweise auf die Folgen für die Soziale Arbeit und eine Bewertung der neoliberalen Konzeption.

### **1.2.1 Aufgaben und Ziele einer neosozialen Sozialen Arbeit**

Im Verständnis der neoliberalen Politik hat Soziale Arbeit die Aufgabe, den Staat dabei zu unterstützen, Menschen zu befähigen bzw. dazu zu bringen, dass sie in unserer Gesellschaft die Rolle spielen können und den Nutzen bringen, die ihnen zugedacht sind. Es geht darum, dass Eltern in die Lage versetzt werden, ihre Kinder zu bildungswilligen und sozial verträglichen späteren Leistungsträgern erziehen, es geht darum, dass Menschen, die ihre Arbeit oder Wohnung verloren haben, möglichst bald wieder in bezahlte Arbeit kommen, um nicht länger von staatlichen Zuwendungen leben zu müssen, es geht darum, dass überflüssige Menschen, die also das Aktivierungsangebot dieser Sozialpolitik nicht annehmen, nicht annehmen können oder wollen, dem Staat nicht weiter auf das Portemonnaie fallen, dass sie abgedrängt werden können, ohne dass der soziale Frieden gefährdet wird, in dem sie weiter verwaltet, kontrolliert, beschäftigt werden.

Die Ziele der professionellen Sozialen Arbeit werden entweder abgelehnt oder geleugnet (z.B. Parteilichkeit, Persönlichkeitsentwicklung) und die Zielperspektive der Sozialen Arbeit ein bzw. verschiebt sich grundsätzlich in Richtung der Nützlichkeit von Menschen.

#### **Anmerkung:**

Folglich wird auch die Frage nach einer „guten Sozialen Arbeit“ nicht aus den theoretischen und ethischen Zusammenhängen und Grundlagen der Profession abgeleitet. Diese finden bei der Beurteilung der Qualität kaum oder nur nachgeordnet Beachtung. Soziale Arbeit wird hier – bei Nichtbeachtung der professionellen Autonomie der Sozialen Arbeit als Profession - nach dem Nützlichkeitsprinzip und dem Effizienzprinzip willkürlich neu definiert.

### **1.2.2 Zentrale Steuerungsmomente neosozialer Sozialer Arbeit**

Gegenwärtig zeigt sich deutlich, dass eine professionelle Sozialer Arbeit, wie sie sich aus wissenschaftlichen Hintergründen und fachlicher Erfahrung her ableiten lässt, der neosozial orientierten Politik und Verwaltung zu teuer, wahrscheinlich auch zu wenig kontrollierbar ist. Diese „Erkenntnis“ steuert die Vorstellung von der notwendigen Strukturqualität.

- Sie darf nicht teuer, sollte eher kostengünstig und auf jeden Fall effizient sein, sich also „rechnen“.
- Sie muss die im Sinne der neosozialen Sozialpolitik erwünschten Ergebnisse bringen und Ziele einlösen.



- Sie sollte möglichst schnell von statten gehen, also wenig Zeit in Anspruch nehmen.

Anmerkung:

Wo das Prinzip der unbedingten Effizienz fachliche Aspekte dominiert und fachliche Argumente wegwischen kann (entgegen der gesetzlichen Regelungen!) bleibt Professionalität auf der Strecke. Gute Soziale Arbeit im fachlichen Sinne ist auf diese Weise in der Regel nicht erreichbar, vor allem auch nicht gewollt.

### **1.2.3. Menschen- und Gesellschaftsbild**

Die neosoziale Soziale Arbeit hat auszugehen von einem Menschen- und Gesellschaftsbild, bei dem der Einzelne selber und für sich ganz alleine verantwortlich ist für seine Probleme und wo er die Pflicht hat, sein Humankapital zu pflegen und einzusetzen.

Die Unterstützung für KlientInnen ist zunehmend ebenfalls – genau bei den finanziellen Leistungen nach Hartz IV – nur dann möglich, wenn die Betroffenen eine entsprechende Gegenleistung erbringen. Diese wird einseitig definiert und festgelegt.

Anmerkung:

Wo Menschen ausgegrenzt und abgewertet werden, verliert Soziale Arbeit den Respekt vor ihrer Klientel und kann nicht länger parteilich zu sein und die Eigeninitiative der Menschen fördern und respektieren.

Die individuelle Schuldzuschreibung der Menschen für all ihre Problemlagen steht einer sozialarbeiterischen Sicht diametral entgegen.

### **1.2.4 Handlungsorientierungen**

Neosoziale Soziale Arbeit verzichtet darauf, die Bedingungen und die Wege für eine Erreichung von fachlichen Zielen fachlich -wissenschaftlich abzuleiten, sondern bestimmt sie selber mehr oder weniger pragmatisch nach Gutdünken und nach Haushaltslage. Bevorzugt werden schnelle, angeblich hoch effektive Methoden wie Case Management oder die lösungsorientierte Beratung, und Methoden, die möglichst klar strukturiert und damit durchsichtig, an jeder Stelle Eingriffe zulassen und kontrollierbar werden wie das Fallmanagement.

Anmerkung:

- Überall da, wo Methoden vorgegeben werden, wo eine tiefgreifende Beratung verpönt wird und man sich auf Case Management beschränken soll, entfernt sich die Soziale Arbeit von dem wichtigen Prinzip der Methodenoffenheit.

- Wo die zu erreichenden Ergebnisse schon fest stehen, wo Ziele vorgegeben sind und nicht mit der Klientel entwickelt werden, da handelt es sich nicht um eine partizipative und an den Interessen und Möglichkeiten der Menschen orientierten Sozialen Arbeit sondern um kaschierte Formen von Sanktionen, Druck und Verwaltungszwängen.
- Überall da, wo die Sozialarbeiterin mehr vor dem PC sitzt als mit dem betroffenen Menschen zusammen kommt, wo das Berichteschreiben mehr Zeit einnehmen darf als der direkte Kontakt mit den Menschen, überall da werden fachliche Kernelemente Sozialer Arbeit verletzt.

Dass die Antwort auf die Frage nach der „Guten Sozialen Arbeit“ und nach ihrer Qualitätsbestimmung unter solchen Voraussetzungen völlig anders aussieht, als dies eben für eine fachliche Qualitätsprüfung beschrieben wurde, liegt auf der Hand.

## 2. Die drei Ebenen von Qualität

Bei der Frage: „Was ist gute Soziale Arbeit“, geht es letztlich um die Frage nach der der Qualität Sozialer Arbeit.

Es werden üblicherweise drei Ebenen der Qualität unterschieden, die jede für sich, eine Aussage über die spezielle Qualität einer konkreten sozialarbeiterischen Handlung oder auch über die Qualität eines Konzeptes zulassen, jede aus ihrem jeweils speziellen Blickwinkel. Die Frage nach der „Guten Sozialen Arbeit“ lässt sich also auf diesen drei unterschiedlichen Ebenen von Qualität bearbeiten: als Struktur-, als Prozess- und als Ergebnisqualität. Das erlaubt uns, auf die Frage der Qualität einen differenzierteren Blick werfen zu können. Das wiederum wäre die Voraussetzung für die erforderliche Operationalisierung konkreter Qualitätsaspekte.

Die Differenzierung und Konkretisierung in die drei Ebenen der Qualität macht es außerdem auch leichter, die unterschiedlichen Auffassungen von Sozialer Arbeit und ihrer Qualität – der professionellen und der neosozial geprägten Sozialen Arbeit - an konkreten, in der Praxis identifizierbaren Merkmalen zu beschreiben und die jeweiligen Folgen der Qualitätsdefinitionen aufzuzeigen.

### 2.1 Welche Strukturen sind notwendig für gute Soziale Arbeit?

Am einfachsten sind Qualitätsaspekte Sozialer Arbeit an den vorhandenen strukturellen Rahmenbedingungen zu beobachten und zu erfassen.

Strukturelle Bedingungen Sozialer Arbeit beziehen grundsätzlich sich auf die

notwendigen Ressourcen oder Rahmenbedingungen personeller, räumlicher, zeitlicher und finanzieller Art, also z.B. auf die Ausbildung des Personals, das vorhandene Raumprogramm und seine Aufteilung und Ausstattung, auf die zur Verfügung stehenden Zeiträume und Zeiteinheiten und auf das Entgelt oder den Preis der Fachleistungsstunde, auf das Budget etc.

Sowohl was z.B. die Strukturmerkmale ‚Ausbildung des Personals‘, ‚Kontinuität der Beschäftigungsverhältnisse‘ und damit die Kontinuität der Beziehungen der SozialarbeiterInnen zu ihrer Klientel, was die ‚zur Verfügung gestellten Zeiträume für die Erledigung bestimmter Aufgaben‘ oder auch was den ‚Umfang der erforderlichen Tätigkeiten‘ betrifft, kann es hier zu deutlichen Differenzen zwischen einer professionellen und der neosozialen Sicht kommen.

Eine gute Strukturqualität ist eine notwendige Voraussetzung für einen guten Arbeitsprozess und für gute Ergebnisse.

Professionell gesehen müssen die Rahmenbedingungen Sozialer Arbeit im konkreten Arbeitsfeld, in einer Einrichtung, im Prozess einer Fallbearbeitung usw. so gestaltet sein, dass man gute Arbeit darin bewerkstelligen kann, das heißt, eine Arbeit leisten kann, wie sie weiter oben als professionelle Arbeit beschrieben wurde, die also den Kernaussagen der Profession in allen Aspekten gerecht wird. Bezogen auf einzelne der beschriebenen Kernelemente Sozialer Arbeit wurden zur fachlich erforderlichen Strukturqualität bereits Aussagen getroffen.

So kann z.B. eine Sozialpädagogische Familienhilfe nur gute Arbeit leisten, wenn sie über die erforderlichen Strukturbedingungen verfügen kann:

- Sie braucht eine bestimmte Stundenzahl, die nötig ist, pädagogische Prozesse in Gang zu setzen, die tatsächlich auch nachhaltig wirken.
- Sie braucht die Sicherheit, dass diese Hilfe so lange finanziert wird, bis die von ihr in Gang gesetzten Prozesse greifen und abgeschlossen werden können.
- Sie braucht selber unbedingt eine hinreichende Qualifikation, da diese Arbeit zu den komplexesten und anspruchsvollsten Arbeitseinsätzen der Sozialen Arbeit gehört.
- Sie braucht Zeitkontingente für Vor- und Nacharbeit, für das Erleben des familiären Alltags, für Außenkontakte und für Einzelkontakte mit Familienmitgliedern, die einer besondere Förderung oder Beratung bedürfen.

Das alles ist in der Regel mit einem Stundensatz von 3 – 4 Stunden pro Woche, wie heute üblich, nicht zu leisten. Stattdessen bleibt ihr heute oft nur Zeit für reines Fallmanagement, für das Abhaken von Aufgabenlisten und für kurze Informationsgespräche. Solche verknappten Hilfen sind oft schlechter als keine, weil sie Hoffnungen wecken, diese aber nicht einlösen können.

Im Kontext der neosozialen Vorstellungen und Vorgaben für die Soziale Arbeit ergeben sich für die Definition und Erfassung von Strukturqualität aus fachlicher Sicht Probleme:

Da man hier die Struktur- und Rahmenbedingungen für Soziale Arbeit nicht aus der fachlichen Konzeption der Sozialen Arbeit ableitet, nimmt sich Verwaltung und Politik das Recht, die Rahmenbedingungen willkürlich, einfach nach Kassenlage und nach nicht-fachlichen Vorstellungen über das, was hier geleistet werden soll, festzulegen.

Konsequenzen:

Wenn aber nicht Fachlichkeit sondern z.B. Kostendämpfung das entscheidende Kriterium für das ist, was „gute Soziale Arbeit“ bedeutet, dann wird die Struktur Sozialer Arbeit aus fachlicher Sicht tendenziell unzureichend ausgestattet.

Dann werden aber auch bei der Bestimmung der Strukturqualität genau diese unzureichenden Strukturen als angeblich „gute“ Bedingung zu Grunde ausgelegt. Aus neosozialer Sicht ist damit eine Struktur Sozialer Arbeit z.B. die Rahmenbedingungen für eine Sozialpädagogische Familienhilfe oder die Rahmenbedingungen für die ambulante Arbeit mit psychisch kranken Erwachsenen, dann in Ordnung, wenn sie genau das vorhält, was man jenseits von Fachlichkeit in Politik und Verwaltung als richtig und nötig erachtet.

Aus fachlicher Sicht kann diese, dann mit dem neosozialen Qualitätssiegel versehene, „gute Strukturqualität“ nicht als ausreichend hingenommen werden. Denn sie bedeutet in den meisten Fällen:

- zu knappe Zeiteinheiten (z.B. 5 Beratungstermine in der Migrantenberatung, wenn die Problemlage des Klienten deutlich mehr Zeit erfordert);
- willkürliche Festlegung von Hilfemaßnahmen auf die Maximaldauer von 1 Jahr (wenn gleichzeitig aus fachlichen Gründen eine Dauer von 2 Jahren angezeigt ist);
- Beschäftigung nicht qualifizierter Kräfte (weil die noch günstiger zu haben sind als Sozialarbeitende ohnehin);
- unzureichende und strukturell unangemessen verbürokratisierte Finanzierung (gedeckelte Budgets, Haushaltskürzungen, alljährliche neue Festlegung der Zuschüsse) oder z.B. auch
- Enge vieler Büroräume und die damit verbundene Ungeeignetheit für fachliche Gespräche - und vieles mehr-

All das sind Merkmale einer unzureichenden und fachlich nicht akzeptablen Struktur.

Ein weiteres Problem ergibt sich aus der Frage der Messbarkeit sozialer

Zusammenhänge und dem Versuch, soziale Zusammenhänge zu messen. Strukturmerkmale sind oft einfache Fakten (Raum für Entspannung ist da oder nicht) oder sie lassen sich durch Quantitäten ausdrücken (qm, Std, Kosten, Anzahl, Größe etc.).

Da man die Merkmale der Struktur oft formal erfassen, in Zahlen oder Mengen benennen kann, fällt diese Aufgabe für die neosoziale Politik vollständig in den Bereich der Betriebswirtschaft und Politik und Verwaltung geben somit die Verpflichtung aus, alle Merkmale zu quantifizieren, um sie messen zu können.

## 2.2 Was ist ein „guter Prozess“ in der Sozialen Arbeit?

Strukturmerkmale sind für die Qualität der zu leistenden und zu bewertenden Arbeit wichtig und aussagekräftig, weil Soziale Arbeit wie jede andere Arbeit auch, bestimmte Rahmenbedingungen und Ressourcen braucht, damit sie ihre Handlungsmöglichkeiten entfalten kann. Die Messbarkeit und Quantifizierbarkeit der Strukturmerkmale verführt gerade die neosoziale Soziale Arbeit leicht dazu, die Ebene der Strukturqualität als Hauptindiz für Qualität zu nehmen und auf diese Weise leichtfertig die Frage nach der Qualität der Prozesse aus dem Blick zu verlieren.

Die Gestaltung des eigentlichen sozialpädagogischen Prozesses, also das, was im Rahmen des Handelns geschieht, was getan wird, welche Interaktionen ablaufen und welche Veränderungsprozesse stattfinden, ist aus fachlicher Sicht der zentrale Gegenstand von Qualitätskontrolle und Qualitätsentwicklung.

Hier ist all das relevant, was weiter oben als die Inhalte und Orientierungen Sozialer Arbeit gesagt wurde.

Wenn z.B. ein junger Mann aus Bosnien, der seit einiger Zeit in Deutschland lebt, die Migrationsberatungsstelle aufsucht, wird der Berater in vielen Fällen schnell feststellen, dass eine Beratung, die von Anfang an das Ziel fest im Auge hat, den jungen Mann so schnell wie möglich auf irgendeinem Arbeitsmarkt zu vermitteln, eine Beratung, die methodisch auf Case Management festgelegt und quantitativ auf eine bestimmte Anzahl von Gesprächen begrenzt ist, dem jungen Menschen nicht wirklich, nicht grundlegend und nicht nachhaltig helfen kann. Oft stehen ganz andere Probleme für die MigrantInnen auf der Tagesordnung, die sehr belastend sind und von deren Bewältigung es letztlich auch abhängt, ob sie es schaffen sich auf dem Arbeitsmarkt zu integrieren. Hier kommt es also auf die Gestaltung des Beratungsprozesses und seine Qualität an.

Welche Aspekte sind für die Prozessqualität Sozialer Arbeit aus fachlicher Sicht relevant?

Hier stellt sich die Frage, ob wirklich die Kernorientierungen der Sozialen Arbeit den Prozess steuern und ob es dem Sozialarbeitenden gelingt, die Kernelemente Sozialer Arbeit in seiner eigenen Arbeit tatsächlich in praktisches Handeln umzusetzen bzw. ob ein Konzept eine solche Handlung ermöglicht.

Im ersten Teil meines Vortrags habe ich zur fachlichen Gestaltung des Prozesses Sozialer Arbeit – abgeleitet aus den verschiedenen Kernelementen – schon einiges gesagt.

Entscheidend ist, dass es sich bei diesem Prozess wirklich um Interaktion und um einen Entwicklungs- und Lernprozess handelt, dass es um eine prozessorientierte Arbeit geht, die über vertrauensvolle Beziehungen Veränderungen herbeiführen kann. Dies gilt in besonderem Maße auch für KlientInnen, die zunächst nicht von sich aus für eine Zusammenarbeit motiviert sind.

Ein sehr anschauliches Beispiel eines „guten“ sozialpädagogischen Prozesses in der Sozialen Arbeit stellt z.B. Maja Heiner (2008) mit **BUCH** ihren vier „Professionalitätstypen“ vor. Im Zentrum dieser Definition steht für sie die Frage nach folgendem professionellen Prozessmerkmal: „Wie gehen die Sozialarbeitenden mit der oft mangelnder Motivation ihrer Klientel um“.

Nach Heiner liegt dann „gute Prozessqualität“ vor, wenn das Handeln in der Weise umgesetzt wird, wie es der Typ der „Passung“ beinhaltet. Beim Passungsmodell bemühen sich die Fachkräfte um ein Zusammenpassen von konkreter Hilfe einerseits und den realen Bedürfnissen und Möglichkeiten der Klienten andererseits. Sie überprüfen den Individuen spezifischen Zuschnitt ihrer Hilfe immer wieder aufs Neue. Logischer Weise bemühen sich die Fachkräfte hier explizit um eine Motivierung ihrer Klientel. Motivation wird hier nicht vorausgesetzt, ihre Entwicklung allerdings ist unabdingbar notwendig. Die Beziehung spielt in Rahmen des Passungsmodells eine zentrale Rolle: Dies zeichnet sich durch eine starke Aushandlungs- und Beteiligungsorientierung aus und durch dezidierte Förderung (nicht Forderung) von Eigenverantwortung.

Kommen wir nun zum neosoziale und neoliberalen Verständnis der Prozessqualität Sozialer Arbeit und den damit aus fachlicher Sicht verbundenen Problemen:

Das Gegenteil des oben skizzierten fachlich akzeptablen Prozesses sind eine Beschränkung auf das Austeilen von Rezepten, Ratschlägen, Anweisungen, Aufgabenzuweisungen und der Einsatz von Kontrolle, Druck und Sanktionen zur Durchsetzung von Vorgaben und Anweisungen. So aber sehen sozialarbeiterische Handlungsprozesse in der neosozialen Sozialen Arbeit nicht selten aus.

Heiner identifiziert in ihrer Untersuchung auch das von ihr so genannte „Servicemodell“. Es handelt sich um ein reines Managementmodell, bei dem nur zuguteilt, verordnet, kontrolliert und gefordert wird, und wo das Erreichen des festgelegten und vorgegebenen Zieles den Einsatz von mehr oder weniger subtilem Druck, Sanktionen oder Kontrollmethoden im Prozess der Arbeit erlaubt und damit auf sozialpädagogische Methoden und Prozessvariablen verzichtet. Dieser Typ des

Handelns beschreibt ziemlich genau die Prozesse, die in der neosozialen Vorstellung von Sozialer Arbeit von den MitarbeiterInnen erwartet werden. Das Servicemodell ist nach Heiner jedoch ein semiprofessionelles Modell des reinen Managements, ein Engagement für Sachen (Dienstleistungen) nicht für Menschen und ihre individuelle Entwicklung. Statt Beratung findet Verwaltung und Verteilung von Dienstleistungen statt. Die Motivation der Klienten für die Nutzung der Dienstleistungen wird schlicht vorausgesetzt. Ansätze für eine Motivierung, falls sie dennoch fehlt, werden nicht für notwendig gehalten. Eine wirkliche Beziehung zum Klienten wird nicht aufgenommen. Die Arbeit erscheint als rein sachliche Arbeit. Ob die Angebote zu den Klienten passen und ob sie dort gut ankommen, wird nicht hinterfragt.

Was also kennzeichnet die neoliberale Vorstellung vom Prozess und seiner Qualität in der Sozialen Arbeit, welche Prozesse werden hier angestrebt?

Wie schon bei der Strukturqualität hängt auch die Frage, was man als guten Prozess Sozialer Arbeit ansieht, ebenfalls davon ab, welches Verständnis von Sozialer Arbeit man mitbringt.

In den Vorstellungen neosozialer Sozialer Arbeit wird zwischen Fallmanagement, Verwaltungs- und Ordnungshandeln und dem Begriff Soziale Arbeit nicht groß differenziert. Faktisch laufen die Prozesse so ab, wie bei Heiner und weiter oben beschrieben.

Bei der Betrachtung der Qualität solcher Prozesse bleiben die aus fachlicher Sicht entscheidenden Prozessqualitäten außen vor und werden nicht bewertet. Sie werden vielmehr aus der offiziellen Betrachtung herausdefiniert und sind damit weder Gegenstand einer materiellen Endgeltung noch Gegenstand von Anerkennung.

Ein zweites Problem tritt hinzu:

Es wird versucht, Prozesse zu messen.

Für die Betriebswirtschaft ist die Messbarkeit aller Prozesse selbstverständlich und notwendig. Wenn sie sich der Sozialen Arbeit zuwendet, versucht sie deshalb nicht nur Strukturen, sondern auch alle Prozesse zu messen. Hier aber stellt sich das betriebswirtschaftliche Dogma der grundsätzlichen Messbarkeit als weit größeres Problem heraus, als bei der Kennzeichnung und Bewertung der Strukturmerkmale, die sich viel leichter quantitativ erfassen lassen.

Wer nur betriebswirtschaftlich denkt und an die Prozesse der Sozialen Arbeit mit dem Anspruch heran geht, diesen Prozess und seine Qualität messen und mit formalen Kriterien beschreiben zu können, der verwischt durch den Versuch, den Prozess zu formalisieren und zu quantifizieren, die eigentlichen Inhalte dieses Prozesses. Denn

- entweder spielen die tatsächlich quantifizierbaren Aspekte des Prozesses fachlich überhaupt keine erklärende Rolle z.B. wie viele Gespräche haben stattgefunden? Waren Sie mit der Klientin bei ihren Gesprächen allein?, oder aber,

- sie haben nichts zu tun mit dem sozialpädagogischen Handlungsprozess (z.B. Hat die Klientin sie immer eingelassen?).
- Und wenn doch versucht wird, auch das spezifisch Sozialpädagogische zu fassen, (z.B.: Hat der Helfer den Klienten begrüßt? Hat er ihm einen Platz angeboten? Hat er am Ende der Sitzung das Ergebnis noch einmal zusammenfasst?), so zeigt sich, dass eine Messung oder Zählung formaler Merkmale diese konkrete Aufgabe nicht lösen kann, weil sie nur am sichtbaren Außenrand des Prozesses knabbert und so einfach nicht an den Kern herankommt.

Prozessmerkmale werden dem Zwang der Quantifizierung unterworfen und damit wird besten Falls ihre sichtbare Oberfläche in die Betrachtung einbezogen. Die wesentlichen Aspekte des Prozesses bleiben außen vor. Die Notwendigkeit pädagogischer Prozesse wird in der neosozialen Sichtweise von Prozessqualität einfach übersehen und durch die bürokratischen Verwaltungsabläufe verdeckt und konterkariert.

Das alles hat zur Folge, dass eher irrelevante, wenig sozialpädagogische Momente bei der Prozessqualitätsprüfung erfasst werden oder aber der sozialpädagogische Prozess versimplifiziert und seines eigentlichen Inhaltes beraubt wird.

### 2.3 Wann haben wir es mit guten Ergebnissen zu tun?

Schließlich ist da die dritte Ebene der Qualität, die Ergebnisqualität. Dabei geht es um die Frage, was am Ende herauskommt.

Natürlich ist aus professioneller Sicht eine Soziale Arbeit, die keine Wirkung hat, nichts wert. Allein ein altruistischer Habitus ohne angestrebte und letztlich erreichte Wirkung ist mit professioneller Sozialer Arbeit absolut nicht vereinbar.

Die Frage ist nur: Was soll sie eigentlich bewirken? Und was kann sie bewirken? Wie sehen ihre Wirkungen aus? Wie kann man sie prüfen? Kann man sie messen? Welche Prüfmethode sind in der Lage, solche Wirkungen festzustellen? usw. Und was überhaupt bedeutet Erfolg in der Sozialen Arbeit?

Wir sind also erneut dort angelangt, wo sich die Geister scheiden, nämlich bei der Frage, wer eigentlich Soziale Arbeit und hier, wer ihre Wirkungsmöglichkeiten definiert. welche Wirkungen kann sie haben und wie könnte man die erfassen?

Nehmen wir an, im Rahmen der Jugendberufshilfe soll ein Sozialarbeiter dafür sorgen, dass Uwe K. nach einer Phase der Arbeitslosigkeit wieder Arbeit findet (Ziel). Nach 5 Monaten intensiver Arbeit mit Uwe hat dieser einen neuen Arbeitsvertrag. Können wir hier von Erfolg sprechen?



Aus neosozialer Sicht ist das Ziel der Arbeit erreicht und das Ergebnis wäre ein klarer Erfolg. Aus fachlicher Sicht kann das nicht so einfach bejaht werden.

Ergebnisqualität, das heißt vor allem auch die Wirkung von Sozialer Arbeit werden genau wie Struktur- und Prozessqualität je nach dem Verständnis von Sozialer Arbeit unterschiedlich definiert.

Erfolg ist dabei zunächst am erklärten Ziel zu beurteilen. Was sollte erreicht werden durch die Arbeit? Und auch diese Definition ist Konzept abhängig.

Aus fachlicher Sicht stellt sich hier z.B. die Frage: Ist das erklärte Ziel „Wiedereinstieg in Arbeit“ generell und im konkreten Fall mit der allgemeinen Zielvorstellung Sozialer Arbeit vereinbar? Steht es möglicherweise in Konkurrenz oder Widerspruch zu den anderen zentralen Zielen der Sozialen Arbeit (z.B.: gelingende Lebensbewältigung, Empowerment, Selbstbestimmung, Persönlichkeitsentwicklung)? Ist Employability als zentrales und einzig relevantes Ziel für die Soziale Arbeit ausreichend?

Zum zweiten stellt sich hier die Frage, ob das Ergebnis wirklich als gültige Aussage des Zielerreichens gelten kann.

Im konkreten Beispiel: Ist es wirklich gelungen, den Klienten wieder in bezahlte Arbeit zu bekommen? Steht der unterschriebene Arbeitsvertrag als Beleg für dieses Ziel? Oder gilt das Ziel als erreicht, wenn Uwe die Probezeit bestanden hat?

Die wichtigste Frage in diesem Zusammenhang aber scheint mir zu sein: Wer definiert den, was in der Sozialen Arbeit als Erfolg gelten kann?

Die Vorstellungen von Erfolg, wie sie die Betriebswirte und Verwaltungsleute haben und in den Leistungsvereinbarungen durchsetzen, sind in der Regel formaler Art, sind Aspekte, die man gut beobachten kann und die man in irgendeiner Form messen kann.

Sozialarbeitende definieren Erfolg wesentlich differenzierter und subtiler. Sie machen die Frage des Erfolges von den Bedingungen und Fähigkeiten des Klienten abhängig, sie beziehen seine eigenen Vorstellungen, seinen biografischen Eigensinn, seine Lebenserfahrungen mit ein. Sie sind sich darüber im Klaren, dass dieses Ziel für manchen Klienten einen langen Lernprozess bedeutet und dass auch Teilschritte und kleine Veränderungen als Erfolg gewertet werden müssen, damit der Prozess überhaupt weitergeht. Das alles wird mitnichten in der formalen Erfolgsmessung der neosozialen Konzepte erfasst.

Und für die Soziale Arbeit gilt als Erfolg schließlich auch alles das, was erst nur in Richtung auf die Ziele weist. Erfolge können auch in einem teilweisen Erreichen der Zielperspektive liegen oder in Veränderungsschritten, die in Richtung Ziel positiv zu werten sind. Aber Erfolge aus sozialpädagogischer Sicht können auch solche Veränderungen sein, die vielleicht zunächst nicht direkt auf das angegebene Ziel hinführen, aber für den Klienten ein Stück gelungener Lebensbewältigung bedeuten und somit möglicherweise – aber nicht notwendiger Weise – irgendwann das ursprüngliche Ziel doch erreichbar werden lassen („sekundäre Integration“ nach

Böhnisch) . Die sozialpädagogische Erfolgsdefinition berücksichtigt die konkreten Schwierigkeiten im individuellen Fall und den möglicherweise widersprüchlichen Verlauf von Lernprozessen, sie hat außerdem mögliche nicht erwünschte Nebenwirkungen im Auge. Für sie bedeutet Erfolg nicht einfach nur das Erreichen eines vordergründigen, von außen gesetzten Zieles. Erfolg ist vor allem auch die Akzeptanz des Klienten für das angestrebte Ziel, den Weg dahin und für die erreichten Veränderungen.

Aus Sicht der Profession Soziale Arbeit ist es Sache ihrer eigenen Fachlichkeit, die Ziele den Möglichkeiten und Voraussetzungen anzupassen und sie gemeinsam mit den Betroffenen zu entwickeln.

Wenn Sozialarbeitenden aber die betriebswirtschaftliche Erfolgsdefinition aufgedrückt wird, dann bleiben die langsamen, nachhaltigen und subjektorientierten Lernprozesse mit all ihren möglicherweise hochwertigen guten Zwischenergebnissen außen vor. Dann werden gute Ergebnisse auf dem Wege zum Ziel nicht anerkannt. Die Arbeit gilt dann trotzdem – auch wenn sie durchaus aus fachlicher Sicht Erfolge aufzuweisen hat – als Misserfolg.

Also bleibt den KollegInnen nichts anderes übrig, als selber auf sichtbare, grobe Ziele zu schießen und diese mit allen Mitteln anzusteuern und damit ihr eigenes professionelles Verständnis Sozialer Arbeit zu vergessen und zu verraten.

### **3. Qualitätsmanagement und Autonomie der Profession – zwei konkurrierende Verfahren in der Qualitätssicherung**

Die Frage, ob Soziale Arbeit wirklich „gute Soziale Arbeit“ ist kann mit Sicherheit nicht der eigenen Einschätzung des Sozialarbeiters oder der bloßen Annahme guten Willens überlassen werden. Darin ist sich die Profession mit den neoliberalen Ansätzen durchaus einig. Es muss sehr wohl darum gehen, die Qualität Sozialer Arbeit unter Beweis zu stellen.

Aber wie?

#### **3.1 Qualitätsmanagement als betriebswirtschaftlicher Begriff und betriebswirtschaftliche Praxis**

Die Politik behauptet, ihre Reformen trügen zu besserer Qualität bei. Sie brüsten sich mit ihrem Qualitätsmanagement, mit dem Akkreditierungssystem und dem Zertifikatswesen. Das Qualitätsmanagement entspricht im Wesentlichen einer betriebswirtschaftlichen, messtheoretischen und systematischen Kontrolle der Merkmale, die als „gute Soziale Arbeit“ identifiziert wurden. Ich habe ja bereits

deutlich gemacht, welche inhaltlichen Einschränkungen durch das neosoziale Konzept selber hier vorliegen und welche inhaltlichen Begrenzungen zusätzlich durch die Messbarkeitsvorgabe entstehen.

Des Weiteren wird versucht, die Praxis an bestehenden Modellen auszurichten, die sich als erfolgreich erwiesen haben, („Best practice“) sowie die Praxis durch die gezielte Anwendung singulärer empirischer Ergebnisse zur Wirkung einzelner Konzepte, Methoden oder Vorgehensweisen zu orientieren und letztlich zu standardisieren.

Dazu nur ein paar Bemerkungen

- Die Orientierung an erfolgreichen Modellen übersieht die notwendigen Differenzierungen, die praktisches Handeln unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen und in unterschiedlichen Kontexten erfordert. Natürlich ist es gut, wenn sich gelungene Modelle herumsprechen und andere anregen. Wenn aber nur Bestehendes nachgemacht wird, wird damit die Phantasie, die Vielfältigkeit, die Fähigkeit des Eingehens auf das Konkrete und Besondere in der Sozialen Arbeit zugunsten einer zunehmenden Standardisierung gebremst.
  - Die Evidenzbasierung wiederum sieht im ersten Moment aus wie eine Besinnung auf wissenschaftliche Hintergründe. Faktisch aber wird hier auf der einen Seite die fachliche Praxis auf Wege und Modelle eingeeengt, die als effizient gelten, weil sie eine hohe Wahrscheinlichkeit von Erfolg versprechen. Auf der anderen Seite wird durch eine solche Orientierung ein konkretes wissenschaftlich und erfahrungsvolles Denken und selber Beurteilen der tätigen Professionellen scheinbar überflüssig gemacht und abgeschafft und damit die verrückter Weise gerade die Wirkungsmöglichkeit der Sozialen Arbeit deutlich eingegrenzt.

Die heute üblichen Modelle und Methoden einer Steuerung der Sozialen Arbeit durch Anwendung betriebswirtschaftlicher Prüfverfahren, also das Qualitätsmanagement und die Qualitätsentwicklung, spielen in der heutigen Praxis eine zentrale Rolle und beanspruchen dazu sehr viel Zeit der MitarbeiterInnen.

Die Frage nach der Wirksamkeit, nach einem Erfolg, nach dem Output der Sozialen Arbeit steht in den neosozialen Konzepten ganz oben. Allerdings wird hier, wie oben beschrieben, von einem sehr begrenzten, formalen und von Effizienzgedanken gesteuerten Erfolgsbegriff ausgegangen. Qualität beschränkt sich zudem nur auf bestimmte Aspekte, die durch Messung erfasst werden können. Alles andere bleibt letztlich außerhalb jeder Betrachtung.

Die Qualitätskontrollen sind betriebswirtschaftlichen Ursprungs und bringen immanent betriebswirtschaftliche Vorstellungen von Effektivität und Effizienz in die Soziale Arbeit hinein und verdrängen die eigene, fachliche Definition von Qualität, Erfolg und Wirkung in der Sozialen Arbeit. Sie steuern die Soziale Arbeit über ihr spezielles formalistisches und eher oberflächliches Verständnis von Effektivität: Die Finanzierung Sozialer Arbeit wird unmittelbar abhängig gemacht von dem Nachweis einer Wirkung im Sinne dieser Effektivität. Damit sind alle PraktikerInnen gezwungen, auf sichtbare, schnell erreichbare Wirkung zu schießen, dabei gehen die eigentlichen Ziele verloren und die Nachhaltigkeit gerät aus dem Blick.

Die in der Realität so oft mangelnde Wirkung Sozialer Arbeit, die zustande gekommen ist u.a. aufgrund der fachfremden Bestimmung von Strukturen, Zielen, Methoden gibt man den PraktikerInnen als Vorwurf zurück. Man dreht damit sozusagen den Spieß um und bedrängt die in unter den immer mehr reglementierten, kontrollierten und eingeschränkten Arbeitsbedingungen in wirklich echte Qualitätsnot geratene Praxis mit dem Zwang, dennoch, sozusagen gerade jetzt ihre Wirkung Tag täglich nachzuweisen. Wo sich die Wirkungslosigkeit nicht mehr verstecken lässt, versucht das neosoziale Projekt vor allem mit mehr Steuerung und Kontrolle der Ablaufstrukturen eine Verbesserung zu erreichen. Beziehungsarbeit dagegen wird z.B. weitgehend als überflüssig erachtet. Soziale Arbeit wird vielmehr zunehmend bestimmt vom Anwachsen der Dokumentationsaufgaben und vom permanenten Zwang, sich unter Kontrolle zu rechtfertigen.

Da die Frage der Wirkung Sozialer Arbeit im neosozialen Konzept derartig hochgehängt wird – und zwar Wirkung in der verkürzten Form und mit formalem Verständnis – neigt nun schließlich auch die Praxis dazu, ihre Schwächen, egal ob selber verschuldet oder aber durch die ihnen aufgedrückten, einengenden und verkürzten Bedingungen ausgelöst – zu negieren und zu leugnen - statt ihnen fachlich kritisch nachzugehen und ihre Arbeit selbstbewusst und selbstkritisch zu verbessern. Alle behaupten auf ihren Glanzpapierbroschüren aber manche sogar auch, wenn man sie unter viel Augen spricht, erfolgreich zu sein. Alle loben ihre Arbeit in den höchsten Tönen, eben ganz wie auf einem Markt. Damit ist Selbstkritik ebenso unmöglich wie das infrage Stellen der problematischen Bedingungen. Damit erübrigt sich eine wirkliche Auseinandersetzung über die Qualitätsfrage, über die heutigen Probleme und ihre gesellschaftlichen Ursachen.

Qualitätsmanagement ist im Wesentlichen eine betriebswirtschaftliche, die Praxis begleitende, steuernde Kontrolle von außen. Sie hat ihren Ursprung nicht in der eigenen fachlichen Verantwortung der Profession.

## 4.2 Professionelle Autonomie der Sozialen Arbeit als Beurteilungsinstanz von Qualität

Professionelle Soziale Arbeit kann sehr wohl selber ihre Qualität bewerten und Aussagen darüber treffen, was eine „Gute Soziale Arbeit ist“. Sie kann das anhand der Frage, wie weit ihre wissenschaftlichen, fachlichen und ethischen Kernelemente im konkreten Fall umgesetzt werden. Und sie sollte nur solche Prüfkriterien und Prüfverfahren anerkennen, die genau diese Fragen auch in den Mittelpunkt stellen. Tatsächlich wäre es eine logische Konsequenz, lässt man sich die eben von mir getroffenen Aussagen über das Qualitätsverständnis neosozialer Politik und neosozialer Sozialer Arbeit auf der Zunge zergehen, sich als professionell verstehende Soziale Arbeit zu weigern, die betriebswirtschaftlichen Vorgaben für eine Bewertung der Frage „Was ist gute Soziale Arbeit“ anzuwenden, zu nutzen und zu erfüllen.

Voraussetzung und Bedingungen für eine gute Qualität der Arbeit ist im Sinne der Profession, dass die konkrete Praxis in Konzepten und Handlungsschritten in ihrer Gestaltung, in der Wahl ihrer Zielsetzung, ihrer Themen, ihrer fachlichen Handlungsorientierungen, ihrem ethischen Verhalten sowie in der Wahl und Gestaltung ihrer Methoden an den Kernaussagen des fachlichen Konzeptes Sozialer Arbeit orientiert ist.

Für die Prüfung der Qualität in ihrem eigenen Verständnis sollte sie eigene Herangehensweisen ausbauen und entwickeln. Es gibt ohne Frage einen riesigen Handlungsbedarf in dieser Frage.

Wichtig ist dabei aber, dass dieses Mal nicht die Betriebswirtschaft die Definitionen, Herangehensweisen, und Kriterien für die Qualitätsprüfung und Qualitätsentwicklung vorgibt, sondern dass sie bestenfalls der Profession sozusagen dienend zur Seite steht, wenn diese sich auf macht, Soziale Arbeit konsequent auf ihre Qualität hin zu prüfen und damit selbstbewusst zu definieren, was „Gute Soziale Arbeit“ eigentlich ist..

**Damit aber müssen wir konstatieren, dass die Autonomiefrage der Profession Soziale Arbeit, also die Frage nach ihrem professionellen Recht, ihre „Kunst“ nach ihren eigenen fachlichen Kriterien ausüben zu dürfen, das entscheidende Politikum in Sachen: „Was ist gute Soziale Arbeit“ und wer entscheidet darüber?**

Wie weit kann die Soziale Arbeit autonom über ihre Ziele, Wege und Methoden entscheiden? Haben die PraktikerInnen als VertreterInnen der Profession Denkerlaubnis? Wie weit wird Soziale Arbeit von den sie finanzierenden Instanzen als

eigenständige Profession gesehen, die eine Standardisierung sowie die Ausführung durch nicht-professionell Ausgebildete nicht zulässt? Wie weit ist es der Sozialen Arbeit erlaubt, Ziele, Erfolg, Struktur- und Prozessvariablen aus dem fachlichen Konzept abzuleiten und umzusetzen? Werden fachliche Entscheidungen von einem Team von Fachkräften getroffen, ohne dass Aspekte der Finanzierung die Entscheidungen dominieren?

Berlin, 4.10. 2012