

Soziale Arbeit und Betriebswirtschaft – ein permanenter Konflikt oder notwendige Ergänzung?

Armutskonferenz 2012 Salzburg

Dies ist das Thema, zu dem ich hier referieren soll - und das auch noch in 15 Minuten. Ein schwieriges Unterfangen.

Gleichwohl. Ich versuche, meine Aufgabe zu erfüllen:

A. Ökonomisierung und aktivierender Staat als Herausforderungen der Profession Soziale Arbeit

Hier geht es um die Folgen der Ökonomisierung und der damit einhergehenden Verbetriebswirtschaftlichung Sozialer Arbeit. Diese Folgen sind insbesondere im Kontext Armut gravierend.

Aber zunächst gestatten sie mir folgenden Hinweis:

Nicht nur über die Soziale Arbeit, aber auch über sie, fiel um die Jahrtausendwende herum eine neue Ideologie herein, ein neues Verständnis oder besser gesagt Unverständnis des Sozialen. Und für die Soziale Arbeit bedeutete dies Schritt für Schritt eine Entfernung der Profession von ihren ethischen und fachlichen Orientierungen und Kernelementen – gerade auch im Umgang mit Armut und mit von Armut betroffenen Menschen.

Diese ideologischen Veränderungszwänge kamen auf zweierlei Weise zu uns, wobei es sich dabei nicht um unabhängige Prozesse handelt, sondern um zwei sich gegenseitig bedingende und stützende Tendenzen.

1. Ökonomisierung

Ökonomisierung hat nichts zu tun mit der Frage, dass auch Soziale Arbeit Geld kostet und es erforderlich ist, dass sie mit diesem Geld verantwortlich umgeht. Aus dieser Perspektive betrachtet könnte man zur Schlussfolgerung kommen, dass die Betriebswirtschaft die Soziale Arbeit unterstützt und ergänzt, damit sie dieser Aufgabe angemessen gerecht werden kann. So hätte sie einen quasi dienen Charakter gegenüber der Sozialen Arbeit.

Ökonomisierung bedeutet aber etwas anderes, nämlich die bedingungslose Unterwerfung der Ziele, Methoden, Orientierungen der Sozialen Arbeit unter das Gebot der wirtschaftlichen Effizienz. Soziale Arbeit wird dadurch gezwungen, sich immer mehr von ihrer Fachlichkeit wie ihrer Ethik zu verabschieden und zwar mit folgenden Konsequenzen:

- Soziale Arbeit hat sich zu rechnen .
- Soziale Arbeit verliert ihre professionelle Autonomie.
- Soziale Arbeit kann verhandelt und organisiert werden wie eine Warenproduktion.
- Soziale Arbeit kann so geführt werden, dass sie Profit abwirft.

- Soziale Arbeit wird nur da finanziert, wo sie effizient ist, also nicht bei Problembereichen und/oder Menschen, die selber nicht als effizient gelten.

Dies also ist der eine der von mir gemeinten Prozesse.

2. **Aktivierender Staat (neoliberale und neokonservative Ideologie)**

Durch Hartz IV wurde diese Ideologie quasi zur gesetzlichen Richtschnur des Sozialen in diesem Staat und steuert damit das Soziale und natürlich auch die Soziale Arbeit. Sie begründet sich nicht vordergründig ökonomisch. Aber sie zielt auf eine Entwertung der Menschen ab, die ökonomisch uninteressant und nutzlos scheinen.

Das führt in der Sozialen Arbeit zu folgenden Konsequenzen:

- Begrenzung des Interesses gegenüber Menschen auf ihre Arbeitsbereitschaft und Arbeitsfähigkeit mit dem Ziel, dass für sie für nicht weiterhin öffentliche Geld ausgegeben werden müssen.
- Abhängig machen der Unterstützungsleistungen von der – vorgegebenen – Gegenleistung.
Damit gibt es keine sozialen Rechte mehr. Der Sozialstaat wird abgelöst durch einen Suppenküchenstaat, in dem Unterstützung von Willkür und Demütigung – und wenn man Glück hat - von Barmherzigkeit begleitet wird.
- Es entsteht in der Gesellschaft die Ideologie, Menschen hätten unterschiedlichen Wert.
- Die Schuld wird grundsätzlich dem Betreffenden angelastet und der Staat spricht sich frei von Schuld und Verantwortung. Die Probleme der Menschen sind nicht mehr Konflikte zwischen Interessensunterschieden, sondern nur noch die Probleme der Einzelnen selber.

Ökonomisierung und Einbindung in den aktivierenden Staat haben auf die Soziale Arbeit eine verheerende Wirkung.

- Sozialarbeitende selber werden - ob sie wollen oder nicht – zu Handlangern dieser neosozialen Politik.
- Ihre Profession, ihre Ethik und ihre Fachlichkeit sind in akuter Gefahr.
- Auch die Soziale Arbeit wird im Rahmen der Ökonomisierung quasi durch die Betriebswirtschaft gleichsam kolonialisiert. Die Sozialarbeitenden sind gezwungen, sich in einer für sie fremden Sprache auszudrücken und sich Denkstrukturen anzupassen, die für uns professionsfeindlich sind.
- Und sie müssen versuchen, doch irgendwie über Wasser zu bleiben. Dieser Anpassungsprozess führt Schritt für Schritt zu Veränderungen auch in ihren Köpfen.

Auf diesen Letzten Punkt der Verbetriebswirtschaftlichung gehe ich nun – wie gewünscht – noch ein wenig genauer ein.

- B. **Im Rahmen der Ökonomisierung wurde der Profession Soziale Arbeit (neue Steuerung) die Betriebswirtschaft als relevante und angeblich geeignete Struktur- und Kontrolldisziplin verordnet. Sie wurde ihr keineswegs als helfende und unterstützende Disziplin zur Seite gestellt.**

Daraus haben sich massive Probleme für die Soziale Arbeit ergeben. Es stehen damit die komplexen, systemischen und kommunikativen Kernelemente der Sozialen Arbeit einer mechanistischen Problemwahrnehmung gegenüber, die nicht in der Lage ist, diesen Kern zu erfassen. Damit droht seine Abschaffung. Dies möchte ich kurz an vier Aspekte näher beschreiben.

- **Logik der Betriebswirtschaft verdrängt die Logik der Sozialen Arbeit**

Seit der Neuen Steuerung beherrschen die Instrumente, Begriffe und Prozesse der Betriebswirtschaft wie z.B. „Marketing, Prozesssteuerung und Personalführung“ die sozialen Einrichtungen und dominieren auch mehr oder weniger den Alltag und die Sprache der praktizierenden Sozialarbeitenden.

- Tatsächlich aber folgen die Soziale Arbeit und die Betriebswirtschaft unterschiedlichen Logiken und sind somit nur begrenzt kompatibel (vgl. Galuske 2002, S. 328).
- Soziale Arbeit ist im Kern kommunikativ strukturiert. Ihre möglichen Wirkungen werden über kommunikativen Austausch und Verständigung erzielt und setzen eine Vertrauensbeziehung zwischen der KlientIn und der SozialpädagogIn voraus.
- Wenn die zentralen Merkmale sozialpädagogischer Prozesse aber in den Hintergrund geraten, weil die Sprache der Betriebswirtschaft dafür keine Begriffe hat und keine Möglichkeiten bereit hält, sie angemessen zu erfassen, dann führt diese fremde Sprache zu einer Veränderung und Entfremdung der Sozialen Arbeit selber.

- **Begrenzte Messbarkeit der Qualität Sozialer Arbeit**

Bei der Definition von Qualität und Inhalt eines Produktes geht die betriebswirtschaftliche Steuerung **grundsätzlich von der Notwendigkeit einer Quantifizierung seiner Merkmale aus**. Die Quantifizierung von Leistungen bzw. Produkten ist in der betriebswirtschaftlichen Logik ein zentrales Moment, weil darin eine wesentliche Voraussetzung für Messbarkeit gesehen wird. Die Messbarkeit wiederum hält man für die Grundbedingung einer effizienten Steuerungsaktivität.

- Hier stellt sich für die Soziale Arbeit die immer wieder kontrovers diskutierte **Frage nach der Messbarkeit sozialer Prozesse und Merkmale**. Qualitätsmerkmale wie Lebensweltorientierung, Partizipation, Koproduktion, Hilfe zur Selbsthilfe u. ä. sind elementare Aspekte und Orientierungen Sozialer Arbeit. Können solche Qualitäten wirklich in Zahlen (also quantitativen Größen) angemessen ausgedrückt werden? Oder führt der Versuch zwangsläufig zu einer

nur oberflächlichen und viel zu kurz gegriffenen Definition dessen, was eine sozialpädagogische Handlung auszeichnet und bedeutet?

- **Betriebswirtschaftliches Unverständnis von sozialen Strukturen**

- Mit der Sprache und Denkweise der Betriebswirtschaft hält auch deren **vereinfachende Vorstellung vom Gegenstand Sozialer Arbeit** Einzug in die Soziale Arbeit selber und scheint sich dort durchzusetzen.
 - Die Verbindung der betriebswirtschaftlichen Tendenz zur Formalisierung und Quantifizierung sozialpädagogischer Inhalte auf der einen Seite mit dem allgegenwärtigen Effizienzpostulat auf der anderen Seite kann leicht dazu führen, dass Soziale Arbeit im Rahmen der Ökonomisierung **zu einer platten, eindimensionalen und standardisierten Hilfeschablone verkommt**.
 - Systemische Zusammenhänge des Gegenstandes Sozialer Arbeit werden dabei missachtet oder einfach ausgeklammert.

- **Wirkungsorientierung**

Die verschärfte und im betriebswirtschaftlichen Sinne definierte Wirkungsorientierung stellt ein weiteres zentrales Element betriebswirtschaftlicher Herangehensweise an die Sozialer Arbeit dar.

- Tatsächlich geht es bei der Ökonomisierung im Wesentlichen – neben der Reduktion der Kosten – darum, **nur das zu finanzieren, was einen nachweisbaren und offensichtlichen Effekt hat, was lohnt, was einen Nutzen bringt**. Soziale Arbeit wird also hinsichtlich ihrer Leistung, ihrer Nützlichkeit, ihrer erwünschten Wirkungen bewertet, eingeschätzt und „vermessen“ und dann entsprechend finanziert.
- Die Soziale Arbeit verfügt aber über eine **grundsätzlich andere Effektivitätslogik als die Betriebswirtschaft**: Was aus Sicht der Sozialen Arbeit effektiv ist, muss es nicht im Sinne der Ökonomie sein und umgekehrt. Soziale Arbeit funktioniert nicht nach dem Prinzip, dass immer die größte Quantität auch der größte Erfolg ist. Soziale Arbeit kann also Ergebnisse und Erfolge haben, die Kosten erzeugen, die sich aber nicht im ökonomischen Sinne rechnen.
- Außerdem wiederholen sich hier die Schwierigkeiten, die schon bei dem Versuch, Produkte und ihre Qualität quantitativ zu erfassen, geschildert wurden, wenn es um **die Erfassung, Bestimmung, Definition und Überprüfung von Wirkungen, Erfolgen, Effekten und Ergebnissen Sozialer Arbeit geht**. Eine sozialpädagogische Wirkung ist keineswegs so leicht zu messen wie die Wirkung einer Leistung z.B. im medizinischen Bereich.
- So wird außerdem oft übersehen, dass die „Herstellung“ von Produkten **zwingend an die Koproduktion mit den Adressatinnen und Adressaten gebunden** ist. Auch aus diesem Grund ist die Normierung und Messung

sowohl der „Produkte“ als eben auch die einer Wirkung oder eines Erfolges nicht einfach und stellt eine besondere Schwierigkeit dar.

- Und schließlich muss bei der Frage nach den Wirkungen der Sozialen Arbeit auch beachtet werden, dass letztendlich **nur dann eine Wirkung denkbar und erreichbar ist, wenn Soziale Arbeit die Bedingungen vorfindet, unter denen sie ihre Wirksamkeit entwickeln kann.**