

Prof. Dr. Eckhard Hansen
Universität Kassel
Fachbereich Humanwissenschaften
Institut für Sozialwesen

Arnold-Bode-Str. 10
34109 Kassel

Wie viele Standards brauchen wir? **Managerialistische Steuerung** **in der Jugendhilfe**

Vortrag auf dem Fachforum
der Bundesarbeitsgemeinschaft
Evangelische Jugendsozialarbeit
in Kooperation mit dem Diakonischen Werk
der Evangelischen Kirche
am 8.6.2011

14. Deutscher Kinder- und Jugendhilfetag
7.-9. Juni 2011 Stuttgart

Bevor im Folgenden zentrale Merkmale des öffentlichen Managerialismus erläutert, dessen Auswirkungen am Beispiel Großbritanniens aufgezeigt und Perspektiven für die Soziale Arbeit behandelt werden, zunächst zwei kurze Anmerkungen zu den beiden zentralen Begriffen dieses Fachforums: "Standards" und "Management".

Die Diskussion über Standards ist eine missverständlich Angelegenheit im Bereich personenbezogener Sozialer Dienstleistungen (vgl. Hansen, F.: 2010). Standards an sich sind nichts Neues: Sie lassen sich z. B. ableiten aus der Sozialgesetzgebung, dem fachlichen Methodendiskurs sowie wer- te- oder organisationsbezogenen Grundsätzen. Gegen Standards an sich ist insofern nichts einzuwenden. Ebenso wenig ist gegen ein kluges Management etwas einzuwenden, das die Besonderheiten von Arbeitsbereichen und Arbeitsgegenständen kennt und respektiert und in diesem Rahmen bemüht ist, Maßstäbe für effizientes wie effektives Handeln zu entwickeln - soweit das innerhalb der Grenzen des Sozialen Arbeit möglich ist.

In jüngerer Zeit werden allerdings Standards auf eine Weise genutzt, die sich immer schwieriger mit Grundsätzen wohlfahrtsprofessioneller Tätigkeiten vereinbaren lässt. Solche Standards werden zum zentralen Steuerungsinstrument einer besonderen Form des Managements im Sozial-, Gesundheits- und Bildungsbereich.

Wir kennen seit Jahren die Diskussionen über das sogenannte "Public" oder auch "New Public Management", die in Deutschland innerhalb der Jugendhilfe unter der Überschrift der "Neuen Steuerung" geführt wurden. Solche Oberbegriffe verweisen allerdings lediglich auf ein "Konglomerat... von Konzepten und Handlungsempfehlungen", welches alles andere darstellt als ein "in sich kohärentes oder gar theoretisch konsistentes Reformkonzept", wie der Verwaltungswissenschaftler Hellmut Wollmann es formuliert hat (2002: 490).

In der Verwaltungswissenschaft wird eine Ausprägung dieser Orientierung als "öffentlicher Managerialismus" beschrieben, der die "marktorientierte Variante" unterschiedlicher managerialer Ausrichtungen repräsentiert (Schröter 2007: 153). Diese Variante lässt sich zunehmend in Managementverfahren identifizieren, die wir als Qualitätsmanagement oder Care/Case Management kennen, um hier zwei zentrale Verfahren zu nennen, die wiederum zahlreiche andere Managementkonzepte beinhalten können.

Aus der internationalen Diskussion lassen sich vier zentrale Merkmale dieses "öffentlichen Managerialismus" filtern (vgl. dazu und im Folgenden: Hansen 2011)

"Neutrale" Prozesstechnik

Ausgegangen wird davon, dass Prozesse in Organisationen grundsätzlich identifizierbar, gestaltbar, messbar, steuerbar und auf Folgewirkungen hin beurteilbar sind. Angewandt werden angeblich "neutrale" Managementtechniken (vgl. Clarke / Newman 1997: 66), die im Sozial- und Wirtschaftsbe- reich gleichermaßen zum Einsatz kommen können. Solche Techniken wer-

den als funktional angesehen, mit ihnen sollen Prozesse in einer Autoreparaturwerkstatt genauso wie in einem Sozialen Betrieb gesteuert und gestaltet werden können. Das Management muss insofern nicht zwingend fachlich einschlägig sein.

Ein besonders krasses Beispiel aus England illustriert dieses Verständnis: In der englischen Stadt Doncaster wurde 2004 ein Manager aus der Gefrierkostindustrie als Leiter des Jugendamtes eingesetzt - drei Jahre später war das Chaos perfekt (vgl. Jones 2011). Ein solches Beispiel symbolisiert aber nur die Spitze eines Eisberges. In welchem Ausmaß im Sozialbereich - auch und nicht zuletzt in Deutschland - Gestaltungs- und Entscheidungsmacht inzwischen an ein fachfremde Management abgegeben worden ist, lässt sich nur erahnen.

Unter solchen Rahmenbedingungen entwickeln sich fortlaufend neue status- und gewinnorientierte Interessens- und Wirtschaftsgruppen, die sich mit Beratung, Ausbildung, Zertifizierung, Evaluation und Informationstechnologie befassen und in diesem neuen Marktsegment um öffentliche Aufträge konkurrieren: Der Sozialsektor ist wirtschaftlich interessant geworden.

Der öffentliche Managerialismus ist geprägt von der Vorstellung, öffentliche Dienste nach Prinzipien privater Wirtschaftsunternehmen leiten zu können. Es geht um marktförmige Gestaltungen, um Wettbewerb, Kundenorientierung, Preise, Kosten, Effizienz und Effektivität sowie die Implementierung von Verfahrenstechniken. Im Mittelpunkt der Bestrebungen steht nicht mehr in erster Linie die Lösung von sozialen Problemen, sondern die Schaffung eines marktförmigen Umfeldes, von dem angenommen wird, dass es Voraussetzung für die Lösung dieser Probleme ist.

Vor diesem Hintergrund ist der öffentliche Managerialismus als ideologisierte Managementvariante zu identifizieren, die alles andere als eine wertneutrale, wissenschaftsbasierte Verfahrensweise darstellt - auch wenn sie sich selbst so präsentiert.

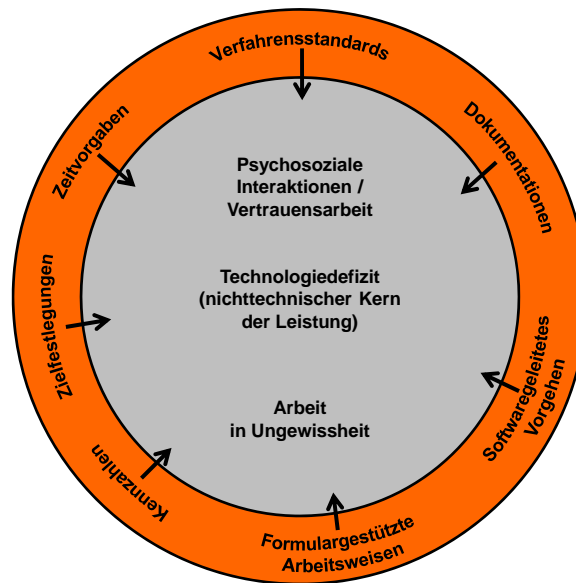
Standardisierbarkeit und Messbarkeit

"Nicht alles, was gezählt werden kann, zählt, und nicht alles, was zählt, kann gezählt werden", lautet eine soziologische Erkenntnis, mit der der öffentliche Managerialismus in Frage zu stellen ist (W. B. Cameron 1963, zit. in: Munro 2011: 61 - Übers. d. d. Verf.).

Im Mittelpunkt der managerialistischen Steuerung und Bewertung stehen technische, leicht messbare Aspekte der Dienstleistungserbringung. In der Soziologie ist zwar seit langem bekannt, dass wir es im Bereich personenbezogener Sozialer Dienstleistungen mit einem "strukturellen Technologiedefizit" zu tun haben (Luhmann / Schorr 1982, zur Diskussion im Standardisierungskontext vgl. Hansen, F. 2010: 13-34). Prozesse und Ergebnisse lassen sich hier nicht so umstandslos planen und gestalten wie in der industriellen Fertigung.

Wohlfahrtsprofessionelle wissen aus praktischer Erfahrung, dass psychosoziale Interaktionen, die Vertrauensarbeit eine hochreflexive Angelegenheit

ist und immer "Arbeit in Ungewissheit" bedeutet, dass in solchen Grauzonen kausale Ursache-Wirkungsketten wie in der Industrie nicht identifizierbar und gestaltbar sind.



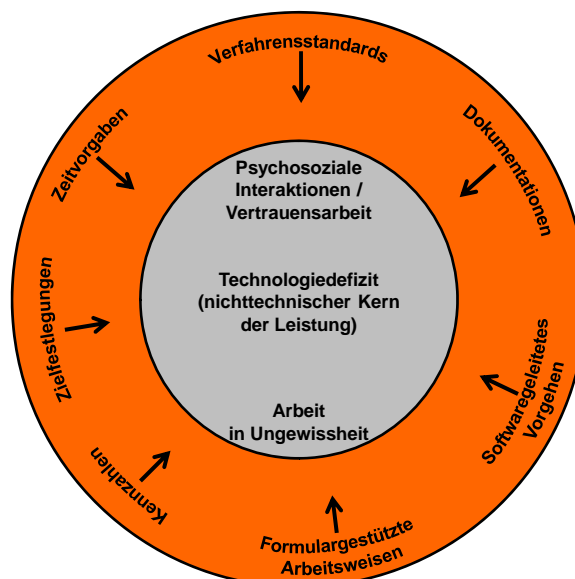
Die Antwort des öffentlichen Managerialismus darauf ist, Komplexität zu reduzieren. Geschaffen wird eine Soziale Regelungstechnik, die Grundlage für Qualitätsbeurteilungen ist und die sich auf Standardisierungen stützt.

Gearbeitet wird mit

- Verfahrensregelungen,
- Dokumentationen,
- softwaregeleitete Vorgehen,
- formulargestützte Arbeitsweisen,
- Kennzahlen,
- Zielfestlegungen und
- Zeitvorgaben.

Die Grauzone psychosozialer Interaktionen wird mit einem Koordinatensystem überzogen, das den Arbeitsbereich sozusagen quantitativ erschließen soll: Hier kann "gezählt" werden.

Die logische Konsequenz daraus ist, dass Formalisierungen, und in deren Zuspitzung: Prozeduralisierungen zunehmen und bürokratische Anforderungen mit der Folge wachsen, dass das, was "zählt", also der Interaktions-spielraum, reduziert oder im schlimmsten Fall gar wegdefiniert wird.



Die hier genannten Kriterien für die Qualitätsmessung können nach eigenen Maßstäben des Managerialismus gesetzt werden - sie sind sozusagen "selbstgeschmitten".

Die Möglichkeit und Wahrscheinlichkeit der Entstehung von Parallelwelten der Qualitätswahrnehmung ist dabei groß. Das ist der Fall, wenn etwa Rückschlüsse auf die Qualität einer Leistung gezogen werden, weil z.B.

- Integrations- oder sonstige Vereinbarungen unterschrieben vorliegen - unabhängig davon ob diese sinnvoll und erforderlich sind;
- Diagnosen oder Bedarfserhebungen in vorgegebenen Fristen erfolgen, oder etwa
- Dokumentationen vollständig vorgehalten werden können.

In solchen Systemen können Operationen gelingen, obwohl der Patient stirbt. Patienten können sich aber auch großer Lebensqualität erfreuen, weil umgekehrt die Operation misslingt: Die Pflegenoten des Medizinischen Dienstes der Krankenkassen bieten ein Beispiel dafür. Eine anhand managerialistischer Kennzahlen und Standards erfolgte schlechte Beurteilung einer Sozialen Einrichtung mag unter Umständen ein Hinweis darauf sein, dass man sich hier mehr um die Bewohner als um die Bürokratie kümmert. Kennzahlen, die hohe Qualitäten ausweisen sollen, werden schnell zum Indikator für das genaue Gegenteil.

Dieses bislang skizzierte Bild ist allerdings keine Schwarz-Weiß-Zeichnung nach dem Muster: Hier das fachfremde Management, dort die betroffenen Sozialarbeiter und ihre Klienten. Die Vermessung und Kontrolle sozialberuflicher Handlungsvollzüge ist mittlerweile ein komplexes Geschehen. In managerialistischen Qualitätssystemen hat längst die Selbstkontrolle die Fremdkontrolle abgelöst: Es sind nunmehr Wohlfahrtsprofessionelle selbst, die die Prozeduralisierung ihrer Fächer und Fachgebiete vorantreiben (vgl. Bröckling 2000).

Als Beispiel seien hier sogenannte Qualitätsmerkmale wiedergegeben, die von der Deutschen Gesellschaft für Care und Case Management propagiert werden. Empfohlen werden

- "detaillierte Produkt- und Leistungsbeschreibung(en)", dass
- "die Arbeitsinstrumente... weitgehend standardisiert" sind,
- der "CM-Prozess weitestgehend unabhängig von der Person des Case Managers" sein sollte und
- Ergebnisse "standardisiert, systematisch und regelhaft dokumentiert und evaluiert" werden (dgcc 2008: 14).

Diese Standardisierungsempfehlungen werden für jeden einzelnen Prozessschritt des Case Managements auf eine Weise präzisiert, die die berechnete Frage aufkommen lässt, ob Wohlfahrtsprofessionelle noch Kontrolle über den Unterstützungsprozess ausüben.

Die Selbstkontrolle wird vorangetrieben über Leistungsvereinbarungen und Fördergelder, die an Bedingungen geknüpft sind, die Anwendung bestimmter Managementverfahren nachzuweisen. Identifizierbar wird eine Eigendynamik der kontinuierlichen Verregelung: Nach jeder Evaluation eines Dienstes wird auf erkannte Fehler und Unzulänglichkeiten mit neuen Managementmethoden und Standardisierungen reagiert, deren Etablierung dann wieder zur Voraussetzung der weiteren Förderung wird: Ein Teufelskreis der Verregelung, der zur Eigenlogik managerialistischer Systeme gehört, wie weiter unten noch beispielhaft zu illustrieren sein wird.

Entwertung von Wohlfahrtsprofessionellen

In solchen Kontexten wird der Managerialismus zum Ausdruck des Misstrauens gegenüber Wohlfahrtsprofessionellen (vgl. Harris 2003: 94), denen faktisch unterstellt wird, gar nicht, fehlerhaft oder unwirtschaftlich zu agieren, sofern sie nicht über arbeitsanleitende Rahmungen gesteuert werden. Entscheidungsspielräume von Wohlfahrtsprofessionellen, unter früheren Verhältnissen ein wichtiger Bestandteil der Sozialen Arbeit in der Klienteninteraktion (vgl. Dahme 2008: 10), werden zunehmend eingeengt.

Ein bedeutsames Merkmal dabei ist die Anwendung von Informationstechnologien, über die ein zunehmend lückenloses System der Arbeitskontrolle installierbar wird, das die technische Überwachung der Einhaltung managerialistisch gesetzter Standards garantiert. In der Logik dieser Entwicklung wird die Arbeit intensiviert (Erhöhung von Fallzahlen), weniger qualifiziertes, geringer entlohntes Personal eingesetzt, Beschäftigungsverhältnisse werden unsicherer (vgl. ebenda: 10f.).

Mangelnde demokratische Legitimation

Aus der internationalen Diskussion über den Managerialismus lässt sich ein weiteres Merkmal ableiten: Der öffentliche Managerialismus ist demokratisch nicht legitimiert (vgl. Clarke / Newman 1997: 65ff.). In der historischen Betrachtung wird dies deutlich:

Traditionell wurde die Organisation wohlfahrtsstaatlicher Leistungen in die Hände von demokratisch kontrollierten Kommunalträgern gelegt oder - wie in Deutschland - über diese an wertegebundene Organisationen der Freien Wohlfahrtspflege delegiert. Das Subsidiaritätsprinzip stellte in der deut-

schen Auslegung - wenngleich umstritten - eine Form der Qualitätsgewährleistung dar, ebenso ein geregeltes Ausbildungswesen, das die Grundlage für fachgerechtes professionelles Handeln war. In diesem Segment des Wohlfahrtsstaates wurde wesentlich auf Werte und Qualifikationen gesetzt.

Diese Grundorientierung wird in Frage gestellt, wenn die Gestaltung öffentlicher Dienstleistungen zur Aufgabe eines Managements wird, das sich als wertneutrale, wissenschaftlich fundierte Sozialtechnologie präsentiert, die sich als solche gegenüber der politischen Steuerung verselbständigt und somit entpolitisierte Wirkungen im Wohlfahrtsstaat entfaltet. Die Ausgestaltung des Wohlfahrtsstaates ist eine hochpolitische Frage, von außen eingekaufte "neutrale" Beratungs- und Steuerungsleistungen, die in ihrer Ausrichtung faktisch die "Ökonomisierung der Gesellschaft" (Geißler 2010) vorantreiben, konterkarieren aber unter Umständen in Parteiprogrammen festgelegte Grundsätze und können letztlich eine Täuschung des Bürgers und Wählers als Souverän in der Demokratie darstellen.

Inwieweit mit diesem öffentlichen Managerialismus eine neue Macht- und Interessensgruppe entsteht, die "eigennützige und möglicherweise wohlfahrtsreduzierende Absichten" verfolgt (Schröter 2007, 165), wird kaum hinterfragt. Für das manageriale Handeln werden im öffentlichen Sektor keine Regeln aufgestellt - es kann in einer zunehmend komplexer werdenden Gesellschaft armselig, aggressiv, uninspiriert und inkompetent auf den Entwicklungsstand des Taylorismus der ersten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts zurückfallen (über das Fließband strukturierte Arbeitsteilungen) und sich trotzdem als modern verkaufen, weil es der Eigenlogik nach ein vermeintlich ineffizientes und ineffektives Wohlfahrtssystem nach wissenschaftlich-neutralen Maßstäben reformiert.

De facto kann damit eine ganze Säule des Wohlfahrtsstaates, also die der personenbezogenen Sozialen Dienstleistungen, in Frage gestellt werden, ohne dass die Öffentlichkeit dies wahrnimmt, weil der Leistungsbereich extrem fragmentiert ist und Wohlfahrtsverluste dieser Art weitaus weniger fassbar und thematisierbar sind, als es z. B. bei materiellen Leistungskürzungen oder etwa Beitragserhöhungen in der Sozialversicherung der Fall ist.

Es ist bislang nicht gelungen, das Phänomen des öffentlichen Managerialismus auf einen Problembegriff zu bringen, der in der öffentlichen, fachöffentlichen und gewerkschaftlichen Diskussion auch verstanden wird. Ohne eine solche Thematisierung bleibt die Zukunft wohlfahrtsprofessioneller Tätigkeiten ungewiss.

Die Merkmale des öffentlichen Managerialismus lassen sich mittlerweile in den meisten entwickelten Wohlfahrtsstaaten identifizieren. Interessant ist ein Blick nach Großbritannien, das als im hier betrachteten Kontext durchaus als eine Art "Kernland des öffentlichen Managerialismus" (König 2007: 18) bezeichnet werden kann. Die dort zu beobachtenden Folgen sind besonders dramatisch. Teilweise entsteht der Eindruck einer geradezu kafkaesken Welt der Absurdität, des Ausgeliefertseins an rational nicht mehr verstehbare Mächte.

Auswirkungen des öffentlichen Managerialismus am Beispiel Großbritanniens

Wohin managerialistisch verursachte Teufelskreise der Verregelung führen können, macht ein Beispiel aus der englischen Kinder- und Jugendhilfe deutlich: 1974 wurden für England Richtlinien veröffentlicht, die Sozialarbeitern im Kontext von Kindeswohlgefährdungen Orientierung geben sollten. Diese umfassten sieben Seiten und enthielten vier Verweise auf andere zu berücksichtigende Dokumente.

Die Richtlinien wurden im Laufe der Zeit immer weiter verfeinert, nachdem kontinuierlich Evaluationen stattgefunden hatten, sogenannte reviews, weil wiederkehrende, spektakuläre Skandalfälle dies erforderlich machten. Die neueste Ausgabe der Richtlinien von 2010 umfasst 399 Seiten mit insgesamt 200 Verweisen auf andere zu berücksichtigende Dokumente. In diesem Kontext stehen Richtlinien und Formblätter, die sich mit Bedarfserhebungen (Assessments) befassen - nochmals mindestens 480 Seiten. Weitere Richtlinien beziehen sich auf spezifische Gefährdungsgruppen, sie umfassen insgesamt mindestens 430 Seiten. Es liegt somit ein Regelungswerk von insgesamt über 1300 Seiten vor, werden die Verweise auf andere zu berücksichtigende Dokumente hinzugerechnet, dürfte sich der Umfang um ein Vielfaches erhöhen (vgl. Parton 2011).

Solche Vorgaben sind in der Praxis nicht anwendbar, sie fungieren faktisch nur noch als Absicherung eines Managements, das im Zweifelsfall auf eine im Paragraphenschwengel verborgene Verfahrensregelung verweisen kann, die ein Sozialarbeiter hätte berücksichtigen müssen.

Eileen Munro, Professorin an der London School of Economics, hat im Auftrag der Regierung die Folgen solch managerialistischer Steuerungen im Jugendhilfebereich untersucht. Sie verweist auf ein vergiftetes Arbeitsumfeld ("toxic environment"), das die Ausübung der Sozialen Arbeit unattraktiv macht und das Personal im öffentlichen Sektor demoralisiert (Munro 2009). Managerialistische Verregelungen würden Sozialarbeiter zu im öffentlichen Auftrag agierende, Regeln abarbeitende Roboter ("public" bzw. "rule-following robots") machen, die programmiert werden, nach der Logik linearer Kausalitäten zu handeln - und zu scheitern, weil eine zunehmend komplexer werdende Realität sich verfahrenstechnischen Problemlösungsmodellen verschließt (dies. 2010).

Selbst in der zeitgenössischen Romanliteratur finden sich inzwischen Hinweise auf die entprofessionalisierte Rolle von Sozialarbeitern, wenn diese abschätzig als "box-ticker" bezeichnet werden (Lewycka 2010: 128), also als Personen, die Formulare ausfüllen und den Antworten der Adressaten entsprechend Kästchen ankreuzen, dabei aber die ganzheitliche Sicht auf den Menschen verlieren.

Peter Beresford, ein über die Grenzen Großbritanniens hinaus bekannter Professor der Sozialen Arbeit, kommt zu einem vernichtenden Fazit: Nach seinen Worten ist die Erkenntnis, dass schlechte Sozialarbeit schlimmer sein kann als überhaupt keine Sozialarbeit, ein Vermächtnis der britischen Variante des Case Managements (Beresford 2011: 6). Die Schlussfolge-

rung ist hier, in dieser Form besser gar keine Sozialarbeit mehr zu leisten, um den Schaden in Grenzen zu halten! Das Case oder Care Management wird verbreitet als ein Katalysator für die Entprofessionalisierung der Sozialen Arbeit gesehen, als eine durch technische Rationalitäten geprägte Arbeitsweise, die keiner wissenschaftlich fundierten Ausbildung mehr bedarf (vgl. Dustin 2007: 31).

Offensichtlich ist, dass managerialistisch angewandte Prinzipien die Soziale Arbeit enorm beschädigt haben. In verschiedenen Studien ist untersucht worden, wie ausgebildete Sozialarbeiter mit solchen Bedingungen fertig werden, wie Professionelle, die für die Ausübung ihres Berufes eine akademische Ausbildung absolviert haben, sich verhalten, wenn sie auf eine Praxis treffen, die sie zunehmend entmündigt.

Eine Option ist natürlich, den Beruf an den Nagel zu hängen. Seit über zehn Jahren gibt es massive Rekrutierungsprobleme, der Beruf der Sozialen Arbeit hat seine Attraktivität verloren (vgl. ebenda: 130). Zu beobachten ist ferner die Abwanderung in den weniger verregelten freigemeinnützigen Sektor, in dem Arbeitsplätze allerdings schlechter gesichert sind als im öffentlichen Bereich (vgl. ebenda: 119; Jones 2001: 551).

Breite Aufmerksamkeit finden in der Fachwelt unterschiedliche Formen, den öffentlichen Managerialismus zu unterlaufen oder auch offenen Widerstand zu leisten. Die Studien verweisen auf unterschiedliche Formen individueller oder kollektiver Gegenwehr, die offen konfrontativ sein oder auch subtil erfolgen kann (vgl. White 2009). In Anlehnung an die von Jaroslav Hašek geschaffene Romanfigur des Josef Schwejk wurden gar "schwejkistische" Verhaltensmuster bei Sozialarbeitern identifiziert.

Kurt Tucholsky hat die Figur des Josef Schwejk als "runden Kullerball der Dummheit" bezeichnet, die "so gesteigert ist, dass sie in ihr Gegenteil umkippt" (1926: 797) - unter den herrschenden Verhältnissen der k. u. k. Monarchie und des 1. Weltkrieges wird die von Schwejk zur Schau gestellte "Blödheit" genial!

Britische Sozialwissenschaftler haben einen Aufsatz zu schwejkistischen Verhaltensweisen bei Sozialarbeitern mit folgendem Zitat aus dem Roman eingeleitet, das sich auf eine ärztliche Untersuchung bezieht, bei der jeder Kranke von vornherein als Simulant identifiziert wird:

"Der Oberstabsarzt trat dicht an Schwejk heran. 'Ich möchte gern wissen, Sie Meerschwein, was Sie sich jetzt wohl denken!'"

Antwort Schwejk:

"Melde gehorsamst, ich denk überhaupt nicht. ..., ich denk deshalb nicht, weils beim Militär den Soldaten verboten is. Wie ich vor Jahren bei den Einundneunzigern gedient hab, da hat uns unser Herr Hauptmann immer gesagt: 'Ein Soldat darf nicht selbst denken. Für ihn denken seine Vorgesetzten. Wie ein Soldat anfängt zu denken, is er schon kein Soldat, sondern ein ganz gemeiner Zivilist. Denken führt zu nichts...'" (Hašek 2008: 81)

Wie der Protagonist im Roman wussten auch britische Sozialarbeiter auf die Fremdsteuerung und Kontrolle in ihren Organisationen mit der satiri-

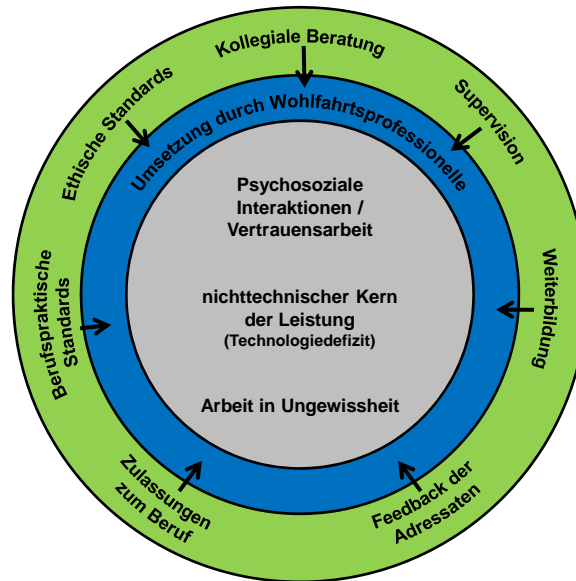
schen Bestätigung des grotesken Systems zu reagieren. So trieben sie die Unsinnigkeiten ihres Managements auf die Spitze, indem sie z. B. - ganz systemkonform - neue, zusätzliche Prozessschritte und Formulare erfanden, die den einzigen Zweck erfüllten, das eigene Zeitbudget zu erhöhen, um sich länger den Klienten widmen zu können. Ein ähnlicher Erfolg stellte sich ein, wenn relativ einfache Fälle überkompliziert interpretiert wurden, um so die Zeit für die Bedarfserhebung künstlich zu verlängern (vgl. Wasstall et al. 2010). Das sind Notbremsen, um den eigenen Anspruch auf Professionalität nicht verraten zu müssen. Mit solchen Formen eines eher passiven Widerstandes wird an den Gegebenheiten zwar nichts grundsätzlich geändert, sie scheinen aber zum Überleben in Sozialorganisationen wichtig geworden zu sein.

Andere Wahrnehmungen im Kinder- und Jugendhilfebereich sind pessimistischer. Danach sind Sozialarbeiter inzwischen derart ihrer eigentlichen Aufgabe entfremdet, dass sie nicht mehr reflexiv und kreativ agieren können, den Kontakt zu den Adressaten vermeiden und sich auf angelegene bürokratische Aufgaben konzentrieren. Diskutiert wird vor diesem Hintergrund sogar, ob im Zuge der mittlerweile angestrebten Entbürokratisierung des Arbeitsfeldes Nachschulungen erforderlich werden, um die Fachkräfte wieder an ihr Arbeitsfeld heranzuführen (vgl. Community Care 2010). Es wird mit anderen Worten die Frage aufgeworfen: Wie kommen wir dorthin, dass Sozialarbeiter wieder mit Kindern und Familien reden und ihnen zuhören, anstatt sich der Tyrannei von Formblättern und Fragebögen zu ergeben und unsinnige Daten zu erheben, über die sich die Problemlagen der Klienten letztlich doch nicht erschließen lassen.

Schlussbetrachtung

Eingangs wurde dargelegt, dass Standards in der Sozialen Arbeit nichts Neues sind. Aber Standard ist nicht gleich Standard, und es muss Klarheit darüber herrschen, was fachgerechte Standards sind.

Flemming Hansen hat darauf verwiesen, dass Standards in der Sozialen Arbeit allenfalls "Handlungskorridore" aufzeigen und als "Kommunikationsbrücken" dienen können (vgl. Hansen, F. 2010: 73-111, 162). Sie sollten Sozialarbeitern Orientierung geben, in welche Richtung zu arbeiten ist, und sie können Rahmenbedingungen setzen für die Diskussion von Fallsituationen.



Es lassen sich durchaus sinnvolle Regeln aufstellen etwa für die kollegiale Beratung, Supervision und Weiterbildung. Die Rolle von berufsethischen oder berufspraktischen Standards kann definiert werden (Diskussion von Fallsituationen, um eigene reflexive Kompetenzen zu steigern). Es können Grundsätze über das Einholen und die Rolle von Feedbacks der Adressaten aufgestellt werden. Auch über Regeln der Zulassung zum Beruf ließe sich diskutieren, selbst wenn damit ein sehr unsicheres Terrain beschritten wird. Bei all dem muss klar sein, dass die praktische Umsetzung in der Hand von Professionellen bleibt - der Kern der Dienstleistungserbringung also nicht angetastet wird.

Tendenziell argumentiert auch ein gerade vorgelegter, knapp 180seitiger Bericht über die Situation in Bereichen der englischen Kinder- und Jugendhilfe in diese Richtung (vgl. Munro 2011). Das Fazit dieser Empfehlungen an die britische Regierung lautet salopp formuliert: Stoppt den Irrsinn der Verregelungen, nehmt Sozialarbeiter wieder als Professionelle ernst, anstatt sie zu gängeln und zu entwürdigen, gebt ihnen die Fallverantwortung zurück - dafür sind sie ausgebildet!

Der öffentliche Managerialismus hat aber auch darauf eine Antwort: Die neue Strategie ist, Sozialarbeiter dahin zu bewegen, sich wie Ärzte niederzulassen und als "Soziale Unternehmer" zu agieren, die Gewinne erzielen oder in Konkurs gehen können. Argumentiert wird, dass Sozialarbeiter als Unternehmer ihre Arbeit selbst gestalten können, anstatt sich im öffentlichen Dienst in ein Verfahrenskorsett des Managerialismus stecken zu lassen. In Pilotprojekten im Bereich der Sozialen Arbeit für erwachsene Menschen wird dieser neue Weg getestet (vgl. Dunning 2011): Der Markt soll es richten - koste es, was es wolle!

Angesichts solcher Entwicklungen werden Wohlfahrtsprofessionelle darauf achten müssen, sich nicht in einem System vorgetäuschter Sozialarbeit in-

strumentalisieren zu lassen. Sie werden sich einmischen und im Interesse des Faches und der Adressaten "schwejkistisch" werden müssen, auch wenn das die eine oder andere "Subordinationsverletzung" einschließt - um in der Sprache der Armee der k. u. k. Monarchie zu bleiben.

Literatur:

- Beresford, P.*, 2011: So farewell social work, in: *Community Care* 13.1.2011: 6
- Bröckling, U.*, 2000: Totale Mobilmachung. Menschenführung im Qualitäts- und Selbstmanagement, in: ders. Lemke, T. / Krasmann, S.: *Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*, Frankfurt/M.: 131-167
- Cameron, W. B.*, 1963: *Informal sociology: A casual introduction to sociological thinking*, New York
- Community Care* 2010: Coping without paperwork, in: *CC* 5 August: 16f.
- Clarke, J. / Newman, J.*, 1997: *The Managerial State*, London u.a.
- Dahme, H.-J.*, 2008: Organisations- und Professionswandel im sozialen Dienstleistungssektor, in: *Sozialer Fortschritt*, Nr. 1: 9-14
- Geißler, H.*, 2010: Politik und Ethik - http://www.heiner-geissler.de/documents/heiner-geissler.de_thema_politik-und-ethik.pdf (abg. am 13.6.2011)
- dgcc 2008*: Rahmenempfehlungen zum Handlungskonzept Case Management, hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Care und Case Management e.V., Heidelberg u.a.; ebenfalls abgedruckt in: *Wendt, W. R / Löcherbach, P. (Hg.): Standards und Fachlichkeit im Case Management*, Heidelberg u.a.: 53-95
- Dunning, J.*, 2011: Better off outside the council?, in: *Community Care* 5. May 2011: 24f.
- Dustin, D.*, 2007: *The McDonaldization of Social Work*, Aldershot
- Hansen, E.*, 2011: Das Case/Care Management: Nationale Entwicklungslinien in Großbritannien, Schweden und Deutschland, in: *neue praxis* 2011 (im Erscheinen)
- Hansen, F.*, 2010: *Standards in der Sozialen Arbeit*, Berlin
- Harris, J.*, 2003: *The Social Work Business*, London, New York
- Hašek, J.*, 2008: *Die Abenteuer des braven Soldaten Schwejk*, Berlin
- Jones, R.*, 2011: Wise heads needed to run social work, in: *Community Care* 14 April 2011: 21
- Jones, C.*, 2001: Voices From the Front Line: State Social Workers and New Labour, in: *British Journal of Social Work* 31: 547-562
- König, K.*, 2007: Verwaltungskulturen und Verwaltungswissenschaften, in: ders. / Reichard, C. (Hg.): *Theoretische Aspekte einer managerialistischen Verwaltungskultur. Speyerer Forschungsberichte* 254: 1-24
- Lewycka, M.*, 2010: *We are all made of glue*, London
- Luhmann, N. / Schorr, K. E.*, 1982: Das Technologiedefizit der Erziehung und die Pädagogik, in: dies., *Zwischen Technologie und Selbstreferenz. Fragen an die Pädagogik*, Frankfurt/M.: 11-50
- Munro, E.*, 2011: *The Munro Review of Child Protection: Final Report*, London - <http://www.official-documents.gov.uk/document/cm80/8062/8062.pdf> (abg. am 13.7.2011)

- Munro, E.*, 2010: Wanted: professionals not public robots, in: Parliamentary Brief Online, 2 March 2010: <http://www.parliamentarybrief.com/2010/03/wanted-professionals-not-public-robots> (abg. am 13.6.2011)
- Munro, E.*, 2009: A job half done, in: Parliamentary Brief Online, 8 December 2009: <http://www.parliamentarybrief.com/2009/12/a-job-half-done> (abg. am 13.6.2011)
- Parton, N.* 2011: The increasing length and complexity of central government guidance about child abuse in England: 1974-2010. Discussion Paper. University of Huddersfield, Huddersfield - <http://eprints.hud.ac.uk/9906/> (abg. am 13.6.2011)
- Schröter, E.*, 2007: Der öffentliche Managerialismus im Lichte der Demokratietheorie - eine kritische Diskussion, in: König, K. / Reichard, C. (Hg.): Theoretische Aspekte einer managerialistischen Verwaltungskultur. Speyerer Forschungsberichte 254: 151-186
- Tucholsky, K.*, 1926: Herr Schwejk, in: Weltbühne Nr. 23 v. 8.6.1926; abgedruckt in: Hašek, J., 2008: 793-798
- Wastell, D. / White, S. / Broadhurst, K. / Peckover, S. / Pithouse, A.*, 2010: Children's services in the iron cage of performance management: street-level bureaucracy and the spectre of Švejkism, in: International Journal of Social Welfare 19: 310-320
- White, V.*, 2009: Quiet challenges? Professional practice in modernised social work, in: Harris, J. / dies. (Hg.): Modernising Social Work. Critical Considerations, Bristol: 129-144
- Wollmann, H.*, 2002: Verwaltungspolitische Reformdiskurse und -verläufe im internationalen Vergleich, in: König, K. (Hg.): Deutsche Verwaltung an der Wende zum 21. Jahrhundert, Baden-Baden: 489-52