

ABSCHIED VOM MANAGERIALISMUS

DAS VERHÄLTNIS VON PROFESSION UND ORGANISATION IN DER SOZIALEN ARBEIT

Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades (Dr. phil.)

eingereicht an der Fakultät für Erziehungswissenschaft, Universität Bielefeld

von Simon Mohr

Bielefeld, Januar 2017

Gutachter: Prof. Dr. Holger Ziegler, Universität Bielefeld
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hans-Uwe Otto, Universität Bielefeld

Inhaltsverzeichnis

<i>Tabellen- und Abbildungsverzeichnis</i>	<i>v</i>
<i>Abkürzungsverzeichnis</i>	<i>vii</i>
1 EINLEITUNG	1
2 PROFESSIONALISIERUNG SOZIALER ARBEIT	11
2.1 Professionalität als institutionalisiertes Rollenmuster	12
2.2 Professionalisierung Sozialer Arbeit zwischen Proletarisierung, Kolonialisierung und Aktivierung	18
2.2.1 Spätkapitalistische Funktionsbestimmung Sozialer Arbeit	20
2.2.2 Verstehen vs. Kolonialisieren	25
2.2.3 Soziale Arbeit als personenbezogene Dienstleistung	32
2.2.4 Soziale Arbeit zwischen Ökonomisierung und Aktivierung	38
2.3 Soziale Arbeit als alternative Professionalität	43
2.3.1 Soziale Arbeit im Verhältnis zu Staat, Bürokratie und wissenschaftlichem Wissen	44
2.3.2 Professionalität als analytischer und normativer Bezugsrahmen	51
3 PROFESSION UND ORGANISATION	55
3.1 Bürokratie und Professionalität als Gegensatz	55
3.1.1 Bürokratien zwischen Amts- und Fachautorität	56
3.1.2 Bürokratie und Professionalität als widersprüchliche Steuerungsmodi	59
3.1.3 Grenzen der Bürokratiekritik	63
3.2 Die technische Funktionalität professioneller Selbststeuerung	65
3.2.1 Kontingenztheorie und die Frage der Passung von Organisation und Umwelt	66
3.2.2 Konfigurationen und Archetypen: ein typologischer Zugang zu Organisationen	68
3.2.3 Die professionelle Bürokratie als Organisationstyp	73
3.2.4 Professionelle Bürokratien als Ermöglichungsbedingung?	82
3.3 Professionalität als Rationalitätsmythos und Legitimationsinstrument	86
3.3.1 Organisationen Sozialer Arbeit als institutionalisierte Organisationen	86
3.3.2 Der Schlüsselbegriff der Institution im Neoinstitutionalismus	90
3.3.3 Professionalität und Organisation im Neoinstitutionalismus	92
3.3.4 Archetypen 2.0: Professional Service Firms, P ² und Managed Professional Business	100
3.3.5 Potenziale einer neoinstitutionalistischen Organisationsanalyse	105
3.4 Forschungsprogramm zur Analyse von Organisationen Sozialer Arbeit	108
3.4.1 Zusammenfassung der organisationstheoretischen Überlegungen	108
3.4.2 Theoretischer Entwurf eines Forschungsprogramms	111

4	MANAGERIELLE STEUERUNG UND (DE-)PROFESSIONALISIERUNG SOZIALER ARBEIT	118
4.1	Organisationen Sozialer Arbeit als Dienstleistungsunternehmen	119
4.1.1	Verwaltungsreform „Neues Steuerungsmodell“	119
4.1.2	Fachlichkeit durch Sozialmanagement	124
4.1.3	Sozialmanagement als Managerialisierung der Sozialen Arbeit	128
4.2	Umsetzung und Konsequenzen von Markt- und Managementsteuerung	135
4.2.1	Prozesse der Strukturanpassung	135
4.2.2	Arbeitsverdichtung und Prekarisierung der Beschäftigungsverhältnisse	138
4.2.3	Standardisierung und Deprofessionalisierung der Leistungserbringung	142
4.2.4	Entkopplung und widerständige Praxis	145
4.2.5	Kolonialisierung des professionellen Diskurses	149
4.3	Managerialismus und organisationale Praxis: Konkretisierung des Forschungsprogramms	153
5	EMPIRISCHE ANALYSE UND DISKUSSION DES VERHÄLTNISSES VON PROFESSION UND ORGANISATION IN DER KINDER- UND JUGENDHILFE	158
5.1	Forschungsmethodisches Vorgehen	158
5.1.1	Forschungsleitende Thesen	158
5.1.2	Forschungsdesign und Datenerhebung	162
5.1.3	Stichprobe und Repräsentativität	164
5.2	Ergebnisse I: Der professionelle Organisationstyp	168
5.2.1	Operationalisierung und Verbreitung der Merkmale professioneller Organisationen	168
5.2.2	Die professionelle Organisation als Ermöglichungsbedingung professionellen Handelns	176
5.2.2.1	Qualität des Weiterbildungsangebotes	176
5.2.2.2	Kollegialität des Arbeitsklimas	178
5.2.2.3	Kompetenzen der Vorgesetzten	179
5.2.2.4	Verwirklichung der eigenen Vorstellungen guten pädagogischen Handelns	180
5.2.2.5	Professionelle Haltung: Das responsabilisierend-disziplinierende Problemdeutungsmuster	181
5.2.2.6	Organisationsbindung	185
5.2.2.7	Zufriedenheit mit der Arbeit und dem Beruf	188
5.2.2.8	Burnout	189
5.2.3	Weitere Merkmale und Bedingungen professioneller Organisationen	193
5.3	Ergebnisse II: Der managerialistische Organisationstyp	198
5.3.1	Operationalisierung und Verbreitung der Merkmale managerialistischer Organisationen	198
5.3.2	Die managerialistische Organisation als restringierende Bedingung professionellen Handelns	204
5.3.3	Weitere Merkmale und Bedingungen managerialistischer Organisationen	206
5.3.3.1	Auftragsvergabe und Verhandlungsatmosphäre mit dem öffentlichen Träger	206
5.3.3.2	Atypische Beschäftigungsverhältnisse	208
5.3.3.3	Arbeitsverdichtung und enge Zielvorgaben	210
5.3.3.4	Haltungen der Mitarbeitenden gegenüber managerialistischer Fremdsteuerung	212

5.4	Ergebnisse III: Professionelle und managerialistische Organisationsmerkmale – Widerspruch oder Symbiose?	213
5.4.1	Der professionelle und der managerialistische Organisationstyp als zwei Pole eines Kontinuums	216
5.4.2	Eine Typologie von Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe	217
5.5	Zusammenfassung der Ergebnisse	223
6	THEORETISCHE UND PRAKTISCHE KONSEQUENZEN FÜR ORGANISIERTE SOZIALE ARBEIT	230
6.1	Die professionelle Organisation als Optimaltypus?	231
6.1.1	Zwischenresümee: Professionelle Organisationen in der Sozialen Arbeit	231
6.1.2	Grenzen der Koordination durch standardisiertes Wissen und Können	234
6.1.3	Teamstrukturen und die Gefahr ihrer Nichtbeachtung	238
6.1.4	Professionelle Organisationen und ihr Verhältnis zur Umwelt: Grenzen einer kontingenztheoretischen Perspektive	242
6.2	Managerialismus als Rettung oder Gefahr für professionelle Soziale Arbeit?	250
6.2.1	Professionalismus als Prototyp managerialistischer Steuerung?	250
6.2.2	Die falschen Hoffnungen von Markt und managerialistischem Management	259
6.3	Soziale Arbeit im Sozialstaat und das „responsibilisierend-disziplinierende Problemdeutungsmuster“	267
6.3.1	Organisierte Soziale Arbeit als Reproduktionsagentur gesellschaftlicher Verhältnisse	267
6.3.2	Managerialismus und die Responsibilisierung der Klient_innen	272
7	DIE NOTWENDIGKEIT EINES ALTERNATIVEN SOZIALMANAGEMENTS	279
	<i>Literaturverzeichnis</i>	288
	<i>Anhang</i>	317

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht über die verwendeten statistischen Symbole (nach APA 2010).....	161
Tabelle 2: Angebotsstruktur der erfassten Einrichtungen	165
Tabelle 3: Autonomie (Häufigkeiten)	169
Tabelle 4: Kollegiale Entscheidungsfindung (Häufigkeiten)	170
Tabelle 5: Orientierung am Hilfebedarf der Klient_innen (Häufigkeiten)	171
Tabelle 6: Konstruktvalidierung "Professionelle Organisation" (rotierte Komponentenmatrix)	172
Tabelle 7: Kohärenz des professionellen Organisationstyps (Korrelationsmatrix).....	174
Tabelle 8: Index professionelle Organisation (Komponentenmatrix)	174
Tabelle 9: durchschnittliche aggregierte Zustimmungsraten ("trifft eher zu" und "trifft voll zu"), klassifiziert nach Ausprägungen des InprO.....	175
Tabelle 10: Formales Fortbildungs- und Supervisionsangebot (Häufigkeiten und Korrelationen mit dem InprO).....	177
Tabelle 11: Bewertung der Qualität des Weiterbildungsangebotes (Häufigkeiten)	177
Tabelle 12: Kollegialität des Arbeitsklimas (Häufigkeiten)	178
Tabelle 13: Kollegialität des Arbeitsklimas (a.V.) und Merkmale professioneller Organisationen (u.V.) (Lineare Regression)	179
Tabelle 14: Kompetenzen der Vorgesetzten (Häufigkeiten)	180
Tabelle 15: Verwirklichung der eigenen Vorstellungen guten pädagogischen Handelns (Häufigkeiten)	180
Tabelle 16: Verwirklichung eigener Vorstellungen (a.V.) und Merkmale professioneller Organisationen (u.V.) (lineare Regression)	181
Tabelle 17: Responsibilisierend-disziplinierendes Problemdeutungsmuster (Häufigkeiten)	183
Tabelle 18: Responsibilisierend-disziplinierendes Problemdeutungsmuster (rdP) (a.V.) und Merkmale professioneller Organisationen (u. V.) (lineare Regression)	184
Tabelle 19: Organisationsbindung (Häufigkeiten)	187
Tabelle 20: Organisationsbindung (a.V.) und Merkmale professioneller Organisationen (u.V.) (lineare Regression)	188
Tabelle 21: Zufriedenheit mit Arbeit und Beruf (Häufigkeiten)	188
Tabelle 22: Zufriedenheit mit Arbeit und Beruf (a.V.) und Merkmale professioneller Organisationen (u.V.) (lineare Regression)	189
Tabelle 23: Emotionale Erschöpfung (Häufigkeiten)	190
Tabelle 24: Zynismus (Häufigkeiten)	191
Tabelle 25: Professionelle Selbstwirksamkeit (Häufigkeiten).....	191
Tabelle 26: Dimensionen von Burnout (Korrelationsmatrix).....	191
Tabelle 27: InprO und Dimensionen von Burnout (Korrelationsmatrix)	192
Tabelle 28: Emotionale Erschöpfung und Zynismus (a.V.) und Merkmale professioneller Organisationen (u.V.) (lineare Regression)	193
Tabelle 29: Vertrauen in die Professionalität der Fachkräfte.....	195
Tabelle 30: Befürwortung professioneller Selbststeuerung (Häufigkeiten)	196
Tabelle 31: Kriterien der Auftragsvergabe (Häufigkeiten und Mittelwerte)	197
Tabelle 32: Verteilung betriebswirtschaftlicher Managementinstrumente.....	199
Tabelle 33: Kohärenz des managerialistischen Organisationstyps (Korrelationsmatrix)	202
Tabelle 34: Managerialistische Organisation (Komponentenmatrix).....	203
Tabelle 35: Klassifikation der Einrichtungen entlang der Ausprägung der Merkmale des managerialistischen Organisationstyps	204

Tabelle 36: Ermöglichungsbedingungen professioneller Dienstleistungserbringung und Merkmale managerialistischer Organisationen (Regressions- und Korrelationsanalysen) ($n=44-46$)	205
Tabelle 37: Verhältnis zu öffentlichen Trägern (Häufigkeiten).....	207
Tabelle 38: Verhältnis zu öffentlichen Trägern und Merkmale managerialistischer Organisationen (Korrelationen)	208
Tabelle 39: Atypische Beschäftigungsverhältnisse (Häufigkeiten)	209
Tabelle 40: Arbeitsverdichtung und enge Zielvorgaben (Häufigkeiten)	210
Tabelle 41: Arbeitsverdichtung und enge Zielvorgaben, Merkmale managerialistischer Organisationen, InmO und InprO (Korrelationsmatrix).....	211
Tabelle 42: Haltungen gegenüber managerieller Fremdsteuerung (Häufigkeiten).....	212
Tabelle 43: Merkmale der managerialistischen und der professionellen Organisation (Korrelationsmatrix).....	215
Tabelle 44: Hauptkomponentenanalyse (zweiter Ordnung) über professionelle und managerialistische Organisationsmerkmale (Komponentenmatrix mit <i>einer</i> extrahierten Hauptkomponente)	216
Tabelle 45: Ermöglichungsbedingungen professioneller Dienstleistungserbringung und „Index professionelle vs. managerialistische Organisation“ (Korrelationsmatrix)	217
Tabelle 46: Hauptkomponentenanalyse (zweiter Ordnung) über professionelle und managerialistische Organisationsmerkmale (rotierte Komponentenmatrix mit <i>zwei</i> extrahierten Hauptkomponenten).	218
Tabelle 47: Ergebnis der Clusteranalyse (Mittelwertvergleich)	219
Tabelle 48: Organisationscluster (u. V.) und Ermöglichungsbedingungen professioneller Dienstleistungserbringung (a. V.) (Mittelwertvergleich und Varianzanalyse)	220
Tabelle 49: Organisationsbindung (a.V.), Autonomie, Orientierung am Hilfebedarf und Zufriedenheit mit dem Gehalt (u.V.) (lineare Regression).....	245
Tabelle 50: Indikatoren für Burnout, Autonomie und Kollegialität des Arbeitsklimas (Korrelationsmatrix)	266
Tabelle 51: Responsibilisierend-disziplinierendes Problemdeutungsmuster und Einrichtungscluster (mittlere Zustimmungsraten)	275

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Sechs Basiselemente einer Organisation (Mintzberg 1989, S. 99).....	74
Abbildung 2: Die professionelle Bürokratie (Mintzberg 1979, S. 355)	78
Abbildung 3: Überleben von Organisationen (Meyer/Rowan 1977, S. 353)	117
Abbildung 4: Misstrauen in Professionalität (klassifiziert nach Einrichtungen)	202
Abbildung 5: Misstrauen und Managementinstrumente (u.V.) und Autonomie (a.V.) (Pfaddiagramm).....	257
Abbildung 6: Managerialistische Organisation, Arbeitsbedingungen und rdP (Pfaddiagramm)	276

Abkürzungsverzeichnis

BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
HzE	Hilfen zur Erziehung
InmO	Index managerialistische Organisation
InprO	Index professionelle Organisation
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (früher: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung)
NSM	Neues Steuerungsmodell
rdP	responsibilisierend-disziplinierendes Problemdeutungsmuster
SGB	Sozialgesetzbuch
ZuPe	Zukunft Personalentwicklung

1 Einleitung

Soziale Arbeit strebt seit ihrer Akademisierung in den 1960er Jahren nach Professionalisierung: Ihr Vorgehen soll wissenschaftlich fundiert und in Orientierung an professionsethischen Prinzipien weitgehend autonom vom Staat und anderen Berufsgruppen erfolgen. Sie beansprucht außerdem das Recht auf professionelle Selbstkontrolle sowie eine Deutungshoheit über die Probleme ihrer Klient_innen. Der mit der Professionalisierung einhergehende Anspruch der exklusiven Besetzung eines definierten Zuständigkeitsbereichs und die Monopolisierung darauf bezogener Kompetenzen ist als „kollektives Aufstiegsprojekt“ (Olk 1986, S. 27) eines bis dato eher marginalisierten ‚Frauenberufs‘ zu deuten und somit nicht unabhängig vom Streben nach gesellschaftlicher Anerkennung und damit verbundener Privilegien. Nichtsdestotrotz kann davon ausgegangen werden, dass die Professionalisierung der Sozialen Arbeit in erster Linie in Orientierung am Interesse der Klient_innen erfolgt. Nicht unerheblich ist dabei der Gedanke, sich aufgrund der Versozialwissenschaftlichung des Berufs von der Fokussierung auf die individuelle Problematik des Einzelfalls zu lösen und „die sozialen Verhältnisse selbst, die diese Problemlagen zulassen oder gar produzieren, in den Mittelpunkt ihrer auch öffentlich-politischen Aktion zu stellen“ (Otto 1972, S. 421). Beim Prozess ihrer Professionalisierung sieht sich die Soziale Arbeit jedoch durch mehrere Probleme herausgefordert, die im Wesentlichen in den folgenden drei Debatten diskutiert werden: Die Auseinandersetzungen mit dem Kontrollaspekt Sozialer Arbeit, die sogenannte ‚Expertenkritik‘ sowie die ‚Managerialisierung‘ der Sozialen Arbeit.

Als wohlfahrtsstaatlich konstituierter Beruf und sozialpolitischer Interventionsmodus ist Soziale Arbeit stärker als die klassischen Professionen an staatliche Vorgaben gebunden, was am schärfsten im Begriff des Doppelmandats (Böhnisch/Lösch 1973) diskutiert wird. Mit diesem doppelten Auftrag gehen u.a. eine strukturelle Begrenzung ihrer Handlungsspielräume, ein begrenzter Einfluss auf die Bestimmung ihrer Ziele und auch besondere Schwierigkeiten im Aufbau von Arbeitsbündnissen mit ihren Klient_innen einher (Becker-Lenz 2005). Dienstleistungen der Sozialen Arbeit sind „nicht klienten- sondern *anbieterdominiert*“ (Gross/Badura 1977, S. 378), die Inanspruchnahme der Leistungen erfolgt meist eher unfreiwillig (Oevermann 2013). Aufgrund ihrer Abhängigkeit vom Staat und dem damit einhergehenden (professionsuntypischen) Kontrollauftrag wurde ihr teilweise lediglich der Status einer Semiprofession zugesprochen (Etzioni 1969). Nun machte es zeitweise zwar den Eindruck, dass sich Soziale Arbeit als ‚Dienstleistung‘ zumindest von ihrer sichtbaren (manifesten) Kontrollfunktion zu distanzieren vermag (exemplarisch BMFSFJ 1994, S. 582; Olk 2008).

Spätestens seit der neu entflammten Kinderschutzdebatte, im Zuge aktivierungspolitischer Präventionsprogramme und auch im Umgang mit ‚schwierigen Jugendlichen‘ lässt sich jedoch wieder ein Ausbau kontrollierender und strafender Interventionen feststellen (Lutz 2010; Ziegler/Scherr 2013). Unabhängig von solchen Entwicklungen kann sich aber Soziale Arbeit ihren latenten, staatlichen (Kontroll-)Aufgaben nicht gänzlich entziehen. In ihrem Selbstverständnis als Profession geht es daher vor allem darum, sich stetig ihrer gesellschaftlichen Rolle zu vergewissern und die Paradoxien, die sich aus ihrem Doppelauftrag ergeben, professionell zu bearbeiten (z.B. Schütze 1996, S. 244).

Die zweite große Herausforderung im Professionalisierungsprozess Sozialer Arbeit entspringt einer allgemeinen Kritik am Expertentum. Der seit den 1950er Jahren stetig wachsende Dienstleistungssektor hat zwar insgesamt große Hoffnungen auf eine rational organisierte, freie und gleiche Gesellschaftsform geweckt (Fourastié 1949; Parsons 1968; Gartner/Riessman 1974; Bell 1976), aber eben auch ein Unbehagen gegenüber einer technokratisierten Gesellschaft und expertokratischen Bevormundung ausgelöst. Schelsky (1963) etwa unterstellt der Pädagogik „die Überzeugtheit des Rechts zur planenden Manipulierung des ‚ganzen Menschen‘“ (S. 161), Habermas (1981b) spricht von der „Kolonialisierung der Lebenswelt“ durch bürokratische und therapeutische Hilfen und auch Illich (1979) attestiert dem Dienstleistungssystem „hauptsächlich paradoxe Kontraproduktivität – nämlich die systematische Entmündigung des Staatsbürgers“ (S. 26; siehe auch Badura 1980; McKnight 1995). Diese postmoderne und zu weiten Teilen reaktionäre Skepsis gegenüber Professionalität (Leicht 2016) wurde in der Sozialen Arbeit in den 1970er und 80er Jahre breit diskutiert. In diesem Zuge hat sich ein, im Verhältnis zu den klassischen Professionen, alternatives Professionsverständnis durchgesetzt, das u.a. durch eine Abwendung vom klinisch-kurativen Paradigma, einer Kritik an einer „ingenieuriale[n] Wissensanwendung“ (Oevermann 2013, S. 121) und der Herausbildung fallverstehender Zugänge gekennzeichnet und bis heute handlungsleitend ist (Thiersch 1984; Olk 1986 Dewe/Otto 1987).

Seit den 1980er Jahren, vor allem aber mit der Einführung des Neuen Steuerungsmodells in den 1990er Jahren, wird die Professionalisierung Sozialer Arbeit erneut herausgefordert, dieses Mal allerdings vor dem Hintergrund einer Kritik am konservativen Sozialstaatssystem. Nicht die ‚selbsternannten Menschheitsbeglückter‘, sondern der Versicherungsstaat (Ewald 1993) und der mit ihm eng verknüpfte „bureau-professionalism“ (Clarke/Newman 1997) werden aufgrund falsch gesetzter Anreize als Verursacher von Hilfebedürftigkeit, Passivität, Moral Hazard und Trittbrettfahrertum der Sozialleistungsempfänger_innen bestimmt (kritisch: Kessler 2006). Im selben Zug wird auch den Dienstleistungserbringern, insbesondere den Wohlfahrtsverbänden vorgeworfen, ihre Monopolstellung zur Selbstbereicherung zu missbrauchen, zu wenig Anreize zur Effektivitätssteigerung zu

setzen, wenig innovativ zu sein und damit weder gemeinwohlorientiert noch ressourcenschonend zu agieren (z.B. Seibel 1994; Ottnad et al. 2000, Möller/Enste 2015). Die Einführung eines Wohlfahrtsmarktes soll zur Aktivierung von Eigenverantwortung aller Bürger_innen beitragen. Für die Leistungsempfänger_innen bedeutet dies ihre Adressierung als entscheidungsfähige Konsument_innen auf einem Sozialmarkt (Lessenich 2012) – oder aber, im Falle der „In-Aktiven“, ihre moralisch gerechtfertigte Kontrolle, Disziplinierung und Ausschließung (Lutz/Ziegler 2005; Garland 2008). Aber auch auf Seiten der wohlfahrtserbringenden Träger und Fachkräfte soll der Markt bzw. der hierüber vermittelte Wettbewerb als Anreiz dienen, die Innovations- und Leistungsbereitschaft „herauszufordern“ (KGSt 1993, S. 23; Le Grand 2009). Dank der „unsichtbaren Hand“ (Adam Smith) des Marktes sowie der Privatwirtschaft entlehnter Managementinstrumente – die neben positiven Leistungsanreizen auch Kontroll- und Sanktionsinstrumente umfassen – soll das am Eigennutz orientierte Verhalten der ‚sich selbst bereichernden Dienstleistungserbringer_innen‘ zugunsten des Gemeinwohls kanalisiert und optimiert werden. Wie es im berühmten Schröder-Blair-Papier vom 8. Juni 1999 steht, „muß es darum gehen, Bürokratie auf allen Ebenen abzubauen, Leistungsziele zu formulieren, die Qualität öffentlicher Dienste rigoros zu überwachen und schlechte Leistungen auszumerzen“ (Schröder/Blair 1999, S. 15f.).

Trotz des deutlichen Rückgriffs auf ökonomische Konzepte und die Idee der Eigenverantwortlichkeit handelt es sich beim aktivierenden Sozialstaat nicht um einen neoliberalen Minimalstaat. Zwar werden Versorgungsleistungen reduziert, an anderer Stelle aber der moralische Einfluss auf die Bürger_innen ausgebaut. Die aktivierungspolitische Programmatik des „Fordern und Förderns“ (§ 1 SGB II) mit dem Ziel der „Resozialisierung der Subjekte“ (Lessenich 2012) markiert damit eine zentrale Verschiebung des sozialstaatlichen Auftrags: Im Unterschied zu den 1970er Jahren sind es nun nicht (mehr) die Expert_innen, sondern ist es der Staat, der die „Pädagogisierung der Gesellschaft“ (Kob 1959) vorantreibt und dabei auch die Dienstleistungserbringer_innen in sein Erziehungsprogramm mit einbezieht.¹

In den Debatten um das doppelte Mandat, die Gefahr der expertokratischen Bevormundung der Klient_innen und die Steuerung Sozialer Arbeit durch Markt und Management geht es um die Kernfragen Sozialer Arbeit, nämlich ganz grundsätzlich um das Verhältnis der Sozialen Arbeit zum Staat,

¹ Neben dieser und anderer Differenzen gibt es auch eine zentrale Parallele zwischen der Expert_innenkritik der 1970er Jahre und der Aktivierungsprogrammatik. Beiden Ansätzen gemeinsam ist die Idee der Einzelnen als aktive Gestalter_innen ihres Lebens, die Betonung kollektiver Selbsthilfekräfte und ein grundsätzliches Misstrauen gegenüber einem institutionalisierten Hilfesystem (Peters 2012; Schone/Schone 2015; Leicht 2016). Insofern ist es fraglich, ob im Aktivierungsdiskurs, wie etwa Böllert (2006, S. 21) vermutet, tatsächlich nur semantisch an vormaligen emanzipativen Konzepten der Sozialen Arbeit angeschlossen wird.

zu ihren Klient_innen und zu akademischem Wissen; es geht um Fragen von (Fach-)Autorität, Autonomie und Deutungsmacht und dabei letztlich immer darum, wie es der Sozialen Arbeit gelingen kann, als problematisch markierte Lebensführungsweisen mit den Klient_innen so zu bearbeiten, dass trotz Normalisierung, paternalistischer Hilfe und sozialer Kontrolle die Klient_innen an Handlungsautonomie hinzugewinnen. Bezüglich der ersten beiden Debatten besteht inzwischen eine fundierte und weitgehend allgemein geteilte Einschätzung im Fachdiskurs der Sozialen Arbeit. Die „gleichzeitige Verpflichtung auf Hilfe und Kontrolle“ (Olk 1986, S. 170) wird nicht mehr als Grenze, sondern Herausforderung oder schlichtweg als Ausgangspunkt ihrer Professionalisierung begriffen (Schütze 1996; Heiner 2004). Die als Reaktion auf die Kolonialisierungs- und Entmündigungskritik formulierten ‚alternativen‘ fachlichen Konzepte (u.a. Thiersch 1992; Schaarschuch 1996; Dewe/Otto 2012) sind konstitutiver Bestandteil des gegenwärtigen Selbstverständnisses einer professionellen Sozialen Arbeit. Vor diesem fachlichen Hintergrund besteht zudem weitgehend Konsens darüber, dass der Umbau des sozialen Sektors zum Wohlfahrtsmarkt und der damit erzeugte Wettbewerb zwischen den Trägern sowohl zulasten des Personals als auch der Klient_innen geht (zur Übersicht: Otto/Schnurr 2000; Dahme/Wohlfahrt 2015; Müller et al. 2016). Uneinigkeit zeigt sich lediglich hinsichtlich der sozialmanageriellen Umgestaltung der Einrichtungen, insbesondere der Übernahme von Managementideen aus der Privatwirtschaft: Während sie von einigen als *die* Chance oder gar Bedingung der Professionalisierung Sozialer Arbeit begriffen werden (Nadai/Sommerfeld 2005; Knorr/Halfar 2000), sehen andere hier einen Angriff auf ihre Autonomie und eine existenzielle Gefahr der Deprofessionalisierung (Beckmann et al. 2009; Schnurr 2005; Otto/Ziegler 2015). Vor allem in der Debatte um die Rolle des Managements wird eine Blindstelle des gesamten Professionsdiskurses offensichtlich: die Organisation(en) der Sozialen Arbeit.

Die Organisationsbedingungen Sozialer Arbeit werden in allen genannten Diskursen als relevante Größe erwähnt und problematisiert. In der Auseinandersetzung um das Hilfe-Kontrolle-Dilemma etwa zeigt sich die Tendenz, Organisationen mit Bürokratie gleichzusetzen und als Ausdruck des (kontrollierenden) Eingriffs des Staates zu konzeptualisieren (AKS Berlin 1971; Schütze 1996). Somit ist es nicht verwunderlich, dass Profession und Bürokratie als Gegensätze begriffen wurden und anstelle einer tiefergehenden Analyse organisationaler Mechanismen die Überwindung bürokratischer Fesseln im Vordergrund stand (Otto 1972). Vereinzelt zeigt sich in den 1970er und 80er Jahren auch eine Rezeption organisationssoziologischer, primär kontingenztheoretisch inspirierter Studien zur Kombination von bürokratischen und professionellen Steuerungsmodi sowie Ideen zu alternativen Organisationsformen (Dreisbach 1973; Müller/Otto 1980). Letztlich bleibt Olks „Abschied vom

Experten“ (1986) aber eine der wenigen Arbeiten, in der professions- und organisationstheoretische Überlegungen systematisch aufeinander bezogen und vor dem Hintergrund einer sozialarbeiterischen Perspektive diskutiert werden.

Dass die große Zurückhaltung der organisationstheoretischen Fundierung des fachlichen Diskurses aus professionstheoretischer und -politischer Perspektive grob fahrlässig ist, zeigt sich spätestens in der aktuellen Managementdebatte (die ganz offensichtlich auf Konzepte von ‚Organisationen‘ verweist). Die Anwendung von der Privatwirtschaft entlehnten Managementinstrumenten – wie etwa „Führung durch Zielvereinbarung“, „Lernende Organisation“ oder „Total Quality Management“ – ist in den letzten zwei Jahrzehnten im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe nahezu selbstverständlich geworden (Gerull 2004; Beckmann et al. 2007; Mohr 2015). Diese Selbstverständlichkeit des Rückgriffs auf Managementideen wird auch daran deutlich, dass Sozialmanagement mittlerweile an vielen Hochschulen in Deutschland als eigener Studiengang und in vielen Studiengängen Sozialer Arbeit als Schwerpunkt oder Vertiefungsbereich angeboten wird. Zu denken gibt es da, dass die managerielle Umgestaltung der Einrichtungen Sozialer Arbeit und auch die Vermittlung manageriellen Wissens weitgehend ohne grundständige Studien, also ohne fachliche Theorien und ohne belastbare empirische Befunde zu Organisationen Sozialer Arbeit auskommt. Ganz im Gegenteil: Es findet sich auch hier die für viele Managementüberlegungen der Privatwirtschaft typische Gleichzeitigkeit von Rationalisierungs- und Innovationsversprechen auf der einen und einem geringen theoretischen Differenzierungsgrad sowie Mangel an belastbaren empirischen Befunden auf der anderen Seite (allgemein zu diesem Phänomen siehe Abrahamson 1996). Weil in den Professionalisierungsdebatten Sozialer Arbeit die Organisation bislang unterbelichtet geblieben ist, kann aus fachlicher Perspektive – außer Empörung oder Hoffnung – aktuell kein fundiertes, professionelles Organisationskonzept für die Soziale Arbeit mit Bezug auf die Gestaltungsaktivitäten betriebswirtschaftlichen Managements vorgebracht werden. Die fachliche Dimension des Sozialmanagements wird daher nicht selten auf die oberflächliche Forderung der „‘richtigen‘ Anwendung des sozioökonomischen Rationalitätsprinzips“ (Schubert 2005, S. 45) reduziert, also die Notwendigkeit eines „Abwägen[s] von fachlichen und ökonomischen Kriterien“ (Langer/Schröer 2011, S. 10), von professioneller Autonomie und managerieller Kontrolle (Merchel 2010a). Was hier fehlt ist ein Verständnis über die Eigenlogiken von Organisationsprozessen, die unintendierte und aufgrund des Nichtwissens kaum kontrollierbare Nebenfolgen der Implementierung von Managementprozessen sehr wahrscheinlich werden lassen. Da im Managementdiskurs statt von professionstheoretischen Fragen von betriebswirtschaftlichen Ideen ausgegangen wird, mangelt es zudem an einer fachlichen Vorstellung davon, wo Steuerungsbedarf besteht und was ‚richtiges‘ Management bedeuten könnte.

Genau an dieser Stelle setzt diese Arbeit an: Den Ausgangspunkt bildet die Beobachtung, dass Organisationsbedingungen zwar in allen Fachdebatten problematisiert werden, jedoch die Organisation als Konstitutionsbedingung Sozialer Arbeit und zentraler Mechanismus sozialer Strukturbildung analytisch unterbestimmt bleibt. Als ‚formale Organisation‘ im Singular verweist sie auf den Umstand, dass historisch betrachtet sozialpädagogische/sozialarbeiterische Hilfe erst durch die moderne Organisation eine „zuverlässig erwartbare Leistung“ (Luhmann, 1973, S. 32) geworden ist. Organisationen strukturieren aber nicht nur abstrakt Erwartungszusammenhänge, sie sind auch „Sozialsysteme mit Exklusionsbefugnis“ (Scherr 2001, S. 221) und stellen damit (gewollt oder ungewollt) den Dreh- und Angelpunkt einer Profession dar, deren sozialpolitischer Auftrag im Ausgleich von Teilhabemöglichkeiten (Kaufmann 1982), in „Inklusionsvermittlung“ und „Exklusionsvermeidung“ besteht (Bommers/Scherr 1996).

Organisationen im Plural, sprich: die verschiedenen Organisationsformen der öffentlichen und freien Träger, eröffnen ganz konkrete – und je verschiedene – Möglichkeitsräume professioneller Leistungsbringung, konstituieren und restringieren systematisch Handlungsmöglichkeiten sowohl der Klient_innen als auch der Fachkräfte. Organisationen sind dabei sowohl aktive Gestalterinnen professioneller Sozialer Arbeit, als auch selbst von den Akteur_innen beeinflusst. Organisationen und Professionalität müssen daher „als zwei, konstitutiv miteinander verbundene und sich permanent – auf Basis bisheriger Formationen – materialisierende Dimensionen sozialpädagogischer Erbringungsvollzüge konzipiert werden“ (Kessl 2009, S. 48). Bei allen noch zu besprechenden Dimensionen und Formen organisationaler Kontexte ist folglich davon auszugehen, dass Organisationen im Rahmen einer Professionsforschung beachtet werden müssen: sowohl zur kritischen Selbstvergewisserung, vor allem aber, um der gesellschaftlichen Forderung nach Optimierung und Rechtfertigung etwas entgegensetzen zu können. Nur so ist es möglich, sich als Profession gegen (oder auch mit) Ökonomisierung und Management zu behaupten und somit die Dienstleistungsqualität im Sinne der Adressat_innen verbessern zu können.

In dieser Arbeit verfolge ich im Wesentlichen folgende Ziele: Stark theoriebezogen wird ein organisationstheoretisch informierter Zugang zu Organisationen Sozialer Arbeit eröffnet und ein allgemeines Forschungsprogramm formuliert, vor dem Hintergrund einer Befragung von rund 1850 Mitarbeiter_innen aus dem Bereich der Kinder- und Jugendhilfe der Verbreitung bestimmter Organisationsmerkmale empirisch nachgegangen und schließlich – stärker fachlich-problembezogen – die vorgefundenen Organisationsbedingungen hinsichtlich ihrer Ermöglichung bzw. Restriktion professioneller Praxis diskutiert. Ganz wesentlich werden dabei die Fragen aufgegriffen, in welcher Weise

sich der im Zuge des Neuen Steuerungsmodells geschaffene Wettbewerb und der Einsatz betriebswirtschaftlicher Managementinstrumente in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe niederschlagen und die professionelle Leistungserbringung tangieren.

Konkret wird hierzu in einem ersten Schritt der professionstheoretische Bezugsrahmen der Organisationsanalyse hergeleitet. In analytischer Hinsicht geht es um die Frage, ob oder inwieweit sich Soziale Arbeit angemessen über den soziologischen Professionsbegriff beschreiben lässt, in evaluativer Hinsicht hingegen um die Erarbeitung eines, zur Einschätzung der Organisationsbedingungen notwendigen, normativen Maßstabs. Als heuristischen Rahmen greife ich zunächst Parsons' Professions- theorie auf. Im weiteren Verlauf wird dann u.a. vor dem Hintergrund zentraler Stränge und Kontroversen des Professionalisierungsdiskurses in der Sozialen Arbeit sowohl ihr ‚Professionalisie- rungsgrad‘ bestimmt sowie ein normatives Verständnis als lebenswelt- und dienstleistungsorien- tierte Profession Sozialer Arbeit hergeleitet.

Im dritten Kapitel folgt eine breit angelegte Auseinandersetzung mit organisationstheoretischen Perspektiven auf das Verhältnis von Organisation und Profession. Entlang Webers Idealtypus der Bürokratie wird zunächst die Argumentation um das vermeintlich inverse Verhältnis von Bürokratie und Professionalität aufgegriffen und kritisiert. Vor dem Hintergrund kontingenztheoretischer An- nahmen wird der Blick für die Mannigfaltigkeit der Organisationsformen geöffnet und die Idee des Passungsverhältnisses zwischen Umweltbedingungen und Organisation dargelegt. Diese Überle- gungen führen zu Mintzbergs Konfigurationsansatz, vor dessen Hintergrund die Funktionalität pro- fessioneller Selbststeuerung für Organisationen in bestimmten Setting herausgearbeitet wird. Ne- ben diesem analytischen Ansinnen wird der von Mintzberg bestimmte Typus der „professionellen Bürokratie“ als vermeintlich ‚adäquate‘ Organisationsform für die Soziale Arbeit diskutiert.

Als Irritation und auch Ergänzung des kontingenztheoretischen Ansatzes wird in Kapitel 3.3 das Ver- hältnis von Organisation und Profession zudem aus neoinstitutionalistischer Perspektive aufgegrif- fen. Professionalität gerät hier nicht als technisch-funktionaler Problemlösungsmechanismus, son- dern als gesellschaftlich institutionalisierte Erwartungsstruktur in den Blick, die als Rationalitätsmy- thos vor allem legitimatorischen Zwecken dient. Über den Institutionenbegriff werden damit ge- sellschaftliche Glaubensvorstellungen und auch Einstellungen der Organisationsmitglieder zur Er- klärung der Herausbildung bestimmter Organisationsformen herangezogen. Die kontingenztheore- tischen und neoinstitutionalistischen Überlegungen werden schließlich in Form eines Forschungs- programms zur Analyse von Organisationen Sozialer Arbeit zusammengeführt.

Im vierten Kapitel greife ich die aktuelle Debatte um das Neue Steuerungsmodell und die in diesem Zuge an Bedeutung gewonnene Markt- und Managementsteuerung im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe auf. Zunächst wird in die Ideen der Verwaltungsreform eingeführt. Anschließend werden zentrale Überlegungen der Befürworter_innen eines fachlichen Sozialmanagements aufgeführt und den Argumenten der Kritiker_innen gegenübergestellt. Letztere sprechen mit Blick auf den ideologischen Überschuss der Managementlehre von ‚Managerialismus‘ und befürchten eine Deprofessionalisierung Sozialer Arbeit (Otto/Ziegler 2015; Kapitel 4.1). Zur Klärung der offensichtlich konträren Positionen zu Management werden vorhandene Studien aus dem Bereich der Kinder- und Jugendhilfe herangezogen (Kapitel 4.2). Diskutiert werden hier u.a. die Frage nach den Auswirkungen des Neuen Steuerungsmodells auf die Arbeits- und Organisationsbedingungen Sozialer Arbeit (z.B. Arbeitsverdichtung, Standardisierung) sowie das Verhältnis von (managerieller) Organisationsstruktur und professioneller Praxis. Da auch die herangezogenen Studien in ihren Befunden und Aussagen uneindeutig sind, wird – in Anlehnung an das im dritten Kapitel entwickelte Forschungsprogramm – ein Vorschlag zur Analyse von Managerialismus in der Sozialen Arbeit formuliert (Kapitel 4.3)

Im Mittelpunkt der Arbeit steht schließlich die eigene empirische Studie. Auf Grundlage der Befunde einer quantitativen Befragung von rund 1850 Mitarbeiter_innen aus 54 Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe gehe ich im fünften Kapitel den aus meinen theoretischen Überlegungen abgeleiteten Hypothesen zum Verhältnis von Organisation und Profession sowie der Rolle von Management und Ökonomisierung für die Soziale Arbeit nach. Nach einer Darstellung der Hypothesen, der Datenerhebung und Besprechung der Stichprobe wird sich dabei im Kern mit folgenden Fragen auseinandergesetzt:

- Welche Bedeutung kommt den charakteristischen Merkmalen professioneller Organisationen im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe sowohl hinsichtlich ihrer Verbreitung in den Einrichtungen als auch ihrer Relevanz für die Leistungserbringung zu? Inwieweit kann der professionelle Organisationstyp als Ermöglichungsbedingung professioneller Sozialer Arbeit bestimmt werden? (Kapitel 5.2)
- Wie verbreitet sind managerialistische Organisationsmerkmale im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe und welche Relevanz kommt ihnen für die Leistungserbringung zu? Handelt es sich bei Managementinstrumenten und damit verbundenen Ideen und Konzepten um restringierende oder ermöglichende Organisationsbedingungen? (Kapitel 5.3)

- In welchem Verhältnis stehen professionelle und managerialistische Organisationsmerkmale zueinander? Handelt es sich um miteinander unvereinbare Steuerungslogiken oder miteinander kombinierbare Prinzipien? (Kapitel 5.4)

Ebenso wie bei Olk (1986) wird auch im Titel dieser Arbeit mit dem „Abschied vom Managerialismus“ ein zentrales Ergebnis der Untersuchung vorweggenommen: Während sich der professionelle Organisationstyp insgesamt als Ermöglichungsbedingung darstellt, gehen einige der managerialistischen Merkmale sehr deutlich mit einer erheblichen Einschränkung professioneller Handlungsmöglichkeiten einher.

Im sechsten Kapitel werden schließlich die organisationstheoretischen Überlegungen aufgegriffen und vor dem Hintergrund der empirischen Befunde diskutiert. Im ersten Teil wird auf den professionellen Organisationstyp eingegangen, Grenzen der Übertragbarkeit auf den Bereich der Sozialen Arbeit herausgestellt und Anpassungsbedarf formuliert. Anschließend wird das Problem der mangelnden Legitimität professioneller Organisationen aufgegriffen und erneut die Frage gestellt, inwiefern Markt und Management mit professioneller Sozialer Arbeit vereinbar sind und auch ihren selbst gesetzten Zielen gerecht zu werden vermögen. In Kapitel 6.3 schließe ich an staatstheoretisch informierte Analysen Sozialer Arbeit an und schätze aus einer professionsexternen Perspektive die Bedeutung professioneller und managerialistischer Steuerung für die Adressat_innen Sozialer Arbeit ein. Dabei wird besonderes Augenmerk auf die Korrespondenz von managerialistischen Organisationsmerkmalen und einer responsabilisierend-disziplinierenden Deutung der Probleme der Adressat_innen gelegt.

In klarer Abgrenzung zum Mainstream der Managementlehre werden in dieser Arbeit Organisationen nicht als rationale Zweck-Mittel-Verbände konzeptualisiert. Stattdessen werden Wechselwirkungsprozesse zwischen Organisation, organisationaler Umwelt und professioneller Praxis in den Blick genommen und hierüber einige generative Mechanismen zu rekonstruieren versucht, die das offensichtlich unklare Verhältnis zwischen den verschiedenen Ebenen aufzuklären vermögen. Hierüber soll der von Organisationen strukturell und kulturell eröffnete Möglichkeitsraum eruiert und gefragt werden, „wem die Struktur systematisch etwas ermöglicht und wen sie restringiert“ (Türk 1997, S. 167f.). Es ist nicht im Interesse meiner Arbeit, die Zugriffsmöglichkeiten des Managements auf die Mitarbeitenden zu optimieren. Es geht mir vielmehr darum, organisationale Prozesse in ihrer Bedeutung für die Dienstleistungsqualität sichtbar, der fachlichen Einschätzung zugänglich und damit auch im Sinne einer professionellen Sozialen Arbeit, und das heißt: im Sinne der Adressat_innen gestaltbar werden zu lassen. Mit einer solchen, hier angestrebten organisationssoziologischen Fundierung des fachlichen Diskurses möchte ich auch eine Voraussetzung für die Entwicklung eines

„alternativen Sozialmanagements“ schaffen, das in Anbetracht der gesellschaftlichen Legitimationskrise der Professionen und manageriellen Kolonialisierung der Sozialen Arbeit für die weitere Professionalisierung des Berufs unverzichtbar ist.

2 Professionalisierung Sozialer Arbeit

In der hier anvisierten Organisationsforschung geht es nicht um die Ausarbeitung einer allgemeinen Organisationstheorie, sondern die Bestimmung des Verhältnisses von Organisation und Praxis der Sozialen Arbeit geht. Zur Analyse als auch Evaluation der Organisationsbedingungen braucht es eine nähere theoretische als auch fachlich-normative Bestimmung dessen, *was* hier eigentlich organisiert wird. Unabhängig von der Einschätzung des Professionalisierungsgrades Sozialer Arbeit wird hier zum einen diskutiert, inwiefern konstitutive Merkmale sozialarbeiterischer Praxis aus einer professionstheoretischen Perspektive adäquat beschrieben werden können. Ist dies möglich, kann für die Analyse von Organisationen Sozialer Arbeit auf den breiten Fundus an allgemeinen theoretischen und empirischen Befunden zu Verhältnisbestimmungen von Professionalität und Organisation zurückgegriffen werden. Zum anderen braucht es einen Maßstab zur Bestimmung von ermöglichenden – im Sinne von fachlich angemessenen – Organisationsbedingungen für die Soziale Arbeit. Dieser fachlich-normative Maßstab zur Bestimmung guter Sozialer Arbeit kann hier nicht eigen erarbeitet werden. Vielfältige Versuche diesbezüglich wurden und werden stetig in einer so zu nennenden ‚Professionsdebatte‘ der Sozialen Arbeit formuliert. In diesem Kapitel werden zentrale Aspekte dieser Debatte aufgegriffen, im Zusammenhang mit fachlichen Selbstbestimmungen Sozialer Arbeit diskutiert und so ein normativer Maßstab bestimmt, der im weiteren Verlauf der Arbeit zur Evaluation spezifischer Organisationsmerkmale herangezogen wird.

Der damit für diese Arbeit notwendige Rückgriff auf Professionstheorien in analytischer und evaluativer/normativer Absicht ist symptomatisch für die Soziale Arbeit. Die Professionalisierungsdebatte weist daher auch bis heute eine Janusköpfigkeit auf: Einerseits zielt sie auf eine Anerkennung der Sozialen Arbeit als Profession, andererseits aber auch auf eine kritische Reflexion der beruflichen Rolle vor dem Hintergrund gesellschafts- und kommunikationstheoretischer Überlegungen ab. Dabei werden nicht nur strukturelle Grenzen der Professionalisierbarkeit deutlich (z.B. Oevermann 2013), von besonderer Bedeutung sind auch konstitutive Ambivalenzen einer Professionalisierung, allen voran die Spannung zwischen legitimatorischen (u.a. professionspolitischen) Erfordernissen und fachlichen Anforderungen (Daheim 1992; Wohlfahrt 2014). In den letzten Jahrzehnten hat sich die Debatte um professionelle Soziale Arbeit von der soziologischen Professionstheorie weitgehend abgekoppelt. Stattdessen widmete man sich der Formulierung ‚alternativer‘ Professionsmodelle, bei der die grundsätzliche Annahme, dass Soziale Arbeit eine professionelle Dienstleistung darstelle und gute Soziale Arbeit eine professionelle Soziale Arbeit sei, vorausgesetzt blieb bzw. sich erhärtet zu haben scheint (Schütze 2015; Dewe/Stüwe 2016).

Nichtsdestotrotz werde ich in meiner Analyse der strukturellen Bedingungen und Herausforderungen einer professionellen Sozialen Arbeit zunächst auf die klassische soziologische Professionstheorie von Talcott Parsons zurückgreifen. In dem von ihm bestimmten Idealtypus des professionellen Handlungssystems werden die Grundlagen sowohl für eine gesellschaftstheoretische als auch eine interaktionistische Analyse von Profession gelegt. Vor dem Hintergrund Parsons' Professionstheorie werde ich zentrale Spannungsfelder sozialarbeiterischer Professionalität thematisieren: das Verhältnis Sozialer Arbeit zum Staat, zur Bürokratie und zu wissenschaftlichem Wissen. Die drei Diskussionspunkte werden dann über die Frage gebündelt, welche Bedingungen (politisch, organisational als auch hinsichtlich des Wissens und der Kompetenzen der Fachkräfte) gegeben sein müssen, um ein Arbeitsbündnis mit den Klient_innen zu konstituieren, welches eine fachlich gute Dienstleistungserbringung ermöglicht.

2.1 Professionalität als institutionalisiertes Rollenmuster

Bei aller Rede von ‚Professionen‘ besteht in der wissenschaftlichen Debatte alles andere als Konsens darüber, worin sich Professionen von anderen Berufsgruppen unterscheiden. Je nach Ansatz wird entweder die akademische Wissensbasis, ein gesellschaftlicher Zentralwertbezug und damit verbundener exklusiver Zuständigkeitsbereich, ein Personenbezug oder auch das Privileg des Rechts auf Selbstkontrolle und Autonomie hervorgehoben. Welches Merkmal in der Analyse besondere Aufmerksamkeit erfährt ist häufig nicht unabhängig davon, welche Rolle es für die Bestimmung der eigenen oder favorisierten Berufsgruppe spielt (Abbott 1991). In der folgenden Diskussion wird sich aber weniger mit der Frage beschäftigt, wo genau die Soziale Arbeit auf dem Kontinuum zwischen ‚gewöhnlichem Beruf‘ und ‚Vollprofession‘ einzuordnen ist. Es werden stattdessen ganz verschiedene Professionstheorien herangezogen und hierüber ein tiefergehendes Verständnis gesellschaftlicher Bedingungen und handlungspraktischer Probleme Sozialer Arbeit angestrebt.

Als Ausgangspunkt der Analyse der Bedingungen professionellen Handelns in der Sozialen Arbeit eignet sich Parsons' idealtypische Bestimmung des Arbeitsbündnisses zwischen Professionellen und Klient_innen. Parsons' Idealtypus des professionellen Handlungssystems beschreibt professionelles Handeln als „normatives Rollenmuster“, als ein „System institutionalisierter Erwartungen“ (Parsons 1958, S. 16). Bei der Herausarbeitung dieses Musters geht er von der Annahme aus, dass sich jedes Individuum bei jeder Handlung bewusst oder unbewusst zwischen fünf dichotomen Orientierungsalternativen („pattern variables“) entscheiden muss. Entschieden werden muss sich zwischen (1)

Leistung oder Zuschreibung, (2) funktionaler Spezifität oder Diffusität, (3) Emotionalität oder emotionaler Neutralität, (4) affektiver Neutralität oder Affektivität sowie (5) zwischen Selbstorientierung oder Kollektivitätsorientierung (Parsons 1951; Parsons 1960a).² Insgesamt sind 32 Kombinationen der „pattern variables“ möglich, Parsons identifiziert jedoch typische Muster oder funktionale Kombinationen von Entscheidungen. Im Falle des professionellen Handlungssystems werden die Entscheidungen „Leistung“, „funktionale Spezifität“, „Universalität“, „affektive Neutralität“ und „Kollektivitätsorientierung“ verbunden. Entlang der Kombination dieser Orientierungsalternativen werden im Folgenden sowohl manifeste als auch latente Funktionen des professionellen Handlungssystems erläutert.

Leistung (vs. Zuschreibung)

Ein zentrales Merkmal des institutionalisierten normativen Musters besteht in der Orientierung an (wissenschaftlicher) Rationalität. Parsons verweist hiermit auf die normative Ordnung, dass berufliches Handeln zumindest idealtypisch an einer effektiven und effizienten Aufgabenbewältigung vor dem Hintergrund von Fachwissen und nicht (mehr) an traditionellen Vorgehensweisen orientiert ist: „In so far as a judgment of what is the ‘best’ thing to do rests on scientific considerations [...] merely traditional way of doing it as ‘the fathers’ have done it, fails to carry normative authority“ (Parsons 1939, S. 459). Professionen verkörpern dabei eine Orientierung an kognitiver Rationalität, die über die manifeste Funktion der Hilfe am Einzelfall hinausgeht. Durch die Beherrschung und Weiterentwicklung einer kulturell bedeutsamen Wissensbasis, die auf spezifische Felder in sozialverantwortlicher Weise angewendet wird (Parsons 1968, S. 5), fungieren Professionen als Hüter einer kognitiven Rationalität und tragen latent zur Aufrechterhaltung einer spezifischen sozialen Ordnung bei: „They [academic profession itself and the cluster of engineering, medicine, and law] are custodians of the society’s central cognitive resources, their utilization in relation to the physical environment, the needs of the individual, and the normative order of society“ (Parsons/Platt 1973, S. 256). Entsprechend wird die Berufsrolle auch nicht per Zuschreibung erworben, also qua Status, Geburt, Herkunft, Geschlecht oder anderen askriptiven Merkmalen, sondern nach dem Verdienst bzw. der (meist formal) nachgewiesenen Leistung des einzelnen.

² Im Zuge der Entwicklung des AGIL-Schemas und der Kombination des Vier-Funktionen-Schemas mit den Orientierungsalternativen (pattern variables) wurde das Gegensatzpaar "Selbst- vs. Kollektivorientierung" von Parsons gestrichen (Parsons et al. 1953).

Funktionale Spezifität (vs. Diffusität)

Die genannte Leistungsorientierung der Professionellen bezieht sich auf einen womöglich komplexen, aber abgegrenzten Bereich; ein Merkmal, das Parsons als „funktionale Spezifität“ bezeichnet (Parsons 1951, S. 456). Ein_e Ärzt_in ist daher „in seiner modernen Rolle nicht allgemein ein kluger Mensch, ein Weiser, [...]; er ist vielmehr ein Spezialist, dessen Überlegenheit gegenüber seinen Mitmenschen auf den spezifischen Bereich seiner fachlichen Ausbildung und Erfahrung begrenzt ist“ (Parsons 1958, S. 15). Diese Spezifität trifft auch auf andere Berufsgruppen, z.B. auch auf Angestellte einer bürokratischen Organisation zu, wobei sich hier die Spezifität strukturell nicht zwingend aus deren fachlicher Kompetenz, sondern ihrer Amtsstellung ableitet (Parsons 1939, S. 461). Auf die Unterscheidung zwischen Amt und Fachkompetenz und deren Folgen für die jeweiligen Autoritäts- und damit zusammenhängenden Ordnungsmuster wird an anderer Stelle einzugehen sein (siehe Kapitel 3.1.1). Hier ist zunächst die Feststellung entscheidend, dass funktionale Spezifität eine zentrale Bedingung für die legitime Autorität der Berufsgruppen und damit für die Erreichung ihrer jeweiligen Ziele darstellt. Als elementarer Mechanismus wird die Trennung der beruflichen Sphäre von anderen nicht-beruflichen Kontexten benannt. Zentral dabei ist, dass Ereignisse eben nicht vor dem Hintergrund eines privaten, sondern eines beruflichen Deutungsmusters gerahmt werden. Erst durch diese allgemein geteilte Erwartung an die funktionale Spezifität eines Berufsangehörigen werden Eingriffe in die eigene Privatsphäre (durch den_die Ärzt_in, beim Amt usw.) als legitim erachtet und zugelassen (Parsons 1951, S. 457). Besonders augenscheinlich wird die Wirksamkeit und Bedeutung einer solchen funktional-spezifischen Rahmung einer Situation etwa, wenn man sich vor einem_einer Ärzt_in ausziehen soll oder von diesem_dieser im Intimbereich angefasst wird.

Universalismus (vs. Partikularismus)

Mit der funktionalen Spezifität geht einher, dass der_die Klient_in für den_die Professionelle_n nicht als ‚ganzer‘ Mensch relevant ist, sondern lediglich die Frage, was der Person – bezogen auf den berufsspezifischen Funktionsbereich – ‚fehlt‘: „So far as the decision is taken on technical professional grounds the relevant questions do not relate to who the patient is but to what is the matter with him“ (Parsons 1939, S. 462). Strukturell betrachtet spielt bei beruflichen Verhältnissen die persönliche Beziehung keine Rolle, bei medizinischen Belangen etwa sind die Familienverhältnisse, religiöse oder politische Überzeugungen (idealtypisch) irrelevant. Umgekehrt heißt das auch, dass das Zustandekommen der berufsrollenspezifischen Sozialbeziehung unabhängig ist von möglichen Freundschaftsverhältnissen, der Hautfarbe oder der sozialen Stellung der hilfeschendenden Person.

Entscheidend ist, ob nach universellen Kriterien eine Person medizinische oder andere (Hilfe-)Leistungen braucht bzw. diese ihr nach allgemeinen Kriterien zustehen und damit in den spezifischen Zuständigkeitsbereich einer bestimmten Berufsgruppe fallen (Parsons 1939, S. 462).

Affektive Neutralität (vs. Affektivität)

Damit die berufliche Sozialbeziehung erfolgreich beruflich gerahmt und das jeweilige Ziel erreicht werden kann, ist neben funktionaler Spezifität und Universalismus auch die affektive Neutralität von großer Bedeutung. Parsons hat diese These am Beispiel des Verhältnisses zwischen Ärzt_in und Patient_in verdeutlicht, welches davor geschützt werden müsse, dass ‚unsachgemäße‘ Interessen z.B. erotischer Art aufkommen. Die Erwartung affektiver Neutralität stellt einerseits eine Bedingung dafür dar, dass sich Patient_innen ihren Ärzt_innen anvertrauen, andererseits aber tendieren Patient_innen oder Klient_innen dazu, zu ihrem_ihrer Ärzt_in oder ihrem_ihrer Therapeut_in ein persönliches Verhältnis aufbauen zu wollen. Laut Parsons müssen sich jedoch Professionelle aufgrund der funktionalen Spezifität ihrer Rolle gegenüber solchen Ansprüchen abschirmen (Parsons 1951, S. 460).

Kollektivitätsorientierung (vs. Selbstorientierung)

Leistungsbezug, funktionale Bestimmtheit, Universalismus und emotionale Neutralität sind keinesfalls Besonderheiten der Professionen, sondern Charakteristika aller modernen Berufe sowohl in der Privatwirtschaft als auch der öffentlichen Verwaltung. Der zentrale Unterschied zwischen Professionellen und Geschäftsleuten ist, dass Professionelle (idealtypischerweise) kollektiv orientiert und nicht am Selbst orientiert handeln (Parsons 1951: 463). Von Geschäftsleuten wird aggressives Handeln im Eigeninteresse institutionell ‚gefordert‘ und belohnt, wohingegen solches bei Professionelle moralisch verurteilt wird. Dies verweist aber keinesfalls auf unterschiedliche Motivationen von Ärzt_innen und Geschäftsleuten. Der_die Ärzt_in ‚opfert‘ nicht sein_ihr Eigeninteresse, wenn er_sie zahlungsunfähige Patient_innen behandelt und Geschäftsleute sind keinesfalls ‚egoistischere Typen‘ als Sozialarbeiter_innen. Parsons geht vielmehr davon aus, dass Geschäftsleute wie Professionelle vor allem ‚erfolgreich‘ sein wollen und nach Anerkennung streben. Der wesentliche Unterschied zwischen Geschäftsleuten und Professionellen besteht daher nicht in heterogenen Motivlagen, sondern den institutionellen Settings, die je andere Wege zur Zielerreichung erforderlich werden lassen,

“[T]here is a clear-cut and definite difference on the institutional level. The institutional patterns governing the two fields of action are radically different in this respect. Not only are they different; it can be shown conclusively that this difference has very important functional bases. But it is a difference in definition of the situation.” (Parsons 1939, S. 465)

Die Funktionalität der Kollektivorientierung zeigt Parsons besonders eindrücklich am Verhältnis zwischen Ärzt_innen und Patient_innen auf (Parsons 1951), ist aber gleichermaßen auf andere soziale Berufe zu übertragen. Egoistische Nutzenmaximierung als institutionalisiertes Handlungsmuster gilt auch in der Sozialen Arbeit als unangebracht, weil sie das Zustandekommen einer für die professionelle Problembearbeitung notwendigen Vertrauensbeziehung enorm erschweren würde. Die über Gesetze, Berufsethos und andere Instrumente institutionalisierte Kollektivitätsorientierung der Professionellen soll die häufig vulnerablen Klient_innen vor deren Ausnutzung und Ausbeutung schützen und Eingriffe in ihre Intimsphäre legitimieren. Es ist aber nicht die Kollektivitätsorientierung selbst, sondern ihre Erwartbarkeit, die ein Arbeitsbündnis zwischen Sozialarbeiter_innen und ihren Klient_innen entstehen lässt und damit eine erfolgreiche Leistungserbringung begünstigt.

Die gesellschaftliche Bedeutung der Professionellen

Parsons zufolge erfüllen Professionen sowohl manifeste als auch latente Funktionen. Die manifeste Funktion besteht darin, gesellschaftlich relevante und besonders sensible Problembereiche bearbeiten zu können. Bedingungen zu ihrer Bearbeitung und damit auch Gründe, warum sich Professionen hierzu besonders eignen, wurden soeben entlang der ‚pattern variables‘ dargestellt. Insbesondere für das folgende Kapitel bzw. die Analyse des Verhältnisses von Profession und Organisation sind auch die von Parsons und Platt (1973) in ihrer Untersuchung zu amerikanischen Universitäten herausgearbeiteten latenten Funktionen der Professionen aufschlussreich.

Universitäten gelten bei Parsons und Platt als Ursprung und Zentrum der Professionen. In Parsons‘ Systemtheorie sind Universitäten im sogenannten „Treuhandsystem“ der Gesellschaft angesiedelt und erfüllen durch die Bereitstellung von Werten und Normen („Kultur“) die Funktion der gesellschaftlichen Strukturierung („Goal Attainment“).³ Systeme werden von Parsons als offene Systeme konzipiert, „engaged in continual interchange of inputs and outputs with their environments“ (Parsons 1971, S. 7). Auch das Treuhandsystem mit der Funktion der Kulturerhaltung produziert im Austausch mit anderen Subsystemen (Wirtschaftssystem, politischem System und Gemeinwesen) – spezifische ‚Outputs‘ (Parsons/Platt 1973, S. 256f.; ausführlich auch Stock 2005a). Der Output der Universitäten für das Wirtschaftssystem (Funktion der Anpassung) besteht laut Parsons und Platt in der Bereitstellung von akademisch (aus-)gebildeten Arbeitskräften, die sich vor allem durch eine

³ Parsons unterscheidet in seinem AGIL-Schema zunächst grob zwischen Verhaltenssystem (Adaptation), psychischem System (Goal-Attainment), kulturellem System (Latency) und sozialem System (Integration). Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf das Sozialsystem, wobei hier in der Parsons‘-schen AGIL-Logik wieder unterschieden wird zwischen Wirtschaftssystem (A), politischem System (G), Gemeinwesen (I) und kulturellem Treuhandsystem (L) (Parsons 1971).

Verpflichtung gegenüber dem Wert der kognitiven Rationalität und der „habitualisierte[n] Orientierung an Verfahrensnormen des Diskurses“ (Stock 2005b, S. 77) auszeichnen. Der Output des Treuhandsystems für das Gemeinwesen und damit die Funktion der gesellschaftlichen Integration besteht im „commitment to valued association“ (Parsons/Platt 1973, S. 261). Parsons und Platt (1973) gehen davon aus, dass die von einer Universität verkörperte akademische Gemeinschaft der Idee nach egalitär organisiert und an universalistischen Normen orientiert ist. Diese Idee der formalen Gleichheit oder Kollegialität wird von ihnen als „symbolic prototyp of good solidarity“ (S. 261) bezeichnet. Da Professionelle sich gerade dadurch auszeichnen, dass sie an Universitäten sozialisiert wurden, anschließend aber in verschiedensten gesellschaftlichen Teilbereichen tätig sind, tragen sie zur Diffusion der Idee dieser Gemeinschaftsform bei: „Die Professionen [fungieren] für ihn [Parsons] in unterschiedlichen Hinsichten gleichsam als Einrichtungen der Transmission normativer Standards von den Hochschulen zu den anderen Bereichen des sozialen Systems bzw. des Handlungssystems“ (Stock 2005b, S. 75). Der Output der Universitäten für das politische System (Funktion der Zielerreichung) wird in der „Legitimation von Autorität“ bestimmt. Gemeint ist hiermit, dass Universitäten sowohl Kriterien kognitiver Rationalität definieren als auch entscheidenden Einfluss auf die Anerkennung von Normen und Werten haben (Funktion des Treuhandsystems). Politische Entscheidungsfindungen und Zielsetzungen würden dann laut Parsons und Platt entlang dieser unter großem Einfluss der Wissenschaft institutionalisierten kognitiven und normativen Erwartungshaltungen getroffen (Parsons/Platt 1973, S. 261).

Interessant für die folgende Auseinandersetzung mit professionstheoretischen Fragen der Sozialen Arbeit ist der in der kurzen Darstellung schon angedeutete Umstand, dass Parsons die Leistung der Professionellen sowohl auf manifester als auch auf latenter Funktionsebene fast ausschließlich positiv hervorhebt und potentielle Diskrepanzen zwischen den Interessen der Einzelnen und denen der Gesellschaft zwar benennt, aber nicht als Problem wahrnimmt. Eine von Professionellen über die Markierung und Bearbeitung ‚abweichender Zustände‘ konstituierte Normalitätsvorstellung impliziert immer insofern ein kontrollierendes Element, als sich hieraus Erwartungen an hilfebedürftige Personen ableiten und institutionalisieren. So besteht etwa die (moralisch und z.T. rechtlich sanktionierte) Erwartung, sich im Falle abweichenden Verhaltens wie z.B. einer Krankheit, „*fachkundige Hilfe* [...] zu suchen und dann mit diesem [dem Arzt] bei der Behandlung zu *kooperieren*“ (Parsons 1958, S. 17). Andererseits betont Parsons, dass die Patient_innen diesen und anderen sozialen Verpflichtungen aufgrund ihres Willens zur Genesung ‚gerne‘ und freiwillig nachkommen, so dass von einem für das soziale System funktionalen Motivationsausgleich auszugehen sei (Parsons 1958, S. 17f.).

Vor allem aufgrund ihrer akademischen Sozialisation (Solidarität, Autorität kraft Wissens), ihres akademischen Wissens und eben der gesellschaftlichen Verbreitung dieser Aspekte werden die Professionen von Parsons als Ausdruck gesellschaftlicher Rationalisierung und als *das* charakteristische Merkmal der Moderne begriffen. Sie gelten als Repräsentanten einer neuen sozialen Ordnung, die sich nicht mit dem zu seiner Zeit dominanten Gegensatzpaar Kapitalismus-Sozialismus beschreiben lässt:

“It is my view that the professional complex, though obviously still incomplete in its development, has already become the most important single component in the structure of modern societies. It has displaced first the "state," in the relatively early modern sense of that term, and, more recently, the "capitalistic" organization of the economy. The massive emergence of the professional complex, not the special status of capitalistic or socialistic modes of organization, is the crucial structural development in twentieth-century society.” (Parsons 1968, S. 545)

Parsons' Professionstheorie ist für die Analyse Sozialer Arbeit in mehrerer Hinsicht bedeutsam. Zum einen bildet sie den Ausgangspunkt für viele weitere Professionstheorien und professionstheoretische Auseinandersetzungen in der Sozialen Arbeit. Zum anderen lassen sich entlang des von ihr als Idealtypus beschriebenen professionellen Rollenmusters Spezifika der Sozialen Arbeit herausarbeiten und hierüber Schwierigkeiten sowohl ihrer Professionalisierung als auch der Konstitution von Arbeitsbündnissen erklären. Die Differenz der Sozialen Arbeit zu der auch von Parsons thematisierten klassischen Profession hat dazu geführt, dass Soziale Arbeit auch als Semi- oder alternative Profession bezeichnet wird (Merten/Olk 1996). Im Folgenden wird daher das von Parsons strukturfunktionalistisch bestimmte professionelle Rollenmuster als heuristischer Rahmen für die Analyse der Professionalisierung Sozialer Arbeit herangezogen

2.2 Professionalisierung Sozialer Arbeit zwischen Proletarisierung, Kolonialisierung und Aktivierung

Im Unterschied zur soziologischen Analyse anderer professionalisierter Berufsgruppen stellt die professionstheoretische Debatte in der Sozialen Arbeit nicht ausschließlich eine soziologische Beschreibung der beruflichen Entwicklung, sondern primär ein Selbstfindungsprojekt des Berufes dar. In professionstheoretischen Auseinandersetzungen werden existierende und potentiell zu erarbeitende Freiräume von staatlichen Vorgaben erörtert, notwendige Handlungskompetenzen definiert, organisationale Rahmenbedingungen analysiert und vor allem ein fachliches Selbstverständnis, der eigene Auftrag und eine damit zusammenhängende Identität der Sozialen Arbeit zu bestimmen versucht. Hinweise auf die Schwierigkeit der beruflichen Selbstfindung geben nicht zuletzt entspre-

chende Publikationen (Wendt 1995; Thiersch/Treptow 2011), die Debatte um eine eigene Sozialarbeitswissenschaft (Scherr 2012) oder auch die Unterscheidung von Sozialarbeit und Sozialpädagogik (Niemeyer 2012). Statt sich einer professionstheoretischen Perspektive anzuschließen, wird sich im Folgenden der Professionalisierung Sozialer Arbeit entlang vier bedeutsamer und historisch weitgehend aufeinander aufbauender Diskurse genähert:

(1) Entlang staatstheoretischer Überlegungen zur Sozialpolitik werden Soziale Arbeit in Anlehnung an Lenhardt und Offe (1977) als aktive Proletarisierungsinstanz gekennzeichnet und sich hierauf beziehende pessimistische wie optimistische Entwicklungsszenarien und Professionalisierungsmodelle Sozialer Arbeit vorgestellt.

(2) Eine andere, ebenfalls spätkapitalistische und für die Professionalisierung Sozialer Arbeit einschneidende Modernisierungstheorie stellt Habermas' (1981a; 1981b) „Theorie des kommunikativen Handelns“ und die hieraus abgeleitete ‚Kolonialisierungsthese‘ dar. Die auch infolge der Rezeption Habermas' eingesetzte und kommunikationstheoretisch begründete Expert_innen- und Bürokratiekritik hatte die Forderung von nicht entmündigenden, alternativen und verständnisorientierten Hilfeformen zur Folge, wie sie u.a. in der Lebensweltorientierung und reflexiven Sozialpädagogik ihren Ausdruck findet (Müller/Otto 1984; Blanke/Sachße 1987; Thiersch 1992).

(3) Eine weitere Etappe in der Professionalisierung Sozialer Arbeit stellt die im Rahmen der soziologischen Dienstleistungstheorie (Badura/Gross 1976) bestimmte Verhältnisbestimmung von Sozialstaat und Sozialer Arbeit dar. Die Notwendigkeit einer professionalisierten, weitgehend autonom und verständnisorientierten Sozialen Arbeit wird hier nicht in Abgrenzung zur staatlichen Sozialpolitik normativ begründet, sondern funktionalistisch aus den Grenzen wohlfahrtsbürokratisch erbrachter (generalisierter) Leistungen hergeleitet (Luhmann 1978; Kaufmann 1982). Die Rezeption dieser Überlegungen führt schließlich zur Dienstleistungsorientierung in der Sozialen Arbeit, bei der gerade in der Annäherung zum staatlichen Auftrag die Möglichkeit eines Autonomiegewinns gesehen wird (BMFSFJ 1994).

(4) Aktuell dreht sich der Professionalisierungsdiskurs in der Sozialen Arbeit vor allem um die Selbstverortung und um Handlungsmöglichkeiten im Rahmen von Wettbewerbsbedingungen, Managerialismus und aktivierender Sozialpolitik (Dahme/Wohlfahrt 2012a; Seithe 2012; Kessl 2013). Als Möglichkeit zur beruflichen Selbstfindung wird gegenwärtig vor allem auf gerechtigkeitsrechtliche Ansätze Bezug genommen und der Staat in seiner Verantwortlichkeit für die Problemlagen bzw. deren Bearbeitung adressiert (Ziegler 2011a; Schrödter 2013).

Die Auswahl für gerade diese vier Diskurse leitet sich aus dem Umstand ab, dass sich hier professionstheoretische Überlegungen kondensiert wiederfinden lassen. Unabhängig von der ‚realen‘ Entwicklung der Praxis Sozialer Arbeit und ihren organisationalen und staatlichen Rahmenbedingungen gehe ich davon aus, dass ich einer professionstheoretischen Analyse Sozialer Arbeit am besten dadurch gerecht werde, dass ich die sehr unterschiedlichen gesellschaftstheoretischen und fachlichen Positionen aufeinander beziehe und dabei die m.E. wichtigsten Kontroversen des beruflichen Selbstfindungsprojektes herausarbeite und diskutiere. Die drei zentralen Streitpunkte– das Verhältnis der Sozialen Arbeit zum Staat, zur bürokratischen Organisation und zum wissenschaftlichen Wissen – werden in Kapitel 2.3 aufgegriffen und zu einem vorläufigen Fazit der professionstheoretischen Auseinandersetzung verdichtet.

2.2.1 Spätkapitalistische Funktionsbestimmung Sozialer Arbeit

Sozialpolitik als „aktive Proletarisierung“

Ein wichtiger Diskursstrang der Professionalisierungsdebatte entfaltet sich entlang staatstheoretischer Funktionsbestimmungen Sozialer Arbeit. Diese können hier nicht im Einzelnen wiedergegeben werden. Sehr prominent und in der Sozialen Arbeit vielfach rezipiert wurde die von Lenhardt und Offe (1977) vertretene These der „aktiven Proletarisierung“. Ausgangspunkt ihrer Analyse des Wohlfahrtsstaates ist die Annahme, dass der Staat und der sich herausgebildete Wohlfahrtsstaat funktional auf die „spezifischen Probleme einer auf privater Kapitalverwertung und freier Lohnarbeit beruhenden Wirtschafts- und Klassenstruktur“ (Lenhardt/Offe 1977, S. 100) bezogen sind. Staat und Sozialpolitik dienen dazu, die dem Kapitalismus zugeschriebene selbstzerstörerische Kraft zu verlangsamen oder „gar punktuell zu entproblematisieren“ (Borchert/Lessenich 2004, S. 573). Staatliche Sozialpolitik lässt sich aber nicht ausschließlich als erfolgreich umgesetzte Strategie zur Bedienung der Funktionserfordernisse des Kapitals erklären; es müssen vielmehr „sowohl ‚Forderungen‘ wie ‚Erfordernisse‘, sowohl Probleme der ‚sozialen Integration‘ wie solche der ‚Systemintegration‘, sowohl die politische Bearbeitung von *Klassenkonflikten* wie die von *Krisen des Akkumulationsprozesses* als ursächliche Faktoren in Rechnung gestellt werden“ (Lenhardt/Offe 1977, S. 115f.).⁴ Staatliche Politik steht also vor dem Problem, sowohl der Forderung des Wirt-

⁴ Im Unterschied zu anderen (neo-)marxistischen Ansätzen wird hier davon ausgegangen, dass sich der Staat in seiner historisch-singulären Ausformung nicht alleine aus den Imperativen der kapitalistischen Wirtschaftsordnung heraus erklären lässt. Diese Theorie des Spätkapitalismus beinhaltet damit eine zentrale Revision marxistischer Theorie, insofern als der Wissenschaft und dem Staat deutlich mehr Einfluss bei der Bearbeitung struktureller Widersprüche eingeräumt und damit der Klassenkampf durch komplexe Regularien vor

schaftssystem nach erfolgreicher Kapitalakkumulation als auch den Anforderungen der Bürger_innen zur Legitimation seiner Herrschaft gerecht werden zu müssen – zwei Ziele, die von den Autoren als miteinander im Widerspruch stehend angenommen werden. Sozialpolitik wird dabei bestimmt „als Mittel der Durchsetzung und Aufrechterhaltung der kapitalistischen Ökonomie und einer politischen Ordnung [...], deren Funktion in der herrschaftlichen Absicherung der kapitalistischen Produktionsverhältnisse gesehen wird“ (Bommes/Scherr 2012, S. 62f.). Im Kern besteht die Aufgabe von Sozialpolitik und auch von Sozialer Arbeit in der „aktiven Proletarisierung“ bzw. der „Bearbeitung des Problems der dauerhaften Transformation von *Nicht-Lohnarbeiter in Lohnarbeiter*“ (Lenhardt/Offe 1977, S. 101; zur Sozialen Arbeit siehe Müller/Otto 1980).

Dass sich Menschen massenhaft, freiwillig und auf Dauer in abhängige Lohnarbeitsverhältnisse begeben, lässt sich nicht alleine aus der Zerstörung alter oder vormoderner Produktionsformen erklären. Aus dieser „passiven Proletarisierung“ lassen sich mehrere, zur Lohnarbeit funktional äquivalente ‚Auswege‘ aufzeigen (Auswandern, Betteln, Studieren, Raub, alternative Wirtschafts- und Lebensformen etc.). Die Eingliederung in den Arbeitsmarkt vollzieht sich also nicht selbstverständlich, ganz im Gegenteil: „Die faktisch massenhaft vollzogene Transformation der *deposseidierten* Arbeitskraft in *Lohnarbeit* [war und ist] nicht ohne *staatliche Politiken* möglich“ (Lenhardt/Offe 1977, S. 103). Als konkrete Strukturprobleme staatlicher Sozialpolitik, deren Ziel die aktive Proletarisierung der Individuen ist, wird die Herstellung einer notwendigen Motivationsstruktur durch ideologische und repressive Maßnahmen, die Zwangskollektivierung der Risikoabsorption und der quantitative Ausgleich zwischen passiver und aktiver Proletarisierung benannt. Die aktive Proletarisierung wird (entgegen der Kritik aktueller Sozialstaatstheoretiker_innen, z.B. Butterwegge 2012) nicht als abschließbare Aufgabe, etwa als historisch auf die Zeit der Industrialisierung zu datierende Herausforderung, sondern stetig neu zu leistende Funktion des Sozialstaats begriffen.

Warum die ‚Produktion des Lohnarbeiters‘ auch und vor allem staatliche Aufgabe ist – und nicht etwa Teil des Produktionsprozesses selbst ist oder alleine den Familien überlassen bleibt – wird aus dem Verhältnis des Staates zur Wirtschaft abgeleitet. Da der Staat nur begrenzt selbst (unmittelbar) als kapitalistischer Unternehmer in Erscheinung treten kann, ist er zur Sicherung seiner Ressourcen auf Steuereinnahmen und damit vom wirtschaftlichen Erfolg ‚seiner‘ Unternehmen abhängig. Der Fortbestand des Staates hängt damit am Profit des kapitalistischen Produktionsprozesses, was ihn dazu veranlasst, durch seine Interventionen „den privaten Produzenten die optimale Nutzung ihrer

allem als politischer Konflikt ausgetragen würde – ohne dabei jedoch die „Struktur des Kapitalverwertungsprozesses unmittelbar [zu berühren]“ (Lenhardt/Offe 1977, S. 111).

Revenuequellen [zu] gestatten“ (Blanke/Sachße 1978, S. 25). Der Eingriff des Staates in die Sozialisation und Erziehung seiner Bürger_innen ist damit nicht ausschließlich aus dem Funktionsverlust der Familie als Subsistenzsystem und damit als Kompensation zu erklären. Es geht vielmehr um die „Transformation der weiblichen Arbeitskraftbesitzer in Lohnabhängige“ (Blanke/Sachße 1978, S. 26) sowie darum, Kontrolle über den Sozialisationsprozess zu erlangen, denn

„nur die ‚Verstaatlichung‘ jener flankierenden Subsysteme [ermöglicht] eine herrschaftliche Kontrolle über die Lebenstatbestände bzw. den Personenkreis, welchem der Zugang zu jenen besonderen Formen des Lebens und der Subsistenz, die außerhalb des Arbeitsmarktes stehen, gestattet wird und der damit (zeitweise oder dauernd) vom Verkaufszwang auf Arbeitsmärkten dispensiert wird“ (Lenhardt/Offe 1977, S. 103; siehe auch Barabas et al. 1977).

Der Sozialen Arbeit als Teil des Sozialstaates geht es also u.a. um die Herstellung der für den Produktionsprozess notwendigen Verhaltensdispositionen, es geht darum, den Menschen „fortwährend auf die Erfordernisse der Arbeit, auf den ‚Zwang zur Langsicht‘ und den ‚Zwang zum Selbstzwang‘ zu konditionieren“ (Barabas et al. 1977, S. 522). Neben ihrem Beitrag zur Aufrechterhaltung des kapitalistischen Produktionsprozesses durch aktive Proletarisierung wird Sozialer Arbeit auch die Funktion der „Kompensation“, der Stiftung sozialen Friedens durch Beruhigung und Normalisierungsarbeit und damit die Wirkung eines „Palliativs“ zugeschrieben: „Der Elende wird individuell beruhigt, ohne daß Elend an sich verschwände“ (Hollstein 1973a, S. 189).

Fachliche Konsequenzen: Zwischen Resignation und Wissenschaftsoptimismus

Solche gesellschaftstheoretischen Analysen bilden den intellektuellen Ausgangspunkt der sich professionalisierenden Sozialen Arbeit in den 1970er Jahren. Laut Otto (1972) könne es einer professionellen Arbeit nicht darum gehen, „ihre individualistisch-subtile, gesellschaftliche Widersprüche ausklammernde Praxis und die damit verbundene Begrenztheit bisheriger Politisierungen zu rationalisieren“ (S. 416). Fraglich ist aber, ob und inwiefern sich aus solchen marxistisch inspirierten Funktionsbestimmungen Sozialer Arbeit Anknüpfungspunkte für eine sich kritisch verstehende *professionelle* Soziale Arbeit finden lassen. Vor allem drei Positionen scheinen mir beachtenswert und sollen hier kurz angerissen werden.

Die erste, argumentativ durchaus konsistente aber auch resignative Variante verzichtet auf die Suche nach positiven Anknüpfungspunkten und erteilt einer institutionalisierten Sozialen Arbeit grundsätzlich eine Absage. So konstatiert etwa Hollstein (1973b), dass „Sozialarbeit als systemsprenge Kraft [...] angesichts ihres Auftrags nicht konzipiert werden [kann]“ (S. 42). Die Aufgabe der Emanzipation und Vermittlung eines revolutionären Bewusstseins lässt sich nicht institutionell verordnen – ganz abgesehen davon, dass eine Soziale Arbeit mit diesem Auftrag sozialpolitisch nicht

legitimierbar wäre. Folgerichtig wird der Sozialen Arbeit die Möglichkeit, ihre gesellschaftskritischen bzw. umstürzlerischen Ziele erreichen zu können, abgesprochen und die Konsequenz gezogen, „daß die Impulse zum Wandel nicht von der institutionalisierten Sozialarbeit ausgehen können, sondern von den Opfern ausgehen müssen“ (Hollstein 1973b, S. 43).

Die zweite Position zeichnet sich dadurch aus, dass sie eine politische Soziale Arbeit als institutionalisierte Form von Sozialpolitik zu begründen versucht. Sie wurde u.a. von den Herausgeber_innen des Jahrbuchs der Sozialarbeit Barabas et al. (1977) in ihrer stark sozialisationstheoretisch geprägten „Theorie der Sozialarbeit“ dargelegt (siehe auch Blanke/Sachße 1978). Ausgangspunkt ihrer Analyse sind die strukturellen Widersprüche bürgerlicher Gesellschaften bzw. die „Entkoppelung von Produktion und Sozialisation“ (Blanke/Sachße 1978, S. 24), wie sie auch von Lenhardt und Offe beschrieben wird. In kapitalistischen Gesellschaften sehe sich der Staat gezwungen, zur optimalen Bereitstellung der Ware Arbeitskraft und damit der Sicherung seiner Einkünfte der Reproduktion seiner Bürger_innen in Form staatlicher Organisationen anzunehmen. In der Sozialisation der Bürger_innen bzw. genauer, in deren Identitätsentwicklung wiederhole sich der strukturelle Widerspruch staatlichen Handelns, zwischen Erfordernissen der Kapitalakkumulation und Forderungen nach Gleichheit und Gerechtigkeit vermitteln zu müssen: „Der Erziehungsprozeß der zukünftigen Lohnarbeiter hat daher ein Doppeltes zu leisten: Er hat zu Mündigkeit, Gleichberechtigung und individueller Subjektivität zu erziehen und gleichzeitig radikale Konsequenzen aus den damit gemachten Verheißungen zu verhindern“ (Barabas et al. 1977, S. 523).

Die Autoren gehen also davon aus, dass trotz lebenszeitlicher Abhängigkeit vom Produktionsprozess den Forderungen der Bürger_innen nach der Befriedigung bestimmter Bedürfnisse im staatlich verwalteten Sozialisationsgeschehen entgegengekommen werden muss, um die Funktion der Sozialpolitik für den kapitalistischen Produktionsprozess nicht zu gefährden. In solchen „sozialstaatlichen“ Verkehrsformen wird wiederum die objektive Basis solidarischen Handelns und kollektiver Interessenwahrnehmung; die Basis für die intersubjektiv verbindliche Thematisierung von Sinn und die Selbstorganisation der Betroffenen“ (Blanke/Sachße 1978, S. 41) verortet. Aus dieser für Spätkapitalismus-Theoreme typischen Annahme der inneren Widersprüchlichkeit bürgerlicher Gesellschaften und damit auch der einhergehenden Rollenambivalenz seiner Bürger_innen werden positive Ansätze für die Soziale Arbeit formuliert: Die Hoffnung und politische Bedeutung der Sozialen Arbeit ergebe sich daraus, dass die sozialpolitisch erforderliche Befähigung der Subjekte zu kollektiver Interessensartikulation, sprich ihre Partizipations- und Demokratietauglichkeit, „zwangsläufig immer wieder über ihr Ziel hinausschießt“ (Japp/Olk 1980, S. 65). Das emanzipatorische Potential der Sozialen Arbeit liege damit im hier konzipierten Widerspruch zwischen einer „tauschförmigen“ und einer „sozialstaatlichen Verkehrsform“ (Blanke/Sachße 1978, S. 41) begründet. Aufgabe einer

kritischen Sozialen Arbeit sei daher die „Pädagogisierung der Gesellschaft“ (Blanke/Sachße 1978, S. 41): Durch eine konsequente Orientierung an den Bedürfnissen und Lebenszusammenhängen ihrer Klient_innen,

„leisten sie [die Sozialarbeiter_innen; Anmerkung S.M.] einer Thematisierung der identitätsbedrohenden Dualität von tauschförmigen und sozialstaatlichen Verkehrsformen und der ihnen inhärenten widersprüchlichen Verhaltensanforderungen Vorschub und begünstigen somit Erkenntnisprozesse und Verhaltensstrategien, die den destruktiven Wirkungen des Auseinanderfallens von Lebenssphären entgegenwirken und ein Einklagen der Gebrauchswertversprechen sozialstaatlicher Verkehrsformen mit sich bringen können“ (Japp/Olk 1980, S. 65).

Als Hindernisse der Durchsetzung dieser Pädagogisierungsstrategie werden eine aus staatlicher Finanznot resultierende Ökonomisierung des sozialen Sektors, „Lohnerziehergleichgültigkeit“ und „Eindrucksarmut“ (Blanke/Sachße 1978, S. 46) benannt. Wissenschaftliche Theorien könnten der Gestaltung von Erziehungsprozessen dienen, die genannten Probleme aber nicht lösen. Da sich Lernprozesse kaum technisch steuern ließen, wird auch in den Einsatz von (wissenschaftlich fundierten) Curricula keine Hoffnung gesetzt. Damit eine professionelle Soziale Arbeit ihre politischen Ziele erreichen könnte, müsste sie „an den konkreten Bedürfnislagen und Lebenszusammenhängen der Betroffenen und der Sozialarbeiter selbst ansetzen“ (Blanke/Sachße 1978, S. 51; siehe auch Damm 1975).

Eine dritte Argumentationslinie findet sich bei den Herausgeber_innen und der Redaktion der Neuen Praxis, vor allem bei Otto. In der ersten Ausgabe der Neuen Praxis wird ein Zustand der Praxis und Ausbildung kritisiert, der „immer mehr zu einer skeptisch = resignierenden oder aber kritisch = revolutionären Haltung vor allem des Berufsnachwuchses geführt [hat], dem soziales Handeln nur noch Verschleierung und Verlängerung unwürdiger Zustände und repressiver Verhaltensregulierung bedeutet“ (Eyferth et al. 1971, S. 3). Solch „unklaren Umsturzforderungen“ entgegengesetzt werden soll ein „engagierte[r], zähe[r] [Kampf] gegen die Tabus nicht nur der Sozialarbeit, sondern der sie verantwortenden Gesellschaft“ (Eyferth et al. 1971, S. 3). Interessant ist hier, dass die gesellschafts- bzw. staatskritischen Analysen aufgenommen werden, die Lösung aber entgegen marxistischen Antworten in einer Verwissenschaftlichung der Sozialen Arbeit „als Königsweg einer Professionalisierungsstrategie“ (Schnurr 2008, S. 152) gesehen wird. Der Akademisierung wird nicht nur die Potenz beigemessen, sich „durch politische Parteinahme für die unterdrückten Klassen“ (Bauer 1973, S. 108) einzusetzen, sondern auch eine für professionelle Arbeit notwendige Autonomie durch die Lösung von bürokratischen Strukturen zu ermöglichen (Otto 1972, S. 419). Warum und inwiefern eine Akademisierung dies leisten kann, wird nicht ausgeführt. Eine ernsthafte Auseinandersetzung mit den kritischen Argumenten neomarxistischer Ansätze findet an dieser Stelle ebenso wenig statt wie eine Begründung des hier durchscheinenden Wissenschaftsoptimismus.

2.2.2 Verstehen vs. Kolonialisieren

Sozialpolitik als „Kolonialisierung der Lebenswelt“

Sowohl die Idee, über eine Vermittlung „sozialstaatlicher Verkehrsformen“ (Blanke/Sachße 1978) die Widersprüche bürgerlicher Gesellschaften offenlegen als auch die Hoffnung, mittels einer Verwissenschaftlichung des Berufsfeldes dem eigenen emanzipativen Anspruch gerecht werden zu können (Otto 1972), mussten vor dem Hintergrund der Rezeption Habermas' „Theorie des kommunikativen Handelns“ revidiert werden (Blanke/Sachße 1987). Um Habermas' Argument der Kolonialisierung der Lebenswelt nachvollziehen und kritisch beurteilen zu können, wird im Folgenden kurz in einige seiner theoretischen Grundlagen eingeführt, die zumindest vordergründig von der Argumentation dieser Arbeit wegzuführen scheinen.

Ähnlich den zuvor dargelegten Spätkapitalismusansätzen wird auch bei Habermas (Habermas 1981a; 1981b) Modernisierung durch die Dialektik von Entmündigung und Emanzipation beschrieben, der dieser Dialektik zugrundeliegende Widerspruch jedoch nicht alleine auf das kapitalistische Wirtschaftssystem zurückgeführt, sondern kommunikationstheoretisch über die Ausbreitung instrumenteller Vernunft bzw. eine von der Lebenswelt zunehmend entkoppelte Zweckrationalität erklärt. Zweckrationales Handeln wird bei Habermas differenziert in instrumentales Handeln, welches „in erster Linie der Beherrschung der Natur bzw. der materiellen Reproduktion der Menschheit [dient]“ (Preglau 2007, S. 249) und strategisches Handeln, welches auf Menschen gerichtetes zweckgerichtetes Handeln meint. Dem zweckrationalen Handeln analytisch gegenüber steht das kommunikative Handeln, das sich dadurch auszeichnet, dass es dialogisch, d.h. an Verständigung orientiert ist. Während zweckrationales Handeln dann rational ist, wenn die gesetzten Ziele erreicht werden, ist kommunikatives Handeln dann rational, wenn die Akteure ihre Aussagen begründen können und Zustimmung erfahren (Münch 2004, S. 270).

Habermas (1981a) unterscheidet zwei Formen kommunikativen Handelns: In einfachen Kommunikationen wird Konsens innerhalb einer Gemeinschaft auf Grundlage der gemeinsam geteilten Lebenswelt angestrebt („kollektive *Gleichgestimmtheit*“, S. 386), im rationalen Diskurs hingegen müssen die Aussagen potentiell jeder rationalen Kritik standhalten. Aus den Kriterien eines rationalen Diskurses leitet Habermas die „ideale Sprechsituation“ ab (S. 48f.; siehe auch Habermas 1984, S. 174-182). Die Idee der idealen Sprechsituation ist insofern wichtig zu erwähnen, als Habermas hierüber die Möglichkeit einer „Neufassung von moralischer Argumentation im rationalen Diskurs“ (Münch 2004, S. 297) begründet und sich damit von pessimistischeren Deutungen der Moderne (etwa Weber) abgrenzt.

Entscheidend zum Verständnis von Habermas' Kolonialisierungsthese und damit relevant für die Soziale Arbeit ist zudem die Unterscheidung und Verhältnisbestimmung von Systemen (zu denen auch die Soziale Arbeit gezählt wird) und Lebenswelt (die der Gegenstand der Sozialen Arbeit ist). Die Rationalisierung der Lebenswelt vollzieht sich auch nach Habermas als funktionale Differenzierung in verselbstständigten Systemen (Habermas 1981b, S. 220). Dieser Prozess geht mit der Entwicklung neuer Kommunikationsmedien – Recht, Geld, Macht – einher, die von der Sprache und damit von dem der Sprache innewohnenden Telos der Verständigung abgelöst sind.⁵ Im Unterschied etwa zu Luhmann und Parsons, die sich ausschließlich mit der Analyse von Systemen beschäftigen, sieht Habermas die Grundlage von Systemen und systemischer Kommunikation in der Lebenswelt (Habermas 1981b, S. 420-444). Während Systeme die materielle Reproduktion und Systemstabilität sichern, gewährleistet die Lebenswelt die symbolische Reproduktion der Gesellschaft und damit die soziale Integration. Lebenswelt ist für Habermas (1981b) der Maßstab kommunikativer Rationalität und damit das analytische Mittel seiner Gesellschaftskritik. „Ohne ihn [den Maßstab der kommunikativen Rationalität] können Komplexitätssteigerungen, die *auf Kosten* einer rationalisierten Lebenswelt erzielt werden, nicht *als Kosten* identifiziert werden“ (S. 277). System und Lebenswelt werden bei Habermas als wechselseitig aufeinander angewiesen konzeptualisiert. Der Lebenswelt fehlt ohne die Leistungen der Systeme die materielle Grundlage, systemische Komplexitätssteigerung ist wiederum abhängig von der kommunikativen Rationalisierung der Lebenswelt (Habermas 1981b, S. 258). Dieses wechselseitige Abhängigkeitsverhältnis wird zunächst auf der Annahme der gegenseitigen Bezugnahme durch Institutionen in der je eigenen System- oder Kommunikationslogik institutionalisiert. Das gegenseitige Einwirken von – voneinander entkoppelter – Lebenswelt und System wird von Habermas als Mediatisierung bezeichnet. Dieses ‚Einwirken‘ kann vonseiten der Lebenswelt wie der systemischen Seite realisiert werden. In einem Fall wird „die Systemerhaltung den normativen Restriktionen der Lebenswelt unter[worfen], im anderen Fall [...] die Lebenswelt den systemischen Zwängen der materiellen Reproduktion unter[geordnet] und dadurch mediatisiert“ (Habermas 1981b, S. 276). Die Transformation lebensweltlicher Bezüge in Systemrationalitäten wird zwar von ihm als grundsätzlich problematisch und als strukturelle Gewalt“ (S. 278) bezeichnet, sei aber zur Interaktion von System und Lebenswelt notwendig.

Die Grenzen des Mediatisierungsprozesses sind über die Funktionsgebundenheit der Medien gesetzt. Während sich politische und ökonomische Bereiche der Lebenswelt relativ problemlos auf

⁵ Diese Medien erfüllen zwar systemische Integration, haben aber nichts mit Vernunft zu tun, sind „kein Deut rationaler als der Phototropismus eines pflanzlichen Organismus: ein objektiver, quasi-biologischer Vorgang“ (Brunkhorst 1984, S. 140).

die Kommunikationsmedien der Systeme umstellen lässt, sind Kernbereiche der Lebenswelt schwerer zu übersetzen: „Anders als die materielle Reproduktion der Lebenswelt kann deren symbolische Reproduktion nicht ohne pathologische Nebeneffekte auf die Grundlagen systemischer Integration umgepolt werden“ (Habermas 1981b, S. 476f.). An diesem Punkt, wo die Steuerungsmedien Recht, Geld und Macht in Bereiche der Lebenswelt eindringen, die auf kommunikatives Handeln oder Verständigung angewiesen sind, wird von einer „Kolonialisierung der Lebenswelt“ (Habermas 1981b, S. 488) gesprochen. Kolonialisierung bezeichnet dann jenen „Prozeß, an dem die Schwelle einer reinen Anschlußfähigkeit überschritten und das Eindringen systemischer Imperative zu einer Zerstörung kommunikativ strukturierter Lebensbereiche und zu einer schmerzhaften Enteignung lebensweltlichen Eigensinns führt“ (Gängler/Rauschenbach 1984, S. 158).

Ein für die Soziale Arbeit wichtiger Bestandteil der Habermasschen Modernisierungstheorie besteht in der Bestimmung des Verhältnisses von Wirtschaft und Staat. Das bereits zuvor beschriebene Spannungsverhältnis zwischen dem Problem der Systemintegration (=Gewährleistung der Kapitalakkumulation) und dem Problem der Sozialintegration (=Legitimation) wird bei Habermas als Problem der Unterwerfung der Lebenswelt unter Systemimperative begriffen (McCarthy 1989, S. 541). Die Dynamik des Wirtschaftswachstums trage zu einem stetigen Wachstum der Systemkomplexität bei und höhle die Lebenswelt zunehmend durch systemische Einflüsse aus. Die dadurch entstehenden Konflikte innerhalb der Lebenswelt werden durch den Wohlfahrtsstaat aufgegriffen, der als Mechanismus zur Bewältigung lebensweltlicher Krisen bestimmt wird. Damit werden lebensweltliche Probleme verrechtlicht, formal umorganisiert und einer Systemlogik untergeordnet. Die Folgeprobleme eines institutionalisierten Hilfesystems bestehen dann darin, dass soziale Tatbestände in die bürokratische – und der Lebenswelt fremde – Konditionalstruktur des Rechts übertragen werden müssen und damit subjektive Problemdeutungen und diffus-lebensweltliche Zusammenhänge weitgehend ausgeblendet werden (Olk/Otto 1987, S. 6). Es müsse, um es in Habermas' Worten auszudrücken, „die regelungsbedürftige, in den Kontext einer Lebensgeschichte und einer konkreten Lebensform eingebettete Situation [...] einer gewalttätigen Abstraktion unterworfen werden, nicht allein weil sie rechtlich subsumiert werden muß, sondern damit sie administrativ bearbeitet werden kann“ (Habermas 1981b, S. 532). Die Institutionalisierung des Hilfesystems sei damit durch „die *Ambivalenz von Freiheitsverbürgung und Freiheitsentzug*“ (S. 531). charakterisiert: „Es sind nun die Mittel der Freiheitsverbürgung selbst, die die Freiheit des Nutznießers gefährden“ (S. 531).

Pädagogische und therapeutische Leistungen greifen nun da ein, wo standardisierte bürokratisierte Leistungen nicht (mehr) wirken und fungieren damit als „Ausgleich für diese Unangemessenheit systemkonformer Entschädigungen“ (Habermas 1981b, S. 533). Professionelle Hilfe zeichnet sich in

Abgrenzung zur bürokratischen Hilfe dadurch aus, dass sie am Einzelfall ansetzt und die jeweils spezifischen Lebenssituationen bei der Problembearbeitung berücksichtigt werden (Kaufmann 1973). Soziale Arbeit lässt sich somit als Versuch bestimmen, die beschädigte Lebenswelt ihrer Klient_innen wiederherzustellen (Bommers/Scherr 2012, S. 81). Doch laut Habermas sind auch der Professionalisierung von Hilfeleistungen Grenzen darin gesetzt, die Spannungen zwischen Lebenswelt und System aufzulösen:

Zum einen ist Soziale Arbeit als wohlfahrtsstaatlich konstituierte Profession untrennbar mit der Sozialverwaltung verflochten und ohne diesen staatsbürokratischen Rahmen nicht denkbar. Sozialarbeiterische Hilfe ist damit immer darauf angewiesen, aus Menschen bearbeitbare ‚Fälle‘ zu machen: „Social work always also involves managing and categorizing people in order to control a range of deviations and to make people compatible with the outlooks of institutions based on normalizing people “ (Kirsi et al. 2003, S. 13). Die bürokratische Eingebundenheit der Sozialen Arbeit wird als Grenze ihrer Professionalisierbarkeit (Merten/Olk 1996, S. 579), gar als Argument für ihre Unprofessionalisierbarkeit hervorgehoben (Oevermann 2000; 2013). Emanzipatorische pädagogische und therapeutische Arbeit erfordere „Funktionsmodi, Rationalitätskriterien und Organisationsformen, die der bürokratisch strukturierten Verwaltung fremd sind“ (Habermas 1981b, S. 533).

Darüber hinaus wohnt auch der (unbürokratischen) Professionslogik selbst ein entmündigendes Moment inne. Indem die lebensweltlichen Probleme der Klient_innen vor dem Hintergrund professioneller Wissensbestände redefiniert werden, entsteht potentiell ein Spannungsverhältnis zwischen den Deutungen der Klient_innen und denen der Sozialarbeiter_innen und aufgrund der Machtasymmetrie zwischen beiden auch ein Unterordnungs- und Abhängigkeitsverhältnis (Habermas 1981b, S. 481f.).

Fachliche Konsequenz: Neubestimmung professionellen Wissens

Die sich an die Kolonialisierungskritik anschließende Debatte in der Sozialen Arbeit lässt sich anhand zweier zentraler Probleme festmachen: Der Frage der Wissensmacht der Expert_innen gegenüber den Klient_innen und der daraus resultierenden Entmündigung und „kulturelle[n] Verarmung“ (Habermas 1981b, S. 481) ihrer Klient_innen sowie der bürokratischen bzw. rechtlichen und monetären Überformung und Steuerung der Hilfen im institutionalisierten Wohlfahrtssystem.

Als positiver Anknüpfungspunkt für ein gesellschaftskritisches Professionsverständnis und als Gegenkonzept zur Kolonialisierung wird in der Sozialen Arbeit der Verständigungsbegriff stark gemacht (beispielhaft: Müller/Otto 1984). Wenn es der Sozialen Arbeit gelinge, über verständnisorientierte Kommunikation ein „lebensfreundliches‘ Konzept sozialstaatlicher Vergesellschaftung zu

entwerfen“ (Blanke/Sachße 1987, S. 278) und damit zur Erhaltung und Wiederherstellung der kommunikativen Grundlage der Lebenswelt beizutragen, könne sie gewissermaßen den Menschen vor der totalen Unterwerfung unter Systemimperative ‚retten‘.

Am prominentesten wurden die Ideen von Thiersch (1992) im Konzept der Lebensweltorientierung ausformuliert. Thiersch rekurriert zwar mit seinem Lebensweltkonzept auf Husserl und Schütz und begründet dieses damit subjekttheoretisch und nicht – wie Habermas – sprachtheoretisch. Auch der gesellschaftstheoretische Bezug, u.a. die Gegenüberstellung von System und Lebenswelt, ist in Thierschs Lebensweltkonzept nicht angelegt. Nichtsdestotrotz ist der Ansatz, der etwa im achten Jugendbericht (BMFSFJ 1990) dargelegt wurde und das KJHG bis heute deutlich prägt, eine klare Absage an Expertokratie und richtet sich gegen eine starre institutionelle Abarbeitung von Fällen: „Lebensweltorientierte Jugendhilfe [...] agiert im Wissen um die Notwendigkeit und Tragfähigkeit ihrer Arbeit ebenso wie im Wissen um die in ihr liegende Gefahr, die Eigensinnigkeiten und Ressourcen der Lebenswelt einzuengen, zu ‚kolonialisieren‘“ (Thiersch 1992, S. 25).

Ausgangspunkt der lebensweltorientierten Sozialen Arbeit sind die alltäglichen Handlungsmuster der Klient_innen im gesellschaftlich strukturierten Kontext. In enger und vor allem gleichberechtigter Zusammenarbeit mit den Klient_innen geht es darum, die Bewältigungsformen lebensweltlicher Widersprüche anerkennend aufzudecken, Handlungsoptionen aufzuzeigen und damit zu einem „gelingenderen Alltag“ der Personen beizutragen (Thiersch 1992; Thiersch et al. 2012). Mit diesen Ansprüchen der Alltagsnähe und Partizipation richtet sich der Ansatz explizit gegen disziplinierende, repressive aber auch expertokratische Elemente der Sozialen Arbeit. Es geht ihm darum, sich auf die individuellen Sinnwelten der Klient_innen einzulassen, sie an Entscheidungen teilhaben zu lassen und damit letztlich die „Sache, um die es geht [...] nicht einfach [vorauszusetzen], sondern als etwas Offenes, Klärungsbedürftiges zu verstehen“ (Müller 2012, S. 966). Zur Gewährleistung dieser Alltagsnähe und Partizipation muss auf institutioneller Ebene die Zugänglichkeit, d.h. Erreichbarkeit und Niedrigschwelligkeit der Angebote gewährleistet werden. Es geht um die Dezentralisierung/Regionalisierung von Diensten, um ihre Kooperation mit Selbsthilfegruppen aber auch darum, der institutionell bedingten ‚Versäulung‘ des Hilfesystems mit flexiblen Hilfen entgegenzuwirken.

Aber löst die Lebensweltorientierung tatsächlich das Problem der prekären Verhältnisbestimmung zwischen Staat, Klient_in und dem Auftrag Sozialer Arbeit? Der Lebensweltorientierung wird häufig vorgeworfen, in ihrer vermeintlichen Parteilichkeit die sozialpolitische Funktion der Sozialen Arbeit zu verschleiern und sich „in ihrer faktischen Wirkung für die Betroffenen [...] als Manipulation eigener Lebensansprüche und Interessen [zu] entpuppen“ (Gängler/Rauschenbach 1984, S. 159). Eine

lebenswelt- und verständnisorientierte Soziale Arbeit stellt dann keine Lösung, sondern eine Verschärfung des ‚Kolonialisierungsproblems‘ dar: Je stärker es der Sozialen Arbeit gelingt, verständnisorientiert zu arbeiten, „umso undurchsichtiger und umso feiner wird die Möglichkeit einer sanften Manipulation“ (Gängler/Rauschenbach 1984, S. 163).

Gegen den Vorwurf, es handele sich bei der Lebensweltorientierung um ein affirmatives und gesellschaftliche Widersprüche verschleiernendes Konzept, wehrt sich Thiersch (1984, S. 25f.) explizit. Die Frage nach einem gelingenderen Alltag wird von ihm nicht alleine als Frage der Präferenzen des_ der Klient_in verstanden. Es geht vielmehr darum, die Probleme des Alltags vor dem Hintergrund ungerechter und diskriminierender gesellschaftlicher Bedingungen zu rekonstruieren und zu bearbeiten. Hieraus leitet sich dann auch die Notwendigkeit politischer Einmischung bzw. Kooperation und Partizipation der Sozialen Arbeit in verschiedenen Politikbereichen ab: „Lebensweltorientierte Jugendhilfe kann nur eingebettet gesehen werden in Jugendhilfepolitik im weiteren Sinn, also in Sozialpolitik, Stadt- und Wohnbaupolitik, Arbeitspolitik, Bildungs- und Schulpolitik“ (Thiersch 1984, S. 25).

Auch Thierschs Konzeption von Professionswissen ist Gegenstand der Kritik: Die Idee, theoretisches Wissen hermeneutisch aus der Praxis abzuleiten, gewährleistet zwar auf der einen Seite die Anschlussfähigkeit an das Alltagswissen, erfüllt aber kaum noch den Anspruch einer professionellen Sozialen Arbeit, die gesellschaftlichen Verhältnisse von dem Hintergrund wissenschaftlichen Wissens kritisch zu reflektieren. Es wird von einem „[heimlichen] Verwendungsmodell sozialpädagogischen Wissens“ (Olk/Otto 1987, S. 290; siehe auch Brumlik 1984) gesprochen sowie von der Gefahr, dass Professionswissen zu einer „pragmatisch verkürzten Handlungstechnologie [verkomme]“ (Olk/Otto 1987, S. 314).

Mit dem Problem der Vermittlung von wissenschaftlichem Wissen und Lebenspraxis hat sich vor allem Oevermann in seinem strukturtheoretisch bestimmten Modell professionellen Handelns beschäftigt. Auch Oevermann stellt sich dabei die Frage, wie professionelle Hilfe die notwendige Unterstützung bieten kann, ohne die Klient_innen zu entmündigen und bestehende Verhältnisse zu reproduzieren. Als Ausgangspunkt seiner Überlegungen greift er die unterschiedlichen Logiken von wissenschaftlichem Wissen und Alltagswissen auf. Während Lebenspraxis durch einen unhintergehbaren Handlungsdruck geprägt sei und sich Entscheidungen am Kriterium der Angemessenheit bewähren müssten, wird wissenschaftliches Wissen (idealtypisch) als an Wahrheit und universeller Geltung orientiert angenommen (Oevermann 1984). Eine standardisierte Anwendung wissenschaftlichen Wissens steht dann vor den Problemen, den „Sinn lebenspraktischer Fragen“ (Oevermann 1984, S. 469) zu verfälschen und die „Autonomie und Würde“ (Oevermann 2013, S. 121) der

Lebenspraxis infrage zu stellen. Professionelles Handeln ist daher als Kombination von wissenschaftlichem Wissen und hermeneutischem Fallverstehen zu rekonstruieren, das Oevermann (2013) in seiner Idee der „stellvertretenden Krisenbewältigung“ (S. 119) konkretisiert. Stellvertretende Krisenbewältigung erfordert von Professionellen, sich sowohl in der Welt der Wissenschaft zurechtzufinden, darüber hinaus aber auch über die Fähigkeit zu verfügen, dieses allgemeine Wissen auf den Einzelfall zu übersetzen. Diese Übersetzungsleistung, die Oevermann (2013) als „professionalisierte Interventionspraxis“ (S. 123) bezeichnet und im Kern „Fallrekonstruktion“ (S. 122) meint, ist nicht standardisierbar bzw. würde, wenn sie standardisiert verfähre, eine Abhängigkeit des_der Klient_in von der Expertise des_der Professionellen zur Folge haben. Der Schlüssel zu einer nicht entmündigenden Praxis liegt nach Oevermann (2013) darin, dass „die Lebenspraxis, auch um deren Krisen es geht, dazu provoziert wird, sich maximalistisch mit ihren Eigenkräften an der stellvertretenden Krisenbewältigung zu beteiligen“ (S. 123). Im Unterschied zu Parsons' Bestimmung des Rollenverhältnisses zwischen Professionellen und Klient_innen als funktional-spezifisch geht Oevermann (2013) davon aus, dass jedes Arbeitsbündnis „durch die widersprüchliche Einheit von diffusen und spezifischen Beziehungskomponenten bestimmt“ (S. 123) sei. Professionelle können sich also bei der Leistungserbringung nicht auf die alleinige Bearbeitung des für sie zuständigen Problems einer Person beschränken. Sie müssen, um die Würde und Autonomie der Klient_in zu wahren und nicht expertokratisch zu bevormunden, ihn_sie als ganzen Menschen mit einbeziehen und seine_ihre eigenen Potentiale zur Lösung des Problems berücksichtigen und fördern.

Eine etwas andere, in ihrer Stoßrichtung aber vergleichbare Spezifikation der Bedeutung wissenschaftlichen Wissens findet sich in den wissenssoziologischen Überlegungen von Dewe, Ferchhoff und Radke (1992), die dann später in Dewes normativer Bestimmung von Sozialer Arbeit als „reflexive Sozialpädagogik“ mündeten (Dewe/Otto 2012; Dewe 2013). Auch hier wird davon ausgegangen, dass wissenschaftliches Wissen und Alltagspraxis unterschiedlichen Rationalitäten folgen. Im Unterschied zu Oevermann wird Professionswissen jedoch nicht als Vermittlungswissen, sondern als Relationierung verschiedener Wissensform konzeptualisiert:

„Die Logik professionellen Handelns besteht also nicht in der ‚Vermittlung‘, sondern in der Relationierung von Urteilsformen. Konstitutiv für die Handlungslogik des professionellen Praktikers ist die gleichzeitige Verpflichtung auf beide Urteilsformen (Wahrheit und Angemessenheit), ohne eine zu präferieren, nicht aber das Zusammenzwingen zweier Wissenskomponenten unter einem Einheitspostulat.“ (Dewe et al. 1992, S. 82, siehe auch Dewe/Otto 1987; Dewe et al. 1993)

Gleichwohl wird auch hier der Kern der Arbeit in der Fallrekonstruktion im Sinne einer wissenschaftlich-kritischen Analyse bzw. ‚Dekomposition‘ des Alltags gesehen mit dem Ziel, gemeinsam mit den Klient_innen eine Problemlösung hervorzubringen (Dewe/Otto 2012, S. 211).

Der Vorwurf an die Soziale Arbeit, die Lebenswelt ihrer Klient_innen zu kolonialisieren und dabei diese zu entmündigen, hat – wie soeben beispielhaft gezeigt wurde – zu einer kritischen Hinterfragung der Organisationsbedingungen, vor allem aber zu einer Neubestimmung des Verhältnisses zwischen Expert_innen und Klient_innen geführt. Infolge dieser Kritik hat sich ein Verständnis der Sozialen Arbeit als „alternative Professionalität“ (Olk 1986) und „reflexive Sozialarbeit“ (Dewe 2013) etabliert, das sich klar von der klinisch-kurativen Orientierung der klassischen Professionen abgrenzt. Während sich der Bedeutung wissenschaftlichen Wissens für die professionelle Handlungspraxis vergewissert wurde, blieb jedoch die Frage ungeklärt, wie Organisationsstrukturen aussehen müssen, die eine solche professionelle Soziale Arbeit ermöglichen. So wurden zwar die Nebenfolgen einer bürokratisierten Hilfe angesprochen, jedoch weder die positiven Aspekte von Bürokratie herausgearbeitet, noch systematisch Alternativen zu einer solchen Organisation der Hilfe formuliert. Mit der Frage, in welcher Weise und auch inwiefern ‚von innen heraus‘ Organisationen Sozialer Arbeit gestaltet werden könnten und sollten, wird sich etwas intensiver im Rahmen der dienstleistungstheoretischen Bestimmung Sozialer Arbeit gewidmet.

2.2.3 Soziale Arbeit als personenbezogene Dienstleistung

Sozialpolitik als Erweiterung von Teilhabemöglichkeiten

Explizit thematisiert werden die Organisationsbedingungen Sozialer Arbeit im Rahmen ihrer fachlichen Selbstbestimmung als „dienstleistungsorientierte Soziale Arbeit“, die sowohl auf Ideen der soziologischen und zum Teil auch betriebswirtschaftlich Dienstleistungstheorie aufbaut (Olk et al. 2003; Oechler 2011). Anders als bei bisher dargestellten fachlichen Ansätzen wird das im Folgenden darzustellende Selbstverständnis funktionalistisch hergeleitet. Häufig wird hierzu auf die sozialpolitische Verortung Sozialer Arbeit von Kaufmann verwiesen.

Kaufmann (1973) bestimmt Soziale Arbeit ganz allgemein als „Teilfunktion der praktischen Sozialpolitik“ (S. 89). Im Unterschied zu sozialpolitischen Maßnahmen, die sich auf generalisierende Weise auf Notlagen und Risiken beziehen, „soll die Sozialarbeit nach herrschender Auffassung den Gegebenheiten des einzelnen Falles Rechnung tragen, sie soll ‚menschliche Hilfe‘ leisten, ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ sein“ (S. 97). Diese Unterscheidung zwischen generalisierenden und einzelfallbezogenen Leistungen wird von Kaufmann (1982) in seiner Theorie sozialpolitischer Intervention erweitert und konkretisiert. Sozialpolitik wird hier als Eingriff in die „sozialen Verhältnisse“ (S. 56) bestimmt, wobei es vor allem um die Bearbeitung und Erweiterung von Teilhabemöglichkeiten benachteiligter Personengruppen geht:

„Insoweit als bestimmten Statuskategorien Defizite hinsichtlich bestimmter Teilhabemöglichkeiten zugeschrieben werden (was stets einen Vergleich - sei es mit einem ‚Normalstandard‘, sei es mit anderen Statusgruppen - impliziert) und insoweit als politische Maßnahmen auf die Behebung dieser Defizite gerichtet sind, kann man von sozialpolitischen Maßnahmen sprechen“ (S. 57).

Im Zentrum steht dann bei Kaufmann (1982) die Frage, wie bzw. mit welchen Maßnahmen sich „bestimmbare Wirkungen mit Bezug auf die ‚sozialen Verhältnisse‘, oder alltagssprachlicher: die Arbeits- und Lebensverhältnisse der Bevölkerung erzielen [lassen]“ (S. 67). Hierzu unterscheidet er vier Typen sozialpolitischer Interventionsformen: Rechtliche Interventionsformen zielen auf die Verbesserung des rechtlichen Status von Personen, ökonomische Interventionsformen zielen auf eine Verbesserung der Einkommensverhältnisse, ökologische Interventionsformen auf eine Verbesserung der materiellen und sozialen Umwelt (Gelegenheitsstrukturen) und pädagogische Interventionsformen auf eine Verbesserung der Handlungsfähigkeit und Handlungsbereitschaft von Personen (S. 67). Das Verhältnis von Sozialer Arbeit zu Sozialpolitik ist damit folgendermaßen bestimmt: Der pädagogischen Interventionsformen zugeordnet ist Soziale Arbeit als ein funktionaler „Handlungsmodus der Sozialpolitik“ (Schöning 2013, S. 36), der auf eine „Verbesserung der Handlungsfähigkeit von Personen(mehrheiten)“ (Kaufmann 1982, S. 80) zur Sicherstellung oder Herstellung sozialer Teilhabe zielt.

Aus dieser und ähnlichen Bestimmungen des sozialpolitischen Auftrags Sozialer Arbeit als pädagogische Interventionsform wird die Notwendigkeit ihrer Professionalisierungsbedürftigkeit funktionalistisch abgeleitet (Luhmann 1978, S. 119f.). Historisch betrachtet ist diese Interpretation durchaus nachvollziehbar: Seit den 1960er Jahren hat die Nachfrage nach und sozialpolitische Relevanz von pädagogischen Dienstleistungen enorm zugenommen. Die staatlich organisierte und finanzierte Fürsorge hat es der Sozialen Arbeit ermöglicht, sich zunehmend von der „kompensatorische[n] Bearbeitung von Massennotlagen“ (Olk 2008, S. 290) zurückzuziehen und sich als personenbezogene soziale Dienstleistung auszudifferenzieren. Durch ökonomisch gute Rahmenbedingungen und die damit einhergehende „Verschiebung individueller Präferenzen von materiellen Versorgungsproblemen auf qualitative Dimensionen lokaler Lebensverhältnisse“ (Olk 2008, S. 290) werden die Grenzen der Mittel Recht und Geld erkennbar und gewinnt die Soziale Arbeit als pädagogische Dienstleistung an Bedeutung: „Der Weg der Entlastung von bürokratischer Organisation durch Professionalisierung [scheint] für viele Organisationsbereiche des Wohlfahrtsstaates, die intensive Interaktion als operative Technik benötigen, der einzig gangbare zu sein“ (Luhmann 1978, S. 119f.). Unmittelbar hieran schließt die theoriegeschichtlich und inhaltlich eng mit der Professionssoziologie verknüpfte (soziologische) Dienstleistungstheorie an (Gross/Badura 1976; Berger/Offe 1980).

Gross und Badura fokussieren in ihrem „Entwurf einer Theorie personenbezogener Dienstleistungen“ (1966; 1977) den Interaktionsprozess zwischen Dienstleistungsproduzent_in und –konsument_in. Als argumentativer Ausgangspunkt unterscheiden sie zwischen klient_innen- und anbieter_innendominierten Dienstleistungen: Während in einem klient_innenorientierten System die Leistung durch die Nachfrage des_der Klient_in ausgelöst wird (z.B. Arztbesuch), stehen in anbieter_innendominierten Dienstleistungen die Leistungserbringer_innen und die soziale und politische Kontrolle der Dienstleistungsproduktion im Vordergrund. Der_die Klient_in wird im letzten Fall als „unorganisierter, eingeschüchterter und in die Defensive gedrängter, machtloser und demotivierter Klient“ (Gross/Badura 1977, S. 378) beschrieben. Entscheidend dabei ist – und dieser Aspekt ist nicht nur für die Argumentation von Badura und Gross, sondern auch für die Frage der Legitimität professioneller Sozialer Arbeit konstitutiv – dass dieses für anbieterorientierte Dienstleistungen typische asymmetrische Rollenverhältnis zwischen Leistungserbringer_in und Klient_in für die Sozialpolitik und für die Produktion sozialer Dienstleistungen „von großem Nachteil [ist]. Denn auch die Produktion sozialer Dienstleistungen setzt an sowohl für die Kosten wie auch für die Qualität wesentlichen Punkten die aktive und kompetente Kooperation der Klienten voraus“ (Gross/Badura 1977, S. 378f.).

Diese Argumentation findet sich im häufig zitierten uno-actu-Prinzip von Dienstleistungen wieder: Neben dem Umstand, dass in Dienstleistungen Produktion und Konsumption des Gutes in einem Akt zusammenfallen, impliziert das Prinzip darüber hinaus aber auch die Annahme, dass Dienstleistungen auf die aktive Beteiligung der Klient_innen angewiesen sind: „Effizienz der Leistungserbringung und Effektivität des Dienstes sind unbestimmbar ohne Einbeziehung des Klienten, die effiziente und effektive Produktion undenkbar ohne seine mehr oder weniger aktive Teilnahme. Teilnahme aber ist gleichbedeutend mit Zusammenwirken, Kooperation, Interaktion und Kommunikation“ (Gross/Badura 1977, S. 365f.).

Für die Notwendigkeit der aktiven Beteiligung der Klient_innen spricht auch der Umstand, dass die Wirksamkeit einer Maßnahme aufgrund eines Mangels an Kausalwissen und hieraus resultierender technologischer Ungewissheit nicht vorhersehbar ist (Hasenfeld, 2010). Das liegt daran, dass Menschen – im Unterschied zu einer Maschine, einem Automaten oder Computer – einen ‚Input‘ nach nichttrivialen, selbstreferentiellen Mechanismen verarbeiten (Luhmann, 2002, S. 77)⁶ und dieser ‚Input‘ eben nicht isoliert von anderen Einflüssen ‚wirkt‘. Aufgrund des mangelnden Wissens über die kausalen Umstände, die eine bestimmte Wirkung hervorrufen, sprechen Luhmann und Schorr

⁶ Im Unterschied zu Maschinen reflektieren Menschen ihre Eindrücke und verfügen damit über ein „praktisch unendliches, jedenfalls unausrechenbares Repertoire an Reaktionsmöglichkeiten“ (Luhmann 2002, S. 77).

(1979) von einem „Technologiedefizit“ im Bereich der Erziehung. An diesem Umstand können auch auf randomisierten kontrollierten Experimentalstudien („randomized controlled trials“, sogenannte RCTs) basierende Programme („Evidence based practice“) nichts Grundlegendes ändern. Messtheoretisch scheitern solche Programme u.a. am Problem mangelnder externer Validität (Otto et al. 2010b; Dahmen 2011), zur Steuerung und Kontrolle des Sozialmarktes sind aufgrund nicht-intendierter Folgen auch ursprünglich gute Wirkindikatoren ungeeignet (Campbell 1979; siehe ausführlich Kapitel 4.1.3). Aus solchen Bestimmungen der Grenzen der technologischen Steuerbarkeit personenbezogener Dienstleistungen und der Bedeutung von Arbeitsbündnissen zwischen Fachkräften und Klient_innen wird die Funktionalität professionalisierter Arbeitsvollzüge abgeleitet.

In Anlehnung an die hier skizzierte soziologische Dienstleistungstheorie lässt sich das Verhältnis zwischen Sozialer Arbeit und Sozialpolitik als funktionales Wechselverhältnis bestimmen. Die Sozialpolitik ist aus dieser Perspektive zur Erreichung ihrer Ziele – Sicherung sozialer Teilhabechancen, Befriedung von Klassengegensätzen, Kompensation kapitalistischer Ökonomie usw. – zunehmend auf pädagogische Interventionsformen angewiesen (Schöning 2013, S. 48). Damit wird die Soziale Arbeit als sozialpolitische Interventionsform sehr deutlich staatlicher Politik untergeordnet. Gleichzeitig erlebt die Soziale Arbeit einen Bedeutungsgewinn, der sie – modernisierungstheoretisch und funktionalistisch gerahmt – von einer Instanz zur Nothilfe für gesellschaftliche Randgruppen zu einer professionellen und adressat_innenorientierten Dienstleistung für Personen potentiell aller Gesellschaftsschichten werden lässt. Diese Verknüpfung Sozialer Arbeit mit einer sozialpolitischen Programmatik, die sie einerseits eindeutig als Dienst für Sozialpolitik bestimmt, hieraus aber auch fachliche Autorität und Autonomie gegenüber dem Staat für sich in Anspruch nimmt, findet sich am deutlichsten in der Idee der Dienstleistungsorientierung verkörpert (Oechler 2011, S. 263).

Fachliche Konsequenz: Dienstleistungsorientierung

In der Sozialen Arbeit finden sich sehr unterschiedliche Varianten dienstleistungstheoretisch ausgearbeiteter fachlicher Konzepte: Schaarschuch (1996) fordert die Stärkung der Nachfrageseite, also die Beachtung des_der Nutzer_in und des Gebrauchswertes Sozialer Arbeit, in der Bestimmung von Sozialer Arbeit als „Normalisierungsarbeit“ bei Olk (1986) wird die Vermittlung zwischen Einzelfall und genereller Bezugsnorm betont, Flösser und Otto (1992) hingegen betrachten stärker die organisationalen Erbringungskontexte Sozialer Arbeit. Ihren prominentesten Niederschlag findet die Idee der Dienstleistungsorientierung im Neunten Jugendbericht der Bundesregierung (BMFSFJ 1994). Aus der modernisierungstheoretischen Annahme einer Pluralisierung und Individualisierung von Lebensstilen werden auch hier die Grenzen einer bürokratisch und expertokratisch agierenden Fachbehörde bestimmt und die Notwendigkeit einer Stärkung der Nachfrageseite abgeleitet. Die

zentrale Forderung des Neunten Jugendberichts an die Soziale Arbeit als moderne Dienstleistung lautet daher, die „Situativität und Kontextualität sowie die Optionen und Aktivitäten des nachfragenden Subjekts“ (BMFSFJ 1994, S. 583) in den Mittelpunkt zu stellen. Als zentrale Herausforderungen werden dabei eine Qualifizierung bzw. Kompetenzerweiterung der Mitarbeitenden, eine Flexibilisierung der Organisationsstrukturen (Entbürokratisierung) sowie die Implementierung bedürfnisgerechter Dienstleistungsangebote bestimmt (BMFSFJ 1994, S. 584). Darüber hinaus wird in diesem Jugendbericht von der Sozialen Arbeit bzw. der Jugendhilfe gefordert, „ein eigenständiges fachliches Profil zu entwickeln, das den Perspektivenwechsel von einem staatlichen bzw. parastaatlichen Eingriff hin zu einer sozialen Dienstleistungsorientierung entspricht“ (BMFSFJ 1994, S. 584). An anderer Stelle wird behauptet, „die die Jugendhilfe prägende Funktionsbestimmung als ‚soziale Kontrolle‘ [würde abgesenkt] auf den für viele Berufe im Sozialisationsbereich zu konstatierenden Grad relativer Allgemeinheit“ (BMFSFJ 1994, S. 582). In einem vom BMFSFJ veröffentlichten Dokument wird eine gewisse Ambivalenz in der Verhältnisbestimmung von Sozialstaat und Sozialer Arbeit sichtbar: Einerseits wird Soziale Arbeit klar im Dienst der Sozialpolitik stehend bestimmt, andererseits die von der Sozialen Arbeit lange gewünschte fachliche Autonomie und Unabhängigkeit des Staates ‚vom Staat selbst‘ eingefordert.

Eine dienstleistungsorientierte Soziale Arbeit zielt „auf eine neue Bestimmung des Verhältnisses von professionellem Selbstverständnis, organisationaler Verfaßtheit und den individuellen Bedürfnislagen von AdressatInnen als internen Strukturelementen unter Berücksichtigung von Politik und Öffentlichkeit als externen Strukturelementen“ (Grunwald/Thiersch 2003, S. 80). Erwähnenswert ist der Diskurs um Dienstleistungsorientierung hier vor allem daher, weil sich darin die ersten systematischen Überlegungen zur Gestaltung der Organisationen Sozialer Arbeit finden lassen. Mit Blick auf die Bestimmung des Verhältnisses zwischen Professionellen und Klient_innen zeigen sich deutliche Überschneidungen zur Lebensweltorientierung (Partizipation, Privilegierung der Nachfrageseite). In einer dienstleistungstheoretisch fundierten Sozialen Arbeit werden neben dem professionellen Beziehungsverhältnis aber eben auch explizit die organisationalen Kontexte der Dienstleistungserbringung thematisiert und vor allem konkret zu bearbeiten versucht.

Standardisierungen werden als der Funktionserbringung Sozialer Arbeit abträglich interpretiert (Olk 1986, S. 9). Gefordert wird „die Überwindung einer organisationalen, auf institutioneller Definitivität und Technologie beruhenden Eigenrationalität [...], da diese dazu tendiert, lebensweltliche Erfahrungen und Deutungen der AdressatInnen organisationalen, professionellen oder rechtlichen Vorgaben unterzuordnen“ (Grunwald/Thiersch 2003, S. 81). Damit wird nicht mehr die staatliche Eingebundenheit Sozialer Arbeit, sondern die Organisation als „feindliche Umgebung“ (Flös-

ser 2008, S. 244) zur Realisierung fachlicher Ziele ausgemacht. Um aus Sozialverwaltungen adressat_innendominierte Dienstleistungsorganisationen zu machen, müssten bürokratische Strukturen aufgebrochen werden, etwa indem der Anteil des Verwaltungspersonals reduziert wird und hierarchische Strukturen – u.a. über die Delegation einzelfallbezogener Entscheidungskompetenzen an die Sozialarbeiter_innen – abgebaut werden (Flösser/Otto 1992, S. 11). Da zudem der Professionalisierungsgrad der Sozialarbeitenden als unzureichend wahrgenommen wird, sei „professionelles Dienstleistungsmanagement“ vor allem durch Personalentwicklung zu erreichen (Flösser/Schmidt 2000).

Damit aber lenkt das Dienstleistungsparadigma „den Fokus der Aufmerksamkeit in der sozialen Dienstleistungsproduktion auf die systemimmanenten Voraussetzungen, die eine angemessene, d.h. öffentlich erwünschte und u.U. sogar lukrative Bearbeitung sozialer Problemlagen ermöglichen“ (Flösser/Schmidt 2000, S. 307) und gerät sehr nah an ökonomisch begründete, staatlich initiierte Konzeptionen zur Dienstleistungsproduktion (Schaarschuch 1996). Nicht zufällig werden die Formulierungen der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt 1993) für das Neue Steuerungsmodell quasi zeitgleich mit dem Neunten Jugendbericht der Bundesregierung (BMFSFJ 1994), also der Forderung einer dienstleistungsorientierten Sozialen Arbeit veröffentlicht.

Während sich aber die Verwaltungsreform auf die öffentlichen Träger und die Gestaltung des Verhältnisses zwischen öffentlichen und freien Trägern konzentriert, wird die Frage des professionellen Sozialmanagements der freien Träger stärker im professionstheoretischen Diskurs der Sozialen Arbeit aufgegriffen und damit der Einfluss betriebswirtschaftlicher Ansätze zu begrenzen versucht (Flösser/Schmidt 2000, S. 308). Der Schwerpunkt wird dabei auf die Gestaltung der eher informellen Organisationsprozesse als auch der Förderung spezifischer Handlungskompetenzen gelegt. Im fachlichen Diskurs aufgegriffen werden u.a. Ideen zur Führungskultur und Personalentwicklung, das Konzept der „Lernenden Organisation“ und „Führung durch Zielvereinbarung“ (Flösser/Schmidt 2000; Grunwald/Steinbacher 2007; Merchel 2010). Allerdings hat der Versuch einer funktionalistischen Selbstverortung Sozialer Arbeit auf Grundlage der soziologischen Dienstleistungstheorie und die Nähe zur betriebswirtschaftlich fundierten Verwaltungsreform auch innerhalb der Disziplin für Kritik gesorgt:

1) Dass die Dienstleistungsproduktion auf in irgendeiner Form Anwesenheit und aktive Beteiligung der Klient_innen angewiesen ist, lässt sich kaum abstreiten. Warum aber die professionelle Arbeit auf Augenhöhe mit motivierten Klient_innen kostengünstiger, qualitativ hochwertiger und damit

produktivitätssteigernd sei, ist wenig überzeugend, wenn die Kosten zur Herstellung dieses optimalen Dienstleistungsverhältnisses (akademische Ausbildung der Fachkräfte, Zeit zum Aufbau eines Arbeitsbündnisses und Herstellung der notwendigen Motivation auf Seiten der Klient_innen) mit in die Rechnung einbezogen werden. Auch in der Schule (und Schulpflicht), der Polizeiarbeit oder geschlossener Heimunterbringung wird die Anwesenheit der Klient_innen vorausgesetzt, kann jedoch sehr wohl auf Freiwilligkeit und Adressat_innenorientierung verzichtet werden. Aus einer funktionalistisch, vermeintlich nicht-normativen Bestimmung des Dienstleistungskonzeptes heraus lässt sich damit keinesfalls die Notwendigkeit einer Privilegierung der Klient_innen ableiten:

„Aus der bloßen theoretischen Bestimmung und Deskription der Jugendhilfe als Dienstleistung, ist keine bestimmte Präskription – z.B. die Stärkung der Autonomie des Adressaten – konzeptimmanent kausalistisch herzuleiten. Die Orientierung an den Interessen des Adressaten ist unabhängig vom Erbringungskontext, eine dienstleistungstheoretisch extern zu begründende Orientierung, die sich weder aus dem ‚uno-actu‘ noch aus sonstigen analytisch-systematischen Strukturprinzipien personenbezogener sozialer Dienstleistungen ergibt.“ (Ziegler 2003, S. 181)

Die Notwendigkeit einer Kooperationsbeziehung lässt sich nicht funktionalistisch mit den ‚technischen Anforderungen‘ der Dienstleistungserbringung begründen. Es braucht eine normative Grundlage, der es einer dienstleistungsorientierten Sozialen Arbeit zumindest in expliziter Form fehlt (siehe auch Langer 2004).

2) Die im Rahmen der Dienstleistungsorientierung geforderte Professionalisierung Sozialer Arbeit bezieht sich zudem nicht auf ein Verständnis von Sozialer Arbeit als Profession, sondern lediglich auf die Notwendigkeit der Professionalisierung der Arbeitsvollzüge. Gefordert werden qualifizierte und handlungskompetente Fachkräfte, keinesfalls aber ein stärkerer Einfluss auf die Bestimmung des zu bearbeitenden Gegenstandes. Soziale Arbeit wird – im Unterschied zu den zuvor dargestellten fachlichen Ansätzen und Debatten – nicht mehr als staatskritisch, sondern als „sozialpolitisch-kritische und demokratietheoretische“ (Grunwald/Thiersch 2003, S. 86) Profession beschrieben, die sich zwar gegen eine Technologisierung und Ökonomisierung des Berufsfeldes wehren muss, aber ansonsten von einer weitgehenden Übereinstimmung zwischen den Interessen des Staates und denen ihrer Klient_innen ausgeht.

2.2.4 Soziale Arbeit zwischen Ökonomisierung und Aktivierung

Die Folgen des Neuen Steuerungsmodells und der Transformation des Sozialstaates vom versorgenden zum aktivierenden Sozialstaat haben einige potentielle Schwierigkeiten einer rein funktio-

nalistischen, nah an betriebswirtschaftlichen Überlegungen basierenden Selbstverortung offengelegt und zu einer Reformulierung und Kritik dienstleistungstheoretischer Annahmen geführt (u.a. Kutscher 2002; Ziegler 2003; Langer 2004):

Rhetorisch weist die Verwaltungsreform viele Überschneidungspunkte mit fachlichen Überlegungen zur Organisationsgestaltung auf. Im Wesentlichen geht es darum, aus bürokratisch strukturierten Behörden moderne Dienstleistungsunternehmen zu machen. Hierzu werden eine „Abflachung der Hierarchie“ (KGSt 1993, S. 30), die Abschaffung von „Bürokratie“ (KGSt 1993, S. 24) sowie eine verstärkte Investition ins Personal gefordert (KGSt 1993, S. 12). Kontraktmanagement, insbesondere Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsvereinbarungen sollen als Anreiz auch für freie Träger dienen, ihre Organisationsstrukturen mittels professionellen Managements mit dem Ziel umzustrukturieren, günstigere und qualitativ bessere Leistungen anbieten zu können (KGSt 1993). Viele dieser ‚Hoffnungen‘ konnten jedoch nicht verwirklicht werden, hingegen gibt es Hinweise auf eine Arbeitsverdichtung für die Mitarbeitenden bei freien und öffentlichen Trägern (Pothmann/Tabel 2012; Fendrich/Tabel 2012), eine Zunahme atypischer (und teilweise prekärer) Beschäftigungsverhältnisse (Bröring/Buschmann 2012) und eine Zunahme an Dokumentationsarbeit (Langer 2007). Darüber hinaus wird befürchtet, dass eine Stärkung des Managements zulasten der Deutungsmacht und Handlungsfreiheit der Professionellen geht (Schnurr 2005; Otto/Ziegler 2015), eine Einschätzung, auf deren Richtigkeit es zwar vereinzelt empirische Hinweise gibt (Beckmann 2007; Mohr 2015), die im Fachdiskurs aber durchaus kontrovers diskutiert wird (zum Überblick siehe Kessl 2009).

Bezogen auf die Frage der Organisationsbedingungen Sozialer Arbeit lässt sich festhalten, dass – bei aller Uneinigkeit – im fachlichen Diskurs um Sozialmanagement weitgehend Konsens darüber besteht, dass sich von betriebswirtschaftlichen Konzepten distanzieren sollte und Wettbewerb nicht die Lösung des Organisationsproblems darstellt (Schubert 2005). Gleichwohl strittig bleibt die Frage, was gute Organisationsbedingungen sind und welche Rolle hierbei Management und Managementinstrumente spielen könnten. Diese Frage steht im Zentrum dieser Arbeit und wird in den folgenden Kapiteln vertieft. Bevor sich jedoch den organisationsimmanenten Bedingungen Sozialer Arbeit gewidmet werden kann, muss noch kurz auf die gegenwärtige Selbstverortung Sozialer Arbeit und das damit einhergehende Problem des normativen Bezugspunktes eingegangen werden.

Hinsichtlich der Frage der normativen Selbstverortung Sozialer Arbeit gibt es eine erneute Diskussion im Zuge aktivierender Sozialstaatspolitik. Im Rahmen der Dienstleistungstheorie wurden noch

modernisierungstheoretische Argumente aufgegriffen, um die gesellschaftlich zunehmende Bedeutung und damit veränderte sozialpolitische Funktion Sozialer Arbeit zu erklären. Die These, die Pluralisierung von Lebenslagen und ein zunehmender Wohlstand hätten Soziale Arbeit zu einem unverzichtbaren Angebot für Mitglieder aller Gesellschaftsschichten gemacht und sie von ihrer Rolle als staatlicher Kontrollagentur befreit, erweist sich vor allem in Zeiten sozialinvestiver Sozialpolitik als falsch. Im Zuge der aktivierungspolitischen Transformation des Sozialstaates hat sich dann auch im fachlichen Diskurs in der Sozialen Arbeit (wieder) eine pessimistischere Einstellung hinsichtlich ihrer sozialpolitischen Funktion durchgesetzt (z.B. Sturzenhecker 2003; Dahme/Wohlfahrt 2005; Kessler 2013).

Von Protagonist_innen der Agenda 2010 wird der versorgende Wohlfahrtsstaat als dysfunktional kritisiert, da er u.a. Sozialschmarotzertum unterstütze und Unterstützungsempfänger_innen passiv und abhängig mache (kritisch hierzu Kessler 2006). Als Lösung setzt sich die Strategie des „Fordern und Förderns“ (§1 SGB II) durch. Die Gewährung von Leistungen wird zunehmend an Gegenleistungen geknüpft und soziale Risiken als individuelle Probleme umgedeutet. In diesem Zuge werden öffentliche Sicherungssysteme abgebaut und individuelles Risikomanagement und Eigenverantwortung eingefordert. Der aktivierende Sozialstaat lässt sich jedoch nicht treffend als neoliberaler Rückzug des Staates zur Gewährung individueller Freiheitsrechte beschreiben:

„Denn während die Rede von dem ‚neoliberalen‘ Umbau des Sozialstaats immer auch Vorstellungen vom Rückzug des Staates im Interesse individueller Autonomie evoziert, beinhaltet die veränderte sozialpolitische Regulierungsweise tatsächlich weder das eine (staatliche Enthaltsamkeit) noch das andere (persönliche Selbstbestimmung): Der ‚neoliberale‘ Sozialstaat ist in höchstem Maße aktivisch mit der Produktion (sozial)verantwortlicher Subjekte beschäftigt“ (Lessenich 2010, S. 565).

Lessenich (2003) schlägt daher vor, die neue Form des Regierens als „neosozial“ zu bezeichnen. Aktivierung von Eigenaktivität zielt auf die Konstitution sozial verantwortlich handelnder Subjekte. Damit etabliert sich „*ein neues sozialpolitisches Relationierungsmuster*, das die Subjekte gleichsam *uno actu* mit sich selbst (ihrem ‚Eigeninteresse‘) und mit der gesellschaftlichen Gemeinschaft (dem ‚Gemeinwohl‘) in Beziehung setzt“ (Lessenich 2010, S. 566). Da es nun weniger um soziale Risiken und soziale Positionen geht, vielmehr die Dispositionen der Akteure in den Mittelpunkt der Strategien rücken, werden im Zuge dieser neuen sozialpolitischen Agenda monetäre und rechtliche sozialstaatliche Interventionsformen eingeschränkt und pädagogische Interventionsformen ausgebaut. Sowohl hinsichtlich der Frage der auslösenden Bedingungen für diesen Politikwechsel als auch hinsichtlich der Beurteilung dieses Wandels besteht in der Sozialpolitikforschung Uneinigkeit (Borchert/Lessenich 2004). Im Anschluss an die bereits angesprochene Sozialstaatstheorie von Offe und Lenhardt (1977) lassen sich sowohl die Verwaltungsreform als auch die Aktivierungsstrategie als

Formen der „Binnen-Rationalisierung sozialpolitischer Leistungssysteme“ (S. 116) spezifizieren. Als Auslöser solcher Rationalisierungsstrategien wird die notwendige Bearbeitung des Problems bestimmt, sowohl den Forderungen der Bürger_innen (insbesondere der Arbeiterklasse) (Legitimation) als auch den Erfordernissen des Wirtschaftssystems (Akkumulation) nachkommen zu müssen (Lenhardt/Offe 1977, S. 116). Im Unterschied zu marxistischen Funktionsbestimmungen des Sozialstaates gehen die Autoren davon aus, dass sozialpolitische Rationalisierungsstrategien keine unmittelbaren Antworten auf die Erfordernisse der Kapitalakkumulation (und auch nicht auf die Forderungen bestimmter Bevölkerungsgruppen) sind, sondern es sich vielmehr – wie der Begriff der Binnen-Rationalisierung bereits andeutet – um „Antworten auf das sozusagen politik-*interne* Problem [handelt], wie auf die beiden [...] Bezugspunkte der ‚Bedürfnisse‘ von Arbeit und Kapital *in einer konsistenten*, d.h. miteinander zu vereinbarenden Weise reagiert werden kann“ (S. 116). Lenhardt und Offe führen 1977 einige Beispiele für Binnen-Rationalisierungsstrategien an, die – etwa 20 Jahre vor den hier besprochenen Entwicklungen – eine erstaunliche Nähe zum Neuen Steuerungsmodell als auch der aktivierenden Sozialpolitik aufweisen. Genannt werden u.a. die Idee „einer *Effizienzsteigerung der Sozialpolitik durch Verstärkung präventiver* (statt ex post einsetzender ‚kurativer‘) *Problemlösungsstrategien*“ (S. 120), eine vermeintliche „*Effektivitätssteigerung der Sozialpolitik durch Ersetzung von Konditional- durch Finalprogramme*“ (S. 121), eine Verlagerung zu „nicht-monetären Steuerungsmedien“ (S. 121) (und ein damit einhergehender Bedeutungsgewinn pädagogischer Interventionsformen) als auch eine Verlagerung „öffentliche[r] Aufgaben auf *parafiskalische Finanzierungssysteme* einerseits, auf private bzw. *halböffentliche* („selbstverwaltete“) *Organisationsformen des Entscheidungsprozesses* andererseits“ (S. 122). Die gegenwärtig festzustellende Rekommodifizierungstendenz des aktivierenden Sozialstaats, überhaupt der Wandel zur aktivierenden Sozialpolitik ist dann aber nicht als paradigmatischer Wandel zu verstehen, sondern als neue Kombination der zuvor benannten „selbstadaptive[n] Mechanismen“ (Offe 1977, S. 24; Borchert/Lessenich 2004). Wie Borchert und Lessenich (2004) in Anschluss an Offe betonen, ist „die *Dialektik* von Kommodifizierung und Dekommodifizierung integraler Bestandteil von Wohlfahrtsstaatlichkeit schlechthin“, folglich künde die aktuelle „Rekommodifizierung nicht vom Ende des überkommenen Wohlfahrtsstaates, sondern von seinem Wesen – oder genauer: von *einem Teil* seines Wesens“ (S. 577).

Die Folgen dieser als Binnen-Rationalisierung der Sozialpolitik bestimmten Aktivierungslogik für die Soziale Arbeit sind vielfältig und können nicht im Einzelnen diskutiert werden. Fakt ist, dass sich Soziale Arbeit als aktivierungspolitische Agentin besonders ‚anbietet‘ bzw. ihre Konzepte anschlussfähig sind an eine Politik, die Probleme individualisiert und als Lösung gesellschaftlicher Probleme nicht Umverteilung, sondern ‚people changing‘ propagiert. Wie Kessl (2006) zu Recht betont, kann

„Aktivierung als *das* pädagogische Prinzip an sich bezeichnet werden“ (S. 222). Es geht immer (und kann pädagogisch nur) um die Befähigung zur Selbstführung, um Hilfe zur Selbsthilfe gehen. Im Zuge verschiedener Versuche, das kritische und emanzipative Potential Sozialer Arbeit im Kontext aktivierender Sozialstaatlichkeit auszuloten, sozusagen ‚gute‘ und ‚schlechte‘ Aktivierung voneinander zu unterscheiden, werden ‚alte‘ Handlungsdilemmata Sozialer Arbeit in zugespitzter Weise erkennbar (zur Übersicht z.B. Böllert et al. 2006).

Ein typisches Handlungsdilemma der Sozialen Arbeit resultiert aus dem Umstand, die häufig objektiven Ursachen der subjektiven Lebensbewältigungsprobleme nur am Einzelfall ‚pädagogisch‘ bearbeiten zu können und damit strukturelle Probleme zu individualisieren. Um ihren Eingriff zu legitimieren, aber auch, um ihre Klient_innen nicht zu entmündigen, ist Soziale Arbeit in der Fallarbeit gezwungen, den Klient_innen eine Mitverantwortung zumindest für die Lösung ihrer Probleme zuzusprechen (Olk 1986, S. 173f.). Die Bearbeitung des strukturellen Dilemmas sozialer Problemverursachung und individueller Verantwortungszuschreibung erfährt im Zuge aktivierender Sozialpolitik eine deutliche Verschiebung. Sowohl in sozialstaatlichen und genuin sozialarbeiterischen Programmen als auch in den Einstellungsmustern der Sozialarbeitenden lässt sich eine verstärkte Responsibilisierung der Klient_innen, eine Verschiebung pädagogischer Ziele sowie eine entsprechende Ausrichtung der Interventionsmuster ausmachen: Im Zentrum pädagogischer Programme steht nun, die „subjektive Lebensgestaltungsverantwortung“ (Kessl 2006, S. 226) der Klient_innen wieder herzustellen und d.h. ganz im Sinne des von Lessenich beschriebenen neosozialen Relationalisierungsmusters, die Individuen auf die subjektive Verantwortung für die Gemeinschaft ‚einzuschwören‘. In diesem Zuge werden „Verhaltenscodices der bürgerlichen Mehrheitsgesellschaft weiter fixiert“ (Kessl 2006, S. 227), sichtbar an einem Bedeutungsgewinn von Verhaltenstrainings (Euteneuer 2014) und Präventionsprogrammen für als Risikogruppen definierte Bevölkerungsgruppen (Ziegler 2003; Dollinger 2006). Bei einem nicht unerheblichen Teil der Fachkräfte lassen sich die entsprechenden Einstellungsmuster wiederfinden: Responsibilisierende und pejorative Klient_innenbilder, die Betonung von Anpassung, Disziplin und Ordnung sowie eine Bereitschaft zur negativen Sanktionierung und Strafe (Lutz 2010; Dollinger 2011; Klomann 2014; Mohr et al. 2014; ausführlich hierzu Kapitel 5.2.2.5 und 6.3).

Im Zuge dieser Entwicklung wird eine rein funktionalistische Bestimmung Sozialer Arbeit im Fachdiskurs als unzureichend erachtet und die Forderung nach einer normativen Selbstverortung laut (exemplarisch: Staub-Bernasconi 2007; Schrödter 2007; Seithe 2012; Otto/Ziegler 2012a). Das Angebot an überzeugenden Herleitungen eines normativen Standpunktes Sozialer Arbeit ist begrenzt. Erwähnenswert sind u.a. die Idee „reflexiver Sozialarbeit“ (Dewe 2005; 2013; Dewe/Otto 2012) so-

wie der Capabilities Approach (Nussbaum 1999; Schrödter 2007; Ziegler 2011b). Bei aller Unterschiedlichkeit der Ansätze sind beide anschlussfähig an sozialpolitische Prinzipien und ermöglichen gleichzeitig eine demokratie- bzw. gerechtigkeits-theoretisch fundierte Kritik der legitimatorischen Logik aktivierender Sozialpolitik (Schrödter 2007; Ziegler 2011b). So konstatiert Dewe (2013),

„dass in der rekursiven Verpflichtung und der relationierenden, kooperativen Praxis zwischen Sozialarbeitern und ihren Adressaten zugleich das Prinzip demokratischer Rationalität unverstellt im professionellen Handeln zur Geltung kommt – und zwar als Gegengift zur Verhinderung resignativer Rückzugsgefechte gegenüber bereits wissenschaftlich und politisch erreichten Rationalitätsstandards“ (S. 100).

Inwieweit solche Versuche einer emanzipatorischen Bestimmung Sozialer Arbeit als sozialpolitische Praxis überzeugen können, ist jedoch fragwürdig. Das von Olk (1986) analytisch-neutral als „diffuses Mandat“ (S. 172f.) überschriebene Problem, potentiell auf objektive Umstände verweisende subjektive Lebensbewältigungsprobleme innerhalb einer Interaktionsbeziehung zwischen Sozialarbeiter_in und Klient_in bearbeiten zu müssen, lässt nicht nur interpretativen Spielraum für individuelle Verantwortungszuschreibungen (Responsibilisierung) oder – konträr hierzu – expertokratische Entmündigung der Klient_innen; es bietet auch die ‚Möglichkeit‘, mittels einer Überbetonung der subjektiven Lebensgestaltungsmöglichkeiten einen Ankerpunkt für ein normativ-emanzipatorisches Selbstkonzept Sozialer Arbeit zu entwerfen. Damit „transzendiert“ der Professionsdiskurs aber auch

„die praktischen Zwecksetzungen von Menschen bei der ‚Lebensbewältigung‘ (es geht nicht mehr um die Bewältigung von Problemen, die ihnen die Konkurrenzgesellschaft bereitet) und funktionalisiert sie im Sinne einer Partikularisierung der Problembewältigung (das Subjekt bedarf einer ‚Handlungsbefähigung‘, um mit den Widrigkeiten zurecht zu kommen)“ (Wohlfahrt 2014, S. 239).

Auch wenn Wohlfahrt m.E. zu einseitig argumentiert und die Ambivalenz der Situation etwas aus dem Blick geraten lässt, stellt das Problem, durch professionelle (pädagogische) Einzelfallarbeit strukturelle Probleme zu individualisieren, ein oder gar das Kerndilemma einer emanzipatorischen Sozialen Arbeit dar.

2.3 Soziale Arbeit als alternative Professionalität

In den professionstheoretischen Debatten der 1960er und 70er Jahre wird mit Bezug auf die ‚neuen‘ Professionen und so auch mit Bezug auf die Soziale Arbeit von ‚halbierten‘, ‚bescheidenen‘ oder ‚Semi‘-Professionen gesprochen. Diesen mangelt es an Autonomie gegenüber dem Staat bzw. an Kontrolle über die eigene Berufsgruppe (Ausbildungsinhalte, Rekrutierung, Ethik), es mangelt ihnen an Autonomie im Verhältnis zur (bürokratischen) Organisation und es mangelt ihnen schließlich an

einer wissenschaftlich-systematischen Wissensgrundlage: „Their training is shorter, their status is less legitimated, their right to privileged communication less established, there is less of a specialized body of knowledge, and they have less autonomy from supervision or societal control than ‘the’ professions“ (Etzioni 1969, S. v). Ein wesentliches Merkmal der professionstheoretischen Debatte in der Sozialen Arbeit besteht darin, diese Negativbestimmungen als Stärken einer „alternativen Professionalität“ (Olk 1986) herauszuarbeiten. Anhand folgender Erörterungen des Verhältnisses der Sozialen Arbeit zum Staat, zur Bürokratie und zum wissenschaftlichen Wissen soll diese alternative Bestimmung einer professionellen Sozialen Arbeit zusammenfassend verdeutlicht werden (Kapitel 2.3.1). Im Anschluss hieran werden dann die Implikationen für die Anfangs formulierten Fragestellungen und den weiteren Fortgang der Arbeit besprochen (Kapitel 2.3.2).

2.3.1 Soziale Arbeit im Verhältnis zu Staat, Bürokratie und wissenschaftlichem Wissen

Ein zentraler Diskussionspunkt ist das Verhältnis der Sozialen Arbeit zum Staat, das meist unter dem Terminus des „doppelten Mandats“⁷ (Böhnisch/Lösch 1973) Sozialer Arbeit thematisiert wird. Analytisch unscharf und eher missverständlich ist die Gleichsetzung des doppelten Mandats mit Hilfe und Kontrolle, insofern verschiedene andere zentrale Dimensionen von Hilfe und Kontrolle ignoriert werden, so etwa die jeglicher Hilfe inhärente soziale Kontrolldimension, die im engeren Sinne „erzieherische Kontrolle“ (Paternalismus) und ebenso der Umstand, dass ja auch der Auftrag, im Sinne der Klient_innen zu handeln, ein staatlicher Auftrag ist. Die Auseinandersetzung mit verschiedenen Sozialstaatstheorien hat verdeutlicht, dass Soziale Arbeit auf der manifesten Ebene durchaus ‚helfen‘ kann und gerade dadurch latent, aber besonders erfolgreich Kontrolle ausübt.

Im Laufe der Professionalisierung Sozialer Arbeit wird der staatlich vermittelte Konflikt zwischen manifester Hilfe und latenter Kontrolle zunehmend seltener als unüberwindbarer Gegensatz thematisiert. Vor dem Hintergrund handlungstheoretischer und modernisierungstheoretischer Überlegungen wird die Paradoxie zu professionell bearbeitbaren ‚Spannungsfeldern‘, ‚Ambivalenzen‘ und ‚Vermittlungsproblemen‘ umgedeutet (Heiner 2004, S. 30f.). Doch auch in dieser abgeschwächten Form ist die Diskussion um das Verhältnis der Profession zum Staat eher ‚professionsuntypisch‘.

⁷ Der Begriff des doppelten Mandats wird bei Böhnisch und Lösch (1973) folgendermaßen bestimmt: „Das doppelte Mandat des Sozialarbeiters [...] kann [...] als ein zentrales Strukturmerkmal seiner spezifischen sozialen Dienstleistungsfunktion verstanden werden. In dieser ist der Sozialarbeiter angehalten, ein stets gefährdetes Gleichgewicht zwischen den Rechtsansprüchen, Bedürfnissen und Interessen des Klienten einerseits und den jeweils verfolgten sozialen Kontrollinteressen seitens öffentlicher Steuerungsagenturen andererseits aufrecht zu erhalten“ (S. 28). Mit dieser Definition werden Staat, Bürokratie und Kontrolle gleichgesetzt und die zuvor von ihnen als unzureichend kritisierte Gegenüberstellung von Profession und Bürokratie nicht überwunden.

In den klassischen Professionen wird zwar von latenten Funktionen ausgegangen, dabei wird aber nicht von einem ernsthaften Konflikt, sondern von einer Übereinstimmung der Interessen des Gemeinwohls und des Wohls der Klient_innen ausgegangen:

“These two obligations [the duty to the client and the duty to the community] can be reconciled without difficulty if the true interests of society and of the individual are harmonious. A profession proceeds on the assumption that they are. When they seem to be in conflict it is usually because the individual does not know what is good for him.” (Marshall 1939, S. 329f.)

Während also bei den klassischen Professionen von der Möglichkeit einer Vermittlung zwischen dem Gemeinwohl und dem Einzelfall ausgegangen wird, besteht im Fachdiskurs der Sozialen Arbeit weitgehend Konsens darüber, dass es sich bei diesem Verhältnis um ein Spannungsfeld handelt:

„*Negierung* (soziale Kontrolle in Form von Kustodialisierung und Klassifikation) und *Respektierung* (in Form einer professionell angeleiteten freiwilligen Selbständerung) der Autonomie der Lebenspraxis müssen in der Sozialarbeit stets miteinander vereinbart werden: ein schlichtweg nicht leistbares Unterfangen.“ (Olk 1986, S. 170; siehe auch Böhnisch/Lösch 1973)

Fraglich ist nun, ob diese Problematik um Hilfe und Kontrolle tatsächlich ein Sonderproblem der Sozialen Arbeit ist und die Rede von der Semiprofessionalität rechtfertigt oder aber nur in der Sozialen Arbeit thematisiert wird, eigentlich aber auch andere Professionen (unwissend) mit diesem unauflösbaren Widerspruch konfrontiert sind. Gibt es also hinsichtlich der Triade Staat, Profession und Klient_in einen kategorialen Unterschied der Sozialen Arbeit zu den klassischen Professionen? Bevor diese Frage beantwortet werden kann, muss das Verhältnis der Sozialen Arbeit zur Bürokratie und zum wissenschaftlichen Wissen erörtert werden.

Soziale Arbeit und Bürokratie

Als zentraler und auffälligster Unterschied zwischen den klassischen Professionen und den Semi-Professionen gilt die „*organistorisch-administrative Eingebundenheit der Semi-Professionen*“ (Merten/Olk 1996, S. 579; siehe auch Etzioni 1969; Oevermann 2000). Die Wohlfahrtsbürokratie ist einerseits unmittelbarer Ausdruck staatlichen Einflusses, womit die Debatte um die bürokratischen Strukturen auf die Frage der staatlichen Einbindung Sozialer Arbeit verweist (AKS Berlin 1971; Otto 1972; Habermas 1981b). Darüber hinaus werden bürokratische Strukturen aber auch im engeren Sinne als Einschränkung fachlichen Handelns, gar als im Gegensatz zur professionellen Handlungslogik stehend thematisiert. Während professionelle Arbeit durch Nicht-Standardisierbarkeit, Kollegialität und eine professionsethische Verpflichtung geprägt ist, folgt bürokratisches Handeln formalen Regeln, im Rahmen einer Amtshierarchie und der primären Verpflichtung gegenüber der Organisation (Merten/Olk 1996, S. 580; Oevermann 2000). Auf die theoretisch bestimmten Unter-

schiede zwischen einer bürokratischen und einer professionellen Logik (Freidson 2001) wird im folgenden Kapitel noch ausführlicher eingegangen (siehe Kapitel 3.1). Für die fachliche Auseinandersetzung entscheidend ist die Annahme, dass die Einbindung der Sozialen Arbeit in die Sozialbürokratie eine biografisch-lebensweltorientierte Leistungserbringung erschwere oder gar verunmögliche. Herausgearbeitet wurden solche strukturellen Handlungsprobleme und Paradoxien vor allem von Oevermann und Schütze.

Oervermann (2000) bestimmt das Strukturdilemma der Sozialen Arbeit darin, „zugleich Agentur sozialer Kontrolle im Dienste der Rechtspflege faktisch sein zu müssen und den Klienten in seiner konkreten sozio-psychischen Hilfsbedürftigkeit quasi-therapeutisch in der Wiederherstellung seiner beschädigten Autonomie unterstützen zu sollen“ (S. 72). Das Problem der bürokratischen Eingebundenheit Sozialer Arbeit verweist damit unmittelbar auf das Spannungsfeld von Hilfe und Kontrolle. Sobald die Hilfeleistung von der Sozialen Arbeit und nicht den Klient_innen initiiert wurde, spricht Oevermann von Kontrolle. Auf dieser Grundlage ließe sich dann aber kein professionelles Arbeitsbündnis herstellen, das die autonome Lebenspraxis der Klient_innen wahrt (Oevermann 2013, S. 139).

Während Oevermann die bürokratische Eingebundenheit Sozialer Arbeit als strukturelles Handlungsproblem und Grenze ihrer Professionalisierbarkeit begreift, geht Schütze (1992) aus seiner interaktionistischen Perspektive von der Möglichkeit ihrer grundsätzlichen Bearbeitbarkeit am Einzelfall aus: „[D]ie Paradoxien des professionellen Handelns [sind] nicht lösbar oder gar aufhebbar; sie können nur umsichtig in Rechnung gestellt und bearbeitet werden“ (S. 163). Konkret aus den Organisationszwängen sozialarbeiterischer Leistungserbringung resultierten etwa „das Dilemma des Sicherheitswertes der Routineverfahren im Sozialwesen einerseits und der damit verbundenen Einschränkung der professionellen Handlungsaufmerksamkeit andererseits“ (Schütze 1996, S. 229) oder auch die Gefahr der „Dekontextualisierung des durch die Akten gewonnenen Bildes von den Besonderheiten der Lebensgeschichte und Lebenssituation des Klienten“ (Schütze 1996, S. 212f.). So plausibel die Kritik an bürokratischen Strukturen im Einzelnen vorgetragen wird, so wenig dürfen folgende Aspekte missachtet bleiben:

(1) Organisationen schränken durch formale Strukturen die Handlungsfreiheit der Professionellen ein und verursachen strukturelle Handlungsprobleme (Oevermann) und/oder professionell (letztlich individuell) zu bearbeitende Handlungsparadoxien (Schütze). Gleichzeitig ist aber Soziale Arbeit ohne die moderne (bürokratische) Organisation nicht denkbar. Historisch ist (sozialarbeiterische) Hilfe erst durch die sie rahmenden Organisationen eine in „nie zuvor erreichter Weise [...] zuverlässig erwartbare Leistung“ (Luhmann, 1973, S. 32) geworden. Die Anspruchsberechtigung und die

Ausgestaltung der Hilfe sind nun nicht mehr abhängig vom Wohlwollen und der Wohltätigkeit einzelner Personen oder Initiativen, sondern sind in Form einer „unpersönlichen Ordnung“ (Weber 1922, S. 124) mit universeller Geltung in Gesetzen und organisationalen Programmen festgeschrieben. Organisationen sind aber auch die Instanzen, die die konkrete professionelle Praxis ermöglichen: „Nur über Organisation ist die notwendige Routinegrundleistung und die Versorgung der Klientel mit dieser Grundleistung an professioneller Arbeit [...] sichergestellt“ (Schütze 1996, S. 221; Luhmann 1973). Organisationen stellen Bedingungen für professionelle Arbeit bereit, entlasten durch Routinen, formale Strukturen und die damit einhergehende „Verteilung von Beweislasten“ (Kühl 2011, S. 100f.; mit Bezug auf Soziale Arbeit siehe Toren 1969, S. 159f.).

(2) Organisationen Sozialer Arbeit (wie nahezu alle anderen Organisationen auch) weisen eine mehr oder weniger stark ausgeprägte Formalstruktur aus, sind aber nicht ausschließlich ‚Bürokratie‘ etwa im Sinne Webers (1922; siehe Kapitel 3.1.1). Wie sich die Organisationsformen im Bereich der Sozialen Arbeit beschreiben lassen und welche Strukturen die professionelle Praxis zu unterstützen vermögen, ist Gegenstand der folgenden Kapitel.

Fraglich bleibt, ob sich die Unterscheidung zwischen Voll- und Semiprofessionen entlang des Kriteriums der bürokratischen Eingebundenheit halten lässt bzw. inwieweit Soziale Arbeit sich hinsichtlich *dieses* Merkmals kategorial oder eher graduell von anderen Professionen unterscheidet. Folgt man den professionstheoretischen Überlegungen Stichwehs (2005), sind Professionen eher ein transitorisches Phänomen, das sein „strukturbestimmendes Moment“ (S. 42) im Zuge der Ausdifferenzierung der Funktionssysteme weitgehend eingebüßt hat und durch die alternativen strukturbildenden Mechanismen „Organisationen“ und „Wissen“ ersetzt wurde. Weitgehend unstrittig ist damit, dass „Organisation als Koordinationsleistung von Arbeit, Akteuren und Wissen mehr und mehr die soziale Ordnung von Professionalität bestimmt“ (Kurtz 2006, S. 289). Dieser Bedeutungsverlust der Professionen bei gleichzeitigem Bedeutungsgewinn von Organisation wurde empirisch besonders eindrücklich nicht am Beispiel von Organisationen Sozialer Arbeit, sondern anhand von Krankenhäusern (Kitchener 1999; Bode 2010) und Anwaltskanzleien (Greenwood et al. 1990; Gray 1999) nachgezeichnet.

Ebenfalls gegen eine kategoriale Unterscheidung zwischen Voll- und Semiprofessionen spricht Collins' (1990) Differenzierung in „Continental“ und „Anglo-Saxon modes of professionalism“ (S. 16). Während im ‚angelsächsischen Modus‘ die Freiheit und Selbstkontrolle der Professionellen betont wird, nimmt im kontinentaleuropäischen Modell der Staat größeren Einfluss auf die Ziele und Mittel professioneller Tätigkeiten. Hieraus ergibt sich für die Soziale Arbeit, aber auch für andere professionalisierte Berufsgruppen in Deutschland die Konsequenz, dass sie ihren Status und ihre Macht

nur durch den Staat, nicht unabhängig vom Staat oder ‚neben‘ dem Staat erlangen können. Aus dieser Perspektive verweist dann aber das Semiprofessionskonzept eher auf unterschiedliche Sozialstaatsmodelle als auf den Professionalisierungsgrad einer Berufsgruppe.

Schließlich kritisch an der Bürokratiekritik anzumerken ist die falsche Gleichsetzung von Bürokratie mit Kontrolle und die daraus abgeleitete Annahme, eine Entbürokratisierung Sozialer Arbeit käme einer Entledigung ihrer Kontrollfunktion gleich (siehe z.B. AKS Berlin 1971; BMFSFJ 1994). Beim Spannungsfeld um Hilfe und Kontrolle handelt es sich nicht um einen Konflikt zwischen Bürokratie und Professionalität, sondern ein Spannungsfeld, das in den Professionen und so vor allem auch in der (wohlfahrtsstaatlich mitkonstituierten) Profession der Sozialen Arbeit selbst liegt. Damit würde dann „one type of organization-profession conflict be traced to the dual focus inherent in the profession itself“ (Toren 1969, S. 169).

Soziale Arbeit und wissenschaftliches Wissen

Eine dritte entscheidende Abweichung der Sozialen Arbeit von den klassischen Professionen und auch dem von Parsons rekonstruierten Bild des idealtypischen Rollenhandelns professioneller Berufe findet sich hinsichtlich der Ausprägung der Verfügbarkeit und Relevanz wissenschaftlichen Wissens. Für Parsons ist die Orientierung an wissenschaftlichem Wissen oder zumindest die Erwartungshaltung, dass sich Professionelle an wissenschaftlichem Wissen orientieren, neben der Kollektivitätsorientierung *das* Definitionskriterium von Professionalität. Professionen verkörpern nach Parsons einen gesellschaftlichen Modernisierungsprozess, an dessen Ende eine rational (i.S.v. wissenschaftlich) begründete Umgangsweise mit praktischen Problemen steht (Olk 1986, S. 24). Diese Idee lässt sich auch in den frühen Arbeiten Ottos finden. Otto beschreibt 1971 das Wissen der Sozialen Arbeit als „überwiegend kasuistisch gesammeltes Erfahrungswissen“ (S. 90) und „Humanrelations-Wissen“, das „so sehr der Alltagssprache verhaftet [ist], daß es unbestimmt bleibt und zudem in dieser Allgemeinheit für die meisten Leute lernbar ist. Systematisiertes Wissen als eine Dimension der Professionalisierung hingegen ist nicht allgemein zugänglich, sondern bleibt einem Kreis von Fachleuten vorbehalten“ (S. 91). Dabei geht es Otto (1972) keinesfalls um eine „‚bloße‘ Hinwendung zur Verwissenschaftlichung im methodischen Sinne“ (S. 420). Er spricht sich ausdrücklich gegen eine technokratische, nicht aber gegen eine expertokratische Form der Wissensverwendung aus. Wie Schnurr (2008) bemerkt, werden hier „die Orientierung an wissenschaftlich begründeten fachlichen Standards [...] als Schutzschild und Machtquelle des ‚Professionellen in der Bürokratie‘ [ausgewiesen]“ (S. 152) und damit wissenschaftliches Wissen in seiner professionspolitischen Bedeutung hervorgehoben.

Im Zuge der Rezeption Habermas' Kolonialisierungsthese und dem Vorwurf der expertokratischen Bevormundung der Klient_innen (Schelsky 1976; Illich 1979) wird das mit der Verwissenschaftlichung Sozialer Arbeit einhergehende asymmetrische Rollenverhältnis und eine damit potentiell einhergehende Entmündigung und Einschränkung der Autonomie der Klient_innen zu einer zentralen Problemstellung professionstheoretischer Auseinandersetzungen in der Sozialen Arbeit (Oevermann 1984; Brumlik 1984; Gängler/Rauschenbach 1984; Dewe et al. 1992; Schütze 1992). Von Verwissenschaftlichung, vor allem der Idee der Anwendung wissenschaftlichen Wissens und ‚exklusivem Wissen‘ wird nicht mehr gesprochen, stattdessen ein hermeneutisches Verständnis der Probleme der Klient_innen in den Fokus gerückt. Die hermeneutisch-rekonstruktive Kunstlehre wird damit zur zentralen Kompetenz der Professionellen, ‚der Glaube an‘ wissenschaftliche Gewissheiten und ein Selbstverständnis als Sozialexpert_in hingegen als potentiell Machtasymmetrien konstituierende und damit den Aufbau von Arbeitsbündnissen behindernde Vorstellungen abgelehnt (Olk 1986; Dewe et al. 1993; Dewe 2013).

Die Relativierung der Relevanz wissenschaftlichen Wissens für die praktische Tätigkeit ist kein Spezifikum der Sozialen Arbeit. Folgt man Oevermann (2013), ist es gerade die Vermittlung von universellem Wissen und Einzelfall, die professionelles Handeln erforderlich werden lässt (S. 123). Nichtsdestotrotz gibt es deutliche Unterschiede im Selbstverständnis der Professionen. Während Ärzt_innen weitgehend am klinisch-kurativen Modell festhalten, hat sich für die Soziale Arbeit ein ‚reflexives‘ Selbstverständnis herausgebildet, das von Dewe und Otto (2012) folgendermaßen spezifiziert wird:

„Im Zentrum professionellen Handelns steht also nicht das wissenschaftliche Wissen als solches, sondern die Fähigkeit der diskursiven Auslegung und Deutung von lebensweltlichen Schwierigkeiten und Einzelfällen mit dem Ziel der Perspektiveneröffnung bzw. einer Entscheidungsbegründung unter Ungewissheitsbedingungen“ (S. 213; siehe auch Dewe/Otto 1987; Dewe et al. 1992).

Hieraus ergeben sich einige Konsequenzen für die Soziale Arbeit, die sich anhand der funktionalen Kombination von Entscheidungsalternativen, die nach Parsons das professionelle Handlungssystem idealtypisch charakterisieren, konkretisieren lassen: Parsons bestimmt gerade die funktionale Spezifität der Rollenbeziehung als Bedingung für die Entstehung eines Arbeitsbündnisses (Parsons 1951; Parsons 1958). Die Debatte in der Sozialen Arbeit hat gezeigt, dass gerade aber auch spezialisiertes, distanziertes Rollenhandeln Nebenfolgen impliziert, die die Beziehungsstruktur ‚stören‘ und damit den Erfolg der Hilfe gefährden können. Die Kritik an expertokratischem Handeln, einem damit einhergehenden machtasymmetrischen Beziehungsverhältnis und die Forderung nach lebensweltlichem Sinnverstehen führen dazu, dass in der sozialarbeiterischen Praxis funktionale und

diffuse Beziehungselemente typischerweise vermischt werden. Gerade vor dem Hintergrund Habermas' Kolonialisierungsthese lässt sich daher die Krux, aber auch der Kern professionellen Handelns in der Sozialen Arbeit darin bestimmen, „die beiden Teilfunktionen ‚technologisch induzierte Personenänderung‘ und die hiermit verbundene Beziehungsstruktur (funktional-spezifisch, asymmetrisch) einerseits und ‚kommunikative Verarbeitung hiermit verbundener Sinnprobleme‘ und die dazu passenden Beziehungsstrukturen (diffus und symmetrisch) andererseits gegeneinander [ausbalancieren zu müssen]“ (Olk 1986, S. 171). Einen Ausdruck findet diese Uneindeutigkeit etwa in der Schwierigkeit der Ausbalancierung von Nähe und Distanz zu den Klient_innen und u.a. dem in den 1970er Jahren im Kontext der Sozialen Arbeit viel diskutierten Problem der persönlichen Überinvolviertheit, mangelnden Abgrenzung gegenüber den Klient_innen und Burnout der Fachkräfte (Freudenberger 1974; Maslach 1978; Schmidbauer 1978).

Die Vermischung funktionaler und diffuser Beziehungskomponenten verweist zudem auf ein weiteres zentrales Merkmal von Professionalität, nämlich die (erwartete) Orientierung an wissenschaftlichem Wissen (Parsons 1939). Die Professionsmitgliedschaft wird nicht auf Grundlage der eigenen sozialen Stellung oder anderer askriptiver Merkmale, sondern ausschließlich auf Grundlage eigener Leistung, die meist in Form formaler Bildungsabschlüsse ausgewiesen wird, erlangt. Je stärker nun aber diffuse Beziehungselemente als konstitutives Element von Sozialer Arbeit anerkannt und infolge der Expertokratiekritik eingefordert werden, desto geringer wird die Leistungskomponente Sozialer Arbeit, also ihre Orientierung an kognitiver Rationalität gesellschaftlich geschätzt. Damit einhergehen ein Verlust an „kultureller Autorität“ (Starr 1982) und Legitimität eines exklusiven Zuständigkeitsbereichs und damit auch die Schwierigkeit der Abgrenzung zu anderen Berufsgruppen und zu Laien/Ehrenamtlichen. Askriptive Merkmale wie ‚Mutter-sein‘, ‚Mann-oder-Frausein‘ oder ‚Betroffenheit‘ werden immer wieder als Bedingungen für gute sozialarbeiterische Praxis herangezogen und gegen die (potentiell gar ‚schädliche‘) fachliche Qualifikation ausgespielt. Aktuelle Beispiele hierfür finden sich etwa in der Forderung nach mehr Männern in Kitas (siehe ESF-Modellprogramm „MEHR Männer in Kitas“ BMFSFJ 2011 oder auch im „betroffenen-kontrollierten Ansatz“ (BKA) Wildwasser/Weglaufhaus/Tauwetter 2004; Arbeitsgruppe bKA 2006). Aus einer Parsons'schen Perspektive ließen sich die Professionalisierungsversuche Sozialer Arbeit damit als „aktive Deprofessionalisierung“ (Tacke 2005) beschreiben, insofern als die zentralen und konstitutiven Merkmale einer Profession als ‚unprofessionell‘ und die Fallbearbeitung als ‚schädlich‘ bestimmt werden. Ohne exklusives wissenschaftliches Wissen fehlt der Sozialen Arbeit sowohl ein für Professionen notwendiges Distinktionsmerkmal (Bestimmung des Zuständigkeitsbereichs und Monopols) als auch die auf Wissen beruhende Autorität.

Alle der in der Sozialen Arbeit diskutierten Dilemmata – die potentielle Spannung zwischen Gemeinwohl und Klient_innenwohl, die Einschränkung professioneller Autonomie durch Organisationen sowie die „widersprüchliche Einheit von diffusen und spezifischen Beziehungskomponenten“ (Oevermann 2013, S. 123) – lassen sich auch in anderen Professionen wiederfinden. Was Habermas für die Soziale Arbeit bedeutet(e), könnte – zumindest hinsichtlich des Erkenntnispotentials – Foucault für die Medizin sein⁸. Begreift man Medizin als Biopolitik, als „Macht-Wissen, das sich zugleich auf die Körper wie die Bevölkerung, auf den Organismus wie die biologischen Prozesse erstreckt und also disziplinierende und regulierende Wirkungen hat“ (Foucault 1999, S. 292), ist das harmonische Verhältnis zwischen Patient_inneninteressen und Gemeinwohl nicht als ontische Gewissheit hinzunehmen, sondern gerade in seiner Selbstverständlichkeit in den Mittelpunkt der Analyse zu rücken. Diese Einsicht aber lenkt den Blick weniger auf die Frage nach dem ‚objektiven‘ Gegenstand Sozialer Arbeit als vielmehr auf die sozialwissenschaftliche Reflexion und damit Konstitution des Gegenstandes. Professionalität kann Soziale Arbeit nur in der ständigen Bearbeitung des ‚Meta-Dilemmas‘ beanspruchen, sowohl ihren eigenen fachlichen Ansprüchen als auch den legitimatorischen Ansprüchen relevanter Akteure der gesellschaftlichen Umwelt gerecht zu werden. Die Kritik an der „verwaschenen Identität“ (Otto 2011) und dem Mangel einer eigenen Fachwissenschaft (Karges/Lehner 2003) übersieht, dass das Reflexionspotential Sozialer Arbeit und die damit einhergehende insgesamt nicht überzeugende, aber gut gemeinte gesellschaftskritische Verortung gleichzeitig ihre Stärke und ihre Schwäche, die Ursache, aber auch die Folge ihrer „Selbstverzweigung“ (Ziegler 2013, S. 9) ist. Den Forderungen nach einer offensiveren Inszenierung Sozialer Arbeit muss damit auch immer die Gefahr gegenübergestellt werden, das aus Versuchen der sozialwissenschaftlichen Selbstbestimmung gewonnene Reflexionspotential zu verspielen. So würden etwa der Einsatz evidenzbasierter Programme, klare Wirkungsindikatoren und standardisierte Diagnostiken zwar dem gesellschaftlichen und politischen Ansehen des Berufsstandes, keinesfalls aber dem Wohl der Klient_innen und der Fachlichkeit der Praxis zugutekommen.

2.3.2 Professionalität als analytischer und normativer Bezugsrahmen

Was resultiert nun aus dieser (sehr selektiven) Auseinandersetzung mit dem Professionsdiskurs der Sozialen Arbeit für die eingangs formulierten Fragestellungen? (1) Inwiefern ist eine Diskussion des Verhältnisses von Organisation und Sozialer Arbeit vor dem Hintergrund allgemeiner Überlegungen zum Verhältnis von Organisation und Profession angemessen und (2) inwiefern lässt sich ein (und

⁸ Damit wird nicht behauptet, dass Foucault nichts zur Analyse der Sozialen Arbeit beigetragen hätte.

wenn ja welches) normatives Modell einer guten Sozialen Arbeit herausarbeiten, das als evaluativer Maßstab für die Bewertung spezifischer Organisationsstrukturen herangezogen werden kann?

In diesem Kapitel deutlich gemacht wurde, dass Soziale Arbeit sich sowohl in ihrem Selbstverständnis als auch in ihrer gesellschaftspolitischen Stellung und Autonomie von klassischen Professionen unterscheidet. Vor allem machttheoretisch kann Soziale Arbeit als defizitär und ‚weniger professionell‘ bezeichnet werden. Eine Autonomie als niedergelassene_r Sozialarbeiter_in, die auf ihre Klient_innen wartet, wird es, kann es und sollte es dem fachlichen Selbstverständnis nach auch zukünftig nicht geben. Auch mit Blick auf die Interaktionsarbeit zwischen Fachkraft und Klient_in weist die Soziale Arbeit Differenzen zu anderen professionellen Praktiken auf, diese werden jedoch nicht als Defizit, sondern als fachlich angemessen begründet (Schütze 2015). Die Rede von Sozialer Arbeit als einer „alternativen Professionalität“ (Olk 1986) ist daher treffender als die Bezeichnung als Semi-Profession. Dieser Eindruck bleibt auch dann bestehen, wenn die vermeintlich restriktiveren Organisationsbedingungen Sozialer Arbeit mit in die Analyse einbezogen werden. Die professionstheoretischen Ausführungen legen es also insgesamt nahe, den allgemeinen soziologischen Professionsbegriff (und die damit verknüpften Erklärungsmodelle) zur Analyse der Organisationsbedingungen Sozialer Arbeit und ihrem Verhältnis zur sowie ihrer Relevanz für die Praxis Sozialer Arbeit heranzuziehen. Die Einschätzung, dass es sich bei der Sozialen Arbeit um eine Profession handelt, wird auch im Fachdiskurs und internationalen Kontext als weitgehend unumstritten angesehen (Schütze 2015; Dewe/Stüwe 2016).

Eine klare Unterscheidung zwischen Analyse und Evaluation der Profession ist in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Sozialen Arbeit nicht immer möglich, da bereits in der jeweiligen Definition von Professionalität eine (häufig implizite) Bewertung von Professionalität bzw. der als Professionen definierten Berufsgruppen enthalten ist (sehr deutlich bei Marshall 1939; Parsons 1939; Oevermann 1996; Freidson 2001 usw.; kritisch hierzu auch Olk 1986; Abbott 1991; Wohlfahrt 2014). Nichtsdestotrotz wird die Unterscheidung zwischen Analyse und Bewertung der Organisationsbedingungen Sozialer Arbeit so gut wie möglich zu explizieren versucht. Als evaluativer Maßstab werden die Ideen einer lebenswelt- und dienstleistungsorientierten ‚emanzipativen‘ Sozialen Arbeit herangezogen, wie sie zuvor in Anlehnung an Oevermann, Dewe, Otto und anderen herausgearbeitet worden. Die Differenzen zwischen den Ansätzen und innere Widersprüchlichkeiten der Argumentation sind für uns nur von sekundärem Interesse und werden daher zunächst ausgeklammert. Geht man zur Analyse der Organisationsbedingungen Sozialer Arbeit vom Professionsbegriff aus, müssen folgende Aspekte besondere Beachtung finden:

1) Bisher weitgehend außer Acht gelassen wurden empirische Befunde zum Professionalisierungsgrad Sozialer Arbeit. Die Professionen typischerweise zugeschriebenen Anforderungen an Autonomie, die Fähigkeit zur Selbstkoordination und Selbstkontrolle, also letztlich die Entfaltung der von Freidson (2001) idealtypisch bestimmten „professional logic“, wird nicht nur durch bürokratische Strukturen und staatliche Vorgaben, sondern auch durch mangelnde personale Ressourcen (u.a. fachliche Handlungskompetenzen) restringiert. Während sich für den Bereich der Pflege empirisch zeigen lässt, dass die Freiheit zur Selbststeuerung als Überforderung und Belastung wahrgenommen wird (Büscher 2007), werden im Bereich der Sozialen Arbeit Autonomie und Mitbestimmungsmöglichkeiten als Entlastung erfahren und gehen gar tendenziell mit einer geringeren emotionalen Erschöpfung der Mitarbeitenden einher (Scott 1965; Arches 1991; Beckmann et al. 2009; Mohr 2015). Die Befunde sprechen dafür, dass strukturelle Merkmale der professionellen Handlungsorganisation auch in der Sozialen Arbeit ‚wirksam‘ sind. Die Schwierigkeit, dass es sich hierbei (und anderen, im Folgenden angeführten Indikatoren) lediglich um Proxy-Variablen für professionelle Arbeit und nicht einen ‚objektiven‘ Maßstab für Professionalität handelt, muss berücksichtigt, kann aber hier nicht gelöst werden.

2) Ebenfalls mit in Betracht gezogen werden muss die spezifische Rolle wissenschaftlichen Wissens in der Sozialen Arbeit. Zwar lässt sich in allen Professionen ein Legitimitätsverlust ihrer Wissensgrundlage sowie eine Überführung professionellen Wissens in organisationales Wissen beobachten (z.B. Dokumentation, formale Strukturen, Manuale u.ä.) (Harrison et al. 2002; Stichweh 2005; Klattetzki 2005; Kurtz 2010). Gerade aber vor dem Hintergrund der gewissen ‚Expertokratiephobie‘ und einem professionellen Selbstverständnis als *fallverstehender* Sozialer Arbeit, die nicht auf zweckrationales, sondern „diskursives Wissen“ (Dewe/Otto 2012, S. 197) rekurriert, stellen sich die Bedingungen und Folgen „organisierter Wissensarbeit“ (Willke 1998) vermutlich anders dar als für viele andere Professionen. Zudem ist davon auszugehen, dass aufgrund der diffusen und lebensweltlich geprägten Wissensbasis Sozialer Arbeit auch die fachliche Autorität als ‚Gegenmacht‘ zur Amtsautorität geringer ausgeprägt ist und damit die Soziale Arbeit eine strukturelle Bedingung für die (mikropolitische) Durchsetzung kollegialer Organisationsformen vermissen lässt.

(3) Eine zentrale Schwachstelle des professionstheoretischen Diskurses, die auch gewissermaßen den Ausgangspunkt dieser Arbeit bildet, ist die nur unzureichende Analyse der organisationalen Erbringungskontexte (Nadai/Sommerfeld 2005; Mayrhofer 2009). Mit Blick auf die Organisationsgestaltung besteht Konsens in der Zurückweisung bürokratischer und zunehmend auch betriebswirtschaftlicher Steuerungsmechanismen. Gefordert werden Organisationen, die ‚Platz lassen‘ für

lebensweltliche Erfahrungen der Klient_innen, die Möglichkeiten der Bedürfnisartikulation und Partizipation eröffnen, ‚bürger_innennah‘ sind und darüber die Dienstleistungsqualität sichern. Dewe und Otto (2012) fordern daher, dass

„eine ‚wohlfahrtsökologische‘ Soziale Arbeit, die sich zwischen den beiden Polen der sozialstaatlichen Auftrags Erfüllung und der Bearbeitung individueller Problemlagen in Richtung der sozialen Problembewältigung orientiert, [...] die Planung und Entwicklung umfassender Dienstleistungsangebote in den Fokus der Betrachtung rücken [muss]. Sie hat das Angebot an sozialen Dienstleistungen zu koordinieren, zu modernisieren und entsprechende Institutionen und Arbeitsformen zu entwickeln“ (S. 199).

Problematisch an den verschiedenen fachlichen Forderungen zur Organisationsgestaltung ist, dass sie zu oberflächlich, inhaltsarm und unkonkret sind, dass sie unbeabsichtigte Nebenfolgen und ‚blinde Flecken‘ des Organisierens nicht ausreichend berücksichtigen. Wie sonst kann es sein, dass die ansonsten als identitär zerrissen beschriebene Soziale Arbeit sich fast einheitlich gegen eine Ökonomisierung und viele der im Zuge der Verwaltungsreform durchgesetzten Veränderungen stellt, es ihr aber gleichzeitig nicht gelingt, sich in ihren Forderungen nach modernen Dienstleistungsorganisationen argumentativ (und rhetorisch) von den Ideen des Neuen Steuerungsmodells abzusetzen? Hier wird der Mangel, aber auch die Notwendigkeit einer organisationstheoretischen Fundierung Sozialer Arbeit oder auch der Bedarf an einer organisationstheoretisch informierten Professionstheorie der Sozialen Arbeit besonders sichtbar.

3 Profession und Organisation

Im letzten Kapitel wurde Soziale Arbeit als (alternative) Profession bestimmt. Folglich ist davon auszugehen, dass soziologische Überlegungen zum Verhältnis von Organisation und Profession auch zur Analyse des Verhältnisses von Organisation und Sozialer Arbeit in Anschlag gebracht werden können. In diesem Kapitel werden nun zentrale organisationstheoretische Ansätze zur Bestimmung des Verhältnisses von Organisation und Profession dargestellt und hinsichtlich ihrer Plausibilität sowie ihres Erkenntnispotenzials zur Analyse von Organisationen Sozialer Arbeit diskutiert.

Begonnen wird mit der klassischen, von Parsons postulierten These eines Spannungsverhältnisses von Bürokratie und Professionalität (Kapitel 3.1). Darauf folgend wird entlang der Kontingenztheorie und des Konfigurationsansatzes das Verhältnis von Organisationsstruktur und organisationaler Umwelt in den Blick genommen und dabei Professionalität als eine unter bestimmten Bedingungen funktionale Alternative zur bürokratischen Steuerung herausgearbeitet (Kapitel 3.2). Idealtypisch findet sich die Kombination von Professionalität und Organisation etwa in der von Mintzberg (1979; 1992) bestimmten Organisationsform der „professionellen Bürokratie“ wieder. Als eine dritte theoretische Perspektive wird der Neoinstitutionalismus angeführt. Organisationsstrukturen und auch Professionalität geraten hier vor allem als symbolische Verkörperung von Rationalitätsannahmen und damit nicht mehr in ihrer technischen Funktion, sondern in ihrer Legitimationsfunktion in den Blick (Kapitel 3.3). Die verschiedenen Perspektiven werden schließlich im letzten Unterkapitel zu einem Forschungsprogramm zur empirischen Analyse von Organisationen Sozialer Arbeit zusammengeführt (Kapitel 3.4).

3.1 Bürokratie und Professionalität als Gegensatz

Einen ersten Zugang zu organisationstheoretischen Überlegungen der Sozialen Arbeit bietet die vor allem in den 1960er Jahren geführte Debatte um das Verhältnis von Profession und Bürokratie. Wie bereits im vorangegangenen Kapitel angedeutet, wurde das Verhältnis von Organisation und Profession lange Zeit als „schroffer Gegensatz“ (Merten/Olk 1996, S. 580) bezeichnet. Unter anderem in den professionstheoretischen Arbeiten von Oevermann (2013) und auch Schütze (1996) spielt dieser vermeintliche Antagonismus bis heute eine zentrale Rolle, auch Freidson (2001) baut seine Professionstheorie auf der idealtypischen Unterscheidung von Markt, Bürokratie und Profession auf. Zur Rekonstruktion dieser klassischen und sehr aufschlussreichen Verhältnisbestimmung von

Organisation und Profession ist es unumgänglich, kurz in den von Weber bestimmten Idealtypus der Bürokratie einzuführen und die hieran von Parsons formulierte Kritik aufzugreifen.

3.1.1 Bürokratien zwischen Amts- und Fachautorität

Max Weber entwickelte seinen Idealtypus der Bürokratie im Rahmen seiner herrschaftssoziologischen Überlegungen. Herrschaft ist bei Weber (1922) definiert als „die Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden“ (S. 28). Um die Chance für den Gehorsam zu erhöhen und längerfristigen Bestand zu haben, sucht eine Herrschaft „den Glauben an ihre ‚Legitimität‘ zu erwecken und zu pflegen“ (S. 122). Weber (1922) hat drei Idealtypen legitimer Herrschaft herausgearbeitet: die traditionale Herrschaft, die auf dem Glauben an die Tradition und „Legitimität der durch sie zur Autorität Berufenen“ (S. 124) beruht; die charismatische Herrschaft, die auf den besonderen Merkmalen (der „Heldenkraft“) einer Person und der durch sie geschaffenen Ordnungen aufbaut und die legale Herrschaft, die „auf dem Glauben an die Legalität gesetzter Ordnungen und des Anweisungsrechts der durch sie zur Ausübung der Herrschaft Berufenen [ruht]“ (S. 124). Als vollkommenste Form der legalen Herrschaft oder auch Herrschaft rationalen Charakters nennt Weber die Bürokratie: „Der reinste Typus der legalen Herrschaft ist diejenige mittelst bürokratischen Verwaltungsstabs“ (S. 126).

Bürokratien, wobei für Weber hier der preußische Staat als Vorbild diente, sind zu allererst dadurch charakterisiert, dass ihre Ordnung auf der Geltung eines allgemeinen Regelsatzes basiert. Nicht nur die Herrschaft des_der Vorgesetzten ist über das gesetzte Recht legitimiert, auch der_die Vorgesetzte selbst „[gehört] der unpersönlichen Ordnung [...], an welcher er seine Anordnungen orientiert“ (Weber 1922, S. 125). Das wesentliche Kennzeichen rationaler Ordnung ist damit ihre universelle und unpersönliche Geltung: „The fundamental source of authority in this type is the authority of the impersonal order itself. It extends to individuals only in so far as they occupy a specifically legitimized status under the rules“ (Parsons 1947, S. 57). Diese unpersönliche Ordnung, die klar zwischen Amt und Person zu unterscheiden weiß, wird im reinen Typus durch Beamt_innen ausgefüllt, die hauptamtlich tätig sind, die Arbeit im Rahmen festgesetzter Zeiten durchführen und zu einem festen Gehalt entlohnt werden (Weber 1922, S. 124-130). Das Ideal der Amtspflicht ist die sachliche Bearbeitung im Sinne „sine ira et studio“, ohne allen Einfluß persönlicher Motive oder gefühlsmäßiger Einflüsse, frei von Willkür und Unberechenbarkeiten, insbesondere ‚ohne Ansehen der Person‘ streng formalistisch nach rationalen Regeln“ (Weber 1988/1922, S. 476). Darüber hinaus gibt es eine durch Amtskompetenzen und Aufgabenbereiche organisierte Arbeitsteilung, mit der entsprechende Entscheidungskompetenzen, Amtspflichten und notwendige Fachqualifikation

einhergehen. Ebenfalls konstitutiv für Bürokratien sind das Prinzip der Amtshierarchie und die Aktenförmigkeit der Verwaltung.

Webers Bürokratiethorie ist nicht nur grundlegend für die moderne Organisationstheorie. Sie verdankt ihre Attraktivität auch der Idee, dass Organisationen auf eine rationale, und das heißt möglichst effektive und effiziente Bearbeitung des Organisationszwecks hin ausgerichtet werden könnten. Wie Schnurr (2006) schreibt, hat Weber „die Möglichkeit eröffnet, das Thema der Rationalisierung auf die Organisation selbst anzuwenden und die Frage nach der (,richtigen‘) Gestaltung von Organisationen zu bearbeiten“ (S. 137). Für Weber (1922) selbst steht außer Zweifel, dass die Bürokratie die technisch überlegene Organisationsform darstellt:

„Die rein bürokratische, also: die bürokratisch-monokratische aktenmäßige Verwaltung ist nach allen Erfahrungen die an Präzision, Stetigkeit, Disziplin, Straffheit und Verlässlichkeit, also: Berechenbarkeit für den Herrn wie für die Interessenten, Intensität und Extensität der Leistung, formal universeller Anwendbarkeit auf alle Aufgaben, rein technisch zum Höchstmaß der Leistung vervollkommenbare, in all diesen Bedeutungen: formal rationalste, Form der Herrschaftsausübung“ (S. 128)

Webers idealtypische Bestimmung der Bürokratie ist zwar sehr einflussreich, aber keinesfalls unumstritten. Für die Frage des Verhältnisses von Organisation und Profession gilt es zu klären, worauf die Legitimität der legalen Herrschaft in einer Bürokratie ruht. Gründet sie ausschließlich darauf, dass eine Ordnung „formal korrekt und in der üblichen Form zustande gekommen ist“ (Weber 1922, S. 19) oder auch auf der fachlichen Überlegenheit, also dem Sachverstand und gewissermaßen der ‚Professionalität‘ der Beamt_innen?

Dass Weber der Expertise der Beamt_innen eine strategische Bedeutung für die Bürokratie und ihren rationalen Charakter beimisst, ist weitgehend unstrittig. Weber (1922) bezeichnet das Fachwissen als das „große Mittel der Überlegenheit der bürokratischen Verwaltung“ (S. 128), an anderer Stelle heißt es: „Die bürokratische Verwaltung bedeutet: Herrschaft kraft Wissen: dies ist ihr spezifisch rationaler Grundcharakter“ (S. 129). Fraglich ist aber, ob es sich beim Sachverstand der Beamt_innen ‚lediglich‘ um ein technisches Mittel oder den Legitimitätsgrund, also die Ursache der Legitimität der legalen Herrschaft handelt. Webers Formulierung „Herrschaft kraft Wissen“ lässt diese Frage offen (Hartmann 1968, S. 196). Parsons übersetzt diese Stelle von Weber mit „bureaucratic administration means fundamentally the exercise of control *on the basis of knowledge*“ (Weber 1947, S. 339, übersetzt von Parsons) und legt damit die Deutung nahe, dass Wissen die Quelle der Herrschaft ist. Parsons (1947) wirft daher Weber vor, in seiner Bürokratiethorie zwei strukturell unterschiedliche Autoritätstypen miteinander vermischt zu haben: „The position of the exerciser of authority of this sort is legitimized by his incumbency of a legally defined office. It is not logically essential to it that its exerciser should have either superior knowledge or superior skill as

compared to those subject to his orders" (S. 60). Dass Vorgesetzte ihren untergeordneten Mitarbeitenden fachlich überlegen sein können wird damit nicht abgestritten, der Umstand sei aber „not logically essential to the definition of the type of structure, and holds of only a part of the actual functional content of office" (Parsons 1947, S. 59f.). Gouldner (1954) spricht hinsichtlich dieser Unklarheit von der Bürokratie als „janusfaced organization, looking two ways at once. On the one side, it was administration based on expertise; while on the other, it was administration based on discipline" (S. 22).

Andere halten die in Parsons' Übersetzung implizierte Annahme, es handele sich beim Sachverstand um einen oder gar *den* Legitimitätsgrund bürokratischer Herrschaft, für eher unplausibel. Weber erkenne durchaus an, dass Expertise auch eine legitimierende Funktion habe. Dass er diesen Gedanken nicht systematisch ausgearbeitet hat bzw. hier unentschieden bleibt, spreche aber eher für die Konzeptualisierung des Wissens als Instrument der Herrschaft: Expertise „erlaubt den sachgemäßen Einsatz normativer und organisatorischer, intellektueller und materieller Kräfte" (Hartmann 1968, S. 196) und dient darüber hinaus als „zusätzliche Stütze der Beamtenmacht" (Hartmann 1968, S. 197).

Eine andere Position vertritt Perrow. Der Umstand, dass Führungskräfte ggf. über weniger Fachwissen als ihre untergeordneten Mitarbeitenden verfügen, wird von ihm mit Verweis auf die für Bürokratien notwendige Arbeitsteilung sowie die Komplexität und akademische Grundlage von Managementwissen ernsthaft hinterfragt: „It was Weber's simple but enduring insight to see how crucial expertise was as a requirement for holding office throughout the hierarchy" (Perrow 1986, S. 46).

Für meine Fragestellung mag die Debatte um die ‚richtige‘ Auslegung Webers' Werk eher nebensächlich sein, die grundsätzliche Frage nach dem Verhältnis von Fachwissen und der Legitimität bürokratischer Herrschaft ist es keinesfalls. Unstrittig ist, dass Amtsautorität und Fachwissen unterschiedlichen Charakter haben: Professionellen wird, wie im vorherigen Kapitel mit Bezug auf Parsons verdeutlicht wurde, aufgrund der Erwartungshaltung vertraut, dass sie sich an wissenschaftlichem Wissen, der rationalen und nicht etwa althergebrachten (traditionellen) Vorgehensweise orientieren (Parsons 1939, S. 459). Anders verhält es sich mit der Autorität von Polizist_innen, die nicht auf ihren Sachverstand, sondern ausschließlich auf ihr Amt zurückzuführen ist. Dabei ist es strukturell zunächst unerheblich, wie viel Kompetenz der/die *einzelne* Polizist_in aufweist. Für die Beantwortung der Frage nach dem Verhältnis von Fachwissen und der Legitimität bürokratischer Herrschaft muss daher zwischen der Legitimität von Einzelpersonen und der Legitimität der Organisation unterschieden werden. Wenn, wie Weber angedeutet haben mag, Wissen mehr ist als nur ein Mittel bürokratischer Herrschaft, dann womöglich nicht als Wissen von Einzelpersonen, sondern

als eine Art ‚Organisationswissen‘. Die Organisationweise und damit auch das hierarchische System sind legitimiert, weil sie als besonders effizient und effektiv gelten.

Diese Deutung impliziert zwei Thesen: Erstens: Bürokratien sind rational und zweitens: Rationalität schafft Legitimation. Während die erste These vor allem in der Kontingenztheorie kritisiert und differenziert wird (siehe Kapitel 3.2), stellt die Skepsis bezüglich der zweiten These den Ausgangspunkt des organisationssoziologischen Neoinstitutionalismus dar (siehe Kapitel 3.3). Bevor sich diesen Themen zugewendet wird, werden die potentiellen Konflikte zwischen professioneller und bürokratischer Steuerung herausgearbeitet. Hierzu wird zunächst auf die Kollegialität als eine in der Bürokratie agierende Organisationsform eingegangen. Anschließend werden Ursachen und Ausformungen der Konflikte zwischen professioneller und bürokratischer Steuerung dargestellt.

3.1.2 Bürokratie und Professionalität als widersprüchliche Steuerungsmodi

Kollegialität und Bürokratie

Parsons geht davon aus, dass die Autorität qua Wissen mit einer anderen, der bürokratischen Logik widerstrebenden Organisationsform einhergeht. Das Verhältnis der Mitglieder einer Professionsgruppe, auch innerhalb einer Organisation, wird von Parsons (1947) idealtypisch als ein Verhältnis von (formal) Gleichen konzeptualisiert: „Instead of a rigid hierarchy of status and authority there tends to be what is roughly, in formal status, a ‘company of equals’, an equalization of status which ignores the inevitable gradation of distinction and achievement to be found in any considerable group of technically competent persons“ (S. 60).

Das Organisationsprinzip der ‚company of equals‘ wird auch ‚Kollegialität‘ genannt und war Weber keinesfalls unbekannt. In „Wirtschaft und Gesellschaft“ (1922) unterscheidet er immerhin 13 Möglichkeiten, die Macht eines monokratischen Herrschers durch Kollegialität einzuschränken oder zu ersetzen, u.a. die Formen Kassations-Kollegialität (Aufschubs- oder Kassationsinstanzen neben dem monokratischen Herrscher), Leistungs-Kollegialität (Entscheidungsfindung in Behörden mittels Absprache nach Einstimmigkeits-, Mehrheits- oder Kassationsprinzip), spezifizierte Kollegialität (z.B. Beratung durch Fachpersonal) oder die – von Weber als Sonderfall behandelte – Abstimmungskollegialität gewählter parlamentarischer Repräsentanten (S. 158-162). Weber (1922) würdigt zwar die Kollegialität, z.B. hinsichtlich ihrer größeren „Gründlichkeit“ der Erwägungen der Verwaltung“ (S. 163), spricht ihr aber primär historische Relevanz zu. Für diese These sprechen nicht nur die von Weber angeführten Beispiele (die allesamt weit in der Vergangenheit liegen), sondern auch die Be-

tonung der Unterlegenheit der Kollegialität gegenüber monokratischen, insbesondere bürokratischen Organisationsformen. „Kollegialität – außer im Fall der monokratischen Kassationskollegialität – bedeutet, fast unvermeidlich, eine Hemmung *präziser* und eindeutiger, vor allem *schneller* Entschlüsse“ (S. 162). Kollegialität sei nicht nur ungeeignet zur politischen Leitung, sondern auch bei „ausführenden Behörden [...] ist [sie] aus den gleichen Gründen wie in der Leitung fast überall der technischen Überlegenheit der Monokratie gewichen“ (S. 162). Lediglich dem Kollegialitätsprinzip der beratenden Körperschaft spricht Weber zukünftige Bedeutung zu – jedoch nicht als Alternative zur Bürokratie oder monokratischen Herrschaft, sondern als (untergeordnetem) Teil einer solchen (S. 163; siehe auch Waters 1989).

Parsons kommt hinsichtlich der gesellschaftlichen Bedeutsamkeit des Kollegialitätsprinzips zu einer gänzlich anderen Einschätzung. Als Quelle des Kollegialitätsprinzips verortet er in der modernen Gesellschaft die Universitäten: „The collegial pattern is today perhaps most fully institutionalized in the academic world“ (Parsons 1971, S. 105). Mit der Bildungsrevolution, der er eine vergleichbare gesellschaftliche Bedeutung beimisst wie der industriellen und der demokratischen Revolution, verbreite sich das in der akademischen Welt institutionalisierte ‚kollegiale Muster‘ in alle Bereiche gesellschaftlichen Lebens – im privaten Sektor ebenso wie im politischen Raum (Parsons 1971, S. 105f.). Hier kommen die (praktischen) Professionen ins Spiel, die als Vermittlungsinstanz zwischen Universitäten als Teil des gesellschaftlichen Treuhandsystems und anderen gesellschaftlichen Subsystemen fungierten und so zur Diffusion des Ideals der Orientierung an universellen Normen und formaler Gleichheit beitragen (Parsons 1971, S. 105; Parsons/Platt 1973).

An dieser Stelle festzuhalten bleibt, dass idealtypisch von zwei Autoritätstypen ausgegangen wird, denen jeweils unterschiedliche Steuerungsmodi zugeordnet sind: Die Amtsautorität, die konstitutiv von der jeweiligen hierarchischen Ordnung der Organisation abhängt und charakteristisch ist für Bürokratien, und die Fachautorität, die auf Wissen beruht, sich an allgemeinen Kriterien der Wissensvermittlung und -überprüfung orientiert und mit einer kollegialen oder auch egalitären Organisationsform verbunden ist. Im Unterschied zur Annahme Webers wird im Diskurs um die Spannungen zwischen Professionellen und Bürokratien davon ausgegangen, dass es sich bei beiden Organisationsprinzipien um alternative Methoden der Steuerung handelt und es daher „nicht überraschend [ist], daß sich immer dann Konflikte und Probleme ergeben, wenn diese beiden Typen organisatorischer Ordnungen zu einer einzigen Struktur verschmolzen werden“ (Scott 1968, S. 204).

Konflikte zwischen Professionalität und Bürokratie

Als Ursache für Konflikte zwischen professioneller und bürokratischer Steuerung werden die Umstände angeführt, dass die Tätigkeiten von Professionellen nur begrenzt in mehrere Arbeitsschritte

zerlegbar, aufgrund des erforderlichen Expert_innenwissens auch nur schwer kontrollierbar sind und ihre Arbeit auf Grundlage der internalisierten Fertigkeiten selbst steuern (Freidson 2001; Klattetzki 2010). Einmischungen von womöglich fachfremden Führungskräften oder Einschränkungen durch formale Regeln würden daher von Professionellen abgelehnt. Während formale Regeln für Bürokrat_innen die primäre Orientierungsgrundlage darstellten, sind „Verfahrensregeln in den Augen der Spezialisten lediglich Mittel zu einem Zweck [...], [die] bei nachgewiesener Unwirksamkeit nicht beachtet oder aufgegeben werden“ (Scott 1968, S. 206). Professionelle Standards und Verfahren würden lediglich dann eingehalten, wenn sie als hilfreiche Routinen oder als Versicherung für korrekt ausgeführte Arbeit fungierten. Das Konfliktfeld besteht damit nicht zwischen einem abstrakten Autonomiebestreben der Professionellen auf der einen und Regelwerken auf der anderen Seite, sondern der jeweils unterschiedlichen Bezugsgröße des Regelsystems. Es geht um die Frage, ob die Regeln der professionellen Bearbeitung eines Problems dienen oder aber auf einen – potentiell für die Profession irrelevanten – Organisationszweck ausgerichtet sind, also aus Sicht der Profession um die Frage, ob es sich um eine die professionelle Arbeit ermöglichende oder eher restrinierende Form der Formalisierung handelt (Adler/Borys 2012).

Unterstützt würde die potentielle Unzufriedenheit professionellen Personals mit organisationalen Regeln durch die Existenz einer externen Bezugsgruppe: Im Unterschied zu Bürokrat_innen könnten sich Professionelle in kognitiver Hinsicht (Professionswissen) und sozialer Hinsicht (Fachkolleg_innen) auf eine der Organisation externe Beurteilungsinstanz beziehen, die aufgrund ihrer gesellschaftlichen Legitimation zudem über die Möglichkeit der Durchsetzung eigener Forderungen verfüge (Scott 1968, S. 209; Freidson 2001, S. 56 et passim).

Als weitere Quelle von Spannungen wird ein Loyalitätskonflikt angeführt: Professionelle würden eher nach Anerkennung innerhalb der Profession, nicht nach Anerkennung innerhalb der Organisation streben. Dies drückt sich formal bereits in den unterschiedlichen Karrierewegen aus: Die bürokratische Karriere ist vertikal strukturiert; Ziel ist der hierarchische Aufstieg und die damit verbundene Besetzung eines verantwortungsvolleren Postens. Um die Wahrscheinlichkeit der Beförderung zu steigern, muss der_die Bürokrat_in „sich die Anerkennung seines dienstlichen Vorgesetzten dadurch zu sichern suchen, daß er ein konformes Verhalten an den Tag legt und angemessene Einstellungen entwickelt – einschließlich einer starken Bindung an den Arbeitgeber“ (Scott 1968, S. 212). Professionelle Mobilität bewegt sich hingegen horizontal: Professionelle erweitern ihre Kenntnisse durch die Verrichtung unterschiedlicher Tätigkeiten und beurteilen Arbeitsplätze danach, inwieweit sie ihnen die Entfaltung ihrer professionellen Arbeit ermöglichen (Scott 1968, S. 212).

Konkretisieren lassen sich die unterschiedlichen Orientierungsmuster in Anlehnung an Gouldner. Mit begrifflichem Bezug auf Merton (1949) unterscheidet Gouldner (1957) die „Locals“ und die „Cosmopolitans“. Der „Local“ ist der „company man“ (S. 288), der seine Berufswünsche vollkommen dem Unternehmen, in dem er arbeitet, unterordnet. Kosmopoliten orientieren sich hingegen stärker an einer der Organisation externen Bezugsgruppe, fühlen sich in erster Linie nicht dem eigenen Unternehmen, sondern ihren professionellen Fertigkeiten und ihrer Arbeit gegenüber verpflichtet: „Their relatively complex, seemingly mysterious skills, derived from long formal training, lead them to make a more basic commitment to their job than to the organization“ (Gouldner 1957, S. 288). Empirisch kann Gouldner etwa die Annahme untermauern, dass die Organisationsbindung mit der Professionalität des Personals sinkt und Loyalitätskonflikte provoziert werden (Gouldner/Newcomb 1968, S. 245). Das bedeutet, dass mit dem Wissen und der Qualifikation des Personals die organisationale Effizienz nicht unbedingt steigt, ganz im Gegenteil die mit zunehmendem Wissen und höherer Qualifikation tendenziell einhergehende kosmopolitische Orientierung des Personals auch den Bestand der Organisation ernsthaft gefährden kann:

„If [...] those who are expert are also ‚cosmopolitan‘ in outlook and if, as our own analysis suggests, they are less loyal to their employing organization, then organizational survival may be threatened by a recruiting policy which attends solely to the expertise of the candidate“ (Gouldner 1958, S. 466).

Blau und Scott gehen diesen von Gouldner entwickelten Thesen empirisch am Beispiel von Sozialarbeiter_innen in einer Bezirksbehörde (county agency) nach (im Folgenden Blau/Scott 1971): Entlang den von Gouldner bestimmten Dimensionen – „Verpflichtung gegenüber professionellen Standards“ (operationalisiert durch die formale Qualifikation) und „Orientierung an der professionellen organisationsexternen Bezugsgruppe“ (operationalisiert über Quellen, aus denen die Fachkräfte „intellektuelle und fachliche Anregungen bezogen“ (S. 129) – haben die Autoren vier Orientierungstypen gebildet: Die „Professionals“, die sowohl eine hohe Ausbildung als auch eine stark ausgeprägte Orientierung an einer externen Bezugsgruppe aufweisen, zwei Typen, die jeweils lediglich eins der genannten Merkmale aufweisen und die Bürokrat_innen, die weder hoch qualifiziert noch an einer externen Bezugsgruppe orientiert sind (S. 129). Die Befunde stützen die These Gouldners: Die Professionals waren eher bereit, die Behörde zu verlassen, es besteht also eine negative Korrelation zwischen professioneller Orientierung und Loyalität gegenüber der Organisation. Dabei stellt sich die Bezugsgruppenorientierung als von größerem Einfluss als die Ausbildung heraus (S. 131). Die Studie lässt zudem weitere differenziertere Schlüsse zu: Eine professionelle Orientierung kollidiert nur in dem Fall mit der Loyalität gegenüber der Organisation, „wenn die professionellen Aufstiegschancen in einer Organisation geringer sind als in anderen, mit denen sie um Arbeitskräfte

konkurriert“ (S. 133). Am Beispiel der untersuchten Bezirksbehörde wurde davon ausgegangen, dass private Verbände mehr Möglichkeiten für „professionales ‚case-work‘“ (S. 133) bieten und daher die Loyalität zur Profession mit der Loyalität gegenüber der Organisation in Konflikt gerät.

Ein anderer wichtiger Befund von Blau und Scott betrifft das Verhältnis des_der Sozialarbeiter_in zu seinen Klient_innen. Die Autoren gehen nicht davon aus, dass Organisationen grundsätzlich andere Ziele verfolgen als die Professionellen. Der Unterschied zwischen Organisationen und Professionen bestehe vor allem darin, dass sich die Professionals in ihrem Verständnis von Hilfe an einem abstrakten Ideal orientieren können, während konkrete Organisationen die Interessen divergierender Anspruchsgruppen bedienen müssen, um ihren Bestand zu sichern:

„Die Tatsache, daß Organisationen in der Praxis ihre Programme in einer Arena durchführen müssen, in der sie aufgrund früherer Verpflichtungen und gegenwärtiger Pressionen sowohl von internen als auch externen Interessengruppen abhängig sind, schränkt ihre Fähigkeit zur Berücksichtigung der Ideale und Standards einer speziellen Berufsgruppe ernsthaft ein“ (Scott 1968, S. 208)

Je stärker sich die Sozialarbeiter_innen mit ihrer Profession identifizierten, desto kritischer seien sie gegenüber den bürokratischen Regeln und desto stärker ausgeprägt sei auch ihre Überzeugung, dass formale Regeln der professionellen Fallbearbeitung entgegenstehen. Blau und Scott (1971) schließen aus dieser Annahme, „daß eine professionelle Orientierung nicht nur das Interesse für casework anwachsen läßt, [...] sondern auch die Qualität der Hilfeleistung verbessert“ (S. 136). Auf der Grundlage einer Aktenanalyse kommen die Autoren zu dem Befund, dass professionell orientierte Sozialarbeiter_innen häufiger zugunsten ihrer Klient_innen gegen organisationale Regeln verstoßen haben als ihre weniger professionell orientierten Kolleg_innen (S. 136f.).

3.1.3 Grenzen der Bürokratiekritik

Im Zuge der vielfach aufgezeigten Konflikte zwischen bürokratischen Regeln und professioneller Selbststeuerung wird hier davon ausgegangen, dass Webers Bürokratietheorie hinsichtlich des Verhältnisses von Expertise und Amtsdiziplin korrigiert werden muss. Beide Aspekte ergänzen sich nicht automatisch, sondern stehen in vielerlei Hinsicht in einem Spannungsverhältnis zueinander. Insbesondere die Studie von Scott und Blau weist darauf hin, dass professionelles Personal mehr Autonomie fordert, tendenziell Amtsautoritäten nicht anerkennt und weniger Loyalität gegenüber der Organisation aufweist. Stimmt das, geht der Einsatz professionellen Personals mit außerordentlichen Steuerungsproblemen einher, stellen umgekehrt aber auch bürokratische Strukturen eine Beschränkung professioneller Leistungserbringung dar. Vor allem aufgrund der bürokratischen Eingebundenheit werden die Soziale Arbeit und andere ‚neue‘ Professionen nicht als Voll-, sondern

als Semiprofessionen bezeichnet (Merten/Olk 1996, S. 580). Während im letzten Kapitel (siehe Kapitel 2) vor allem konkrete fachliche Argumente aufgeführt wurden, die gegen eine bürokratische Eingebundenheit Sozialer Arbeit sprechen, sind nun auch die innerorganisatorischen Spannungen und damit die immanenten Steuerungsprobleme benannt.

Auch wenn diese Annahmen zunächst plausibel erscheinen und teilweise empirisch unterfüttert sind, stellt diese Gegenüberstellung von Bürokratie und Professionalität eine Überspitzung der Situation dar, die in vielerlei Hinsicht den Blick auf die realen Erbringungsbedingungen Sozialer Arbeit eher verklärt statt aufzuklären. Die wichtigsten Einwände gegenüber den soeben dargestellten Annahmen werden im Folgenden dargestellt:

(1) Wie bereits im letzten Kapitel angesprochen wurde, schränken Organisationen die Möglichkeiten der Leistungserbringung nicht nur ein, sondern sind auch Grundlage, Bedingung für professionelle Soziale Arbeit (Schütze 1996). Neben diesem grundsätzlichen Umstand der organisationalen Eingebundenheit professionellen Handelns weist gerade die Bürokratie auch viele Gemeinsamkeiten zur Professionalität und auch zur Sozialen Arbeit auf, so u.a. das bürokratische Diktum „sine ira et studio“. Gerade diese Gemeinsamkeit mag ein wichtiger Grund dafür sein, warum Bürokratie und Professionalität von staatlicher Seite lange geschätzt und gefördert wurden und häufig gemeinsam auftreten (sogenannter ‚bureau-professionalism‘):

“For the Fabians, the state – viewed as a neutral power standing above society – could provide the engine of social progress [...] This view of the neutrality of the state coincided with the neutrality of professionalism (or, more accurately, the neutrality proclaimed in professional ideologies). Just as bureaucratic administration promised impersonal fairness, so professionalism promised disinterested service.” (Clarke/Newman 1997, S. 7).

(2) Auch die Unterscheidung zwischen Voll- und Semiprofessionen ist überspitzt. Wie Collins (1990) hervorhebt, verweist die organisationale Eingebundenheit der Professionen nicht nur auf den Professionalisierungsgrad eines Berufs, sondern auch auf unterschiedliche Sozialstaatsmodelle. Während in angelsächsischen Ländern die Professionellen tendenziell selbstständig arbeiten, spielt der Staat im kontinentaleuropäischen Bereich eine deutlich dominantere Rolle. Darüber hinaus handelt es sich bei der Unterscheidung zwischen Voll- und Semiprofessionen eher um eine graduelle denn eine kategoriale Unterscheidung. Toren (1969) schlägt daher vor, die Konzepte Voll- und Semiprofession als Pole eines Kontinuums zu verstehen und differenziert danach zu fragen: „which aspects of the professional’s daily conduct are controlled, by whom, and how?“ (S. 155).

(3) Empirische Studien weisen schließlich darauf hin, dass die Gleichsetzung von Organisationen Sozialer Arbeit mit dem von Weber bestimmten Idealtypus der Bürokratie irreführend ist. Inwieweit

sich der potentielle Konflikt zwischen einer professionellen und einer bürokratischen Steuerungslogik in der Organisation manifestiert, hängt von verschiedenen Bedingungskonstellationen ab. So zeigen Blau und Scott (1971), dass die Loyalität der Professionellen gegenüber ihrer Organisation abhängig ist davon, wie viele Freiheiten und auch Aufstiegsmöglichkeiten ihnen gewährt werden. Auch der potentielle Konflikt zwischen Amtsautorität und Fachautorität bzw. zwischen Professionalität und hierarchischer Ordnung gestaltet sich sehr unterschiedlich. Befunde von Scott (1965) weisen darauf hin, dass Professionelle organisationale Regeln eher zu akzeptieren bereit sind, wenn ihre Vorgesetzten eine professionelle Orientierung aufweisen (S. 81). Vorgesetzte müssen daher nicht nur in ihrer hierarchischen Funktion als Vorgesetzte, sondern auch als potentiell fachliche Autoritäten in den Blick genommen werden (Toren 1969, S. 178).

Diese präziseren Einblicke in das Verhältnis von Bürokratie und Profession lassen an der heuristischen Funktion der Idealtypen zweifeln. Die Gleichsetzung von Organisation mit dem von Weber bestimmten Idealtypus der Bürokratie ist für eine Betrachtung der realen Erbringungsbedingungen Sozialer Arbeit ungeeignet. Stattdessen gilt es, die realen, sich in der Praxis manifestierenden Mischformen, die konkreten Relationierungen und Ausformungen bürokratischer Regularien und professioneller Praxis in den Blick zu nehmen. Denn, wie Toren (1969) schreibt: „the autonomy of professionals within a bureaucratic framework is threatened only insofar as the organizational structure interferes either with the development and application of professional knowledge or with the service orientation“ (S. 184).

Im Folgenden wird daher ein differenzierterer Blick auf Organisationsstrukturen eingenommen und jeweils danach gefragt, welche Form und welches Ausmaß von Formalisierung in welchen Bereichen hilfreich und wann sie als Beschränkung professionellen Handelns einzuschätzen ist. Ziel ist es dabei, die von Adler und Borys (2012, S. 108) in Anlehnung an Blau (1955) entwickelte Unterscheidung zwischen ermächtigenden und restringierenden Formalisierungen analytisch näher zu bestimmen. Erste Antworten hierauf werden im folgenden Kapitel entlang der Kontingenztheorie (u.a. Lawrence/Lorsch 1967; Pugh/Hickson 1968; Kieser 1974) sowie des Archetypen- und Konfigurationsansatzes gegeben (Miller/Friesen 1977; 1978; 1980 und Mintzberg 1979; 1989).

3.2 Die technische Funktionalität professioneller Selbststeuerung

Ausgehend von Weber und Parsons wurde lange Zeit von zwei typischen Steuerungsmodi ausgegangen: der Bürokratie und der Profession. Beide Koordinationsmechanismen weisen viele Gemeinsamkeiten auf, stehen aber hinsichtlich ihrer unterschiedlichen Autoritätsquellen (Amt vs. Wissen) in

einem Spannungsverhältnis zueinander. Entlang kontingenztheoretischer Überlegungen wird nun im Folgenden diese Gegenüberstellung von Bürokratie und Profession aufgebrochen. Statt idealtypisch von zwei Organisationsformen auszugehen, wird hier auf Grundlage empirischer Studien das (Passungs-)Verhältnis von Umweltbedingungen und Organisationsstrukturen in den Blick genommen. Dieser Gedanke wird, jedoch stärker theoretisch und synthetisierend vorgehend, im Konfigurationsansatz Mintzbergs aufgegriffen und weitergeführt. Mintzberg bestimmt mehrere Organisationstypen (Konfigurationen), von denen der Typus der „professional Bureaucracy“ eine weitgehend ‚harmonische‘ Kombination von professionellen und bürokratischen Steuerungselementen beinhaltet und daher etwas ausführlicher dargestellt wird.

3.2.1 Kontingenztheorie und die Frage der Passung von Organisation und Umwelt

Eine einflussreiche und empirisch fundierte Kritik an Webers Idealtypus der Bürokratie wurde im Rahmen der Kontingenztheorie formuliert. Der „contingency approach“ (auch „contingency organization theory“ bzw. im deutschsprachigen Raum auch „situativer Ansatz“, Staehle 1973) schließt unmittelbar an die Feststellung an, dass weder der Webersche Idealtypus der Bürokratie noch wissenschaftliche Managementmodelle à la Taylor universelle Geltung oder Überlegenheit für sich beanspruchen können. Manchmal führen Zentralisierung, Hierarchie und Formalisierung zum Erfolg, manchmal ist es gerade ihr Gegenteil. Damit wird zwar der Glaube an den ‚one best way of organizing‘ fallengelassen, keinesfalls aber das Streben nach der optimalen Organisationsstruktur. „The entire thrust of the research is toward the more intelligent tailoring of organizations to their task and environment“ (Lawrence/Lorsch 1967, S. 212).

Wie der Begriff der Kontingenz impliziert, werden Organisationen nicht im luftleeren Raum oder unabhängig von ihrer Umwelt begriffen, sondern in der „Wahl der Struktur oder des Führungsstils [...] bedingt durch situative Umstände, die die Organisation nur beschränkt beeinflussen kann“ (Kieser/Segler 1981, S. 175). Die rationalste oder optimale Organisationsform kann damit nur im Verhältnis zur jeweiligen Umwelt, zu sogenannten Kontextfaktoren bestimmt werden, die Kernfrage lautet daher: „What types of organizations are most effective under different environmental conditions?“ (Lawrence/Lorsch 1967, S. 133; siehe auch Burns/Stalker 1961; Pugh et al. 1968; Kieser 1974).

Zur Beantwortung dieser Frage wurden für die damalige Zeit groß angelegte quantitative Studien durchgeführt. Diesen lag ein Verständnis von Organisationen als offene Systeme zugrunde, bei denen formale Organisationsmerkmale, interne und externe Kontextfaktoren in enger wechselseitiger

Beziehung zueinander stehen (Lawrence/Lorsch 1967, S. 157). Für die Hypothesenbildung und empirische Analyse werden jedoch die formalen Organisationsmerkmale als abhängige Variable und die Kontextfaktoren als unabhängige Variablen gefasst. Als (unabhängige) Kontextfaktoren werden sowohl Merkmale der internen wie der externen Situation herangezogen. Dimensionen der externen Situation sind u.a. die Dynamik der Umwelt, Konkurrenzsituation und Kundenstruktur, solche der internen Situation, die Größe der Organisation, die Eigentumsverhältnisse oder die Fertigungstechnik (z.B. Spezialisierungsgrad, Koordinationsbedarf) (Kieser 2014). Als Maßstab für die Effektivität der Organisation, also den Output, wird wiederum ihr wirtschaftlicher Erfolg herangezogen: „Organizations which are effective by economic criteria in either type of environment have characteristics which more adequately meet the demands of their particular environments than do their less effective competitors“ (Lawrence/Lorsch 1967, S. II).

Aufgrund der Vielzahl möglicher Umweltbedingungen geraten je nach Forscher_innengruppe und Studie andere Kontextfaktoren in den Fokus. Sowohl in der Studie von Burns und Stalker (1961) als auch der Arbeit von Lawrence und Lorsch (1967) wurde die Dynamik und Vorhersehbarkeit der Umwelt als entscheidender Kontextfaktor herausgearbeitet. Burns und Stalker (1961) kommen zu dem Befund, dass stabile und vorhersehbare Umwelten bürokratische Strukturen nahelegen, wohingegen sich in dynamischen und unvorhersehbaren Umwelten organische Strukturen anbieten. Woodward (1965; 1968) hat die Technik als entscheidenden Einflussfaktor extrahiert. Folglich werden jene Organisationen als erfolgreich angenommen, die ihre Formalstruktur aus der Technikstruktur der Produktion ableiten. Sie stellt fest, „daß erfolgreiche Firmen innerhalb des Bereichs der Großserienfertigung zu mechanistischen Managementsystemen tendierten [...]. Erfolgreiche Firmen außerhalb dieses Bereiches neigten demgegenüber zu organischen Systemen“ (Woodward 1968, S. 156). Einflussreich ist auch die Aston-Gruppe um Derek Pugh. In Orientierung an Webers Bürokratietheorie operationalisieren sie die Dimensionen Spezialisierung, Standardisierung, Formalisierung, Zentralisierung und Konfiguration. Die Nicht-Korrelation der für Bürokration typischen Merkmale auf Grundlage ihrer 52 Organisationen umfassenden Stichprobe lässt sie zum Schluss kommen, dass sich Organisationen nicht auf einer Skala von mehr oder weniger bürokratisch einordnen lassen und damit Webers Idealtyp der Bürokratie nicht korrekt sei: „As a result of this dimensional analysis, it is clear that to talk in terms of the bureaucratic ideal type is not adequate“ (Pugh et al. 1968, S. 89).⁹

⁹ Webers Idealtypus der Bürokratie würde den hier von der Aston-Gruppe herausgearbeiteten empirischen Fall keinesfalls ausschließen. Die vermeintliche Widerlegung Webers beruht hier auf einer Verwechslung von Realtypus und Idealtypus.

Laut den Befunden kontingenztheoretischer Studien gibt es also nicht den optimalen Organisationsstyp. Ihren Annahmen zufolge muss das Management die komplexen Beziehungen zwischen Umwelt, Fertigungstechnik, Organisationsform und Verhalten der Organisationsmitglieder in den Blick nehmen (Woodward 1965; Lawrence/Lorsch 1967). Der praktische Beitrag des Ansatzes besteht dann darin, Gesetzmäßigkeit über den Zusammenhang von Situation und Organisation zu formulieren. Da es trotz einer Vielzahl an Studien unklar bleibt, worin die je nach Situation optimalen Organisationsbedingungen bestehen, sind jedoch die Empfehlungen für das Management eher unbefriedigend. Dieses Defizit des Ansatzes wird auf systematische Fehler der Kontingenztheorie zurückgeführt. Zu diesen Fehlern gehöre, dass sich in den Berechnungen auf bivariate Beziehungen fokussiert wird, statt mehrere Faktoren simultan in die Analyse mit einzubeziehen (Miller/Friesen 1978; Miller/Mintzberg 1983). Kritisiert wird auch, dass fast ausschließlich von linearen und einseitig kausalen Beziehungen zwischen einer unabhängigen Situation und einer abhängigen Organisationsstruktur ausgegangen wird: „Die umgekehrte Beziehung der Abhängigkeit der Umwelt vom System wird zumeist nicht mitbedacht; denn das würde die forschungstechnisch notwendige Unterscheidung unabhängiger und abhängiger Variabler gefährden“ (Luhmann 2005, S. 49). Außerdem methodisch kritisiert werden nicht-repräsentative Stichproben, die Reduzierung der Analyse auf Querschnittsdaten sowie eine zu abstrakte Operationalisierung organisationaler Merkmale (Miller/Mintzberg 1983, S. 60f.; Mintzberg 1979, S. 223-226; Kieser 2014). So konnten im Rahmen kontingenztheoretischer Studien zwar unzählige einzelne Hypothesen über bivariate Zusammenhänge von Variablen überprüft werden, die vielfältigen und teilweise widersprüchlichen Befunde aber weder empirisch noch in Form einer Organisationstheorie zusammengeführt werden. Einige dieser Probleme werden im Rahmen des Konfigurations- und Archetypenansatz bearbeitet und in diesem Zuge wird der für diese Arbeit relevante Typus der professionellen Organisation entwickelt.

3.2.2 Konfigurationen und Archetypen: ein typologischer Zugang zu Organisationen

Unmittelbar an die Fragestellung, Grundannahmen und auch Befunde der Kontingenztheorie schließt der Konfigurationsansatz an, der in den 1970er Jahren von Mintzberg, Miller und Friesen mit je unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen ausgearbeitet wurde. Mit Vertreter_innen der Kontingenztheorie geteilt wird die Auffassung, „that organizational effectiveness results from a match between situation and structure“ (Mintzberg 1979, S. 217); fraglich bleibt aber auch nach einer Vielzahl von kontingenztheoretisch inspirierten Studien, worin die je nach Situation optimalen Organisationsbedingungen bestehen. Um das Problem vielfältiger, teilweise sehr abstrakter und sich wi-

dersprechender Einzelbefunde der Kontingenztheorie in den Griff zu bekommen, wird von Mintzberg und Miller (1983) nach organisationalen Mustern statt bivariaten Zusammenhängen gesucht (S. 62). Durch die Einnahme einer holistischen Perspektive versprechen sie sich, die Einsichten vergangener Studien synthetisieren und auch Wechselwirkungsprozesse zwischen Organisation und Umwelt in die Analyse miteinbeziehen zu können:

„We shall [...] drop the assumption that the contingency factors are the independent variables, those which dictate the choice of the design parameters. Instead we shall take a ‘system’ approach in this section, treating our configurations of the contingency and structural parameters as ‘gestalts’, clusters of tightly interdependent relationships. There is no dependent or independent variable in a system; everything depends on everything else.“ (Mintzberg 1979, S. 303).

Seinen Ausdruck findet dieser Ansatz in der Entwicklung sogenannter ‚organisationaler Konfigurationen‘, d.h. in der theoretischen und empirischen Bestimmung von Organisationstypen und Taxonomien. Da für die Fragestellung dieser Arbeit der Organisationstypus der „professionellen Bürokratie“ (Mintzberg 1979) von besonderem Interesse ist, wird hier kurz auf theoretische Herleitungen von Organisationstypologien eingegangen.

Organisationstypen und Taxonomien

Die Entwicklung von Organisationstypen hat eine lange Tradition. Je nach theoretischem Ansatz werden die Ziele der Organisation (z.B. Parsons 1960a; Blau/Scott 1962), die Organisationsmitglieder (Etzioni 1961), die Technologie (Woodward 1965; Perrow 1967) oder andere Merkmale herangezogen, um Organisationstypen zu klassifizieren. Als Qualitätsmerkmale von Organisationstypen formuliert Scott (1986) drei Prinzipien: Die ausgewählten Organisationsdimensionen müssen klar definiert und operationalisierbar sein, sie sollten voneinander unabhängig sein und vor allem müssen sie „dir helfen, die wichtigen Aspekte von Organisationsstrukturen oder –funktionen zu erklären“ (S. 74). Solche Strukturtypen von Organisationen, so auch die Annahme der Vertreter_innen des Konfigurationsansatzes, sind mehr als eine zufällige Anordnung bestimmter Organisationsmerkmale, die zentralen Dimensionen müssten vielmehr stimmig ineinandergreifen.

Organisationstypen lassen sich theoretisch oder empirisch ableiten. Bekannte theoretisch begründete Typen sind Webers (1922) Idealtypus der Bürokratie, Parsons (1960a) Klassifikation nach der jeweiligen gesellschaftlichen Funktion (orientiert am AGIL-Schema), Etzionis (1961) Typologie auf Grundlage des Engagements der Mitarbeitenden und Art der Machtausübung oder Blau und Scotts (1962) Klassifikation anhand der jeweiligen Hauptnutznießer der Organisation („cui bono-Prinzip“). Empirisch entwickelte Typologien werden auch als Taxonomien bezeichnet (Miller et al. 1984). Mit Hilfe multivariater Analysen (insbesondere Faktoren- und Clusteranalysen) werden die erhobenen

Organisationsdimensionen entsprechend ihrer Ausprägungen und Zusammenhängen zu konvergenten Mustern kombiniert. Eine empirisch hergeleitete Taxonomie stammt von der Aston-Gruppe um Pugh. Auf Grundlage der drei Organisationsdimensionen „Strukturierung der Aktivitäten“ (z.B. funktionale Spezialisierung, Standardisierung, Formalisierung), „Konzentration der Autorität“ (Zentralisierung der Entscheidungsfindung) und „Kontrolle des Arbeitsprozesses“ (Kontrolle durch Fachpersonal oder unpersönliche Regeln und Standards) wurden über eine Clusteranalyse insgesamt sieben voneinander unterscheidbare Organisationstypen herausgearbeitet. Jeder Organisationstyp wird dann mit bestimmten Kontextbedingungen in Beziehung gesetzt und hieraus versucht, bestimmte Vorhersagen zu ermöglichen (Pugh et al. 1969).

Der Konfigurationsansatz weist beide Formen der Typenbildung auf: Während Miller und Friesen ihre „Archetypen“ empirisch bestimmen, leitet Mintzberg seine Typologie aus konzeptuellen Überlegungen ab. Gemeinsam ist ihnen, dass das Ziel der theoretischen und empirischen Bemühungen in der Herausarbeitung von organisationalen Mustern oder Konfigurationen besteht: „The objective of the research is to derive theoretical typologies or empirical multivariate taxonomies that discriminate among different configurations of the attributes, each revealing its own relationships among the attributes“ (Miller/Mintzberg 1983, S. 62).

Warum Typologien? Der synthetisierende Ansatz von Miller und Mintzberg

Die Notwendigkeit der Synthese organisationstheoretischer Befunde in Form von Konfigurationen bzw. Organisationstypen wird von Miller und Mintzberg über die Logik menschlicher Wahrnehmung sowie über populationsökonomische Annahmen begründet. Die Autoren gehen davon aus, dass fragmentierte Wirklichkeit nur schwer verständlich ist. Wissenschaft dürfe sich daher nicht, wie in der Kontingenztheorie geschehen, auf die Analyse beschränken, sondern müsse immer auch Synthese sein. Miller und Mintzberg (1983) sehen ihren Auftrag darin, aus den vielen Einzelbefunden der Organisationsforschung Muster zu bilden und sie damit dem menschlichen Verständnis zugänglicher zu machen: „Our point is that configurations developed from the perspective of synthesis [...] may be more compatible with patterns of human cognition than are linear relationships developed from the perspective of analysis, which seek to explain components more than composites“ (S. 66).

Neben dem kognitionstheoretischen Argument für die Entwicklung von Konfigurationen greifen die Vertreter dieses Ansatzes auf Argumente aus dem populationsökologischen Ansatz nach Hannan und Freeman (1977) zurück. Hier wird ebenso wie in der Kontingenztheorie nach dem Zusammenhang von Organisationsform und Umwelt gefragt, die Passung von Umwelt und Organisation jedoch evolutionstheoretisch erklärt. Die Analyseeinheit im populationsökologischen Ansatz stellt nicht die

einzelne Organisation, sondern – analog zur biologischen Spezies und über Trägheitsgesetze begründet – eine Population von Organisationen dar (Woywode/Beck 2014). Innerhalb einer Population werden Organisationen nur als bedingt wandlungsfähig betrachtet, jedoch könnten bestimmte Veränderungen in der Umwelt der Organisation (z.B. technische Neuerungen) zur Entstehung gänzlich neuer Populationen führen, die auch Variationen innerhalb bestehender Populationen auslösen. Solche Variationen werden als Grundlage der Selektion und auch als Grundlage zur Optimierung der Organisationsform betrachtet. Optimierung wird hierbei jedoch nicht auf die Rationalität des Managements, sondern die Rationalität der natürlichen Selektion zurückgeführt: „Whether or not individual organizations are consciously [sic] adapting, the environment selects out optimal combinations of organizations. So if there is a rationality involved, it is the ‘rationality’ of natural selection“ (Hannan/Freeman 1977, S. 939f.).

Miller und Mintzberg schließen an diese evolutionstheoretischen Überlegungen an, indem auch sie von Organisationsspezies oder Populationen – in ihren Worten Konfigurationen bzw. Archetypen – ausgehen. Sie vermuten, dass in jedem organisationalen Bereich oder Setting nur eine bestimmte (kleine) Anzahl an organisationalen Populationen überlebt, die Umwelt also die am besten angepassten Organisationsformen selektiert.¹⁰ Hieraus folgern sie, dass die vorzufindenden typischen Konfigurationen sich evolutionär durchgesetzt haben, d.h. besonders effektive Formen der Organisationsgestaltung darstellen und als Vorbildfunktion für andere Organisationen dienen können (Miller/Mintzberg 1983, S. 69). Im Unterschied zum biologischen Erklärungsmodell gehen sie aber davon aus, dass Organisationen bzw. deren Manager_innen durchaus in der Lage sind, sich an bestimmte und auch wandelnde Umweltbedingungen anzupassen. „Organizations may be driven toward configuration in order to achieve consistency in its internal characteristics, synergy (or mutual complementarity) in its processes, and fit with its situation (Miller/Mintzberg 1983, S. 69).

Der Weg der optimalen Organisationsgestaltung, also zur Erreichung von Konsistenz, Synergie und Passung, besteht laut Miller und Mintzberg nicht darin, hinsichtlich jedes einzelnen organisationalen Merkmals die empirisch optimale Lösung zu finden. Es seien nicht die einzelnen Elemente als solche, die eine Organisation erfolgreich werden lassen, sondern die Integration der organisationalen Merkmale zu einem stimmigen System. Konfigurationen als evolutionär höhere Form zeichnen sich laut Miller durch Einfachheit („Simplicity“, Miller 1993) aus in der Hinsicht, dass die einzelnen

¹⁰ Hinsichtlich der Bedeutung von Organisationstypologien für die Entwicklung einer Evolutionstheorie der Organisation sind Hannan und Freeman selbst eher skeptisch. Im Unterschied zu McKelvey und Aldrich (1983), die in Taxonomien eine zentrale Voraussetzung für einen solchen Ansatz sehen, heben Hannan und Freeman (1989) die Unterschiede zwischen biologischen und sozialen Systemen hervor und die damit einhergehende Schwierigkeit der empirischen Identifikation von Populationen (zur Übersicht Woywode/Beck 2014).

„organization's elements are orchestrated and connected by a single theme“ (Miller 1999, S. 33):
„Configuration, in essence, means harmony“ (Miller/Mintzberg 1983, S. 69).

Organisationaler Wandel

Auch für das Thema dieser Arbeit relevant ist die Frage nach dem Wandel von Organisationen und Organisationstypen. Im Zuge des Bedeutungsgewinns von Sozialmanagement wird in der Sozialen Arbeit häufiger die Befürchtung geäußert, diese neue managerielle Steuerungslogik würde andere Steuerungsformen (vor allem bürokratische und professionelle Steuerung) verdrängen (Schnurr 2005); andere gehen hingegen von einem Nebeneinander verschiedener Steuerungsrationitäten aus (hybride Organisationen) (Evers et al. 2002; Noordegraaf 2015). Ausführlich wird diese Frage im vierten Kapitel besprochen.

Im Konfigurationsansatz spielen hybride Organisationsformen nur eine untergeordnete Rolle. Mintzberg und Miller führen mehrere Gründe auf, warum eine graduelle Veränderung bzw. langsamer Organisationswandel eher unwahrscheinlich ist, Organisationen statt dessen zunächst zu Trägheit und schließlich einem schnellen und sehr grundlegenden (radikalen) Wechsel von einer Konfiguration zu einer anderen tendieren („Quantensprung“) (Miller/Mintzberg 1983; Miller et al. 1984). Begründet wird diese These über die Annahme der Überlegenheit ‚konfigurierter Organisationen‘. Je besser eine Organisation konfiguriert sei, desto risikobehafteter und teurer sei ein Wandel: „In the face of a tight integration of structural and process attributes, change in any one means *disintegration*, resulting in discrepancies and disharmonies in the inner workings of the organization“ (Miller/Mintzberg 1983, S. 71). Auch organisationskulturelle Gründe sprechen laut Miller und Mintzberg gegen einen Wandel: In erfolgreichen Organisationen könne die interne Ideologie einen Mythos der inneren Konformität auslösen, der nicht nur die Veränderung selbst, sondern bereits die Wahrnehmung der Veränderungsnotwendigkeit verhindert. Hieraus schließen die Vertreter des Konfigurations- und Archetypenansatzes, dass insbesondere erfolgreiche (d.h. konfigurierte) Organisationen ihre Form möglichst lange aufrechtzuerhalten versuchen. Wird ein Wandel als notwendig erachtet, sei es funktional, diesen möglichst schnell und umfassend zu gestalten. Dafür spreche auch, dass grundlegender Wandel von einer Konfiguration zu einer anderen die Wahrscheinlichkeit erhöhe, schnell eine neue Ordnung bzw. erneut innere Konsistenz herzustellen (Miller/Mintzberg 1983, S. 71).

Während sich Mintzberg eher wenig um die empirische Bestätigung dieser Annahmen bemüht, wurden von Miller und Friese eine Vielzahl sowohl quantitativer als auch qualitativer Studien zu organisationalen Archetypen durchgeführt (Miller 1992; Miller/Friesen 1980; Miller/Friesen 1978). Zur Bestimmung von Organisationstaxonomien greifen die Autoren neben Regressions- und

Faktorenanalysen auch auf statistische Verfahren zur Typenbildung zurück, die sie unter dem Oberbegriff „Q-Techniken“ zusammenfassen (Miller 1978; Miller/Friesen 1978).¹¹ Vor dem Hintergrund der These, dass Wandlungsprozesse nicht linear, sondern eher radikal verlaufen und auch von der Identifizierbarkeit typischer Wandlungsmuster ausgegangen wird, werden Langzeitstudien durchgeführt und verschiedene „Archetyps of Transition“ herausgearbeitet (Miller/Friesen 1980; 1982; Miller et al. 1984). Mittels typenbildender Verfahren lassen sich jedoch keine Hypothesen prüfen. Inwieweit die Annahmen des Archetypen- und Konfigurationsansatzes grundsätzlich empirisch plausibel sind, bleibt weitgehend offen.

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit (Kapitel 4-6) werde ich die Überlegungen des Konfigurations- und Archetypenansatzes aufgreifen und am konkreten Fall der Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe diskutieren. Besonders werde ich mich dabei am von Mintzberg (1979; 1992) bestimmten Organisationstypus der „professionellen Bürokratie“ orientieren.

3.2.3 Die professionelle Bürokratie als Organisationstyp

Auch wenn ich keinesfalls in allen Punkten mit Mintzberg übereinstimme und einige der von ihm bestimmten Merkmale professioneller Bürokratien später modifiziert und kritisch diskutieren werde, stellt dieser Typus doch eine zentrale Grundlage für die hier zu erfolgende Erforschung von Organisationen Sozialer Arbeit dar. Im Anschluss werde ich daher etwas ausführlicher sowohl auf den grundlegenden Aufbau der Organisationstypologie als auch auf die Merkmale des professionellen Organisationstypus eingehen.

Mintzberg geht davon aus, dass sich erfolgreiche Organisationen durch eine interne Konsistenz der einzelnen organisationalen Elemente und eine Passung dieser Elemente zur Umwelt auszeichnen. Seine Empfehlung an die Organisationsgestaltung lautet daher, „die Strukturelemente [...] so auszuwählen, daß interne Konsistenz und Harmonie sowie grundlegende Konsistenz mit den situativen Bestimmungsfaktoren der Organisation gewährleistet sind“ (Mintzberg 1992, S. 18). Die Kombination von situativen Faktoren und Organisationsstrukturen gestaltet sich dabei gerade nicht wahllos, sondern in Form von organisationalen Konfigurationen. Während theoretisch unzählige Konfigurationen, also Kombinationen von Strukturelementen, möglich wären, behauptet Mintzberg (1992),

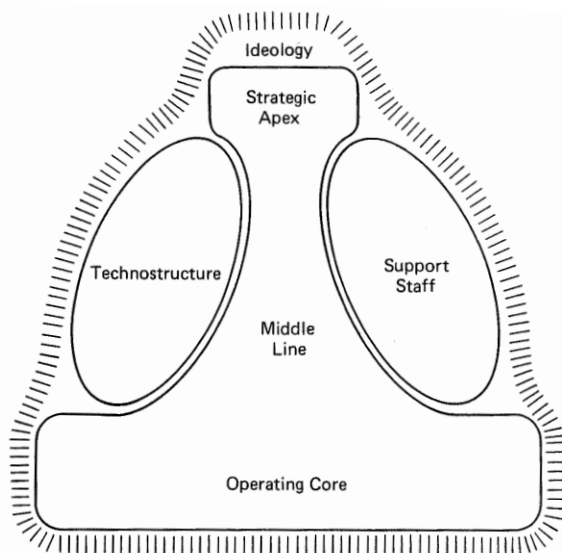
¹¹ Bei Q-Techniken geht es um die Identifizierung von Zusammenhängen zwischen Fällen. Hierzu eignen sich unterschiedliche Verfahren der Clusteranalyse, multidimensionale Skalierung oder auch die inverse Faktorenanalyse (Q-Typ Faktorenanalyse). Insbesondere Letztere erfreut sich – modifiziert unter dem Begriff „Q-Methode“ – erneuter Beliebtheit im Kontext sozialpsychologischer Einstellungsforschung (Grover 2014).

dass „eine begrenzte Anzahl von Konfigurationen [ausreicht], um die meisten Entscheidungen effektiver Organisationen für oder gegen bestimmte Strukturformen zu begründen“ (S. 18). Im Kern von Mintzbergs Arbeit (1979; 1989) steht die Bestimmung von – je nach Veröffentlichung fünf bis sieben – typischen Konfigurationen, von denen für uns die der „professionellen Bürokratie“ von besonderem Interesse ist. Bevor dieser Organisationstypus ausführlich beschrieben wird, muss in zwei grundlegende Elemente des Konfigurationsansatzes, die „Basiselemente“ und die „Koordinationsmechanismen“, eingeführt werden.

Basiselemente und Koordinationsmechanismen von Organisationen

Mintzberg unterscheidet zunächst fünf, später sechs Basiselemente von Organisationen (siehe Abbildung 1), deren Anordnung und Ausprägung die jeweiligen Konfigurationen sowohl charakterisieren als auch konstituieren.¹²

Abbildung 1: Sechs Basiselemente einer Organisation (Mintzberg 1989, S. 99)



Operating Core: Die Basis oder auch das „Herzstück“ (Mintzberg 1992, S. 30) einer jeden Organisation ist der betriebliche Kern. Die Mitarbeitenden im betrieblichen Kern produzieren die zentralen Güter (einschließlich der Dienstleistungserbringung). Neben der eigentlichen Produktion (Umwandlung des Inputs in Output) werden dem *Operating Core* die Funktionen der Beschaffung des Inputs (Rohstoffe), der Vertrieb bzw. Verkauf des Produktes sowie die Produktion unterstützende Maßnahmen wie Wartung der Maschinen u.ä. zugeordnet (Mintzberg 1979, S. 24).

¹² Mintzberg hat 1989 die „Ideology“ als weiteres Merkmal aufgenommen, hier auch einen sechsten Koordinationsmechanismus („Standardization of norms“) hinzugefügt und in diesem Zuge seine Konfigurationen überarbeitet und u.a. um den Typus der „Missionary organization“ ergänzt.

Strategic Apex: Der strategischen Spitze kommen laut Mintzberg die Aufgaben zu, wichtige Entscheidungen zu treffen und diese über persönliche Weisung an die Mitarbeitenden im betrieblichen Kern weiterzugeben, die Organisation nach außen zu vertreten sowie einen strategischen Plan für die Organisation zu erstellen. Der Strategieplan wird von Mintzberg als „mediating force between the organization and its environment“ (Mintzberg 1979, S. 25) bezeichnet.

Middle Line: Wenn die Komplexität und/oder Größe der Organisation keine direkte Weisung mehr zwischen Führungsspitze und Mitarbeitenden des betrieblichen Kerns zulässt, wird die Einführung einer Zwischenstufe, der mittleren Führungsebene, notwendig. Ebenso wie die der strategischen Spitze besteht ihre Funktion in der persönlichen Weisung der Mitarbeitenden. Die „middle-line manager“ stehen in direkter hierarchischer Verbindung mit der strategischen Spitze und dem betrieblichen Kern: „This particular chain of authority is *scalar*, that is, it runs in a single line from top to bottom“ (Mintzberg 1979, S. 27). Hinsichtlich des jeweiligen Zuständigkeitsbereichs muss das mittlere Management zudem die (betriebliche) Umwelt im Auge behalten und Strategien formulieren (Mintzberg 1979, S. 28f.).

Technostructure: Auch die „Technostruktur“ (Mintzberg 1992) dient der Koordination und Kontrolle von Arbeitsabläufen. Im Unterschied zur persönlichen Weisung durch die Führungskräfte geht es hier darum, den Koordinationsaufwand durch die Standardisierung von Arbeitsprozessen zu reduzieren (Mintzberg 1979, S. 30). Im Produktionsprozess kann dies über Qualitätskontrollen, Produktionsplaner oder auch die Buchhaltung geschehen („work study analysts“), auf Strategieebene über die Formulierung von Finanz- oder Strategieplänen („planning and control analysts“) und auf Ebene des Personals über die Standardisierung der Einstellungsverfahren sowie der Qualifikation des Personals („personnel analysts“) (Mintzberg 1979, S. 30f.). Die Technostruktur liegt außerhalb der Linienstruktur, ist auf allen Hierarchieebenen und potentiell auch in allen Tätigkeitsbereichen der Organisation angesiedelt.

Support Staff: Ein sogenannter „Hilfsstab“ (Mintzberg 1992) wird vor allem in großen Organisationen notwendig und umfasst sehr unterschiedliche Funktionen und Abteilungen wie Kopierdienst, Poststelle, Rechtsabteilung oder Kantine. Sie alle haben eigene Ziele und befassen sich um Unterschied zur Technostruktur, die beratend oder standardisierend eingreift, nicht unmittelbar mit den Arbeitsabläufen oder dem Output der Organisation. Der Hilfsstab steht ebenfalls außerhalb der Linienstruktur und kann auf allen hierarchischen Ebenen als unterstützende Einheit angesiedelt sein.

Ideology: Die Ideologie oder Kultur einer Organisation umfasst die gewachsenen Glaubensvorstellungen und Traditionen einer Organisation „and infuse a certain life into the skeleton of its structure“ (Mintzberg 1989, S. 98).

Neben diesen sechs Basiskomponenten von Organisationen unterscheidet Mintzberg sechs Mechanismen zur Koordination der Tätigkeiten, die aufgrund ihrer grundlegenden Bedeutung für sein Organisationsverständnis, aber auch für die Darstellung des professionellen Organisationstypus kurz erwähnt werden müssen.

Mintzberg (1979) definiert die Organisationsstruktur „as the sum total of the ways in which it divides its labor into distinct tasks and then achieves coordination among them“ (S. 2). Die in kleinen Organisationen übliche und einfachste Variante der Koordination besteht in der informellen gegenseitigen Abstimmung („mutual adjustment“). Sobald die Organisation größer wird, werden zur Abstimmung der Arbeitsprozesse persönliche Weisungen durch Vorgesetzte („direct supervision“) und damit eine Hierarchie, bei zunehmender Komplexität der Organisation zudem auch Standardisierungen notwendig. Mintzberg unterscheidet vier Formen der Standardisierung: Die Standardisierung des Arbeitsprozesses („standardization of work processes“), die Standardisierung des Produktes („standardization of outputs“), die Standardisierung der Qualifikationen und der Kenntnisse der Mitarbeitenden („standardization of skills“) sowie die Standardisierung der Normen (standardization of norms“) (Mintzberg 1989, S. 101). Während die Standardisierung der Arbeit und des Produktes durch die Technostruktur erfolgt, findet die Standardisierung der Kenntnisse häufig bereits vor dem Eintritt in die Organisation innerhalb der Ausbildungsstätten (z.B. der Hochschulen) statt. Mintzberg (1979; 1989) geht davon aus, dass sich durch eine Kombination der Koordinationsmechanismen mit verschiedenen Gestaltungsparametern und situativen Faktoren (Umweltbedingungen) mehrere typische Konfigurationen identifizieren lassen, so etwa die „Maschinenbürokratie“, die „Spartenstruktur“, die „Adhokratie“ und die „Professionelle Bürokratie“. Für die Analyse des Verhältnisses von Organisation und Profession und damit auch für diese Arbeit ist primär der Typus der professionellen Bürokratie interessant, mit dem sich im Folgenden daher etwas ausführlicher auseinandersetzt wird.¹³

Die Merkmale der professionellen Bürokratie

Die von Mintzberg bestimmten Merkmale professioneller Bürokratien sind von enormem Erkenntniswert für die Analyse von Organisationen Sozialer Arbeit. Sowohl in der noch darzustellenden eigenen quantitativen Studie (Kapitel 5), als auch in der Diskussion der Frage nach ermöglichenden Organisationsbedingungen (Kapitel 6) wird sich stark an Mintzbergs Überlegungen orientiert.

¹³ Zur Diskussion der Adhokratie für die Soziale Arbeit siehe Flösser (1994, S. 156-164).

Professionelle Bürokratien beschäftigen im operativen Kern professionelles Personal. Professionelle Mitarbeiter_innen sind laut Mintzberg dadurch charakterisiert, dass sie eine akademische Ausbildung haben und ihre Arbeit an außerhalb der sie beschäftigenden Organisation formulierten professionellen Standards orientieren. Die in Ausbildungsstätten und auch während der Arbeit internalisierten professionellen Standards und Werte ermöglichten es dem Personal, ihre Arbeit eigenständig zu steuern und zu kontrollieren. In der Auseinandersetzung um das inverse Verhältnis von Bürokratie und Professionalität wurde genau dieser Umstand (externe Bezugsgröße und eigene Standards) als Quelle des Konflikts zwischen beiden Steuerungsmodi bestimmt (Blau/Scott 1971). Mintzberg hingegen konzeptualisiert die „Standardisierung der Qualifikation“ als einen Koordinationsmechanismus neben anderen. Die professionelle Bürokratie zeichnet sich laut Mintzberg (1979) dadurch aus, dass die Standardisierung der Qualifikation bzw. eine professionelle Selbststeuerung der primäre Koordinationsmechanismus darstellt:

„Most important, the Professional Bureaucracy relies for coordination on the standardization of skills and its associated design parameter, training and indoctrination. It hires duly trained and indoctrinated specialists – professionals – for the operating core, and then gives them considerable control over their own work“ (S. 349).

Hinsichtlich der Frage, unter welchen Umständen eine Organisation auf welchen Koordinationsmechanismus zurückgreift (bzw. zurückgreifen sollte), wird von Mintzberg auf situative Bedingungen verwiesen. Eine Standardisierung durch Qualifikation sei dann als zentraler Koordinationsmechanismus geeignet, wenn etwa der Auftrag der Organisation, die technischen Mittel und andere äußere und innere Umstände den Einsatz anderer Koordinationsmechanismen verhinderten oder ungeeignet erscheinen ließen. Im Fall personenbezogener Dienstleistungsarbeit werden alternative Koordinationsmechanismen als nicht erfolgsversprechend eingeschätzt. Mintzberg (1979) geht davon aus, dass die Koordinationsmechanismen „gegenseitige Abstimmung“ und „persönliche Weisung“ den Aufbau eines vertrauensvollen Arbeitsbündnisses erschwerten und damit die für eine erfolgreiche Dienstleistungsproduktion (vermeintlich) notwendige Kooperationsbereitschaft der Klient_innen gefährdeten (S. 352; siehe auch Gross/Badura 1977, S. 365f.). Personenarbeit ist zudem durch technische Unbestimmtheit gekennzeichnet. Die Komplexität des Arbeitsprozesses sei daher so hoch, dass sie nicht durch einen Analytikerstab standardisiert werden könne (Mintzberg 1979, S. 352). Weil sich der Output professioneller Arbeit nur schwer messen lässt, wird auch eine Koordination durch „Standardisierung des Outputs“ als ungeeignet erachtet (Mintzberg 1979, S. 352). Die Bedeutung oder gar Notwendigkeit einer professionellen Bürokratie wird darüber hinaus aus dem Umstand abgeleitet, dass die Bearbeitung der Aufgaben hohe, aber spezifizierbare

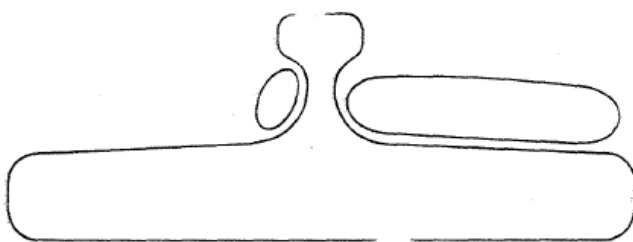
und damit in Form von Ausbildungen und Studiengängen standardisierbare Fachkompetenzen erfordert. Dieser Umstand verweist auf den besonderen Charakter der Umweltbedingung professioneller Bükratien, die Mintzberg (1979) als „both complex and stable“ bezeichnet: „Complex enough to require the use of difficult procedures that can be learned only in extensive formal training programs, yet stable enough to enable these skills to become well defined, in effect, standardized“ (S. 366).

Als eine Bedingung für die Bearbeitung der Umweltkomplexität in der professionellen Bürokratie gilt die professionelle Situationsdefinition bzw. Diagnose. Erst auf Grundlage einer Kategorisierung könne das „Rohmaterial Mensch“ (Hasenfeld 2010) als ‚Fall‘ der entsprechenden Abteilung und den Spezialist_innen zugeordnet und von diesen bearbeitet werden. Im Unterschied zu den vielen, im zweiten Kapitel dargestellten bürokratiekritischen Stimmen der Sozialen Arbeit versteht Mintzberg den Kategorisierungsprozess damit nicht als Einschränkung, sondern als Bedingung für professionelle Autonomie: „It is the pigeonholing process that enables the Professional Bureaucracy to decouple its various operating tasks and assign them to individual, relatively autonomous professionals“ (Mintzberg 1979, S. 353).

Als situativer Faktor für die professionelle Bürokratie kaum bedeutsam wird von Mintzberg das Alter der Organisation eingeschätzt. Da das professionelle Personal mit den für die Ausführung und Koordination der Arbeit notwendigen Kenntnissen bereits vor ihrem Eintritt in die Organisation ausgestattet ist, braucht die professionelle Bürokratie kaum Anlaufzeit, um voll funktionsfähig zu sein. Das hohe Maß an Autonomie und Selbstkontrolle der Professionellen erkläre auch, warum sich die Größe der Organisation – etwa in Form von mehr oder weniger stark ausgeprägter Hierarchie und Formalisierung – kaum in der Struktur der Organisation niederschlägt.

Der Schwerpunkt der professionellen Bürokratie liegt damit eindeutig auf dem operativen Kern, der im Verhältnis zu den anderen Basiselementen am stärksten ausgebildet ist (siehe Abbildung 2). Alle weiteren Elemente der Organisation sind darauf ausgerichtet, die Kerntätigkeit der Professionellen zu unterstützen und „alle formalisierbaren Routinearbeiten abzunehmen“ (Mintzberg 1992, S. 262).

Abbildung 2: Die professionelle Bürokratie (Mintzberg 1979, S. 355)



Sowohl die Technostruktur als auch das Management spielen eine vergleichsweise geringe Bedeutung und sind daher auch nur schwach bis gar nicht ausgebildet (Mintzberg 1979, S. 355). Innerhalb des betrieblichen Kerns operieren die Professionellen auf Grundlage ihres Wissens und Könnens weitgehend autonom. Sie sind aber nicht nur für ihre Kerntätigkeit verantwortlich, „they also seek collective control of the administrative decisions that affect them, decisions, for example, to hire colleagues, to promote them, and to distribute resources (Mintzberg 1979, S. 358). Damit sich die Macht der Professionellen auch in organisationalen Entscheidungsfindungsprozessen niederschlägt, würde die Mittellinie weitgehend mit Professionsvertreter_innen zu besetzen versucht. Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Autoritätstypen von Bürokratie und Profession sei gar davon auszugehen, dass Vorgesetzte nur dann zu Einfluss und Macht gelangen können, wenn sie Mitglieder_innen des Berufsstandes seien und von den Mitarbeitenden des operativen Kerns gewählt oder zumindest akzeptiert werden. Hierdurch entstehe eine mehr oder weniger demokratische administrative Struktur (Mintzberg 1979, S. 358; siehe hierzu auch Waters 1989). Dieses Privileg der demokratischen oder kollegialen Entscheidungsfindung gelte jedoch ausschließlich für die Professionellen, nicht für fachfremde Verwaltungskräfte oder Angehörige des Hilfsstabs. Der in großen professionellen Bürokratien (z.B. Krankenhäusern) stark ausgeprägte Hilfsstab fungiere zwar als Unterstützung der professionellen Arbeit, sei selbst aber in Form einer „Maschinenbürokratie“¹⁴ strukturiert (Mintzberg 1979, S. 360).

Die Funktion des „professional administrator“¹⁵ (Mintzberg 1979, S. 361) bestehe laut Mintzberg einerseits in der Koordination der Aufgaben zwischen den Professionellen, insbesondere der Festlegung von Zuständigkeiten. Darüber hinaus komme den Führungskräften die Aufgabe zu, die Organisation gegenüber der relevanten Umwelt zu legitimieren und ausreichend Ressourcen zu akquirieren. Zur Sicherung der (eigenen) professionellen Autonomie bestehen aus Perspektive der Mitarbeitenden des operativen Kerns zwei Möglichkeiten: Entweder sie geben einen Teil der Entscheidungsbefugnisse an eine_n (erfolgreiche_n) Administrator_in ab und geraten in Abhängigkeit des Managements oder aber sie werden selbst administrativ tätig. Allerdings ist auch die zweite Variante mit Autonomieverlust verbunden, die über eine rein zeitliche Einschränkung der fachlichen Freiheit hinausgeht (Mintzberg 1979, S. 362f; siehe hierzu auch Tacke 2005).

¹⁴ Der Typus der Maschinenbürokratie steht bei Mintzberg (1979) für die im Weberschen Sinne ‚reinste‘ Form bürokratischer Organisation.

¹⁵ Diese Bezeichnung Mintzbergs ist insbesondere vor der neuen Diskussion um die Professionalität des Managements missverständlich. Es handelt sich hier *nicht* um professionelle Administrator_innen, sondern professionelle Fachkräfte (z.B. Sozialarbeiter_innen), die administrativ tätig sind.

Die Lösung innerorganisatorischer Koordinationsprobleme sowie die Gestaltung des Verhältnisses zur organisationalen Umwelt sind bedeutsame Tätigkeiten mit potentiell großem Einfluss auf den operativen Kern. Führungskräften komme damit auch in der professionellen Bürokratie eine erhebliche Macht zu. Im Unterschied zur Maschinenbürokratie müsse sich das Management einer professionellen Bürokratie jedoch stetig daran messen lassen, inwieweit die Interessen der Profession vertreten werden. Im Einklang mit den Annahmen Parsons' könnten sich Führungskräfte in der professionellen Bürokratie nicht auf ihre Amtsautorität berufen, sondern müssen ihre Entscheidungen mit den Kolleg_innen abstimmen und fachlich legitimieren: „The professional administrator keeps his power only as long as the professionals perceive him to be serving their interests effectively“ (Mintzberg 1979, S. 363).

Auch hinsichtlich der Formulierung von Organisationszielen und Strategien komme dem Management nur begrenzte Bedeutung zu. Strategien und Zielformulierungen müssten immer an professionelle Ideen rückgekoppelt werden und damit auf organisationsexternen Instanzen gründen. Faktisch ergeben sich Strategien aus Projekten und Initiativen einzelner Mitarbeitenden, der Arbeit von „‘professional entrepreneurs’ willing to expend the efforts needed to negotiate the acceptance of new projects through the complex administrative structure“ (Mintzberg 1979, S. 364f.). Bei der Durchsetzung solcher Projekte könnten auch Führungskräfte eine wichtige unterstützende Rolle spielen. Möchten Vorgesetzte selbstgesetzte Ziele durchsetzen, gelinge dies jedoch meist nicht gegen den Widerstand der professionellen Mitarbeitenden des betrieblichen Kerns (Mintzberg 1979, S. 365).

Aus Sicht der professionellen Mitarbeitenden sei die professionelle Bürokratie laut Mintzberg (1979) der optimale Arbeitsplatz:

„The Professional Bureaucracy is unique among the five structural configurations in answering two of the paramount needs of contemporary men and women. It is democratic, disseminating its power directly to its workers (at least those who are professional). And it provides them with extensive autonomy, freeing them even of the need to coordinate closely with their peers, and all of the pressures and politics that entails.“ (S. 373)

Hieraus schließt Mintzberg, dass die Professionellen besonders motiviert sind und verantwortungsbewusst handeln. Damit sind die Arbeitsbedingungen nicht nur angenehm für die Mitarbeitenden, sondern auch für die Klient_innen von großem Vorteil (Mintzberg 1979, S. 171). Fast keine bürokratischen Barrieren stören den Aufbau eines Arbeitsbündnisses mit den Klient_innen, „technical and social systems can function in complete harmony“ (S. 171).

Das zuvor ausführlich besprochene Problem mangelnder Loyalität der Professionellen gegenüber der Organisation wird von Mintzberg nur am Rande erwähnt und scheint in professionellen Bürokratien eher nebensächlich zu sein. Lediglich in den Fällen, wo Mitarbeitende über längere Zeit räumlich entfernt von der Organisation eingesetzt werden – als Beispiele führt er CIA-Agent_innen, Berater_innen oder Förster_innen der staatlichen Forstbehörde an – müsse die Organisation auf die besondere Schulung und Indoktrination ihres Personals Wert legen (Mintzberg 1979, S.370).

Gerade aber die (aus Sicht der Mitarbeitenden) positiven Seiten der professionellen Bürokratie, die Autonomie und demokratische Form der Entscheidungsfindung, brächten auch Steuerungsprobleme mit sich. Der zentrale Koordinationsmechanismus professioneller Bürokratien, die Standardisierung durch Qualifikation, sei ein „loose coordinating mechanism at best, failing to cope with many of the needs that arise in the Professional Bureaucracy“ (Mintzberg 1979, S. 372). Schwierig gestalte sich die professionelle Selbststeuerung etwa dann, wenn die Probleme der Klient_innen nicht eindeutig definiert (diagnostiziert oder kategorisiert) werden können und die professionelle Zuständigkeit ungeklärt sei. Ebenfalls problematisch sei es, wenn die Fachkräfte die von ihnen erwarteten Kompetenzen nicht aufweisen und damit die ihnen zugestandene Autonomie fachlich unangemessen sei. Aufgrund fehlender Kontrolle und schwieriger Kompetenzmaßstäbe sei sowohl die Identifizierung von als auch der Eingriff bei festgestellter Inkompetenz problematisch: Professionellen Bürokratien fehlt die Legitimität des Eingriffs, Berufsverbände hingegen würden sich scheuen, den eigenen Berufsstand öffentlich zu denunzieren. Mintzberg (1979) kommt daher zu dem Schluss, dass hinsichtlich der Lösung der Ermessensprobleme nur „little can be done aside from using the very best screening procedures for applicants to the training schools“ (S. 373).

Aus der Standardisierung durch Qualifikation ergebe sich jedoch noch eine weitere Schwierigkeit. Wie bereits erwähnt wird dieser Koordinationsmechanismus (Standardisierung durch Qualifikation) vor allem im Falle dynamischer, aber stabiler Umwelten als geeignet erachtet. Die Ausbildungsinhalte koordinieren die Arbeit dadurch, dass sie ‚Standardlösungen‘ für ‚Standardprobleme‘ anbieten, professionelles Handeln sei daher auch wesentlich durch Routinen geprägt. Routinemäßiges Handeln werde dann ein Problem, wenn sich die Umweltbedingungen ändern und innovative Strategien zur Bearbeitung neuer Probleme erforderlich werden. In diesem Fall sei dann ein anderes, nicht in Ausbildungsstätten zu erlernendes Denken gefragt. Mit Blick auf das Innovationspotenzial einer Organisation als problematisch wird auch der Umstand erachtet, dass in professionellen Bürokratien die strategische Spitze nicht dazu legitimiert sei, Innovationen top-down durchzusetzen. Die Anpassung der Organisation an neue Umweltbedingungen wird daher potentiell als träge und schwierig bezeichnet:

„In the Professional Bureaucracy, with operator autonomy and bottom-up decision making, and in the professional association with its own democratic procedures, power for strategic change is diffuse. Everybody must agree on the change, not just a few managers or professional representatives. So change comes slowly and painfully, after much political intrigue and shrewd maneuvering by the professional and administrative entrepreneurs.“ (Mintzberg 1979, S. 376)

Die übliche politische Reaktion auf diese Steuerungsprobleme ist laut Mintzberg, die zur Standardisierung durch Qualifikation alternativen Koordinationsmechanismen (persönliche Weisung, Standardisierung des Produktes etc.) zu stärken und damit die aus der Autonomie der Fachkräfte resultierenden Schwierigkeiten einzudämmen. So wird auch gegenwärtig in der Sozialen Arbeit vermehrt auf externe Kontrollen und Outputsteuerung zurückgegriffen. Mintzberg zufolge sei diese Reaktion jedoch äußerst dysfunktional, weil die Einführung anderer Koordinationsmechanismen gerade eben nicht die Schwierigkeiten professioneller Autonomie lösen, sondern stattdessen schwerwiegende Folgeprobleme mit sich brächten. Werde die Autonomie im betrieblichen Kern eingeschränkt, führe dies zur Frustration des Personals, was wiederum die Innovationsbereitschaft und Gewissenhaftigkeit der Arbeit sinken ließe. Darüber hinaus geht Mintzberg davon aus, dass externe Kontrollen den Aufbau vertrauensvoller Arbeitsbündnisse stören. Der Rückgriff auf standardisierte Kontrollverfahren im Falle komplexer Arbeit sei daher laut Mintzberg nicht zu empfehlen und führe in jedem Fall zu Effektivitätseinbußen:

„If that professional is incompetent, no plan or rule fashioned in the technostucture, no order from an administrator can ever make him competent. But such plans, rules, and orders can impede the competent professional from providing his service effectively. At least rationalization in the Machine Bureaucracy leaves the client with inexpensive outputs. In the case of professional work, it leaves him with impersonal, ineffective service.“ (Mintzberg 1979, S. 378)

Während bislang der Typus der professionellen Bürokratie lediglich dargestellt wurde, werden im folgenden Kapitel die organisationstheoretischen Überlegungen Mintzbergs mit den zuvor professionstheoretisch hergeleiteten Überlegungen zur Sozialen Arbeit zusammengeführt. Im Zuge dessen wird kritisch diskutiert, inwiefern die professionelle Bürokratie als eine professionelle Soziale Arbeit ermöglichende Organisationsform einzuschätzen ist.

3.2.4 Professionelle Bürokratien als Ermöglichungsbedingung?

Die im Rahmen der Kontingenztheorie und dem Archetypenansatz durchgeführten Studien und auch die Überlegungen Mintzbergs führen zu einer neuen Einschätzung des Verhältnisses von Profession und Organisation. Professionelle und bürokratische Steuerungsmodi mögen schwer miteinander vereinbar sein und an einigen Stellen miteinander in Konflikt geraten, damit ist aber nichts

Grundsätzliches zum Verhältnis von Professionalität und Organisation gesagt. Im Typus der professionellen Bürokratie wird von Mintzberg idealtypisch ein Fall nachgezeichnet, in welchem eine „Standardisierung durch Qualifikation“ und die hieraus resultierende professionelle Autonomie aus Perspektive der Organisation als äußerst funktional eingeschätzt werden können. Mit diesem professionellen Koordinationsmechanismus geht nicht nur einher, dass das professionelle Personal im operativen Kern einen erheblichen Gestaltungsspielraum hat. Auch schätzt Mintzberg andere Koordinationsmechanismen (Konditional- und Zweckprogrammierung sowie persönliche Weisung durch Vorgesetzte) als für die spezifische Aufgabe der Personennarbeit (und andere komplexe Tätigkeiten) ungeeignet ein, wodurch in einer professionellen Bürokratie die Hierarchie sowie der von Mintzberg als „Technostruktur“ benannte Analytikerstab kaum ausgebildet sind. Hinzu kommt, dass die von Gouldner (1957) als „kosmopolitisch“ charakterisierte Orientierung der Professionellen in der professionellen Bürokratie ihren Niederschlag findet, dass die (wenigen vorhandenen) Führungspositionen mit Fachkräften besetzt sind. Organisationale Entscheidungen werden hier laut Mintzberg im Sinne der professionellen Idee getroffen und müssen vom Personal ‚an der Basis‘ akzeptiert werden. Hieraus ergibt sich nicht nur, dass die Organisationen demokratisch, auf Grundlage kollegialer Entscheidungsfindung geführt werden, sondern auch, dass der Organisationszweck weitgehend identisch sein muss mit dem Ziel professioneller Arbeit. Das impliziert aber, dass Unternehmen als erwerbswirtschaftlich orientierte Organisationen per se keine ‚richtigen‘ professionellen Bürokrateien im Sinne Mintzberg sein können – zumindest solange nicht, wie Professionalität konstitutiv durch das Attribut der Kollektivitätsorientierung charakterisiert wird (wie z.B. bei Parsons 1939; Freison 2001 u.v.m.).

Der Typus der professionellen Bürokratie stellt damit sowohl eine theoretisch weitgehend plausible Form der Kombination von professionellen und bürokratischen Steuerungselementen dar, als auch eine Organisationsform, welche den Anforderungen an eine professionelle Leistungserbringung in der Sozialen Arbeit gerecht werden könnte. Der von Mintzberg beschriebene Organisationstyp trägt damit zweifelsohne erheblich zur Konkretisierung dessen bei, was in der Sozialen Arbeit als ermöglichende Organisationsbedingung zu verstehen sein könnte. Im Diskurs der Sozialen Arbeit wird jedoch kaum auf Mintzberg verwiesen, eine ähnliche Argumentation findet sich aber etwa bei Olk (1986): „In funktionaler Hinsicht besteht der ‚Sinn‘ des Einsatzes von Professionellen darin, die Kontrolle über (Umwelt-)Ungewissheiten an ein Personal zu delegieren, welches über eigene, fachlich begründete Kriterien ‚richtigen Handelns‘ sowie über eigene professionsinterne Kontrollmechanismen verfügt“ (S. 122). Auch Newman und Clark gehen davon aus, dass professionelle Steuerung eine angemessene Antwort auf spezifische soziale Bedürfnisse und Probleme darstellt:

„The place of professionalism in the welfare state was not simply the result of grudging concessions made to professional power. It was also an actively sought principle. Social problems and social needs were, in this view, complex entities and not responsive to simple political or administrative solution. Professionals, then, were indispensable partners in the great national task of social reconstruction and, within limits, they were to be trusted and encouraged to apply their expertise for the public good.“ (Clarke/Newman 1997, S. 7)

Dieses Kapitel hat dazu beigetragen, die Thesen zur funktionalen Notwendigkeit von Professionalität in ihrer organisationalen Bedeutung, d.h. hinsichtlich des Zusammenspiels mit anderen organisationalen Elementen und den damit einhergehenden Vor- und Nachteilen professioneller Selbststeuerung in den Blick zu bekommen. Gleichwohl lassen sich Mintzbergs Überlegungen nicht ohne weiteres auf die Soziale Arbeit als Empfehlungen fürs Management übertragen. Vor dem Hintergrund der professionstheoretischen Selbstbestimmungsversuche Sozialer Arbeit (siehe Kapitel 2) sind insbesondere fünf Aspekte am Typus der professionellen Bürokratie diskussionsbedürftig:

1) Mintzberg (1979) bestimmt Kategorien/Diagnosen als Bedingung dafür, die Arbeit durch standardisierte Qualifikationen bewältigen zu können: „The Professional Bureaucracy pigeonholes it [the client problem] into a known contingency to which it can apply a standard program“ (S. 436). Sozialarbeiterisches Wissen zeichnet sich nun aber gerade nicht dadurch aus, dass Standardprogramme auf Standardprobleme angewendet werden (sollen). Es geht vielmehr darum, allgemeines wissenschaftliches Wissen zur Einzelfallanalyse und stellvertretenden Krisenbewältigung einzusetzen und hierüber die Lebenspraxis der Klient_innen herauszufordern (Oevermann 2013, S. 123). Professionelles Wissen gilt in der Sozialen Arbeit daher als nicht standardisierbar (Oevermann 2013; Schütze 2015; Dewe/Stüwe 2016; mit Blick auf den professionellen Organisationstyp siehe Flösser 1994, S. 158). Fraglich ist, ob sich womöglich auch nicht-standardisierbares Wissen zur professionellen Selbststeuerung einsetzen ließe. In der Sozialen Arbeit besonders relevant ist die Kompetenz, auf Grundlage hermeneutischer Fallrekonstruktionen in Auseinandersetzung mit den Klient_innen Deutungen und Lösungswege zu entwickeln. Im Unterschied zum Anwendungswissen klassischer Professionen gilt die Fallanalyse als „erkenntnisgenerierendes Verfahren“ (Schütze 2015, S. 300). Die hierzu notwendige Fähigkeit des induktiven und abduktiven Schließens könnte auch helfen, das von Mintzberg (1979, S. 375) beschriebene Innovationsproblem professioneller Bürokratien zu bearbeiten, das er ja u.a. auf die *Standardisierung* des Wissens des professionellen Personals zurückführt. Über die Konsequenzen verschiedener Wissensformen für die (Selbst-)Koordination der Arbeit lässt sich an dieser Stelle jedoch nur spekulieren.

2) Mit der Stellung des Wissens eng verknüpft ist die Notwendigkeit einer weiteren Modifikation des Typus der professionellen Bürokratie. Teamarbeit wird von Mintzberg (1979) als der professio-

nellen Orientierung entgegenstehend betrachtet, direkte Abstimmungen mit Kolleg_innen als Beschränkung ihrer Autonomie aufgefasst: „Professionals [...] do not generally consider themselves part of a team. To many, the organization is almost incidental, a convenient place to practice their skills. They are loyal to their profession, not to the place where they happen to practice it“ (S. 374). Tatsächlich braucht Professionalität im Sinne von Expertentum kein Team, da das notwendige Wissen zur Fallarbeit in jeder kompetenten Fachkraft vorhanden ist und deduktiv angewendet wird (S. 375). Wie Schütze (2015) betont, stellt die Einzelfallanalyse das „wissenschaftliche Grundgerüst der Sozialarbeit“ (S. 287) dar. Bedingung für hermeneutische Fallrekonstruktion und damit für die Soziale Arbeit insgesamt ist aber eine systematische Reflexion eigener Vorurteile und „Befremdung der eigenen Kultur“ (Amann/Hirschauer 1997). Solche rekonstruktiven Verfahren, die eine Explikation impliziten Wissens erfordern, gelten grundsätzlich als sehr fehleranfällig, so dass in der qualitativen Forschung die Interpretation in Gruppen als wichtiges Gütekriterium hervorgehoben wird (Wohlrab-Sahar 2006, S. 126; siehe auch Oevermann et al. 1979; Glaser et al. 1998; Steinke 2009). Aus diesen Überlegungen zur Besonderheit sozialarbeiterischer Kompetenz wird dann die Bedeutung des kollegialen Austauschs und des Teams als Ort der „kollektiven Reflexion“ (Klatetzki 1993, S. 133) deutlich. Erstaunlich ist, dass es kaum Studien zur Rolle des Teams für die Qualität der pädagogischen Arbeit sowie zum (potentiell konfliktbehafteten) Verhältnis zwischen Teamarbeit und ‚autonomer‘ Interaktionsarbeit gibt (Ausnahmen u.a. Klatetzki 1993; Pothmann/Wilk 2009; Henn 2016).

3) Ein grundlegender Mangel sowohl der Kontingenztheorie als auch des Konfigurationsansatzes besteht in der Fokussierung auf die Formalstruktur von Organisationen und der fast vollständigen Vernachlässigung informeller Prozesse. Die Bedeutung solch informeller Prozesse ist sowohl in der industriellen Massenproduktion (z.B. Womack et al. 1991), aber auch in Sozial- und Gesundheitsorganisationen (z.B. Strauss et al. 1963) nachgezeichnet worden (grundsätzlich z.B. Crozier/Friedberg 1979).

4) Eine etwas weitergehende Kritik an der Kontingenztheorie und dem Konfigurationsansatz betrifft die Konzipierung des Verhältnisses von Organisation und Umwelt. Auch wenn Mintzberg betont, in seinem synthetisierenden Ansatz – im Gegensatz zur Kontingenztheorie – auch Wechselwirkungsprozesse zwischen Umwelt und Organisationsstruktur miteinzubeziehen, stellt auch er seine organisationalen Konfigurationen als angemessene Reaktion auf unveränderliche Merkmale bzw. technische Anforderungen des Gegenstandes dar. Während sich die Maschinenbürokratie zur Bearbeitung stabiler und einfacher Probleme eigne, sei bei stabilen, aber komplexen Problemen die professionelle Bürokratie vorzuziehen (Mintzberg 1979, S. 366 et passim). Dass der zu bearbeitende Gegenstand hinsichtlich seiner Technologisierbarkeit, Stabilität und Dynamik selbst ein Produkt der

organisationalen Bearbeitung ist, wird dabei zu wenig berücksichtigt. Lediglich der Hinweis auf die Notwendigkeit der Kategorisierung der Klient_innen durch die professionelle Diagnose stellt einen (eher impliziten) Bezug zu diesem Wechselwirkungsverhältnis her (Mintzberg 1979, S. 353).

5) Schließlich muss noch darauf hingewiesen werden, dass es sich bei der professionellen Bürokratie um einen Idealtypus handelt. Ob oder in welchem Ausmaß sich welche Merkmale dieses Organisationstypus in Organisationen der Sozialen Arbeit wiederfinden lassen und welche Thesen Mintzbergs sich empirisch stützen lassen, bleibt offen.

Eine theoretische Perspektive, die für sich beansprucht, kritische Punkte der Kontingenztheorie und des Konfigurationsansatzes in sich aufzunehmen und zu bearbeiten, nimmt der soziologische Neoinstitutionalismus ein. Da im Rahmen des Neoinstitutionalismus viele Studien zum Verhältnis von Profession und Organisation durchgeführt und – im Unterschied zu vielen anderen, eher managementorientierten organisationstheoretischen Ansätzen – weitere gesellschaftliche Faktoren in die Analyse mit einbezogen wurden, ist dieser Ansatz für die vorliegenden Fragestellungen von großer Relevanz und wird daher im folgenden Kapitel etwas ausführlicher dargestellt und diskutiert.

3.3 Professionalität als Rationalitätsmythos und Legitimationsinstrument

3.3.1 Organisationen Sozialer Arbeit als institutionalisierte Organisationen

Viele zentrale Kritikpunkte an der Kontingenztheorie wurden bereits von Mintzberg in seinem Konfigurationsansatz aufgegriffen. Vor allem dem Problem, dass im Zuge komplexer multifaktorieller Studien immer mehr Kontextfaktoren und Variationen zwischen Organisationen Beachtung finden und konstitutive Gemeinsamkeiten der Organisationen dabei aus dem Blickfeld geraten, wird mit der Typenbildung entgegenzuwirken versucht. Auch im Neoinstitutionalismus wird sich weniger der Frage nach der Heterogenität, sondern den Gründen für die erstaunliche Homogenität zwischen Organisationen zugewandt: „We ask [...] why there is such startling homogeneity of organizational forms and practices; and we seek to explain homogeneity, not variation“ (DiMaggio/Powell 1983, S. 148). Gleichwohl unterscheidet sich der Neoinstitutionalismus in zweierlei Hinsicht deutlich von den bisher besprochenen Ansätzen.

Ganz in der Tradition Webers wird in der Kontingenztheorie und im Konfigurationsansatz die Formalstruktur als vermeintlich bestimmendes Merkmal von Organisationen fokussiert. Auf Grundlage der Befunde empirischer Organisationsstudien im Sozial- und Gesundheitssektor wird diese Annahme im Neoinstitutionalismus angezweifelt und von einer nur losen Kopplung (Weick 1976) und

gar Entkopplung (Meyer/Rowan 1977) von Formalstruktur und innerorganisatorischer Aktivität ausgegangen. Hieraus ergeben sich mindestens die Fragen nach der eigentlichen Funktion der Formalstruktur sowie nach dem Verhältnis von Formalstruktur und innerorganisatorischer Praxis.

Die zweite zentrale Weichenstellung zeigt sich hinsichtlich der Konzeptualisierung des Verhältnisses von Organisation und Umwelt. In der Kontingenztheorie und etwas abgeschwächt auch im Konfigurationsansatz wird von der Umwelt als unabhängiger und der Organisation als abhängiger Variable ausgegangen. Damit ist nicht nur eine Wechselwirkung zwischen beiden Elementen ausgeschlossen, sondern es wird darüber hinaus auch die jeweils objektive Bestimmbarkeit sowohl der Umwelt als auch der organisationalen Verfahren angenommen. Insofern im Neoinstitutionalismus sowohl die Anforderungen der Umwelt als auch die organisationalen Antworten nicht mehr ausschließlich als technische Probleme ontologisiert, sondern als soziale Konstruktionen verstanden werden, kann der Neoinstitutionalismus auch als wissenssoziologische Kritik an der Kontingenztheorie verstanden werden (Kirchner et al. 2015, S. 190). Was warum wie als technisches Problem auftritt, ist ein Produkt von Aushandlungsprozessen, folglich sind auch die zur Bearbeitung des Problems in Anspruch genommenen Verfahren hinsichtlich ihrer angenommenen Rationalität kulturell variabel (Meyer/Rowan 1975).

Damit aber tritt ein weiterer Faktor zur Erklärung organisationaler Formalstrukturen hinzu. In den bisher dargestellten Ansätzen wurde davon ausgegangen, dass technische Rationalität *die* Grundlage für die Legitimation von Organisationen darstellt (vor allem Weber 1922). Die Rationalität des Verfahrens als ausreichenden Legitimationsgrund anzunehmen, ist jedoch aus mehreren Gründen problematisch. Zum einen müssen Organisationszwecke gesellschaftlich eingebettet, legitimiert sein – worauf bereits Parsons ausführlich aufmerksam gemacht hat (Parsons 1960b). Aus neoinstitutionalistischer Perspektive wird aber nicht nur der Organisationszweck, sondern auch das Organisationsmittel, vor allem die Formalstruktur als legitimierungsbedürftig begriffen. Von der Annahme der kulturellen Variabilität des Rationalitätskonzeptes ausgehend müssten Organisationen nicht tatsächlich effizient sein, sondern sich in erster Linie als effizient ‚inszenieren‘. Zur erfolgreichen Bearbeitung dieser Inszenierungsleistung könne es durchaus notwendig sein, auf zunächst für die innerorganisatorischen Aktivitäten störende, die Effizienz beeinträchtigende Verfahren zurückzugreifen.¹⁶ In deutlichem Kontrast zu den Annahmen der Kontingenztheorie wird im organisationstheoretischen Neoinstitutionalismus damit die Formalstruktur nicht als technisch notwendig,

¹⁶ Die sich bereits hier abzeichnende Widersprüchlichkeit, einerseits von der sozialen Konstruiertheit von Rationalität und Effizienz auszugehen, andererseits aber zwischen institutionellen und technischen Anforderungen zu unterscheiden, wird noch ausführlich diskutiert.

sondern als symbolische Verkörperung von Rationalitätsannahmen der gesellschaftlichen Umwelt verstanden. Die Formalstruktur diene daher auch weniger der Bewältigung innerorganisatorischer Aufgaben – sie sei ja auch häufig nur lose mit den operativen Aktivitäten gekoppelt – als vielmehr der Legitimation der Organisation nach außen, d.h. der Erfüllung institutionalisierter Erwartungen der organisationalen Umwelt.

Während in der Kontingenztheorie der Blick auf Zweck-Mittel-Abwägungen innerhalb einer Organisation verengt wird, Organisationen also ausschließlich hinsichtlich ihrer Funktionalität betrachtet werden, findet im Neoinstitutionalismus eine Verknüpfung von gesellschaftstheoretischen und organisationstheoretischen Überlegungen statt. Diese gesellschaftstheoretische Erweiterung der organisationalen Perspektive ist auch für die Bearbeitung der Fragestellungen dieser Arbeit notwendig, die eben neben organisationstheoretischen Aspekten auch ganz wesentlich und grundlegend professionstheoretische Problemstellungen beinhalten und sich nicht aus einer ausschließlich organisationsimmanenten Perspektive zufriedenstellend beantworten lassen.

Im Rahmen neoinstitutionalistischer Arbeiten wurde sich anfänglich besonders ausführlich mit „Humans Service Organizations“, vor allem mit sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen im Sozial- und Gesundheitssektor beschäftigt (Meyer/Rowan 1975; Weick 1976; Hasenfeld 1999). Ausgangspunkt für das Interesse an solchen Organisationen ist die Annahme, dass die Strukturen und Prozesse sozialer Organisationen nur sehr schwer hinsichtlich ihrer ‚realen‘ Effektivität und Effizienz zu beurteilen sind. Einige Argumente hierfür wurden bereits im Rahmen der soziologischen Dienstleistungstheorie als auch im Zusammenhang der Beschreibung des professionellen Organisationstypus erwähnt, andere gilt es hier noch zu ergänzen:

- 1) Dienstleistungsarbeit und auch Soziale Arbeit ist Arbeit mit und am Menschen, verändert Menschen und ihr Verhältnis zur Umwelt und ist damit im Kern „moral work“ (Hasenfeld 2010, S. 5). Für die Organisationsgestaltung bedeutet dies, dass Fragen der Effizienz und Effektivität immer auch eingebettet und legitimiert sein müssen durch gesellschaftliche Glaubens- und Wertvorstellungen.
- 2) Ein weiteres Merkmal von Organisationen Sozialer Arbeit ergibt sich aus dem Umstand, dass Menschen „nicht triviale Maschinen“ (Foerster 1993, S. 144) sind und folglich nur begrenztes Kausalwissen oder technisches Wissen zur ‚Bearbeitung von Menschen‘ vorliegt. Aus dem „Technologiedefizit“ (Luhmann/Schorr 1979) ergeben sich nicht nur Grenzen hinsichtlich der Standardisierbarkeit der Hilfeerbringung (Mintzberg 1979), sondern auch bezüglich der Vorhersage der Hilfeerfolge. Ob eine Maßnahme wirkt, ist konstitutiv abhängig von den Reaktionen der Klient_innen, vor

allem ihrer „mehr oder weniger *aktive[n] Beteiligung*“ (Gross/Badura 1977, S. 366). Diese Beteiligung kann aber nur begrenzt erzwungen werden, so dass hier ein hohes Maß an (technischer) Unbestimmtheit und Unsicherheit vorliegt.

3) Als eine Bedingung für die Evaluation einer Maßnahme und letztlich auch als Grundlage für ein Urteil über die Rationalität eines Verfahrens wird die Formulierung von spezifischen, operationalisierbaren und zeitlich begrenzten Zielen angenommen (Gambrill 1999). Nun sind Ziele im Bereich der Sozialen Arbeit aus guten Gründen häufig diffus und sollten – dem eigenen professionellen Anspruch nach – im Verlauf der Hilfe modifizierbar sein. Hinzu kommt, dass die beteiligten Akteursgruppen ganz eigene Ziele definieren: der Staat, für den vielleicht die Legalbewährung der Akteure im Vordergrund steht; die Professionellen, denen der Anstoß von Bildungsprozessen am Herzen liegt; die Eltern, die wollen, dass ihre Kinder in der Schule erfolgreich sind und die Kinder und Jugendlichen selbst, die sich womöglich einfach mit ihren Freund_innen treffen und Spaß haben wollen. Hieraus folgt, dass Ziele nicht objektiv-neutral evaluiert werden können, sondern vielmehr sowohl die Bestimmung der Indikatoren als auch der Zielgrößen normative Urteile über den Gegenstand implizieren: „What is evaluated includes not only some objective measures [...] but also subjective constructs that give moral meaning to these measures“ (Hasenfeld 2010, S. 14; siehe auch Bauer 1992; Albus et al. 2011).

Aus den erwähnten Besonderheiten sozialer personenbezogener Dienstleistungsorganisationen ergibt sich, dass sich ‚optimale‘ Organisationsstrukturen weder aus dem Gegenstand noch aus hierauf bezogenen, klaren technischen Erfordernissen ableiten lassen. Bei sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen handelt es sich daher nicht ausschließlich um technische, sondern um sogenannte „institutionalized organizations“ (Meyer/Rowan 1977), deren Bestandserhaltung weniger von technologischer Überlegenheit als vielmehr davon abhängig ist, inwieweit die organisationalen Entscheidungen und Programme mit gesellschaftlich institutionalisierten Werte- und Glaubenssystemen übereinstimmen. Da die Frage nach der Effizienz pädagogischer Tätigkeiten in einen moralischen Kontext eingebunden ist und sich weder technisch bearbeiten noch empirisch ohne weiteres bestimmen lässt, müssten solche Organisationen in besonderem Maße auf „Ersatzverfahren“ oder „Rationalitätsmythen“ zurückgreifen (Meyer/Rowan 1977, S. 343), um ihre Legitimität gegenüber der Umwelt und damit ihre Existenz zu sichern. Formale Strukturen geraten im Neoinstitutionalismus daher nicht mehr als (technische) Mittel zur Erreichung des Organisationszwecks, sondern als „manifestations of powerful institutional rules which function as highly rationalized myths“ (Meyer/Rowan 1977, S. 343) in den Blick.

Ein zentraler Mechanismus zur symbolischen Verkörperung von Rationalität ist die Profession (Meyer/Rowan 1977; DiMaggio/Powell 1983). Die u.a. von Luhmann (1978), Mintzberg (1979) oder auch Olk (1986) funktionalistisch begründete These der Delegation der Ungewissheit bei der Aufgabenbewältigung an eine Profession setzt immer voraus, dass den Professionsangehörigen Vertrauen in ihre Kompetenz und professionsethische Verpflichtung geschenkt wird (Klatetzki 2005). In dieser Hinsicht geraten Professionelle im Neoinstitutionalismus nicht als technisch-funktionales Äquivalent zu bürokratischer Steuerung, sondern als Rationalitätsmythos in den Blick. Darüber hinaus sind Professionen aber selbst ‚Institutionalisierungsagenten‘: Aufgrund ihrer „kulturellen Autorität“ (Starr 1982) sind sie wesentlich daran beteiligt, gesellschaftliche Vorstellungen von Rationalität zu konstituieren. Bevor sich dem Verhältnis von Profession und Organisation aus neoinstitutionalistischer Perspektive zugewendet wird, werde ich über den Schlüsselbegriff der Institution in einige Grundannahmen des Neoinstitutionalismus einführen.

3.3.2 Der Schlüsselbegriff der Institution im Neoinstitutionalismus

Die Schnittstelle zwischen Organisation und Gesellschaft, aber auch zwischen Profession und Organisation bildet im Neoinstitutionalismus der schwierige, aber für meine Fragestellung zentrale Begriff der „Institution“. Schwierig ist der Begriff, weil er sowohl alltagssprachlich als auch in der Soziologie sehr unterschiedlich gebraucht wird und ohne weitere Spezifizierung analytisch kaum weiterführt (Senge 2011). Hughes (1936) konstatiert, dass „the only idea common to all usages of the term institution is that of some sort of establishment or relative permanence of a distinctly social sort“ (Hughes 1936, S. 180). Andere gehen etwas weiter und bestimmen Institutionen als auf Dauer gestellte generalisierte Erwartungszusammenhänge, als Erwartungserwartungen (Luhmann 1974; Hasse/Krücken 2008) und „normativ geregelte, mit gesellschaftlichem Geltungsanspruch dauerhaft strukturierte und über Sinnbezüge legitimierte Wirklichkeit sozialen Handelns“ (Häußling 2016, S. 140). Im Unterschied zum Ideologiebegriff wird der Begriff der Institution meist positiv konnotiert gebraucht. Institutionen werden als konstitutiv für soziale Ordnung und die menschliche Natur verstanden, indem sie Komplexität reduzieren, die Willkür sozialen Handelns beschränken und normative Wirkung ausüben. Damit leisten sie eine Doppelfunktion: „einmal für den Menschen, dessen Bedürfnisse sie formen, zum andere für die Gesellschaft, deren Strukturen und Bestand sie sichern“ (Lipp 1986, S. 136; siehe auch Gehlen 1950).

Im stärker makrosoziologisch geprägten Neoinstitutionalismus bei Meyer und Rowan (1977) wird explizit auf die wissenssoziologische Konzeptualisierung von Institutionen und Institutionalisierung nach Berger und Luckmann (1991) zurückgegriffen. Nach dieser interaktionistischen Bestimmung

gründet Institutionalisierung auf der unausweichlichen Wiederholung sich bewährter Handlungen, die zu Modellen verfestigt und schließlich in Form von Typen abgespeichert werden (Berger/Luckmann 1991, S. 72).¹⁷ Das Eigentümliche an Institutionen ist ihre inhärente Dialektik: Sie werden durch Handlungsroutrinen konstituiert, aber auch objektiviert. Die gesellschaftlich konstruierte Wirklichkeit tritt uns als objektive Tatsache entgegen, wird in Sozialisationsprozessen internalisiert und erscheint uns als äußerlich gegebene Struktur (Berger/Luckmann 1991). Für Meyer und Rowan (1977) interessant sind allerdings nicht Institutionen im allgemeinen konstitutionsanalytischen Sinne, sondern in ihrer Funktion als Rationalitätsmythos. Ihr Fokus richtet sich damit auf allgemein geteilte Annahmen über rationale Zweck-Mittel-Erwägungen, in deren Kontext organisationale Formalstrukturen als symbolische Verkörperung solcher Rationalitätsannahmen verortet sind (S. 343f.).

Über den von DiMaggio und Powell (1983) eingeführten Begriff des „organisationalen Feldes“ wird der Geltungsbereich von Institutionen begrenzt und spezifiziert. Ein organisationales Feld besteht ihrer Definition nach aus „organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products“ (S. 148). Innerhalb eines Feldes würden sich Organisationen formalstrukturell einander anpassen (Isomorphie), so dass die Organisationen eines Feldes eine hohe Homogenität aufwiesen. Der (funktionale) Kern der Strukturanpassung bestehe aus organisationaler Sicht darin, dass auch unabhängig von Belegen über die Effizienz der dominanten Formalstruktur im Falle einer Übernahme der Struktur von einer Steigerung der Legitimität der Organisationen und Erleichterung von Kommunikation mit anderen Organisationen des Feldes auszugehen sei:

„This similarity can make it easier for organizations to transact with other organizations, to attract career-minded staff, to be acknowledged as legitimate and reputable, and to fit into administrative categories that define eligibility for public and private grants and contracts. None of this, however, ensures that conformist organizations do what they do more efficiently than do their more deviant peers.“ (DiMaggio/Powell 1983, S. 153)

In späteren neoinstitutionalistischen Überlegungen lässt sich eine Neubestimmung des Verhältnisses von handelnden Akteuren und Struktur feststellen. Den Arbeiten von Meyer, Rowan, DiMaggio und Powell wird vorgeworfen, ein übersozialisiertes Modell von Organisationen zu zeichnen, sie als „institutional dopes“ zu konzeptualisieren und damit Organisationen und andere Akteure in ihrer Wirkmächtigkeit zu unterschätzen (Meyer/Hammerschmid 2006, S. 160; Boxenbaum/Jonsson

¹⁷ „Institutionalization occurs whenever there is a reciprocal typification of habitualized actions by types of actors. Put differently, any such typification is an institution“ (Berger/Luckmann 1991, S. 72).

2008; kritisch hierzu Walgenbach 2014, S. 331). Powell selbst hebt 1991 die Bedeutung der Analyse von Institutionalisierungsprozessen hervor: „Any analysis of forms or procedures that have attained a rulelike, self-sustaining character must recognize that these arrangements are both dependent variables at time t and independent variables at time $t + 1$ “ (S. 201). Konzepte wie das des „institutional entrepreneurs“ (DiMaggio 1988), der „institutional logic“ (Friedland/Alford 1991; Thornton/Ocasio 2008) und „institutional work“ (Lawrence/Suddaby 2006) betonen in unterschiedlicher Weise reflexives Bewusstsein über die eigenen Praktiken, mehr oder weniger rationale und intentionale Interventionen sowie alltägliche Formen der Einflussnahme, sprich: aktive Hervorbringung, Reproduktion und Veränderung von Institutionen. Dabei werden auch weitere soziologische Ansätze hinzugezogen, die den analytischen Dualismus von Handlung und Struktur aufzulösen oder zumindest reflexiv zu bearbeiten für sich in Anspruch nehmen, so etwa die Strukturierungstheorie (Giddens 1984; im Neoinstitutionalismus z.B. Barley/Tolbert 1997; Powell/Colyvas 2008) oder die Soziologie der Konventionen (Boltanski/Thevenot 2007; Diaz-Bone/Thévenot 2010; im Neoinstitutionalismus z.B. Ramirez 2013; Knoll 2015). Die Betonung der Agency der Akteure führt dann aber nicht selten dazu, das Erklärungsmodell Institution – Handlung umzudrehen, also Institutionen als vom Handeln abhängige Variable zu konzeptualisieren und damit nicht mehr neoinstitutionalistisch zu argumentieren (Kirchner et al. 2015, S. 196).

Im Folgenden wird sich mit der Frage nach dem Verhältnis von Profession und Organisation auseinandergesetzt. Dabei werden sowohl stärker strukturbezogene als auch die Agency der Akteure betonende neoinstitutionalistische Ansätze aufgegriffen.

3.3.3 Professionalität und Organisation im Neoinstitutionalismus

Obwohl die herausragende Bedeutung der Professionen bei institutionellen Prozessen im organisationssoziologischen Neoinstitutionalismus immer wieder betont wird (Meyer/Rowan 1977; DiMaggio/Powell 1983), gibt es kaum Ansätze einer (neo-)institutionalistischen Professionstheorie. Erste Überlegungen hierzu liegen vor bei Tolbert und Barley (1991), Scott (2008a), Leicht und Fennell (2008), Suddaby und Viale (2011) sowie Muzio et al. (2013). Grundlegend für neoinstitutionalistische Arbeiten ist der Rückgriff auf einen sehr breiten Professionsbegriff, vor allem die Absage an eine Definition nach technischen Kriterien: „The term ‚profession‘ is more an honorific than a technical one, any apparently technical definition will be rejected by those who reject its implied judgments about their favorite professions or non-professions“ (Abbott 1991, S. 18). Statt Professionen über ihnen äußerliche, ‚objektive‘ Umstände, etwa die Beschaffenheit des Gegenstandes, organisationale Bedingungen oder technische Anforderungen zu bestimmen, schlägt Abbott (1999) vor,

die subjektiven Aspekte in den Blick zu nehmen: „The subjective qualities of a task arise in the current construction of the problem by the profession currently ‘holding the jurisdiction’ of that task” (S. 146). Aus neoinstitutionalistischer Perspektive wird nun gerade dieser ‚kulturelle Aspekt‘ von Professionalität fokussiert, der sich u.a. in einem durch professionelle Praktiken stetig re-konstituierten Zuständigkeitsbereich spiegelt. Professionalität wird damit analog zum Institutionenbegriff verstanden

„as an institutional form or a cultural template for organizing work. As such, professionalism is not viewed as the hallmark of an exclusive class of occupations, nor is professionalization simply thought to be the political process by which occupations obtain some cherished social status. Rather, professionalism is a cultural resource and professionalization is the process whereby an occupationally based template becomes legitimated as the primary principle for organizing a particular set of work activities.“ (Barley/Tolbert 1991, S. 4f.)

Professionalisierung gerät damit als Form der Institutionalisierung in den Blick, Professionalität und Institutionalisierung werden als „intimately related and inseparable concepts“ (Muzio et al. 2013, S. 706) angenommen. Im Folgenden wird daher die Rolle der Profession für die Organisation sowohl als Struktur oder Institution als auch als Motor von Institutionalisierungsprozessen bzw. als Institutionalisierungsagentin diskutiert.

Professionen als Institutionen

Meyer und Rowan entwickeln einen wissenssoziologisch inspirierten Institutionenbegriff, mit dem sie allgemein geteilte und als selbstverständlich hingegenommene Annahmen über rationale Zweck-Mittel-Abwägungen in den Blick nehmen und damit die Idee einer absoluten, kulturunabhängigen Zweckrationalität in Frage stellen. Organisationsstrukturen werden dabei nicht als mehr oder weniger praktikable Reaktionen auf technische Probleme, sondern als symbolische Verkörperung von Rationalitätsmythen verstanden, die vor allem die Funktion haben, Organisationen in ihrer Funktionsweise als rational erscheinen zu lassen und damit gegenüber der Umwelt zu legitimieren. Vor diesem theoretischen Hintergrund gerät auch Professionalismus nicht mehr hinsichtlich seines Problembearbeitungspotentials, sondern vor allem hinsichtlich des von ihm verkörperten Glaubens an rationale Problembearbeitung in den Blick, sprich ebenfalls als Rationalitätsmythos.

Meyer und Rowan spezifizieren die Rolle der Professionen über das Problem struktureller Inkonsistenzen. Strukturelle Inkonsistenzen entstünden u.a. dann, wenn Organisationen widersprüchliche Ziele verfolgen oder die aus Legitimitätsgründen entfaltete Formalstruktur nicht zur Logik innerorganisatorischen Aktivitäten passt. Beide Probleme sind in der Sozialen Arbeit nur allzu bekannt: Die Vermittlung zwischen den Anforderungen und Wünschen von Seiten des Staates, der Klient_innen

und der Fachlichkeit verläuft keinesfalls immer reibungslos. Gegenwärtig lässt sich zudem beobachten, wie bestimmte Management- oder Qualitätssicherungsverfahren zur Legitimität der Organisation nach außen eingeführt werden, damit aber nicht immer unbedingt die Qualität der Arbeit gefördert, sondern häufig sogar erschwert wird.

Die Bearbeitung dieser strukturellen Inkonsistenzen könne über verschiedene Wege erfolgen, Meyer und Rowan (1977) schlagen die zusammenhängenden Mittel Entkopplung („decoupling“) und Logik des Vertrauens („logic of confidence“) vor (S. 355-359). Eine Entkopplung der Formalstruktur von innerorganisatorischen Aktivitäten ermögliche es, nach außen die legitimierte institutionalisierte Struktur (Rationalitätsmythos) aufrechtzuerhalten, ohne dass die Logik innerorganisatorischer Aktivitäten hierdurch allzu sehr beeinflusst werde. Da die Formalstruktur damit aber an Einfluss auf die Steuerung der Aktivitäten verliere, würden informelle Abstimmungsprozesse bedeutsamer. An dieser Stelle kommt „the logic of confidence and good faith“ (Meyer/Rowan 1977, S. 357) ins Spiel.

Professionen komme bei der Bearbeitung struktureller Inkonsistenzen eine doppelte Rolle zu: Nach obigem Verständnis als institutionalisiertes Muster sind Professionen selbst als Mythos zu verstehen, als eine Verkörperung des Glaubens an einen rationalen und gemeinwohlorientierten Problemlösemechanismus. Der Einsatz professionellen Personals trage damit zur Legitimität der Organisation bei, und die Organisation schütze sich zugleich vor der externen Evaluation ihrer Effizienz (Meyer/Rowan 1977, S. 358). Darüber hinaus unterstütze Professionalität im Falle einer Entkopplung von Formalstruktur und innerorganisatorischen Aktivitäten (auf Grund ihrer Legitimität auch nach innen) die Funktionsweise interner Abstimmungsprozesse: „Professionalization is not merely a way of avoiding inspection - it binds both supervisors and subordinates to act in good faith“ (Meyer/Rowan 1977, S. 358).

Meyer und Rowan machen damit auf ganz zentrale Funktionen von Professionen für Organisationen aufmerksam. Professionen seien nicht nur ein funktionales Äquivalent zu bürokratischer Steuerung, sondern ganz unabhängig ihres technischen Potentials eine Quelle für Organisationen dafür, sich bzw. ihre (formalen) Verfahren als rational und gemeinwohlorientiert erscheinen zu lassen und dabei die Organisation vor potentiell bedrohenden externen Eingriffen und Kontrollen zu schützen. Diese Funktionen können Professionen allerdings nur solange erfüllen, wie ihnen als Profession gesellschaftliche Legitimität zukommt.

Neben der Legitimation nach außen und Schutz vor externen Evaluationen fungiert Professionalität auch als Mythos nach innen, als eine Form des Selbstdisziplinierungsmechanismus für die Mitarbeitenden. Die Internalisierung eines professionellen Zugehörigkeits- und Verpflichtungsgefühls lässt

eine professionelle Selbststeuerung zu einer zusätzlichen Steuerungsquelle für Organisationen werden. Sie ermöglicht zwar nicht unbedingt gute Arbeit, hilft aber dabei, die organisationale Ordnung auch bei Entkopplung der innerorganisatorischen Aktivitäten von der Formalstruktur aufrechtzuerhalten (Meyer/Rowan 1977, S. 358; kritisch hierzu mit Bezug auf ‚neue‘ Professionen siehe Fournier 1999).

Gleichwohl sind sowohl der Institutionenbegriff generell, als auch die Bestimmung der Rolle der Professionen bei Meyer und Rowan widersprüchlich bestimmt. Es bleibt unklar, ob Institutionen im wissenssoziologischen Sinne als mehr oder weniger unbewusst historisch gewachsene, durch alltägliche (habitualisierte) Handlungen konstituierte Gebilde oder aber Produkt strategischer Inszenierungen mächtiger Akteure (z.B. der Manager_innen) verstanden werden. Für letztere Lesart sprechen die Managementempfehlungen der Autoren, so etwa die soeben dargestellten Vorschläge zum Umgang mit strukturellen Inkonsistenzen. Damit aber verorten sich Meyer und Rowan ungewollt in der Tradition des zweckrationalistischen Organisationsmodells:

„Immer wird ‚den Organisationen‘ rational-voluntaristisches Handeln unterstellt, mit dem sie sich durch die Vielfalt der Umwelterwartungen hindurchklavieren. Der Institutionenbegriff steht in diesem Aufsatz eigentlich nur für den Sachverhalt, daß ‚Organisationen‘ auch Mythen, Ideologien, Vorstellungen ‚der Umwelt‘ beachten müssen, um ‚überleben‘ zu können.“ (Türk 1997, S. 132)

Widersprüchlich ist auch die Bedeutungsbestimmung der Professionen bei der Bearbeitung struktureller Inkonsistenzen. Wenn Professionalität als Rationalitätsmythos das Vertrauen der Umwelt wie der Organisationsmitglieder in die Organisation sicherzustellen vermag, also als legitimer und rationaler Funktionsmodus von Seiten der Kostenträger, der Leistungsempfänger_innen sowie der Fachkräfte anerkannt wird, ist unklar, warum Formalstruktur und innerorganisatorische Aktivitäten voneinander entkoppelt werden sollten. Professionalität würde dann ja sowohl symbolisch in der Formalstruktur verkörpert die Legitimität nach außen sichern, gleichzeitig aber auch zur Koordination der innerorganisatorischen Aktivitäten fungieren können.

Eine insgesamt konsistentere, stark strukturalistische Bestimmung von Professionen findet sich bei DiMaggio und Powell (1983). Der Institutionenbegriff wird bei ihnen auf mesostruktureller Ebene, dem organisationalen Feld, als Quelle von Strukturanpassungsprozessen (Isomorphie) konkretisiert. Dabei unterscheiden die Autoren drei Mechanismen der Strukturanpassung: „coercive“, „mimetic“ und „normative isomorphism“ (S. 150). Erzwungene Formen der Strukturanpassung gehen vor allem vom Staat in Form von Gesetzen aus. Mimetische Strukturanpassung fände dort statt, wo wenig Wissen über technische Zusammenhänge besteht und organisationale Zielsetzungen diffus oder widersprüchlich sind. Aus dieser Ungewissheit heraus tendierten Organisationen dazu, die

Struktur dominanter oder erfolgreicher Organisationen nachzuahmen. Normative Isomorphie sei schließlich vor allem in solchen Organisationen wirkmächtig, deren Arbeit grundlegend moralischen Charakter hat und folglich vor allem auf moralische Legitimität ihrer Verfahren und Ziele angewiesen sei. Normative Gewissheiten vermitteln u.a. die Professionen, die sich per Definition durch eine Definitionsmacht ihres Gegenstandsbereichs sowohl in kognitiver als auch normativer Hinsicht auszeichnen. Zentrale Quellen der kulturellen Autorität von Professionen seien die Universitäten und die Macht von Berufsverbänden (DiMaggio/Powell 1983, S. 152). Aufgrund der Deutungsmacht der organisationsexternen Instanzen sowie über das professionelle Personal würden Professionen – von außen wie von innen – normativen Druck auf Organisationen ausüben und zu einer Homogenisierung ihrer Formalstrukturen beitragen. DiMaggio und Powell (1983) gehen daher von einem linearen Zusammenhang aus zwischen dem Professionalisierungsgrad eines Feldes und der strukturellen Homogenität der Organisationen: „The greater the extent of professionalization in a field, the greater the amount of institutional isomorphic change“ (S. 156).

DiMaggio und Powell argumentieren zwar insgesamt stringenter als Meyer und Rowan, zeichnen dabei aber ein „übersozialisiertes‘ Modell der Organisationen“ (Türk 1997, S. 139), mit dem sie weder institutionellen Wandel noch Heterogenität zwischen Organisationen innerhalb eines Feldes erklären können (Senge 2011; Walgenbach 2014; Zschiesche 2015). Infolge dieser Kritik haben sich verschiedene Ansätze herausgebildet, die die ‚Agentenschaft‘ von Akteuren in den Blick nehmen.

Professionen und Organisationen als Institutionalierungsagenten

Neoinstitutionalistische Ansätze, die stärker die Agency der Akteure betonen, fokussieren den Einfluss von individuellen und kollektiven Praktiken und Strategien auf die Entstehung und Veränderung von Strukturen. Institutionen werden dabei nicht mehr als unabhängige, sondern als abhängige Variablen konzeptualisiert. Die Professionen geraten hierbei vor allem als Konstituenten organisationaler Felder in den Blick. DiMaggio (1991) arbeitet am Beispiel des U.S. Art Museums die Rolle der Museumsmitarbeiter_innen bei der Hervorbringung des Museumswesens als professionelles Feld heraus. In der Studie wird deutlich, dass sich die beobachteten Konflikte zwischen Profession und Bürokratie nicht angemessen als innerorganisatorisches Problem beschreiben lassen, sondern auf die Beschaffenheit des organisationalen Feldes bzw. die dort dominanten Interpretationsmuster verweisen: „Professionals stimulated change less at the intraorganizational level than by mobilizing to construct an environment they could control at the level of the organizational field“ (DiMaggio 1991, S. 287f.).

Auch Suddaby und Viale (2011) beschäftigten sich mit der Frage, wie Professionen ein organisationales Feld konstituieren und arbeiten diesbezüglich vier aufeinanderfolgende Mechanismen heraus: Die Erschließung eines neuen, „uncontested space“ (S. 428), die Besetzung dieses Feldes mit neuen Akteuren („populate the new space“, S. 430), die Definition von Regeln zur Abgrenzung des organisationalen Feldes („promulgate new rule systems that redefine the boundaries“, S. 431) und die Sicherung des sozialen Status der Professionellen auf Grundlage ihres sozialen Kapitals („reproduction of professional capital“, S. 433), insbesondere ihren „social skills“ (S. 434) bezüglich der von ihnen definierten institutionalisierten Anforderungen innerhalb des organisationalen Feldes. Prozesse der Durchsetzung professioneller Ansprüche werden im Konzept der „institutional work“ bei Suddaby und Viale (2011) nicht als ausschließlich intendierte und strategische Leistungen einzelner Professioneller verstanden. Um auch der strukturellen Komponente des Neoinstitutionalismus gerecht zu werden, konzipieren sie institutionelle Arbeit eher als zufälliges Nebenprodukt professioneller Tätigkeit: „Professionals initiate institutional change as an inherent component of redefining their own professional projects“ (S. 429).

Ähnliche Mechanismen und Strategien lassen sich für den Bereich der Kinder- und Jugendhilfe rekonstruieren. Ein zentraler Ansatz zur Professionalisierung des organisationalen Feldes bestand in der Akademisierung des Berufs. Bezüglich der vermehrt in den 1970er Jahren formulierten Forderung, sich an wissenschaftlich begründeten Standards zu orientieren, konstatiert Schnurr (2008), dass diese verbunden war mit der

„normative[n] Erwartung an die Fachkräfte, die *wissenschaftliche* Säule der Sozialen Arbeit nicht nur anzuerkennen, sondern sich mit ihr zu verbünden, um sich den Zumutungen von Bürokratie und Anstellungsträgern zu widersetzen und im ‚Schulterchluss‘ zwischen Praxis und Wissenschaft die gesellschaftspolitischen und gesellschaftsverändernden Potenziale der Sozialen Arbeit zur Geltung zu bringen“ (S. 152).

Ein anderes schillerndes Beispiel für die Konstituierung eines professionellen Feldes ist der im zweiten Kapitel dargelegte Professionsdiskurs selbst: Erst eine über die Rezeption sozialwissenschaftlicher Theorien inspirierte Konstituierung des Gegenstandes als von Paradoxien und Dilemmata durchdrungenes Phänomen lässt professionelles Handeln erforderlich werden. Ohne neomarxistische Staatskritik, affirmative Bezugnahme auf ein philosophisch-abstraktes Gebilde namens ‚Lebenswelt‘, funktionalistische Überlegungen zur Dienstleistungsproduktion oder psychoanalytisch inspirierte Gedanken zum Arbeitsbündnis könnte (und wird in vielen Fällen) der Gegenstand der Sozialen Arbeit auch verhaltenstherapeutisch, über generalisierte Leistungen (Geld, Recht, Infrastruktur) oder kustodial bearbeitet werden. Die Reproduktion des professionellen Kapitals ist ein prekäres Unterfangen und wird laut Suddaby und Viale vor allem über eine spezielle Sprache und eine Kategorisierung der Klient_innen geleistet. Wie Abbott (1988) hervorhebt, ist „categorization

[...] the process by which professionals refer the colligated view of the client's problem to 'the dictionary of professional legitimate problems'" (S. 41). Auch wenn die Soziale Arbeit aufgrund professionstheoretisch begründeter Vorbehalte auf ein einheitliches Diagnoseinstrument verzichtet, muss auch sie das „Rohmaterial Mensch“ (Hasenfeld 2010) ‚in Form bringen‘, als einen (nur) von der Sozialen Arbeit zu bearbeitenden und auch im Rahmen der verfügbaren Programme bearbeitbaren Gegenstand konstituieren (siehe z.B. die versammelten empirischen Arbeiten zur Konstruktion von Klient_innen in Hall et al. 2003).

Eine andere Herangehensweise an die Bestimmung von Professionen als institutionelle Agenten schlägt Scott vor. Entlang seiner 1995 entwickelten „Pillars of Institution“ (Scott 2008b), also der Unterscheidung einer regulativen, normativen und kulturell-kognitiven Komponente von Institutionen, arbeitet er verschiedene Einflussphären der Professionen heraus: „Different professions work in various ways: some attempt to create general cultural-cognitive frameworks; others to devise normative prescriptions to guide behaviour; and still others to exercise coercive authority“ (Scott 2008a, S. 219). Während er Jurist_innen der regulativen Säule zurechnet, nehmen Theolog_innen und Kleriker_innen vor allem auf der normativen Ebene Einfluss, die kulturell-kognitive Einflussphäre wird hingegen vor allem über naturwissenschaftliche Erklärungsmodelle bedient.

Die Einflussphäre der Sozialen Arbeit liegt wohl primär im Bereich der normativen Säule. Beispiele für Versuche normativer Einflussnahme finden sich in Definitionen ‚richtiger‘ oder ‚guter‘ Erziehung, der Parteinahme für benachteiligte Gruppen u.a. in politisch-aktivistischen Konzepten (z.B. Empowerment bei Solomon 1976; Lebensweltorientierung nach Thiersch 1992), in Form wissenschaftlicher Auseinandersetzung mit Fragen sozialer Gerechtigkeit (beispielhaft: Otto/Ziegler 2012a) und Selbstbeschreibungen als „Menschenrechtsprofession“ (beispielhaft: Staub-Bernasconi 2007).

Scotts Säulenmodell wird in der Literatur kritisch diskutiert. Die kulturell-kognitive Dimension, d.h. generalisierte Wahrnehmungs- und Handlungsmuster und Skripte stünden nicht ‚neben‘ normativen und regulativen Institutionen, sondern seien deren Grundlage: „Die kognitive Säule ist also vielmehr eine Art Protostufe der Wirklichkeitswahrnehmung und nicht ein spezifischer Bereich der Wirklichkeit, wie er durch die normative und regulative Säule gekennzeichnet wird“ (Senge 2011, S. 87, zu alternativen Dimensionalisierungen des Institutionenbegriffs siehe Senge 2011; Jepsen 1991)¹⁸. Fasst man die kulturell-kognitive Komponente jedoch in ihrer historisch singulären

¹⁸ Als Beispiel für kognitive Autorität führt Scott (2008b) die medizinische Diagnostik an. Gerade hier wird deutlich, wie eine sozial gültige und als sachlich eingestufte Problemdefinition weitreichende normative und regulative Konsequenzen mit sich bringt, sei es in Form von Gesetzen (SGB V), Präventionsprogrammen, organisationalen Regelungen von Krank-Sein (Attest-Pflicht, Arbeitsrecht) und vielem anderen mehr (klassisch

Ausformung als besondere Autoritätsquelle spezifischen (wissenschaftlichen) Wissens, ist auch diese Säule heuristisch wertvoll. Vor dem Hintergrund ließe sich etwa die Debatte um eine Wirkungsorientierung in der Sozialen Arbeit als ein Kampf normativer Begründungsmuster mit einer vermeintlich höheren Dignität und definitiv größeren Legitimität naturwissenschaftlicher Erklärungsmodelle beschreiben (exemplarisch: Gambrell 1999; Otto et al. 2010b).

Gleichwohl sind nicht nur die Professionen als Institutionalisierungsagentinnen tätig, auch der Staat, Organisationen und andere Akteure sind an der Konstitution und Aufrechterhaltung häufig miteinander konkurrierender kognitiver Muster beteiligt. Die Konstitution organisationaler Felder verläuft daher selten reibungslos und die jeweils relevanten institutionalisierten Wissensbestände sind in stetigem Wandel begriffen und häufig nur schwer miteinander vereinbar. Für den Bereich der Sozialen Arbeit ist dieses Problem konkurrierender Deutungsmächte offensichtlich. Die Qualität sozialer Dienstleistungen wird nicht nur von den Professionellen und ihrer Vorstellung von ‚guter Arbeit‘, sondern darüber hinaus vom Staat (und der von ihm repräsentierten Frage nach dem gesellschaftlichen Nutzen der Dienstleistung) sowie den Klient_innen (und dem von ihnen den Produkten zugeschriebenen Gebrauchswert) definiert (Schaarschuch/Schnurr 2004, S. 315). Warum und inwieweit bestimmte Akteursgruppen ihre Ansprüche innerhalb eines organisationalen Feldes durchsetzen, ist von einer Vielzahl von Faktoren abhängig, so etwa den materiellen und politischen Ressourcen zur Durchsetzung eigener Ansprüche, der Frage der Anschlussfähigkeit der Forderungen an bereits institutionalisierte Wissensbestände, von Pfadabhängigkeiten sowie Interdependenzen mit anderen Institutionalisierungsprozessen und -agenten (Powell 1991, S. 191).

Zumindest für den Bereich sozialer personenbezogener Dienstleistungen wird den von einem Problem Betroffenen nur wenig Einfluss auf den Institutionalisierungsprozess zugesprochen, auch wenn Schetsche (2008) konstatiert, dass „die bisherige Auffassung zur Rolle der Betroffenen im Kontext der gegenwärtig zu beobachtenden Medienrevolution revidiert werden muss“ (S. 88). Anders sieht es aus mit dem Staat, der seinen Einfluss hoheitlich geltend machen kann und sich u.a. im Zuge aktivierender Sozialpolitik und dem Neuen Steuerungsmodell neue Handlungsspielräume eröffnet hat. Ebenfalls über das Neue Steuerungsmodell gestärkt wurde die Rolle des Managements. Die bereits weitgehend institutionalisierte Erwartung an Organisationen, ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem zu nutzen, repräsentiert die neoinstitutionalistische Figur des Rationalitätsmy-

zur normativen Komponente von Krankheit und deren Verwobenheit mit Professionalität siehe auch Parsons 1960a).

thos par excellence (zum Management als Institutionalisierungsagent siehe exemplarisch Abrahamson 1996). Damit gewinnt nicht nur eine neue organisationale Logik an Bedeutung, sondern wird potentiell der Glaube an die Rationalität professioneller Selbststeuerung zugunsten managerieller Fremdsteuerung im organisationalen Feld der Sozialen Arbeit verdrängt (Otto/Ziegler 2015; siehe ausführlich Kapitel 4).

Schließlich gilt es aber auch, die Organisationen als Umwelten anderer Organisationen und (im Singular) selbst als (kulturelle) Institution in den Blick zu nehmen. So betont Zucker (1983) „that the organizational form serves as the focal defining institution in modern society“ (S. 13; siehe auch Türk 2008). Organisationen im Plural, also einzelne Träger oder Trägerzusammenschlüsse, können auf die Frage nach guter Sozialer Arbeit normativen Einfluss üben etwa über Positionspapiere, Evaluationsinstrumente oder Interessensvertretungen. Da aber auch Professionen ihren Einfluss mittels Organisationen geltend machen, ist eine analytische Unterscheidung der Einflussgruppen nicht immer leicht.

Die infolge des ‚agentic turn‘ im Neoinstitutionalismus entwickelten Ansätze und die von ihnen angestoßenen Forschungen unterscheiden sich vor allem hinsichtlich ihrer Bearbeitung des Struktur-Handlungs-Dilemmas. Eine sehr deutliche Betonung von Agency findet sich beispielsweise im von DiMaggio (1988) begründeten Konzept des institutionellen Unternehmers (siehe auch Hardy/Maguire 2008). Stärkere Berücksichtigung findet das sogenannte „paradox of embedded agency“ (Battiliana/D'Aunno 2009) in Konzepten wie denen von „institutional logics“ (Friedland/Alford 1991; Thornton/Ocasio 2008) und „institutional work“ (Lawrence/Suddaby 2006). Statt Institutionalisierungsprozesse ausschließlich als strategische Leistung weniger einflussreicher Akteure zu verstehen, finden in der Idee der „institutional work“ auch die alltäglichen unbewussten Konstitutionsleistungen vieler Akteure Berücksichtigung: „the creation of new institutions requires institutional work on the part of a wide range of actors, both those with the resources and skills to act as entrepreneurs and those whose role is supportive or facilitative of the entrepreneur’s endeavors“ (Lawrence/Suddaby 2006). Ein anderer Ansatz, der sowohl Handlungen von Akteuren und Akteursgruppen als auch organisationale und institutionelle Strukturen zur Erklärung organisationalen Wandels miteinbezieht, ist der neoinstitutionalistisch gewendete Archetypenansatz.

3.3.4 Archetypen 2.0: Professional Service Firms, P² und Managed Professional Business

Der Umstand, dass innerhalb eines organisationalen Feldes immer mehrere Akteure an Institutionalisierungsprozessen bewusst und unbewusst beteiligt sind und ganz heterogene Interessen innerhalb eines Feldes verfolgt werden, sei es von verschiedenen Berufsgruppen (z.B. Managern und

Sozialarbeiter_innen), anderen Interessensgruppen (Staat, Adressat_innen z.B. in Form von Selbsthilfebewegungen) oder mächtigen Organisationen (z.B. den Wohlfahrtsverbänden), erklärt nicht nur, warum sich Soziale Arbeit häufig widersprüchlichen Ziele ausgesetzt sieht. Der Umstand differenter institutionalisierter Glaubenssysteme innerhalb eines Feldes kann auch zur Erklärung organisationaler Heterogenität und organisationalen Wandels innerhalb eines organisationalen Feldes herangezogen werden. Eine Form der Systematisierung zur Erklärung organisationaler Heterogenität schlägt die neoinstitutionalistisch reformulierte Variante des bereits erläuterten Archetypenansatzes vor (Greenwood/Hinings 1993; 1996; zur ursprünglich kontingenztheoretischen Ausgestaltung siehe Miller/Friesen 1978; 1980; ausführlich Kapitel 3.2.2)

Die Grundannahme des bereits dargestellten Archetypenansatzes besteht darin, dass Organisationen bzw. die einzelnen Merkmale von Organisationen entlang eines dominanten Themas strukturiert sind. Weiter wird davon ausgegangen, dass sich innerhalb bestimmter Bereiche, die neoinstitutionalistisch über die Konzepte des organisationalen Feldes (DiMaggio/Powell 1989) oder gesellschaftliche Sektoren (Scott/Meyer 1991) konkretisierbar sind, nur wenige Organisationstypen durchsetzen. Organisationen streben nicht nur nach ‚Passung‘, konfigurierte oder stimmige Organisationen werden auch als erfolgreicher und überlebensfähiger angenommen. Aus diesen Überlegungen heraus schließen Miller und Mintzberg (1983), dass aufgrund der Überlegenheit konfigurierter Organisationen organisationaler Wandel tendenziell eher als radikaler Wandel von der alten zu einer neuen Konfiguration denn als stetiger Veränderungsprozess gestaltet wird.

Greenwood und Hinings (1993; 1996) führen diese Überlegungen weiter. Ihre zwei Kernannahmen bestehen darin, dass sich a) Organisationen besser aus einer holistischen Perspektive über eine Analyse der übergeordneten Muster als über eine, für die Kontingenztheorie typische, Zerlegung in ihre Einzelteile verstehen lassen und b) in den organisationsstrukturellen und -kulturellen Merkmalen der Organisation ein „interpretatives Schema“ verkörpert ist, dass die jeweilige Organisationsform spiegelt und auch legitimiert: „An Archetype is thus a set of structures and systems that consistently embodies a single interpretive scheme“ (Greenwood/Hinings 1993, S. 1055). Über den Begriff des interpretativen Schemas wird die neoinstitutionalistische Perspektive deutlich. Organisationsstrukturen werden nicht in erster Linie als technische Instrumente zur Erreichung von Organisationszwecken, sondern als Ausdruck von Glaubenssystemen verstanden. Im Unterschied zu Miller und Friesen (1978; 1980) werden Archetypen daher auch nicht mit Hilfe explorativer statistischer Verfahren auf Grundlage großer Samples identifiziert, sondern an der Analyse interpretativer Muster und ihren Beziehungen zu strukturellen Merkmalen der Organisation angesetzt (Greenwood/Hinings 1993, S. 1055).

Das Konzept des interpretativen Musters gerät in die Nähe des Begriffs der Organisationskultur. Im Unterschied aber zur Organisationskultur, die per Definition ein die Organisation konstituierendes und von den Organisationsmitgliedern geteiltes bzw. gerade durch diese hervorgebrachtes Glaubens- und Wertesystem beschreibt (Schein 1985), verweist der Begriff des interpretativen Musters auf ein außerhalb der Organisation gründendes Glaubens- und Wertesystem, das für alle Organisationen eines organisationalen Feldes relevant ist: „Institutional theory draws attention to institutionally derived and created templates of organizing to which organizations converge, rather than to the uniqueness of individual organizational cultures“ (Greenwood/Hinings 1996, S. 126). Der auch von DiMaggio und Powell (1983) beschriebene Druck zur Strukturanpassung wirke damit sowohl von außen auf die Organisation – als Bedingung für die Legitimation gegenüber relevanten Anspruchsgruppen der Umwelt – als aber auch von innen über das von den Organisationsmitgliedern selbst geteilte interpretative Schema, hier jedoch als Bedingung für organisationale Konfiguration bzw. innere Passung. Damit versucht der Archetypenansatz, die mesostrukturelle Ebene der Institution, die einzelne Organisation wie auch die Glaubensvorstellungen einzelner Akteure und Akteursgruppen innerhalb der Organisationen systematisch miteinander in Verbindung zu setzen. Dabei werden die innerorganisatorischen Aushandlungsprozesse fokussiert und sowohl hinsichtlich ihrer Taken-for-Grantedness und Institutionalisiertheit (strukturelle Komponente), gleichwohl aber auch in ihrer mikropolitischen Dimension, also den jeweiligen Interessen und Ressourcen widerstreitender Akteursgruppen (Agency Perspektive) analysiert.

Bezüglich des dominanten interpretativen Schemas besteht die Möglichkeit, dass dieses von einer Mehrheit der Organisationsmitglieder geteilt wird. Ein Beispiel hierfür stellt die professionelle Organisation dar, in der alle relevanten Stellen von Professionsmitgliedern besetzt sind und relevante organisationale Entscheidungen gemeinsam getroffen werden. Anderes sieht es in tayloristisch organisierten Massenproduktionsbetrieben aus, in denen die dominante Vorstellung über die ‚richtige‘ Organisationsstruktur vermutlich nur von einer kleinen, aber sehr mächtigen Gruppe von Manager_innen und/oder Eigentümer_innen repräsentiert wird. Dies impliziert, dass interpretative Muster innerhalb einer Organisation sowohl miteinander als auch mit der Organisationsstruktur im Widerstreit stehen können (Greenwood/Hinings 1993, S. 1057 et passim).

Ein solcher Widerstreit von interpretativen Mustern stellt nach Annahme des neoinstitutionalistischen Archetypenansatzes den Ausgangspunkt organisationalen Wandels dar. Warum und zu welchem Zeitpunkt sich welche interpretativen Muster durchsetzen, wird aus der Kombination zweier Perspektiven analysiert: aus Perspektive der organisationalen Felder (organisationale Umwelt) sowie über die innerorganisatorischen Aushandlungsprozesse (Hinings/Malhotra 2008, S. 112). Etablierte Archetypen können an Legitimität verlieren, u.a. aufgrund technologischer Entwicklungen,

internationaler Konkurrenz, verringerter Nachfrage, politischen Veränderungen oder gesellschaftlichem Wertewandel (ausführlich zu Deinstitutionalisierungsprozessen siehe Oliver 1992). Eine andere mögliche Ursache für organisationalen Wandel bestehe in der mangelnden Zustimmung der Organisationsmitglieder mit dem dominanten interpretativen Muster: „It is the pattern of value commitments that becomes the driver of archetype change or inertia“ (Hinings/Malhotra 2008, S. 114). Greenwood und Hinings (1996) identifizieren vier typische Commitment-Muster (zu Folgendem siehe S. 1035):

1. „Status quo commitment“: Alle Akteursgruppen stimmen dem dominanten Interpretationsmuster zu;
2. „Indifferent commitment“: Gleichgültigkeit gegenüber dem dominanten Interpretationsmuster („unwitting acquiescence“);
3. „Competitive commitment“: Einige Gruppen unterstützen das dominante Interpretationsmuster, andere präferieren ein alternatives Muster;
4. „Reformative commitment“: Alle Gruppen lehnen das dominante Muster ab.

Unter welchen Bedingungen und wie schnell sich organisationaler Wandel vollzieht, hänge von verschiedenen Ressourcen der relevanten Akteursgruppen, sogenannten „enablers of radical change“ ab, so etwa der „capacity for action“ und „supportive power dependencies“ der Akteure (Greenwood/Hinings 1996, S. 1038).

Dieser Ansatz zur Erklärung organisationalen Wandels legt es nahe, dass sich innerhalb eines organisationalen Feldes mehr als nur ein Archetypus finden lässt. Im Rahmen empirischer Studien wurden meist zwei alternative Archetypen rekonstruiert und organisationaler Wandel als archetypischer radikaler Wandel von einem Archetypus zu einem anderen, als sogenanntes „interpretive decoupling and re-coupling“ (Hinings/Greenwood 1988, S. 303) beschrieben. Die Möglichkeit der Existenz hybrider Organisationen wird damit nicht ausgeschlossen, jedoch werden sie eher als Übergangsphänomene mit nur geringen Erfolgsaussichten begriffen: „The tendency is to view such forms as transient and unstable, examples of ‘failed reorientations’ that have moved away from a more coherent position“ (Kirkpatrick/Ackroyd 2003, S. 734).

Da ebenso wie bei vielen anderen Vertreter_innen des Neoinstitutionalismus von einem großen Einfluss der Professionen auf die De- und Reinstitutionalisierung von Interpretationsmustern ausgegangen wird (z.B. DiMaggio/Powell 1983; Barley/Tolbert 1991; Scott 2008a; Muzio et al. 2013), stehen im Fokus des Archetypenansatzes nicht zufällig solche Organisationen, die in hohem Maße (und im weiten Verständnis) professionelles Personal beschäftigen. Hinings und Greenwood (1988) beschreiben für den Bereich der öffentlichen Verwaltung in England und Wales in den 1960er Jahren den (archetypischen) Wandel von „heteronomen professionellen Bürokratien“ zu „unterneh-

merischen Bürokratien“. Die Mischung von bürokratischer Verwaltung und professioneller Autonomie (bureau-professionalism) habe in dieser Zeit zunehmend an Legitimität verloren und sich ein stärker manageriell definiertes Organisationsmodell durchzusetzen begonnen.

Spätere Analysen beschäftigen sich fast ausschließlich mit sogenannten „professional service firms“ (PSF), die als wissensbasierte Dienstleistungsunternehmen mit weitgehend professionellem Personal beschrieben werden können (Greenwood et al. 2006). Innerhalb der PSFs werden wiederum verschiedene Archetypen identifiziert, längere Zeit galt dabei der P²-Archetypus als dominante Organisationsform. P² steht für die Kombination von „professionalism and partnership“ und ist vor allem im Kontext großer Anwaltskanzleien und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften entwickelt worden (Greenwood et al. 1990). Der P²-Typ weist große Ähnlichkeit zur von Mintzberg (1979) beschriebenen „professionellen Bürokratie“ und dem von Scott (1965) als „heteronome professionelle Organisation“ bezeichneten Typus auf (zur Übersicht siehe Cooper et al. 1996, S. 626): Die Hierarchie ist nur gering ausgeprägt, Management und Verwaltung sind der professionellen Arbeit untergeordnet und die Koordination und Kontrolle der Arbeit erfolgen über die Standardisierung der Qualifikation, also als professionelle Selbststeuerung. Im Unterschied zu Scott und Mintzberg wird hier aber auch der Aspekt der Teilhaberschaft bzw. die Zusammenführung von Eigentum und Kontrolle betont. Die Partner_innen arbeiten zwar weitgehend autonom in getrennten Organisationseinheiten, müssten aber als Repräsentant_innen der Organisation einen Konsens finden und organisationsübergreifende Entscheidungen treffen:

„The emphasis on partnership stresses a view of ownership and governance that values partnership, autonomy and democracy. The ideology of professionalism draws on the alleged traits of professional people and ‘civilized behavior’, notably the application of esoteric knowledge and skills to public interest activities, such as the provision of justice and the maintenance of property rights.“ (Cooper et al. 1996, S. 626f.)

Ende der 1990er Jahre wird wiederum ein Wandel professioneller Organisationen im privatwirtschaftlichen Bereich konstatiert. Cooper et al. (1996) beschreiben die Veränderungen am Beispiel kanadischer Anwaltskanzleien als Wandel vom P²-Typ zu einer Organisationsform, die sie als „Managed Professional Business“ (MPB) bezeichnen. Der Archetyp des MPB beschreibt die zunehmende Bedeutung managerialistischer Deutungsmuster, insbesondere die Trennung von manageriellen und professionellen Aufgaben, die stärkere Bedeutung unternehmerischer Ziele und die Unterordnung der Professionellen unter Manager_innen (Powell et al. 1999). Das dem MPB zugrundeliegende interpretative Muster ist damit „to see the organization as a business within which professionalism is a particular skill“ (Hinings/Malhotra 2008, S. 110; zur Übersicht eines Vergleiches von P² und MPB siehe Leicht/Lyman 2006, S. 34).

3.3.5 Potenziale einer neoinstitutionalistischen Organisationsanalyse

Ebenso wie bereits in der Kontingenztheorie und dem Konfigurationsansatz werden auch im Neoinstitutionalismus Organisation und Profession als in einem wechselseitigen Bedingungsverhältnis und in potentiell symbiotischer Beziehung zueinander stehend konzeptualisiert. Im Unterschied jedoch zu anderen bisher dargelegten Ansätzen kommt Professionalität dabei nicht als spezifischer Problemlösungsmechanismus in den Blick. Es ist hier nicht der zu bearbeitende Gegenstand, der professionelles Handeln und professionelle Organisationsstrukturen technisch erforderlich werden lässt, sondern die in der relevanten organisationalen Umwelt verbreiteten und für gültig befundenen Annahmen über rationale Verfahrensweisen, sogenannte Rationalitätsmythen. Der spezifische Sinn von Professionalität wird für Organisationen darin gesehen, diese institutionalisierten Rationalitätsannahmen zu bedienen und damit die Legitimation und den Bestand der Organisation zu sichern.

Neben dieser Bedeutung der Profession für den Bestand einer Organisation wird im Neoinstitutionalismus aber auch die Rolle der Organisation für Professionen hervorgehoben. Dabei wird jedoch nicht, wie etwa bei Schütze (1993), auf die potentiell unterstützende Funktion der Organisation bei der professionellen Leistungserbringung Bezug genommen, sondern ebenfalls wieder der Blick auf die organisationale Umwelt gelenkt: Organisationen fungierten in mehrerer Hinsicht als Ressource dabei, den Professionen zu Deutungsmacht zu verhelfen und damit ihre kulturelle Autorität und einen exklusiven Zuständigkeitsbereich, kurz: ihre Professionalität zu sichern und damit ein Feld als professionelles Feld zu konstituieren.

Die sozialkonstruktivistische Perspektive des Neoinstitutionalismus stellt eine in mehrerer Hinsicht wichtige Ergänzung zu kontingenztheoretischen Annahmen dar. Die organisationalen Verfahren zur Bearbeitung eines Gegenstandes wie auch der Gegenstand selbst verlieren ihren ontischen Charakter, werden als kulturelle Konstruktionen, Produkte von Aushandlungsprozessen zwischen herrschenden Akteuren rekonstruierbar. Über diese in Organisationen eingelagerten Erwartungszusammenhänge, sprich Institutionen, wird die Verwobenheit von Organisation und Gesellschaft sichtbar und analysierbar. Gerade für die Analyse von Organisationen Sozialer Arbeit ist diese Perspektive unverzichtbar: Die im Kern moralische Tätigkeit der Sozialen Arbeit, die ganz unterschiedlichen Anspruchsgruppen und ihre staatliche Abhängigkeit, das Technologiedefizit und viele weitere Merkmale solcher Organisationen weisen darauf hin, dass die eingesetzten und etablierten organisationalen Verfahren deutlich mehr sind als ‚Technik‘ und damit eine kontingenztheoretische Perspektive zu kurz greift. Organisationen Sozialer Arbeit können nur verstanden werden, wenn die in den

Organisationsstrukturen symbolisch verkörperten Rationalitätsannahmen, Glaubens- und Wertvorstellungen identifiziert und analysiert werden.

Nichtsdestotrotz wurden in der Auseinandersetzung mit dem Neoinstitutionalismus auch mehrere Schwächen des organisationstheoretischen Ansatzes sichtbar – so etwa die häufig widersprüchliche Verwendungsweise des Institutionenbegriffs. An der Arbeit von Meyer und Rowan (1977) wurde die Problematik deutlich, einerseits Institutionen als selbstverständlich hingenommenes Alltagswissen zu definieren, andererseits aber die Formalstruktur – als Verkörperung solcher Institutionen – als strategisch inszenierbar und von den organisationsinternen Prozessen abkoppelbar zu konzeptualisieren. Institutionen im wissenssoziologischen Verständnis „confront the individual as undeniable facts. The institutions are *there*, external to him, persistent in their reality [...] They have coercive power over him“ (Berger/Luckmann 1991, S. 78). Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass Institutionen nicht nur die Erwartungen organisationsexterner Akteure verkörpern, sondern auch das Handeln der Organisationsmitglieder präformieren. Dann aber könnte weder strategisch auf die Formalstruktur zugegriffen werden, noch wäre eine Trennung von Formalstruktur und innerorganisatorischen Prozessen möglich. Die Unschärfe des Institutionenbegriffs setzt sich auch in neueren Arbeiten des Neoinstitutionalismus fort, insbesondere solchen, die die Macht einzelner, strategisch agierender Akteure in den Blick nehmen und damit der ohnehin unscharfen Kernannahme neoinstitutionalistischer Arbeiten widersprechen:

„Institutional theory now presents organizations as hypermuscular supermen, single handed in their efforts to resist institutional pressure, transform organizational fields and alter institutional logics. Any change, however slight, is now ‘institutional’ and any change agent is an ‘institutional entrepreneur’“ (Suddaby 2010, S. 15).

Unter den verschiedenen Versuchen zur Bearbeitung des Problems der „embedded agency“ (Battiliana/D'Aunno 2009) wurde etwas ausführlicher auf den neoinstitutionalistisch gewendeten Archetypenansatz eingegangen. Neben dem Versuch, sowohl Institutionen als auch Institutionalisierungs- und damit Wandlungsprozesse analytisch zu erfassen, zeichnet er sich dadurch aus, dass das Verhältnis des Interpretationsmusters der Organisationsmitglieder, die Organisationsstruktur und gesellschaftliche Institutionen in engem wechselseitigen Bedingungsverhältnis miteinander konzipiert werden.

Für eine Analyse von Organisationen Sozialer Arbeit ist der organisationstheoretische Neoinstitutionalismus durchaus vielversprechend. Die indifferente Haltung gegenüber Institutionen jeglicher Art ermöglicht eine formale Analyse von Institutionalisierungs- und Strukturanpassungsprozessen und erlaubt es, bestimmte Organisationsstrukturen auf gesellschaftliche Glaubensvorstellungen

und ggf. auch auf die jeweiligen Urheber_innen dieser Institutionen – wie beispielsweise eine Profession – zurückzuführen. Darüber hinaus bietet der Neoinstitutionalismus eine plausible Erklärung dafür an, warum bestimmte Organisationen überleben und damit zusammenhängend auch, warum Organisationen in bestimmten Bereichen spezifische organisationale Verfahren einführen bzw. bereits aufweisen. Der Neoinstitutionalismus ist damit zumindest für die erste, analytische Fragestellung dieser Arbeit durchaus interessant. Er kann uns Hinweise darauf geben, warum bestimmte organisationale Mechanismen existieren, obwohl sie nicht unbedingt zur Effizienz und Effektivität von Arbeitsabläufen beitragen. Deutlich wird auch, dass die Existenz professioneller Organisationsstrukturen nicht nur an die tatsächliche Problemlösungskompetenz, sondern auch (oder sogar primär) an die kulturelle Autorität einer Profession gebunden ist.

An seine Grenzen kommt der neoinstitutionalistische Erklärungsansatz aber spätestens dann, wenn es um die zweite, evaluative Frage dieser Arbeit, also um die Frage nach guten Organisationsstrukturen für eine professionelle Soziale Arbeit geht. Die in Institutionen enthaltenen Rationalitätsannahmen werden weder mit Blick auf ihre inhaltliche Plausibilität noch hinsichtlich der Möglichkeit der Realisierung der in ihnen enthaltenen Versprechen geprüft. Es gibt keine *falschen* Institutionen, nur mehr oder weniger mächtige Institutionen und mehr oder weniger überzeugende Formen der symbolischen Repräsentation solcher Institutionen in den Formalstrukturen. Für eine professionelle Soziale Arbeit lassen sich hieraus maximal – denn die oben beschriebene Widersprüchlichkeit des Institutionenbegriffs zeigt sich genau an dieser Stelle – Strategien zur erfolgreicherer Inszenierung und Durchsetzung professioneller Situationsdefinitionen ableiten. Welche potentiellen Folgen bestimmte Inszenierungsstrategien oder bestimmte symbolische Verkörperungen allgemein geteilter Rationalitätsannahmen für die Qualität der Leistungserbringung haben, gerät analytisch aus dem Blick und ist auch aus der organisationalen Perspektive des Neoinstitutionalismus irrelevant. Im Folgenden gilt es daher, ein Forschungsprogramm für Organisationen Sozialer Arbeit zu entwerfen, das die im Neoinstitutionalismus fokussierte symbolische Legitimationsebene ebenso aufgreift wie Fragen der Produktion und des Produkts von Organisationen, also die auch in der Kontingenztheorie bearbeitete ‚technische Ebene‘ in die Analyse miteinbezieht. Dieses Forschungsprogramm wird im folgenden Unterkapitel dargestellt, vorher werden jedoch die verschiedenen organisationstheoretischen Überlegungen dieses Kapitels kurz zusammengefasst.

3.4 Forschungsprogramm zur Analyse von Organisationen Sozialer Arbeit

3.4.1 Zusammenfassung der organisationstheoretischen Überlegungen

In diesem Kapitel wurde sehr grundlegend das Verhältnis von Profession und Organisation zu bestimmen versucht. Ausgehend von Webers Idealtypus der Bürokratie und Parsons Einwand, Weber habe zwei Autoritätstypen miteinander vermischt, hat sich die Debatte um das konfliktreiche Verhältnis von Bürokratie und Profession entfaltet. Aus Sicht der Bürokratie stellt professionelles Personal u.a. aufgrund seiner mangelnden Loyalität gegenüber der Organisation und der Abneigung gegenüber Amtsautoritäten ein Steuerungsproblem dar, aus professionstheoretischer Perspektive hingegen wird Bürokratie gleichgesetzt mit der Verhinderung fachlicher und vor allem klient_innenorientierter Leistungserbringung. Die Gegenüberstellung beider Steuerungsmechanismen ist nicht Gegenstand abstrakter theoretischer Auseinandersetzungen gewesen, sondern hat – wie insbesondere im Kapitel zur Professionsdebatte der Sozialen Arbeit dargestellt wurde (siehe Kapitel 2.2 und 2.3) – sehr reale (fachliche) Folgen gehabt und die fachpolitische Auseinandersetzung in der Sozialen Arbeit bis in die 1990er Jahre entscheidend geprägt. Wie Mayrhofer (2007) konstatiert, bildete die vor dem Hintergrund des Adressat_innenwohls formulierte Kritik an der bürokratischen Steuerung „das normative Legitimationsmuster für professionsbezogene Autonomieforderungen – und damit auch für berufsständische Monopolisierungsversuche von Kontrolle und Steuerung in den Organisationen“ (S. 47). Gleichwohl hat die hierauf erfolgte vertiefende organisationssoziologische Auseinandersetzung mit dem Thema dazu beigetragen, die These der Unvereinbarkeit von professionellen und bürokratischen Steuerungsformen zurückzuweisen und verschiedene Formen des wechselseitigen Bedingungsverhältnisses aufzuzeigen. Auf Grundlage der Kontingenztheorie, des Konfigurationsansatzes Mintzbergs sowie des organisationssoziologischen Neoinstitutionalismus wurden Bedingungen und Potentiale eines symbiotischen Verhältnisses von Profession und Organisation herausgearbeitet.

Kontingenz- und konfigurationstheoretisch wird die Funktionalität von formalen Organisationsstrukturen vor dem Hintergrund situativer Bedingungen, also jeglichen organisationsinternen und -externen Umwelten der Formalstruktur bestimmt. Je nach technischer (Un-)Bestimmtheit, Dynamik der Umwelt, Qualifikation des Personals, Größe und Alter der Organisation und anderen Kontextfaktoren werden jeweils unterschiedliche Formalstrukturen als funktional bestimmt und hieraus organisationale Taxonomien und Typologien herausgearbeitet. Wenn – wie u.a. auch in der Sozialen Arbeit – die Arbeitsprozesse des betrieblichen Kerns zu komplex sind für technische Stan-

dardisierungen, die Ziele zu diffus sind, um eine Koordination über eine Standardisierung der Produkte zu ermöglichen und die herzustellenden Arbeitsbündnisse zwischen Professionellen und Klient_innen zu prekär sind, um über persönliche Weisung der Vorgesetzten zu steuern, eigne sich die sogenannte „professionelle Bürokratie“ (zu Folgendem Mintzberg 1979, S. 348-379). Der zentrale Koordinationsmechanismus in professionellen Bürokratien heißt „Standardisierung der Qualifikation und Kenntnisse“, sprich: den Professionellen wird zugeschrieben, aufgrund der in ihrer Ausbildung verinnerlichten Fähigkeiten und professionsethischen Verpflichtung ihre Tätigkeiten weitgehend selbstständig steuern und kontrollieren zu können. Fachkräfte in professionellen Bürokratien genießen daher ein hohes Maß an Autonomie. Weitere wichtige Merkmale dieses Organisationstypus sind, dass Führungspositionen mit Fachvertreter_innen besetzt sind und Vorgesetzte zur innerorganisatorischen Legitimität ihrer Amtshandlungen weitgehend im Sinne der professionellen Idee agieren müssen. Die Hierarchie ist aufgrund der mangelnden Bedeutung persönlicher Weisung nur gering ausgeprägt und Entscheidungen werden konsensuell oder demokratisch auf Grundlage von Fachwissen getroffen (zur Übersicht siehe auch Klatetzki 2012).

Eine solch funktionalistische Argumentation für Professionalität und eine professionelle (oder alternativ: situative) Organisationsform findet sich auch im Professionsdiskurs der Sozialen Arbeit, insbesondere im Kontext dienstleistungstheoretisch begründeter Überlegungen wieder. So konstatiert Olk (1986), dass „ab einem bestimmten Niveau der Standardisierung [...] die *Funktion* der Dienstleistung [...] verletzt [wird], weil spezifischer Einzelfall und generelle Bezugsnorm nicht mehr optimal vermittelt werden können“ (S.9). Als Begründung professioneller Organisationsstrukturen bleibt diese Argumentation allerdings hinter dem kritischen Reflexionspotential Sozialer Arbeit zurück: Der Gegenstand sozialarbeiterischer Dienstleistungsproduktion sind Menschen, die erst durch professionelle Kategorisierungsprozesse als Klient_innen konstituiert, also in den Zuständigkeitsbereich der Sozialen Arbeit fallendes und im Rahmen ihrer Programme bearbeitbares „Rohmaterial“ werden (Abbott 1988; Holstein 1992; Juhila et al. 2003; Hasenfeld 2010). Die im Rahmen kontingenztheoretischer Überlegungen und auch im Rahmen des Konfigurationsansatzes dominante wie auch konstitutive Annahme einer von der Organisation unabhängigen, ontischen Beschaffenheit der Umweltbedingungen ist nicht haltbar, Soziale Arbeit ist neben anderen mächtige(re)n Akteuren selbst als Institutionalisierungsagentin an der von ihr zu bearbeitenden Problemlagen beteiligt:

„Im Sinne einer Institution *moralischer Regulation* (vgl. Hunt 1999) – genauer: einer auf die Bearbeitung sozialer Lebensführungsprobleme und Lebensführungsrisiken gerichteten gesellschaftlich-politischen Instanz – ist die Profession Sozialer Arbeit zugleich auch selbst *ein* strategisches wie konstitutives Element der Organisation und Ordnung ‚des Sozialen‘.“ (Otto/Ziegler 2006, S. 95)

Aus dem professionellen Anspruch der Sozialen Arbeit heraus muss ihr ein Verständnis des wechselseitigen Konstitutionsverhältnisses von professioneller Tätigkeit und professioneller Zuständigkeit gegenwärtig sein. Das heißt aber auch, dass die Begründung der Sozialen Arbeit als professionalisierungsbedürftig konstitutiv an die eigene Bestimmung ihres Gegenstandes gebunden ist. Erst dadurch, dass im disziplinären Diskurs Dilemmata und Unsicherheiten der Arbeit theoretisiert werden, sind sie für die Fallbearbeitung relevant und es ergibt sich eine, womöglich nur über akademische Ausbildung zu bewältigende Reflexionsnotwendigkeit. Eine professionelle Soziale Arbeit und damit auch die professionelle Organisationsform sind nur solange technisch funktional, wie es der Sozialen Arbeit als Berufsgruppe mit gesellschaftlichem Einfluss gelingt, ihren Gegenstand als Gegenstand professioneller Bearbeitung zu konstituieren. Stärker machttheoretisch formuliert: „Professionals who construct the rules are often the only ones with the expertise and legitimacy to interpret and apply them, the rules consolidate the power and status of the professions“ (Suddaby/Viale 2011, S. 433).

Damit aber geht es nicht mehr nur um immanent-technische oder professionspraktische Fragen, sondern auch um den Prozess der erfolgreichen Durchsetzung des Glaubens an die Notwendigkeit und Überlegenheit einer bestimmten Technik. Technik und Rationalitätsvorstellungen sind kulturell variabel – eine These, die im Bereich der Sozialen Arbeit unmittelbar einsichtig ist: Vorstellungen von Hilfsbedürftigkeit, guter Erziehung und richtiger Hilfe sind ebenso historisch-kontingent wie die jeweils zur Anwendung gebrachten sozialarbeiterischen Methoden. Im Neoinstitutionalismus, einem weiteren, in diesem Kapitel forcierten organisationssoziologischen Ansatz zur Bestimmung des Verhältnisses von Profession und Organisation, wird auf die Bedeutung der Formalstruktur als symbolische Verkörperung von in der organisationalen Umwelt institutionalisierten Rationalitätsvorstellungen verwiesen. Besonders in Feldern wie der Sozialen Arbeit, wo sich die Effektivität und Effizienz der Arbeitsprozesse nur schwer bestimmen lässt (Gross/Badura 1977; Hasenfeld 2010), komme der Formalstruktur die Rolle zu, als „Ersatzverfahren“ oder „Rationalitätsmythos“ (Meyer/Rowan 1977) die Legitimation der Organisation zu sichern. Im Feld der Kinder- und Jugendhilfe ist davon auszugehen, dass auch die Professionalisierung von Arbeitsvollzügen einen solchen Rationalitätsmythos darstellt. Trotz des mit der Gewährung professioneller Autonomie einhergehenden Kontrollverlustes der Organisation ist es unter der Voraussetzung der kulturellen Autorität einer Profession ‚rational‘, bürokratische Steuerung durch professionelle Selbststeuerung zu ersetzen (Meyer/Rowan 1977). Das Verhältnis von Profession und Organisation wird damit auch hier als potentiell symbiotisch konzeptualisiert, im Unterscheid zur Kontingenztheorie wird der Mehrwert professioneller Organisationsstrukturen aber eben nicht in ihrer vermeintlich technischen Effizienz, sondern ihrem Legitimationspotential gesehen. Damit lässt sich als Bedingung für einen solchen

Mehrwert professioneller Organisationsstrukturen im Bereich der Sozialen Arbeit das „öffentliche Vertrauen darauf [bestimmen], dass [...] Professionelle über ein besonderes Wissen und die Fähigkeit verfügen, nicht nur für die unmittelbaren AdressatInnen, sondern auch für das Wohlfahrtssystem selbst angemessene Problemlösungsoptionen bereit zu stellen“ (Otto/Ziegler 2015, S. 997).

In stärker die Agency betonenden Ansätzen des Neoinstitutionalismus werden nicht mehr nur die Auswirkungen von als unabhängig oder vorrangig konzeptualisierten Institutionen auf Formalstrukturen, sondern auch Prozesse der wechselseitigen Konstituierung von solchen Rationalitätsmythen analysiert. Bei dieser „institutional work“ (Lawrence/Suddaby 2006) werden vor allem der Staat, darüber hinaus aber auch die Rolle der Professionen und die der Organisationen in den Blick genommen – und hierüber weitere funktionale Bedingungskonstellationen von Profession und Organisation sichtbar. Zur Professionalisierung eines organisationalen Feldes sind die entsprechenden Berufsgruppen auf organisationale (Macht-)Ressourcen angewiesen, derer sie sich etwa in Form von professionellen Assoziationen (Berufsverbänden) sowie über die Besetzung von Schlüsselpositionen anderer einflussreicher Organisationen zu bedienen versuchen. Umgekehrt können Organisationen ihre Verfahren dadurch legitimieren, dass sie von einer organisationsexternen Instanz – wie beispielsweise dem Staat, einer Zertifizierungsstelle oder aber eben einer Profession – als ‚angemessen‘ oder ‚rational‘ beurteilt werden.

In den vorherigen Ausführungen wurden sowohl Schwächen des Konfigurationsansatzes als auch theorieimmanente Schwächen des Neoinstitutionalismus diskutiert. Nun stellt sich aber noch die Frage, inwiefern neoinstitutionalistische Überlegungen mit den zuvor entwickelten organisationstheoretischen Überlegungen zur professionellen Organisation verbunden und die Erkenntnisse für die Soziale Arbeit fruchtbar gemacht werden können. Zur Identifikation der Potentiale einer neoinstitutionalistischen Perspektive auf Organisationen Sozialer Arbeit wird eine kritische Diskussion des Institutionenbegriffs von Türk aufgegriffen und aus diesen Überlegungen heraus ein vorläufiges Forschungsprogramm für Organisationen Sozialer Arbeit vorgeschlagen.

3.4.2 Theoretischer Entwurf eines Forschungsprogramms

Neoinstitutionalistische Organisationstheorien bearbeiten das Verhältnis von Organisation und Gesellschaft. Bei aller Unterschiedlichkeit der Schwerpunktsetzungen ist den neoinstitutionalistischen Ansätzen gemeinsam, dass sie die – auch in der Kontingenztheorie und im Konfigurationsansatz dominante – Perspektive auf Organisationen als reines Produkt „individueller Optimierungskalküle“ (Türk 1997, S. 146) zurückweisen. Stattdessen gehen sie davon aus, dass Organisationen und Orga-

nisationsformen historisch singuläre Erscheinungen sind, die wesentliche Strukturmerkmale der jeweiligen Gesellschaft repräsentieren und diese damit zugleich (symbolisch) reproduzieren: „Organisationsformen sind danach nicht in der Welt, weil sie effizient sind, sondern weil sie institutionellen Anforderungen entsprechen“ (Türk 1997, S. 151). In dieser Beschreibung bleibt der Institutionenbegriff aber noch zu vage, um als *Erklärung* sozialer Wirklichkeit in Anschlag gebracht werden zu können. Vor allem zwei für die Fragestellung dieser Arbeit relevante Unklarheiten müssen im Folgenden diskutiert werden:

(1) Bezieht sich der Begriff der Institution auf alle Formen habitualisierter Praktiken oder wird er, etwa in Abgrenzung zu Begriffen wie Sitte, Gebräuche und Regeln, zur Benennung ausschließlich für solche auf Dauer gestellten Erwartungszusammenhänge reserviert, die sich „auf strukturelle Besonderheiten solcher Gesellschaftsformationen beziehen [...], die bestimmte Herrschaftskomplexe aus dem subsistenzuellen Lebenszusammenhang ausdifferenziert haben“ (Türk 1997, S. 147). Geht man von Letzterem aus, sind Institutionen als diejenigen sozialen Erwartungszusammenhänge zu bezeichnen, die die herrschaftliche Ordnung einer Gesellschaft repräsentieren und konstituieren. Institutionen sind, wie Türk (1999) an anderer Stelle schreibt, „Strukturen besonderer ‚Härte‘“ (S. 78), insofern sie besonders stabil sind und auch mit besonderem Nachdruck verteidigt und symbolisiert werden. Folgt man dieser Annahme, kann hier nicht bei einer phänomenologischen Analyse von Institutionalisierungsprozessen stehen geblieben werden, sondern müssen konkrete Institutionen gesellschaftstheoretisch mit Blick auf historisch konkrete Gesellschaftsformationen substantiell (statt nur formell) bestimmt werden.

(2) Ebenfalls nicht ausformuliert wird in neoinstitutionalistischen Arbeiten, inwieweit sich der Institutionenbegriff ausschließlich auf die Ebene der kommunikativen bzw. symbolischen Repräsentation der sozialen Wirklichkeit bezieht oder auch materielle Grundlagen und konkrete Praktiken miteinbezieht. Der Legitimationsbegriff im Neoinstitutionalismus zeigt sehr deutlich, dass von der Existenz einer außerhalb der symbolischen Repräsentation befindlichen Wirklichkeit ausgegangen werden muss. Die Annahme, dass Organisationsstrukturen nicht in erster Linie Effizienz kategorien unterliegen, sondern vor allem legitimatorische Funktion haben, resultiert ja gerade aus der Beobachtung, dass Organisationsstrukturen eben nicht (nur) den technischen Erfordernissen genügen, dass symbolische Ebene und materielle Praxis eben nicht zusammenfallen. Ohne die Möglichkeit der Wahrnehmung dieser Diskrepanz, wie sie in den Untersuchungen zu Sozial- und Gesundheitseinrichtungen dokumentiert ist (Meyer/Rowan 1975; Weick 1976), wäre die Idee der Legitimation – und übrigens auch die der Institution – überflüssig, die ja gerade soziologisch in ihrer Funktion der Regulation und Legitimation bestimmter Praktiken bestimmbar sind und damit logisch nicht mit den symbolisierten, regulierten und legitimierten Praxen zusammenfallen können: „Es kann nur das

desymbolisiert, ideologisiert, legitimiert, sinnhaft gemacht werden, was auf anderer Ebene bereits vorhanden ist und als solches auch (abweichend von herrschenden Deutungen) erfahren wird“ (Türk 1997, S. 149; siehe auch Türk et al. 2002, S. 39). Diese andere, der symbolischen Repräsentationsebene zugrundeliegende und institutionell regulierte Praxis versucht Türk (1999) mit dem Begriff der „Ko-Operation“ zu fassen. „Ko-Operation“ hat zunächst nichts mit dem positiv konnotierten Begriff der Kooperation zu tun, sondern meint „aufeinander bezogene, ‚materielle‘ Operationen von Menschen“ (S. 49), bezeichnet damit eine „historisch besondere Art und Weise der sozialen Produktion gesellschaftlicher Wirklichkeit“ (Türk et al. 2002, S. 11). Als Grundgedanke von Ko-Operation, die er in Abgrenzung zu „Sinnpraxis“ auch als „Leistungspraxis“ (Türk 1999, S. 78) bezeichnet, führt er an, dass es gewisse „vorsymbolische“ materielle Faktizitäten gibt: Export ist auf ‚reale‘ Transportmöglichkeiten angewiesen, medizinische Produkte können bestimmte Eigenschaften des Körpers nicht ignorieren, Arbeiten müssen potentiell ausführbar sein, Produkte einen potentiellen Gebrauchswert haben usw. „Eine Ko-Operation ist dann zustande gekommen, wenn der andere die ‚Leistung‘ angenommen bzw. verwendet, also z.B. konsumiert, hat“ (Türk 1999, S. 78).

So wird innerhalb des Neoinstitutionalismus völlig zu Recht auf den institutionellen Charakter von Technik verwiesen (Powell 1991). Es darf aber gleichzeitig nicht vergessen werden, dass jeder noch so institutionalisierten Struktur auch eine materiale Praxis, also in gewissem Sinne ‚Technik‘ zugrunde liegt. Auch Sozial- und Gesundheitsorganisationen leben nicht nur von Legitimationsarbeit, sondern versorgen, betreuen und heilen Menschen und sind dabei auf reale materielle Grundlagen und eine ko-operative Praxis angewiesen. Fraglich ist damit nicht, ob im Neoinstitutionalismus von einer der symbolischen Ebene zugrundeliegenden materiellen oder technischen Praxis ausgegangen wird; fraglich ist aber, wie diese Ebene analytisch gefasst wird und inwieweit eine Trennung von „talk“ und „action“ (Brunsson 1989) sichtbar gemacht werden kann (und den Akteuren selbst sichtbar ist). Gerade aber in der Bestimmung des Verhältnisses von Leistungspraxis und der symbolischen Regulation und Legitimation dieser Praxis liegt ein Schlüssel zu ideologiekritischen Analysen sozialer Wirklichkeit.

Im Folgenden wird diese „Doppelstrukturierung gesellschaftlicher Realität“ (Stickler 2015, S. 361), also die Annahme einer institutionellen als auch einer materiellen (nicht-institutionellen) Struktur zur Grundlage für eine kritische Analyse von Organisationen Sozialer Arbeit herangezogen. Ziel dessen ist es, konkrete institutionalisierte Organisationsformen nicht nur in ihrer Institutionalisiertheit formal zu beschreiben, sondern in ihrem wechselseitigen Bedingungsverhältnis zur (ko-operativen) Praxis Sozialer Arbeit kritisch zu hinterfragen. Aus diesen Überlegungen heraus schlage ich folgendes Forschungsprogramm zur Analyse von Organisationen Sozialer Arbeit vor:

(1) gesellschaftstheoretisch fundierte inhaltliche Bestimmung konkreter Institutionen

Die konkreten Institutionen innerhalb des relevanten organisationalen Feldes müssen in ihrem Sinngehalt herausgearbeitet und vor dem Hintergrund soziologischer und ggf. erziehungswissenschaftlicher Überlegungen diskutiert werden. Für die Analyse von Organisationen im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe müssen demnach die dominanten Deutungsmuster dieses organisationalen Feldes identifiziert und substantiell bestimmt werden. Ein solches, mit Herrschaftsanspruch versehenes Deutungsmuster ist die Idee einer professionellen Sozialen Arbeit. Dem formulierten Anspruch nach gilt es hier, sowohl die Institution der Profession selbst als auch konkrete fachliche Selbstbestimmungen als Glaubens- und Wertsysteme zu diskutieren.

Eher exemplarisch als mit dem Anspruch einer systematischen Klärung wurde dieser Analyseschritt im zweiten Kapitel mit Bezug auf die Institution der Profession Sozialer Arbeit durchgeführt. Deutlich wurde hier, dass die sehr unterschiedlichen, (implizit und explizit) normativen Bestimmungen einer professionellen Sozialen Arbeit (z.B. Lebensweltorientierung, Dienstleistungsorientierung, Soziale Arbeit als Gerechtigkeitsprofession und auch als Menschenrechtsprofession) in einem unauf lösbaren Spannungsverhältnis zur – keinesfalls widerspruchsfrei zu bestimmenden – sozialpolitischen Funktion Sozialer Arbeit stehen. Gleichwohl ist gerade aus dieser Uneindeutigkeit ihrer Bestimmung davon auszugehen, dass eine Soziale Arbeit als personenbezogene Intervention, die ihrem ambivalenten Auftrag gerecht werden will, professionell erfolgen muss. In dieser Arbeit wird damit aus den in Kapitel zwei ausgeführten Gründen von der Professionalisierungsbedürftigkeit Sozialer Arbeit ausgegangen, ohne damit jedoch etwas über den potentiell ideologischen Charakter konkreter fachlicher Selbstbeschreibungen zu sagen. Inwieweit einzelne Ansätze als Verschleierung einer häufig problematischen Praxis¹⁹ oder aber in ihrem emanzipatorischen Anspruch unter den gegebenen materiellen und institutionellen Verhältnissen als realisierbar einzuschätzen sind, steht nicht im vordersten Interesse dieser Arbeit und muss hier offen bleiben.

Nun ist aber die Soziale Arbeit keinesfalls die einzige, im Feld der Kinder- und Jugendhilfe relevante Institutionalisierungsagentin. Deutlich einflussreicher als die Soziale Arbeit ist der Staat, der zuletzt über das Neue Steuerungsmodell und die Agenda 2010 eine betriebswirtschaftliche Deutungslogik dominant werden lässt. Der als Managerialismus bezeichnete Glaube daran, dass Marktsteuerung

¹⁹ Bezüglich der Sozialen Arbeit mit Geflüchteten liegt laut Scherr (2015) „die Vermutung nahe, dass normative Selbstbeschreibungen der Sozialen Arbeit de facto vielfach nicht als Begründung und Legitimation einer kritischen und emanzipatorischen Praxis wirksam werden, sondern eher zur Selbstberuhigung der Akteure und der Verschleierung ihrer faktischen Mitwirkung an einer flüchtlingspolitischen Praxis mit tödlichen Folgen beitragen“ (S. 17). Ähnliche Vorwürfe finden sich etwa bei Dahme und Wohlfahrt (2012b) gegenüber gerechtigkeits-theoretischen Begründungen Sozialer Arbeit.

und Management der professionellen Selbststeuerung auch im Bereich der sozialen personenbezogenen Dienstleistungsproduktion überlegen sind, wird im folgenden Kapitel ausführlich dargestellt und hinsichtlich seiner potentiellen Implikationen für Organisationen Sozialer Arbeit diskutiert.

(2) Institutionalisierte Formalstruktur

Im Neoinstitutionalismus wird selbstverständlich davon ausgegangen, dass Organisationsstrukturen dominante Institutionen des organisationalen Feldes symbolisch repräsentieren. Völlig unklar bleibt, ob, und wenn ja wie, von konkreten Organisationsstrukturen auf institutionalisierte Glaubens- und Wertvorstellungen, oder umgekehrt, von Institutionen auf konkrete Organisationsstrukturen geschlossen werden kann. Ein prominentes Beispiel einer solchen Unklarheit ist etwa die Frage, ob ‚Rationalisierung‘ ihren idealtypischen Ausdruck in der Organisation der Bürokratie (Weber) oder der Profession (Parsons) findet.

Kaum leichter fällt die Zuordnung einer Institution zur Formalstruktur im Falle konkreter Rationalitätsmythen. Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen sehen sich ganz unterschiedlichen, häufig widersprüchlichen und auch diffusen Zielen und Erwartungshaltungen gegenüber, die alle ihre Spuren in der Organisationsstruktur hinterlassen. Der Rationalitätsmythos Professionalität schlägt sich in der Formalstruktur einer Organisation idealtypisch in Personal mit akademischer Qualifikation, einem hohen Maß an Autonomie und Selbststeuerung, einem partizipativen Führungsstil als auch in einem Bekenntnis der Organisation zur professionellen Idee nieder. Inwiefern sich andere, mit Hegemonialanspruch versehene Deutungsangebote im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe – wie etwa die noch zu rekonstruierende Idee des Managerialismus – in Organisationsstrukturen wiederfinden lassen, wird Gegenstand des nächsten Kapitels sein.²⁰

²⁰ Diese Zuordnungsproblematik ist für den Bereich der Sozialen Arbeit auch in der methodisch diskussionswürdigen Studie von Peter (2010) dokumentiert. Peter untersucht „mögliche Isomorphieprozesse zwischen organisational gebundenen Wissensformen, der Sozialpädagogischen Familienhilfe und der sozialpädagogischen Profession im Hinblick auf Wissensbestände zu familialen Transformationsprozessen“ (S. 329). Während sie das Professionswissen zum Wandel der Familie aus der damals aktuellen sozialpädagogischen Fachliteratur herausarbeitet, versucht sie die organisationalen Wissensstrukturen über Expert_inneninterviews mit Sozialarbeiter_innen zu rekonstruieren, die sie eben nicht als Professionelle, sondern als Repräsentant_innen der Organisation bestimmt. Die Problematik ihres methodischen Vorgehens, die Schwierigkeit der Trennung beider Wissensformen, ist ihr bewusst, so dass sie sich stärker auf die Rekonstruktion „organisationsgebundenen Professionswissens“ bezieht, wobei die „Expert_in [...] im Rahmen dieser Untersuchung als eine Art ‚Kristallisationspunkt‘ professioneller als auch organisationaler Wissensformen [fungiert]“ (S. 333f.).

(3) Organisationale Praxis

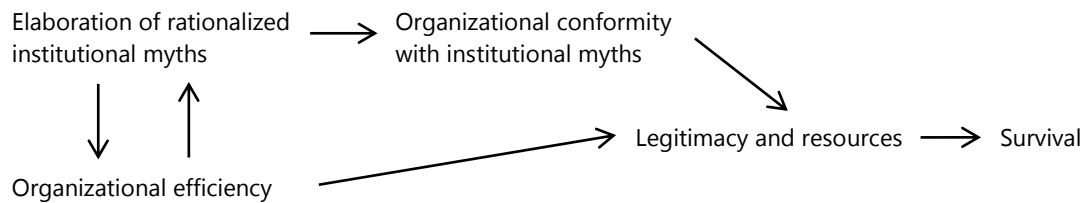
Der Neoinstitutionalismus beschränkt sich auf die Analyse der Durchsetzung von Institutionen innerhalb eines organisationalen Feldes und ihrer (symbolischen) Manifestation in der Organisationsstruktur. Um den Neoinstitutionalismus für eine organisationstheoretisch informierte Professions- theorie der Sozialen Arbeit fruchtbar zu machen, muss das in den Institutionen enthaltene (Rationalitäts-)Versprechen ernst genommen und mit der organisationalen Praxis konfrontiert werden. Ist die professionelle Organisationsform, wie einige Arbeiten im Neoinstitutionalismus behaupten würden, vor allem eine Inszenierung zur Legitimitätssicherung und von innerorganisatorischen Prozessen weitgehend entkoppelt oder aber, wie der Konfigurationsansatz nahelegt, die optimale oder zumindest eine angemessene Form der Ermöglichung professioneller Leistungserbringung? Da die Organisationsform lediglich eine „regulative, nicht aber eine instruktive Funktion hinsichtlich der Ko-Operation“ (Türk et al. 2002, S. 39) hat, ist eine eindeutige Antwort auf diese Frage kaum möglich. Nichtsdestotrotz ist davon auszugehen, dass organisationale Praxis nicht unabhängig von der Organisationsstruktur erfolgt, und dies in analytisch doppelter Hinsicht:

(1) Die Kernoperationen Sozialer Arbeit sind schwer kontrollier- und steuerbare Interaktionen mit den Klient_innen. Sozialarbeiter_innen müssen in der Praxis politische Programme, gesellschaftlich- normative Erwartungen sowie konkrete organisationale Regeln deuten und in konkrete Praktiken übersetzen. Lipsky (2009) beschreibt die Soziale Arbeit daher als „Street-Level Bureaucracy“ und hebt damit hervor, „that policy conflict is not only expressed as the contention of interest groups but is also located in the struggles between individual workers and citizens who challenge or submit to client processing (S. 503). Hieraus leitet sich die Annahme ab, dass die jeweiligen Einstellungen und Haltungen der Fachkräfte unmittelbar in der Dienstleistungserbringung wirksam werden. Geht man nun mit Hinings und Greenwood (1993; 1996) davon aus, dass die jeweilige Organisationsstruktur das von den relevanten/dominanten Akteuren innerhalb der Organisation verkörperte Interpretationsmuster widerspiegelt, kann von einem Zusammenhang zwischen der Organisationsstruktur und den Einstellungen und Haltungen der Fachkräfte und damit letztlich auch von einem institutionell hergeleiteten Zusammenhang zwischen Organisationsstruktur und sozialarbeiterischer Praxis ausgegangen werden.

(2) Während im Neoinstitutionalismus zwar argumentativ stringent, inhaltlich aber kaum überzeugend ausschließlich die institutionelle, legitimatorische Seite der Organisationsstruktur betrachtet wird, fokussieren die Kontingenztheorie und der Konfigurationsansatz nahezu deterministisch auf die Bedeutung einer faktisch gegebenen Umwelt und die Koordinationsfunktion der formalen Organisationsstruktur. In dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass Organisationen zur Bestandssicherung sowohl technische als auch legitimatorische Funktionen übernehmen müssen. Diese eher

triviale Annahme findet sich in Abbildung von Meyer und Rowan (1977) wiedergespiegelt (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3: Überleben von Organisationen (Meyer/Rowan 1977, S. 353)



Während also unter Analyseschritt 2 die von Mintzberg bestimmte Konfiguration der professionellen Organisation zunächst als Rationalitätsmythos aufgegriffen wird, gilt es in einem weiteren Schritt, die behauptete ‚technische‘ Funktionalität dieser organisationalen Ordnung zu überprüfen. Gleiches gilt es dann für das managerialistische Deutungsmuster durchzuführen.

Die zunächst als im Widerspruch stehend dargestellten Annahmen des Konfigurationsansatzes und des Neoinstitutionalismus werden damit als zwei aufeinander verweisende Seiten einer Medaille konzipiert. Aus einer neoinstitutionalistischen Perspektive lässt sich zwar mit Powell (1991) fragen, wie Praktiken, die die Überlebenschancen von Organisationen steigern, als ineffizient bezeichnet werden könnten (S. 190). In dieser Arbeit geht es aber nicht primär um die Frage des Überlebens von Organisationen, sondern um das konkrete, ko-operativ erzeugte Produkt. Im Fokus der hier eingenommenen Perspektive einer sich als ‚alternative‘ Profession verstehenden Sozialen Arbeit (siehe Kapitel 2) geht es um die Ermöglichung einer vor dem Hintergrund normativer Selbstbeschreibungen als gut bewerteter Praxis und nicht um eine abstrakte Idee organisationalen Erfolgs. Gleichwohl ist die neoinstitutionalistische Perspektive nicht irrelevant: Selbst wenn die professionelle Bürokratie die technisch optimale Organisationsform für professionelle Leistungserbringung in der Sozialen Arbeit darstellen würde, könnte diese nur dann auf Dauer existieren, wenn die in der Organisationsstruktur verkörperte Annahme der Rationalität professioneller Praxis gesellschaftlich legitimiert ist. Eine professionelle Organisation ist damit immer und unabhängig der von ihr ermöglichten und restringierten Praxen auf die kulturelle Autorität einer Profession bzw. hier konkret der kulturellen Autorität der Sozialen Arbeit angewiesen.

Bevor nun aber das hier grob entworfene Forschungsprogramm mit meinen Forschungsfragen verknüpft und in Form konkreter Thesen spezifiziert wird, gilt es, sich dem bereits häufiger erwähnten und im Feld der Kinder- und Jugendhilfe zunehmend an Dominanz gewinnenden Sozialmanagement und einer damit verbundenen Managerialisierung der Sozialen Arbeit zuzuwenden.

4 Managerielle Steuerung und (De-)Professionalisierung Sozialer Arbeit

Während sich im letzten Kapitel mit allgemeinen Fragen des Verhältnisses von Organisation und Profession beschäftigt wurde, gilt es nun, diese Überlegungen auf einen konkreten Bereich zu übertragen, also konkrete institutionelle und technische Umwelterwartungen, konkrete Organisationsbedingungen und eine konkrete Profession zu betrachten. Da der Bereich Soziale Arbeit zu heterogen ist, um gerechtfertigter Weise von *einem* Kontext sprechen und diesen einheitlich analysieren zu können, wird im folgenden Verlauf der Arbeit das Feld der Kinder- und Jugendhilfe fokussiert.

Die von DiMaggio und Powell (1983) beschriebene strukturelle Homogenität (Isomorphie) eines organisationalen Feldes lässt sich im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe wiederfinden. In Anbetracht der vielfältigen vorstellbaren Organisationsformen weisen die Einrichtungen tatsächlich hohe Ähnlichkeiten auf. Diese Homogenität darf aber keinesfalls als ‚Harmonie‘ missverstanden werden: Immer wirken, um bei DiMaggio und Powell zu bleiben, ganz verschiedene und miteinander in Konflikt stehende Kräfte auf Organisationen ein, die ganz unterschiedliche Strukturanpassungsprozesse in Gang setzen. Die im Neoinstitutionalismus hervorgehobene Bedeutung der Professionen für solche Prozesse sollte für den Bereich der Sozialen Arbeit in Deutschland nicht überbewertet werden. Die im zweiten Kapitel zur Professionalisierung Sozialer Arbeit herausgearbeiteten Spannungsfelder zwischen einem normativ-fachlichen Selbstverständnis und sozialpolitischem Auftrag der Sozialen Arbeit deuten dies an.

Staatlicher Druck auf Organisationen Sozialer Arbeit wird vor allem über Gesetze und regelmäßig erfolgende Verwaltungsreformen ausgeführt. Gegenwärtig sind es vor allem der Umbau des Wohlfahrtsstaates zum aktivierenden Sozialstaat und das Neue Steuerungsmodell, die einen großen Einfluss auf die Soziale Arbeit nehmen und deren Folgen für die Kinder- und Jugendhilfe sehr kontrovers diskutiert werden. Die Verwaltungsreform zielt darauf ab, staatliche Leistungen über Markt und Management effektiver und effizienter zu gestalten und damit auch die Qualität der Dienstleistung im Sinne von Partizipation, Flexibilität und Kundenorientierung zu steigern (KGSt 1993). Aktivierungspolitik ergänzt diese, weitgehend auf die öffentliche Verwaltung bezogene Strategie durch einen umfassenden Sozialstaatsumbau. Steuerung wird analog zur Verwaltungsreform zentralisiert, die Leistungserbringung an private und zivilgesellschaftliche Akteure delegiert, staatliche Verantwortung zur Eigenverantwortlichkeit umgedeutet und – legitimiert über die Idee der Eigenverantwortlichkeit – staatliche Leistungen an Gegenleistung gebunden (z.B. Lessenich 2012)

Auch wenn, wie Jann (2011, S. 99) behauptet, die Verwaltungsreform ein Produkt von Verwaltungsfachkräften ist, zeigt sich hier eine gerechtigkeits- und wohlfahrtstheoretisch begründete Idee des

„Dritten Weges“ in konkrete Managementstrategien übersetzt. Aktivierungspolitik und Verwaltungsreform spiegeln die im Neoinstitutionalismus konstatierte Verknüpfung formaler Organisationselemente mit hegemonialen, institutionalisierten (bzw. sich institutionalisierenden) Werte- und Glaubenssystemen idealtypisch wieder. Eine aktivierungspolitisch begründete und über die Reform der öffentlichen Verwaltung auch für freie Träger im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe (erzwungenermaßen) relevante Rationalitätsannahme besteht im Glauben daran, über Wettbewerb und betriebswirtschaftliche Managementstrategien eine – im Vergleich zur bürokratisch-professionellen Steuerungslogik – bessere, d.h. hier effektivere und effizientere Leistungserbringung zu ermöglichen. Diese auch als Managerialismus bezeichnete Rationalitätsannahme wird im Fachdiskurs äußerst kontrovers diskutiert.

In diesem Kapitel werde ich zunächst kurz in die Verwaltungsreform einführen und sowohl positive Bezugnahmen auf Sozialmanagement als auch Befürchtungen einer Managerialisierung der Sozialen Arbeit darstellen (Kapitel 4.1). Die bis dahin theoretisch gebliebenen Überlegungen werden dann mit dem Forschungsstand konfrontiert und kritisch diskutiert (Kapitel 4.2). Analog zum letzten Kapitel wird schließlich ein Forschungsprogramm zur Analyse der Relevanz des Managerialismus in der Kinder- und Jugendhilfe formuliert (Kapitel 4.3).

4.1 Organisationen Sozialer Arbeit als Dienstleistungsunternehmen

„Aktivierung“ und „Managerialisierung“ gelten im Bereich der Sozialen Arbeit zweifelsohne zu den am meisten diskutierten Phänomenen der beiden letzten Dekaden. Da im Mittelpunkt dieser Arbeit eine Analyse der Organisationen Sozialer Arbeit steht und davon auszugehen ist, dass Markt und Management diejenigen Instrumente und Mechanismen sind, über die aktivierungspolitische Ideen für Organisationen Sozialer Arbeit besonders relevant und handlungswirksam werden, wird sich im Folgenden auf die Debatte um das Neue Steuerungsmodell, Sozialmanagement und Managerialisierung konzentriert.

4.1.1 Verwaltungsreform „Neues Steuerungsmodell“

Laut Lenhardt und Offe (1977) geht es bei Sozialpolitik darum, einerseits den Erfordernissen der Kapitalakkumulation und andererseits den politischen Forderungen der Bürger_innen gerecht zu werden. Die Bearbeitung dieses Vermittlungsproblems erfolge nicht als unmittelbare Reaktion auf konkrete Forderungen, sondern über eine, durch Pfadabhängigkeiten geprägte innerstaatliche Eigenlogik. Aus der schwierigen Vereinbarkeit von wirtschaftlichen Erfordernissen und politischen

Forderungen leiten sie die politische Aufgabe der „Binnen-Rationalisierung“ sozialstaatlichen Handelns ab (Lenhardt/Offe 1977, S. 120-123; siehe Kapitel 2.2.4). So gehe es regelmäßig und eben auch in den verschiedenen Verwaltungsreformen um Versuche, Effizienz durch Outputsteuerung zu erhöhen und öffentliche Aufgaben an private und vor allem zivilgesellschaftliche Akteure zu delegieren. Sowohl im Rahmen aktivierender Sozialpolitik als auch des Neuen Steuerungsmodells haben diese Rationalisierungsstrategien einen auf die deutsche Nachkriegsgeschichte bezogenen Höhepunkt erreicht. Auch für den Bereich der Kinder- und Jugendhilfe sind die Veränderungen ab den 1990er Jahren einschneidend. Zum einen wurde 1990 das Jugendwohlfahrtsgesetz durch das Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG bzw. SGB VIII) abgelöst und damit ein fachlicher Wandel eingeleitet. Die Kinder- und Jugendhilfe sollte nun weniger als Eingriffsverwaltung denn als Dienstleistung verstanden und sowohl die Mitwirkungsmöglichkeiten der Träger etwa durch den Jugendhilfeausschuss als auch die Beteiligungsrechte und -möglichkeiten der Kinder, Jugendlichen und Eltern (u.a. durch das Hilfeplanverfahren nach § 36 SGB VIII) gestärkt werden (Langer 2007). Unmittelbar im Anschluss wurde das Neue Steuerungsmodell über die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) propagiert und in den Jugendämtern mehr oder weniger umgesetzt. Die Verwaltungsreform beschränkt sich in ihrem Einfluss aber keinesfalls auf die öffentlichen Träger. Insbesondere im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe werden die Folgen für die Organisationsstrukturen und -prozesse auch bei den freien Trägern kontrovers diskutiert. Im Folgenden wird sich daher etwas ausführlicher mit dem Neuen Steuerungsmodell beschäftigt.

Das Neue Steuerungsmodell (NSM) wird als deutsche Version des New Public Management verstanden, obwohl sich die KGSt in der Entwicklung des Konzeptes stärker am Tilburger-Modell orientiert hat und andere Beweggründe ausschlaggebend für die Verwaltungsreform waren. Während New Public Management in erster Linie einer neoliberalen Idee des Minimalstaates folgt und damit stark politisch inspiriert ist, entspringt das Neue Steuerungsmodell laut Jann (2011) aus dem engeren Verwaltungskontext (S. 99). Auch wenn sich die Inhalte und Annahmen zwischen beiden Modellen kaum unterscheiden, gilt „das NSM eher als Alternative zu Privatisierung und neo-liberalem Minimalstaat, nicht als deren Umsetzung“ (S. 101). Dies spricht natürlich keinesfalls gegen die politische Inspiration der Verwaltungsreform. Gerade in der Idee einer Alternative zum Minimalstaat spiegelt sich ja die Idee der Aktivierungspolitik bzw. des Dritten Weges.

Als Ausgangspunkt und Herausforderung der Reform wird die finanzielle Belastung des Staatshaushaltes bei gleichzeitiger Zunahme der Leistungsansprüche der Bürger_innen formuliert. Vor diesem Hintergrund wurden der öffentlichen Verwaltung eine ineffiziente Mittelverwendung, Missmanagement, mangelnde Dienstleistungsorientierung, eine Attraktivitäts- und eine Legitimitätslücke attestiert (KGSt 1993; Grohs/Bogumil 2011; Jann 2011) und hieraus die Notwendigkeit des neuen

Leitbildes "Dienstleistungsunternehmen Kommunalverwaltung" (KGSt 1993, S. 3) abgeleitet. Mit Hilfe des Neuen Steuerungsmodells sollen laut KGSt „Verkrustungen bürokratischer Systeme überwunden“ und Behörden „in zielorientierte, wirksame und wirtschaftlich handelnde Dienstleister umgewandelt werden“.²¹ Ziel des Ganzen ist eine Erhöhung der Dienstleistungsqualität bei gleichzeitiger Kostenersparnis: „Die Forderung lautet: Leistungssteigerung statt Größenwachstum“ (KGSt 1993, S. 7).

Um dieses alte „System organisierter Unverantwortlichkeit“ (Banner 1991, S. 7) zu einem effizienten und effektiven, kundenorientierten und innovationsfreudigen Dienstleistungssystem umzustrukturieren, wird von der KGSt (1993) der „Aufbau einer unternehmensähnlichen, dezentralen Führungs- und Organisationsstruktur“ (S. 3) gefordert. Verantwortlichkeiten (insbesondere Ressourcenverantwortung) sollen an organisatorische Untereinheiten delegiert und eine Dezentralisierung der Behörden und Spezialisierung in Fachbereiche umgesetzt werden. Innerhalb der Fachbereiche gilt die Aufforderung, „die Verantwortung für das Leistungsergebnis soweit wie möglich nach unten bis auf einzelne Mitarbeiter [zu verlagern]“ (S. 18).

Als zweites wichtiges Merkmal der Umstrukturierung ist der Wandel von einer Input- zu einer Outputsteuerung zu nennen. Gegenstand der Outputsteuerung sind ‚Produkte‘ der Behörden und Träger, die hinsichtlich ihrer Qualität, der Zielgruppen und Ziele, Maßnahmen, des Personals und der Kosten in Form von Wirkungszielen und Kennzahlen operationalisiert und mit Zielvorgaben versehen werden. Die Finanzierung der Leistungen erfolgt nicht mehr nach dem klassischen Zuwendungsverfahren und Selbstkostendeckungsprinzip, sondern über ein Kontraktmanagement, bei dem der Auftrag des öffentlichen Trägers mit einer Kosten-Leistungs-Rechnung – u.a. definierten Leistungszielen und einem dafür zugewiesenen Budget – gekoppelt wird (Grohs/Bogumil 2011, S. 303f.). Kontraktmanagement als Schnittstellenmanagement zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer bezieht sich hierbei vor allem auf die Vorgabe der Leistungsziele, die Zuteilung von Budgets und das Controlling der Fachbereiche. Bei der Idee der „Zentralen Steuerung neuer Art“ (KGSt 1993, S. 32) geht es damit vor allem um „die Entwicklung eines schlagkräftigen zentralen Steuerungs- und Controllingbereichs, der die Verwaltung jetzt jedoch nicht mehr im Detail, sondern mit Hilfe betriebswirtschaftlicher Instrumente auf Abstand steuert“ (KGSt 1993, S. 32f.).

Zur Aktivierung dieser neuen Struktur brauche es schließlich noch den Wettbewerb: „Die Kommunalverwaltung ist keineswegs, wie viele meinen, ‚von Natur aus‘ wettbewerbsunfähig. Wie jedes

²¹ Online auf der Homepage der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement abrufbar unter: <http://www.kgst.de/themenfelder/organisationsmanagement/organisatorische-grundlagen/neues-steuerungsmodell.dot> (Stand: 06.01.2017)

private Dienstleistungsunternehmen braucht sie die Herausforderung des Wettbewerbs, um leistungs- und innovationsfähig zu bleiben“ (KGSt 1993, S. 23). Dort, wo ‚echter Wettbewerb‘ möglich ist, sollen Leistungen von externen Anbietern erbracht werden oder zumindest die Vergabe von Aufträgen im Vergleich mit externen Anbietern erfolgen. Ansonsten findet Wettbewerb durch Leistungsvergleiche (Benchmarks) hinsichtlich verschiedener Qualitäts- oder Wirkindikatoren zwischen Behörden und auch zwischen freien Trägern (Trägerrankings) statt (für die Kinder- und Jugendhilfe siehe z.B. Albus et al. 2010; Polutta 2014).

Ein letztes hier zu nennendes wichtiges Merkmal des Neuen Steuerungsmodells besteht in der Aufforderung zur Investition in Personalführung. Es werden mehr Handlungsspielräume zur Mitarbeiter_innenmotivation und Verantwortungsübernahme gefordert und Fortbildungen zu „neuen betriebswirtschaftlichen Instrumenten und neuer informationstechnischer Unterstützung“ (KGSt 1993, S. 29) als notwendig erachtet.

In der theoretischen Begründung der neuen Strukturelemente öffentlicher Verwaltung wird sich auf die Public-Choice-Theorie und institutionenökonomische Ansätze bezogen (Schröter 2011). Die Public-Choice-Theorie nimmt die Gestaltung des öffentlichen Sektors insgesamt in den Blick und analysiert die Logik politischer Entscheidungen unter mikroökonomischen Annahmen. Vor diesem theoretischen Hintergrund wird u.a. der öffentlichen Verwaltung unterstellt, budgetmaximierend zu agieren und die Kosten und Qualität ihrer Leistungen zu vernachlässigen (klassisch hierzu Niskanen 1971). Als Lösungen werden etwa Leistungskontrollen, Outputsteuerung und Wettbewerbsdruck vorgeschlagen (Schröter 2011, S. 82). Mit stärkerem Blick auf die Binnenmodernisierung der öffentlichen Verwaltung wird auf institutionenökonomische Theorien rekurriert, von denen für die Frage der Organisationsbedingungen Sozialer Arbeit vor allem die normative Orientierung des Neuen Steuerungsmodells an Annahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie relevant ist.

Im Kern der Prinzipal-Agenten-Theorie (Jensen/Meckling 1976) stehen der Vertrag zwischen einem Auftraggeber (Prinzipal) und einem Auftragnehmer (Agent) (zu Folgendem: Ebers/Gotsch 2014). Bei der Analyse des Verhältnisses zwischen Prinzipal und Agent wird von dem Problem ungleicher Informationen und divergierender Interessen beider Parteien ausgegangen. Grundlegend ist dabei aber vor allem die Annahme der Orientierung der Vertragspartner an individueller Nutzenmaximierung, u.a. auch über opportunistische Praktiken wie List und Betrug. Vor dem Hintergrund der Unterstellung, dass der Agent nur dann für den Prinzipal gute Leistungen erbringt, wenn dies auch im Sinne des Auftragnehmers ist – was vor dem Hintergrund der Annahme von Zielkonflikten unwahrscheinlich ist – braucht es aus Sicht des Auftraggebers Mechanismen zur Disziplinierung des Agenten. Hierbei werden sowohl Anreizmechanismen wie Ergebnisbeteiligungen (etwa in Form variabler

Vergütungssysteme), Kontrollinstrumente und negative Sanktionsmechanismen wie auch Informationssysteme hinsichtlich ihres Nutzens bei gleichzeitiger Berücksichtigung der mit ihnen verbundenen Transaktionskosten analysiert. Das Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis kann dabei sowohl zwischen Organisationen als auch zwischen Parteien innerhalb einer Organisation bestehen. Für die Soziale Arbeit relevant wird die normative Bezugnahme auf Annahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie in Form der stärkeren Trennung zwischen öffentlichem Träger als Auftraggeber und freiem Träger als Auftragnehmer, was im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe durch die 1999 in Kraft getretene gesetzliche Verpflichtung zu „Vereinbarungen über Leistungsangebote, Entgelte und Qualitätsentwicklung“ (§§ 78 a-g SGB VIII) mit dem Leistungsträger geregelt wird. In diesem Zusammenhang ist auch zu erwähnen, dass die Vorrangstellung der freien Wohlfahrtspflege gegenüber gewerblichen Trägern außer Kraft gesetzt wurde und seit den Neufassungen von § 93 BSHG und §§ 78 a-g SGB VIII „die Sozialgesetzgebung keine freien Träger mehr [kennt], sondern nur noch Leistungserbringer“ (Dahme/Wohlfahrt 2003, S. 44).

In Form des das Verhältnis zwischen Kostenträger und Leistungserbringer regelnden Kontraktmanagements kann die Kostenübernahme an bestimmte nachweisbare Leistungen gekoppelt oder auch über Bonus-Malus-Systeme und Budgetierungen können Anreize zur schnelleren oder kostengünstigeren Leistungserbringung gesetzt werden. Innerhalb einzelner Organisationen finden institutionenökonomische Überlegungen Eingang in Form von ‚Verträgen‘ zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, so etwa im Rahmen ‚smarter‘²² Zielvereinbarungen oder variabler Vergütungssysteme (Albus et al. 2009; Albus et al. 2010).

Neben theoretischen Bezügen zur Public-Choice-Theorie und Neuen Institutionenökonomik orientieren sich New Public Management und auch das Neue Steuerungsmodell zudem an Managementideen aus der Privatwirtschaft. Im Kern dieser, als managerialistisch bezeichneten und später (siehe Kapitel 4.1.3) noch ausführlich zu besprechenden Managementideologie steht die „(ungeprüfte) Annahme [...], dass weniger eine Steigerung der Professionalität der Fachkräfte, sondern vielmehr ein systematischer Einsatz der überlegenen Techniken des Managements eine effektive und nachhaltige Lösung drängender ökonomischer und sozialer Probleme eröffnet“ (Otto/Ziegler 2015, S. 991f.; siehe auch Ebers/Gotsch 2014, S. 83f.). Ein wesentliches Kennzeichen des Managerialismus ist, Manager_innen durch Verantwortungsdelegation und Dezentralisierung innerhalb teilautonomer Organisationseinheiten mehr Entscheidungsspielraum und Budgetverantwortung zu

²² smart ist ein Akronym für ‚specific, measurable, accepted, realistic, time bound‘ und dient als Kriterium zur eindeutigen Zieldefinition im Rahmen von Personalentwicklungsinstrumenten, z.B. Zielvereinbarungsgesprächen.

geben („right to manage“). In der sozialarbeiterischen Debatte wird die Ausweitung der Macht des Managements als Angriff auf die professionelle Autonomie der Fachkräfte und damit als Gefahr der Deprofessionalisierung kritisch diskutiert (Schnurr 2005; Otto/Ziegler 2015).

In der Darstellung des Neuen Steuerungsmodells wird bereits erkennbar, warum die Reform in der Sozialen Arbeit und speziell der Kinder- und Jugendhilfe nicht nur positiv aufgenommen wurde. Das im Kontraktmanagement institutionalisierte Misstrauen in die Leistungserbringer_innen sowie der Bedeutungsgewinn des Managements innerhalb der Organisationen stellt die kulturelle Autorität und gesellschaftliche Legitimität einer professionellen Sozialen Arbeit und damit auch die funktionale Angemessenheit professioneller Organisationsformen infrage. Zudem wird die forcierte Wettbewerbsorientierung zwischen den freien Trägern sowohl mit Blick auf das Personal (z.B. Kürzungen, Arbeitsverdichtung und prekäre Beschäftigungsverhältnisse) als auch die Adressat_innen (z.B. Leistungskürzungen) kritisch gesehen. Gleichwohl lassen sich auch viele Anknüpfungspunkte des Neuen Steuerungsmodells an Ideen professioneller Sozialer Arbeit finden. Die sehr deutlich formulierte Bürokratiekritik und die Forderung des Umbaus der öffentlichen Verwaltung zu einem modernen Dienstleistungsunternehmen sind anschlussfähig an ein dienstleistungsorientiertes Verständnis Sozialer Arbeit (BMFSFJ 1994; siehe auch Kapitel 2.2.3). Auch der Kritik an der mangelnden Effizienz und Effektivität der Leistungserbringung und der Forderung, sich stärker mit Managementfragen zu beschäftigen, ist grundsätzlich nichts entgegenzusetzen. Ein Indiz für die Anschlussfähigkeit der Ideen in der Sozialen Arbeit ist – neben Studiengängen und vielfältigen Publikationen zu Sozial- und Qualitätsmanagement (Flösser/Otto 1992; Arnold 2009; Merchel 2010a) – vor allem die Verbreitung von Managementkonzepten in Sozialen Diensten (Gerull 2004; Beckmann et al. 2007; Mohr 2015). Bevor in Kapitel 4.1.3 die managementkritischen und steuerungs-skeptischen Argumente dargelegt werden, erfolgt zunächst ein kurzer Abriss über fachliche Überlegungen zu Sozial- und Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit.

4.1.2 Fachlichkeit durch Sozialmanagement

Vertreter_innen eines fachlichen Qualitäts- und Sozialmanagements in der Sozialen Arbeit benennen durchaus Probleme und Gefahren der manageriellen Organisationsgestaltung. Vor allem die Schwierigkeit der Übertragung der Marktlogik auf den sozialen Sektor wird kritisch gesehen, darüber hinaus aber auch der Umgang mit dem Spannungsverhältnis zwischen managerieller Kontrolle und professioneller Autonomie als Herausforderung angeführt (Schubert 2005; Merchel 2010a). Der Tenor sozialmanagerieller Arbeiten ist aber, die „traditionelle Abneigung gegen Organisation“

(Böttcher/Merchel 2010, S. 223) in der Erziehungswissenschaft zu kritisieren und die Bedeutung von Management hervorzuheben.

Statt eigene fachliche Managementkonzepte zu entwickeln, werden die von der KGSt formulierten Überlegungen sowie in der Privatwirtschaft entwickelte Managementkonzepte auf den Bereich der Sozialen Arbeit zu übertragen versucht. Schubert (2005) benennt als Chancen betriebswirtschaftlichen Managements in der Sozialen Arbeit erweiterte Handlungsspielräume hinsichtlich „Planung, Steuerung und Budgetierung“ (S. 45), eine Outputorientierung der Verwaltung, die „die Aufgabe des Dienstleistungsunternehmens [...] in den Vordergrund stellt“ (S. 45) sowie dezentrale Ressourcenverantwortung und Budgetierung, die die Verantwortung „der vor Ort tätigen Fachkräfte“ (S. 45) stärke. Merchel (2010b) betont zudem die legitimatorische Funktion von Qualitätsmanagement. Durch die stärkere Fokussierung auf Qualität und Erfolg würden Fachkräfte zu guter Leistung motiviert und auch für gute Arbeit stärker anerkannt werden (S. 28). Betriebswirtschaftliche Managementideen werden damit als potentielle Unterstützung für eine professionelle Soziale Arbeit verstanden: „Die ‚richtige‘ Anwendung des sozioökonomischen Rationalitätsprinzips lenkt das Augenmerk auf die *Ziele* Sozialer Arbeit und erst in zweiter Linie auf den *Ziel-Mittel-Einsatz*: das ökonomische Prinzip definiert nicht das Ziel!“ (Schubert 2005, S. 45). Betriebswirtschaftliche Managementinstrumente dürften eben nicht zu einem Selbstzweck werden, sondern müssten sich „daran messen lassen, ob sie ihre Reformfähigkeit im Hinblick auf pädagogisches Handeln und seine Ergebnisse beweisen können“ (Böttcher/Merchel 2010, S. 225). Es gehe bei der Organisationsgestaltung in der Sozialen Arbeit somit um das Zusammendenken von Professionalität und Management, um ein „Abwägen von fachlichen und ökonomischen Kriterien“ (Langer/Schröer 2011, S. 10), professioneller Autonomie und externer Kontrolle. Damit dieser Spagat gelinge, sei ein „Rückbesinnen auf Fachlichkeit und den Kodex beruflicher Normen [...] dringender denn je“ (Schubert 2005, S. 45). Zwei Instrumente, die sowohl in der Fachdebatte als auch in der Managementpraxis in der Kinder- und Jugendhilfe eine große Rolle spielen, werden im Folgenden exemplarisch vorgestellt.

„Führung durch Zielvereinbarung“

Ein in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe verbreitetes Instrument ist „Führung durch Zielvereinbarung“ (bzw. „Management by Objectives“; zur Verbreitung siehe Kapitel 5.3.1). Hierbei handelt es sich um ein von Peter Drucker (1954) entwickeltes, ‚ganzheitliches‘ Konzept zur Unternehmensführung, das einerseits ein partizipatives Führungsverständnis voraussetzt und gleichzeitig für sich beansprucht, mögliche Folgeprobleme flacher Hierarchien regulieren zu können.

Im Zentrum von „Führung durch Zielvereinbarung“ steht das Zielvereinbarungsgespräch zwischen Führungskräften und Mitarbeiter_innen, in welchem übergeordnete Ziele der Organisation formuliert und in strategische und operationale Ziele transformiert werden (Neubarth 1997, S. 426; Obermair/Neubarth 1999, S. 185). Zielvereinbarungsgespräche werden auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen in Teams oder unter vier Augen geführt und dienen der Formulierung, Bilanzierung und wenn nötig der Modifikation von Zielen (Neubarth 1997). Das Zielvereinbarungsgespräch gehe damit über ein Personalentwicklungsinstrument insofern hinaus, als dass es als „Verbindungsstück zwischen der strategischen Planung und den daraus zu entwickelnden operativen Steuerungsformen der einzelnen Organisationseinheiten“ (Merchel 2010b, S. 86) fungiere. Während die Zielformulierung gemeinsam erfolge, werden die Wahl der Mittel zur Zielerreichung als auch die Verantwortung für das Ergebnis an die Mitarbeitenden delegiert (Neubarth 1997, S. 426).

Als Variante partizipativer Outputsteuerung verspricht das Managementinstrument, sowohl manageriellen als auch professionellen Bedürfnissen gerecht zu werden: Über die Formulierung ‚smarter‘ Ziele und Möglichkeiten der Kontrolle der Zielerreichung werde einerseits die Rolle des Managements gestärkt, gleichzeitig aber auch die professionelle Autonomie (der Mittel) und Möglichkeiten der fachlichen Aushandlung gewahrt. Das Zielvereinbarungsgespräch als Form der kollegialen Entscheidungsfindung trage dazu bei, dass Entscheidungen fachlich fundierter getroffen würden und über den Prozess der gemeinsamen Zielfindung und -reflexion ein organisationaler Lernprozess befördert werde (Neubarth 1997; Grunwald/Steinbacher 2007; Merchel 2010a). Darüber hinaus gehen Befürworter_innen des Instruments davon aus, dass sich das partizipative Moment der Zielaushandlung motivationssteigernd auf die Mitarbeitenden und hierüber auch positiv auf den Organisationserfolg auswirke (Bolle de Bal 1992; Grunwald/Steinbacher 2007).

„Lernende Organisation“

Eine andere, viel rezipierte Managementidee im Bereich der Sozialen Arbeit ist die der „Lernenden Organisation“. In der Organisationssoziologie wird die Aufgabe des Managements meist in der Abschottung des operativen Kerns gegenüber widersprüchlichen Anforderungen der Umwelt gesehen. Management übernimmt hier die Aufgaben der Komplexitätsreduktion und Stabilitätssicherung (Kühl 2000, S. 30). Die hierdurch erzeugte Trägheit von Organisationen hat jedoch auch Nachteile. Wandelnde Märkte ebenso wie sich verändernde Probleme der Adressat_innen Sozialer Arbeit erfordern Flexibilität und Wandlungsfähigkeit von Organisationen. Lernende Organisation beanspruchen für sich, eine stärkere Öffnung des operativen Kerns gegenüber der Umwelt und damit auch einen permanenten Organisationswandel zu ermöglichen, ohne hierdurch die Stabilität der

Organisation zu gefährden. Sie bieten damit eine Lösungsstrategie an für „das Paradox gleichzeitiger Stabilitäts- und Veränderungsorientierung“ (Kühl 2000, S. 59).

Das wesentliche Medium zur Strukturierung des Wandels besteht in der Gestaltung organisationaler Lernprozesse. Organisationale Lernprozesse zeichnen sich im Unterschied zu privaten Lernprozessen dadurch aus, dass Kontext und Modus des Lernens von der Organisation prädisponiert sind: Das Problem tritt bereits als Problem der Organisation auf, die Motivation zur Lösung des Problems ist bedingt durch die jeweilige Position des Individuums innerhalb der Organisation und auch die potentiellen Lösungswege sind abhängig von organisatorischen Rahmenbedingungen, kurz: „Das Individuum als Organisationsmitglied lernt [...] von vorneherein organisatorisch“ (Schreyögg 2003, S. 550).

„Lernende Organisation“ als Managementkonzept zielt auf die Steigerung der organisationalen Fähigkeit, auf Grundlage des Gelernten Neues zu lernen (Grunwald/Steinbacher 2007, S. 73). Grundlage organisationaler Lernprozesse ist der Abgleich zwischen einem Soll- und einem Ist-Zustand, wobei im Konzept der Lernenden Organisation zwischen einfachem Anpassungslernen („single loop learning“), Veränderungslernen („double loop learning“) und dem den Lernprozess selbst reflektierenden Prozesslernen oder Lernen zweiter Ordnung („deutero-learning“) unterschieden wird (Argyris 1999; siehe auch Miebach 2012, S. 159f.). Bedingung für organisationales Lernen sei, dass die Mitarbeiter_innen Veränderungsbedarf feststellen, Lösungsmöglichkeiten entwickeln und ihre Vorschläge an ihre Kolleg_innen kommunizieren. Damit geht es im Konzept der Lernenden Organisation im Wesentlichen um die Gestaltung einer Organisationskultur, die das Lernen des Einzelnen und auch die Weitergabe und Speicherung dieses individuellen Wissens unterstützt (Rosenstiel 1999, S. 48). Konkret bedeute dies, ein weitgehend konkurrenzarmes Organisationsklima zu schaffen, in welchem die Mitarbeitenden zur Fehlereinsicht und Wissensweitergabe bereit sind (Müller-Stewens/Pautzke 1996). Bedingung zur Wahrnehmung und Bearbeitung von Fehlern sei zudem, dass die Mitarbeitenden über ein vielseitiges Tätigkeitsfeld und einen hohen Autonomie- und Kontrollspielraum verfügen, wozu dezentrale und partizipative Organisationsformen empfohlen werden (Rosenstiel 1999, S. 49).

Die hier skizzierten Managementkonzepte „Führung durch Zielvereinbarung“ und „Lernende Organisation“ sind typische Beispiele für betriebswirtschaftliche Managementkonzepte, die für die Führung von Organisationen Sozialer Arbeit adaptiert wurden. In der kurzen Darstellung wird deutlich, dass die Vorschläge zur Organisationsgestaltung potentiell anschlussfähig sind an die zuvor herausgearbeitete Idee der professionellen Organisation. Ebenso wie beim Typus der professionellen Organisation werden Autonomie, Mitbestimmung, ein kollegiales Organisationsklima, Teamarbeit,

flache Hierarchien und dezentrale Organisationseinheiten gefordert und hierüber sowohl die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden als auch die Qualität der Leistungserbringung zu steigern versucht. Vor dem Hintergrund ist die Annahme der Vertreter_innen eines fachlichen Sozialmanagements, mit Hilfe der Privatwirtschaft entlehnter Managementkonzepte die Professionalität und Dienstleistungsqualität Sozialer Arbeit steigern zu können, nicht ganz unplausibel.

Während sich Befürworter_innen eines fachlichen Sozialmanagements fast ausschließlich auf anwendungsbezogene Managementüberlegungen, also technische Fragen der Steuerung beziehen, wird die Stärkung des Managements in der Sozialen Arbeit aus organisations- und professionssoziologischer Perspektive als zur professionellen Selbststeuerung im Widerspruch stehende ‚neue‘ Steuerungslogik thematisiert. Insbesondere im Rahmen neoinstitutionalistischer Arbeiten, aber auch aus ideologiekritischer Perspektive wird argumentiert, dass bei der Verwaltungsreform und dem Managementdiskurs in der Sozialen Arbeit technische Steuerungsfragen nur scheinbar im Vordergrund stünden, „es nur oberflächlich betrachtet um Managementfragen der öffentlichen Verwaltung [gehe]“ (Dahme/Wohlfahrt 2003, S. 42). Stattdessen ließe sich die Managementbewegung im gesellschaftspolitischen Kontext, insbesondere vor dem Umbau des Sozialstaates und der Idee des „re inventing government“ (Osborne/Gaebler 1992) als ein „politisches und moralisches Programm“ (Otto/Ziegler 2015, S. 991) mit hegemonialem Anspruch rekonstruieren, dass als Managerialismus bezeichnet wird.

4.1.3 Sozialmanagement als Managerialisierung der Sozialen Arbeit

Der Begriff ‚Managerialismus‘ wird ursprünglich aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive zur Bezeichnung der besonderen Machtstellung der Manager_innen gegenüber den Eigentümer_innen und in diesem Sinne auch Synonym zu ‚Mangerherrschaft‘ gebraucht (Thonet 1977). Im Kontext der öffentlichen Verwaltung und der Sozialen Arbeit wird der Begriff zur Bezeichnung der Übertragung privatwirtschaftlicher Managementideen auf den öffentlichen und Non-Profit-Sektor, also die Einführung von Dezentralisierung, Privatisierung, Outputsteuerung und Wettbewerbsorientierung, herangezogen (Machura 2005; Edeling 2007). In Abgrenzung zum klassischen wirtschaftswissenschaftlichen Verständnis wird diesbezüglich auch vom „new managerialism“ (Gibbs 2000) gesprochen. Der Begriff verweist dabei jedoch weniger auf die Einführung konkreter Steuerungsinstrumente als vielmehr die Übertragung einer bestimmten Deutungslogik, die die Bedeutung von Manager_innen (meist jedoch männlicher weißer Manager) im Verhältnis zu anderen beteiligten Akteuren hervorhebt und ihre Macht und ihren Einfluss konstituiert und legitimiert. Managerialismus wird dabei aus neoinstitutionalistischer Perspektive entweder neutral als Institution, also Glaubens-

und Wertesystem begriffen oder aber kritisch als Ideologie, also als eine interessensbezogene falsche Vorstellung der 'Wirklichkeit'. Im Anschluss an das zuvor entfaltete Forschungsprogramm zur Analyse von Organisationen Sozialer Arbeit wird sich auch hier nicht auf die Darstellung der symbolischen Ebene beschränkt. Im Folgenden wird die managerialistische Programmatik in ihrem Bedeutungsgehalt rekonstruiert, Formen der Manifestation der managerialistischen Rationalitätsannahme in organisationalen Formalstrukturen der Sozialen Arbeit bestimmt und vor dem Hintergrund der Besonderheiten personenbezogener Dienstleistungsorganisationen kritisch diskutiert. Daran anschließend werden auf Grundlage des Forschungsstandes die im Managerialismus (und Sozialmanagementdiskurs) implizierten Rationalitätsannahmen sowie die Befürchtungen der Kritiker_innen des Managerialismus mit der organisationalen Praxis abgeglichen (Kapitel 4.2).

Im Zentrum des Managerialismus steht der Glaube daran, „that better management [...] offers our societies the best change of material progress“ (Pollitt 1998, S. 47). Zentral für Managerialismus als Ideologie ist damit die Bewertung des Managements als Lösung der von Managerialisten bestimmten Probleme: „It is very much in the interests of managers themselves to promote a set of beliefs which highlight the special contribution of management and thereby justify management's special rights and powers“ (Pollitt 1990, S. 9). Aus dieser neoinstitutionalistisch geprägten Perspektive kommt die teils staatlich erzwungene Stärkung des Managements im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe nicht mehr als ‚technisch‘ interessante Form der Organisationsgestaltung in den Blick, sondern als Versuch der institutionellen Transformation des organisationalen Feldes der Kinder- und Jugendhilfe: Dominante Glaubenssätze, allen voran das Vertrauen in die Profession, werden delegitimiert bzw. deinstitutionalisiert und durch eine neue Rationalitätsannahme zu ersetzen versucht. Ein „am Marktmodell und dem individualistischen Eigennutz-Axiom [ausgerichteter] ‚öffentlicher Managerialismus‘“ (Schröter 2007) ist vor allem aufgrund seines universalistischen Geltungsanspruchs, des ihm impliziten ökonomistischen Erklärungsansatzes und der nicht ausreichenden Berücksichtigung der Besonderheiten des öffentlichen und sozialen Sektors Gegenstand der Kritik (Pollitt 1990; Clarke/Newman 1997; Schröter 2007; Hasenfeld 2015). Damit wird angedeutet, dass es sich beim Managerialismus um einen Rationalitätsmythos handelt, der mit Machtinteressen einzelner (weniger) Akteure verknüpft ist und ein Gegenkonzept zur professionellen Steuerung darstellt (Pollitt 1998; Otto/Ziegler 2015).

Als Elemente des „new managerialism“ werden von Gibbs (2000) Effizienz, Flexibilität, Qualität, Wettbewerb, Effektivität, Kundenorientierung und ‚value for money‘ (S. 229) genannt, Lowndes (1997) diskutiert die drei Elemente Effektivität, Markt und ein zivilgesellschaftliches Moment (siehe auch Otto/Ziegler 2015), Carter und Clegg (2008) heben die Bedeutung der Forderung zur Quantifizierung sämtlicher Leistungen hervor.

Als ein wesentliches Merkmal des Managerialismus wird ein auf „Kostentransparenz und -senkung zielende Element“ (Otto/Ziegler 2015, S. 993) angenommen, das meist als Ökonomisierung bezeichnet wird. Die Ökonomisierung als Teil der managerialistischen Ideologie geht jedoch über reine Kostenersparnis hinaus: Dem fordistischen Wohlfahrtsstaat wird vorgeworfen, bedingt durch falsche Annahmen über die menschliche Natur, eine Kultur der Abhängigkeit produziert zu haben. Mit Verweis auf David Hume führt Le Grand an, dass „policies designed on the assumption that people are knights are likely to have disastrous consequences if in fact they are predominantly knaves“ (Le Grand 1997, S. 154). Zur Entgegnung der so produzierten „passiven Fürsorgeklasse“ (kritisch hierzu: Kessler 2013, S. 131) brauche es daher nicht noch mehr Fürsorge, sondern Aktivierung, Disziplin und Kontrolle (zur Verknüpfung von Aktivierung und Kontrolle siehe vor allem Garland 2008). Konkret bedeutet dies, die Verantwortung für Armutslagen vom Staat auf benachteiligte und exkludierte Gruppen zu verlagern (Responsibilisierung) und personenbezogene pädagogische Interventionen zur Aktivierung der Bürger_innen auszubauen (Heite et al. 2007; Olk 2008; Lutz 2010).

Ein ganz ähnliches Argumentationsmuster zeigt sich mit Blick auf die Begründung zur Einführung des Neuen Steuerungsmodells. Im ‚alten‘ Wohlfahrtsstaat wurde Professionalität als sinnvolle und notwendige Ergänzung zum bürokratischen Prinzip bei der Bearbeitung von personalen Problemen betrachtet (Clarke/Newman 1997; Harris 1998; Rüb 2004). Weil mit der Überantwortung der Problembearbeitung an Professionelle ein enormer Kontrollverlust auf Seiten der Organisation als auch der Kostenträger einhergeht, ist der für den fordistischen Wohlfahrtsstaat typische bürokratisch-professionelle Steuerungsmechanismus konstitutiv auf Vertrauen in sowohl die fachliche Kompetenz als auch die Verpflichtung der Professionellen gegenüber dem Gemeinwohl angewiesen: „Professionals [...] were indispensable partners in the great national task of social reconstruction and, within limits, they were to be trusted and encouraged to apply their expertise for the public good“ (Clarke/Newman 1997, S. 7). Eine Bedingung für dieses Vertrauen bzw. für Professionalität generell ist ein „monopoly of credibility with the public“ (Larson 1977, S. 17), also eine gewisse „kulturelle Autorität“ (Starr 1982). Ein solches den Professionellen entgegengebrachtes Vertrauen wird im Zuge des Neuen Steuerungsmodells als Einladung für opportunistisches Verhalten ‚entlarvt‘. Somit werden analog zum Begründungsmuster der Aktivierungspolitik auch den Leistungserbringer_innen Passivität und Opportunismus als konstante Orientierungsmuster unterstellt. Die im Fürsorgestaat typische Zuwendungsfinanzierung, die mangelnde Kontrolle von Dienstleistungen bzw. das Vertrauen in die Wohlfahrtsprofessionellen und die Monopolstellung der Wohlfahrtsverbände werden als wesentliche Ursachen für die Sozialstaatsexpansion der letzten Jahrzehnte verurteilt.

Die in institutionenökonomischen Ansätzen wie der Public Choice Theorie oder auch der bereits skizzierten Prinzipal-Agenten-Theorie postulierte Strategie besteht nun darin, die Steuerung der am

„Eigennutz orientierten menschlichen Natur“ anzupassen. Vor diesem Hintergrund wird die im Folgenden noch zu besprechende Outputsteuerung der Inputsteuerung vorgezogen, managerielle Anreiz- und Kontrollmechanismen eingeführt, vor allem aber auf die vermeintlich selbstregulierende Kraft des Marktes gesetzt. Denn der Zweck dieser Maßnahmen besteht keinesfalls darin, das als opportunistisch angenommene ‚Wesen‘ des Menschen zu unterdrücken, sondern ganz im Gegenteil: Die Orientierung am Eigennutz soll für die Zwecke des Gemeinwohls nutzbar gemacht werden und aus den Professionellen innovations- und leistungsbereite „welfare entrepreneurs“ (Dean 2003, S. 702) machen:

„The knavish strategy implicit in the quasi market agenda [...] is not simply a coercive mechanism to repress knavery; rather it is an attempt to harness the knavery – or, to put it less pejoratively, the self-interest – of those working in the system to the public good.“ (Le Grand 1997, S. 159)

Konkreten Ausdruck findet die „knavish strategy“ etwa im staatlich über Kontraktmanagement initiierten Wettbewerb zwischen öffentlichen und freien Trägern, der eine klare Trennung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer voraussetzt (Purchaser-Provider-Split). Leistungen werden vom Kostenträger an gemeinnützige und gewerbliche Leistungserbringer delegiert und die Auftragsvergabe an Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsvereinbarungen gekoppelt. Insbesondere über dieses Kontraktmanagement wird ein staatlich inszenierter Wettbewerb, ein sogenannter Quasi-Markt zu initiieren versucht:

„Die Aufgaben des Jugendamtes sollen auf Planung, Entscheidung, Evaluation und Controlling konzentriert werden. Das Jugendamt hat im Kontext seiner Gesamtverantwortung für die Kinder- und Jugendhilfe die Rahmenbedingungen für den ‚fachlich regulierten Qualitätswettbewerb‘ der freien Träger zu gewährleisten und durch geeignete Steuerungsinstrumente sowie nur subsidiär durch eigene Leistungen die Standards der Leistungserbringung zu sichern.“ (BMFSFJ 2002, S. 54)

Die Übertragung von Marktmechanismen auf den öffentlichen und sozialen Sektor ist aber mit gewissen Schwierigkeiten verbunden. Die Idee der Selbstregulierung ist grundsätzlich fragwürdig, gestaltet sich im Falle der Sozialen Arbeit aber aus mehreren Gründen besonders problematisch. Im 14. Kinder- und Jugendbericht des BMFSFJ (2013) werden als Gründe für Marktversagen genannt u.a. der soziale Nutzen der Dienstleistungen, der „den privaten Nutzen übersteigt“ (S. 67) und der Handel mit Vertrauens- und Glaubensgütern, „deren Qualität von den Nachfragern nicht vollständig bzw. nur sehr bedingt erfasst werden kann“ (S. 67). Das Angebot muss daher nicht nur staatlich subventioniert werden, was zu einer – für eine Marktsteuerung problematischen – Trennung von Leistungsempfänger und Kostenträger führt. Darüber hinaus muss der Staat „für eine gute pädagogische Qualität sorgen“ (S. 67). Ausgedrückt wird diese Aufgabe in der 1999 in Kraft getretenen

gesetzlichen Regelung gemäß §§ 78 a-g SGB VIII, die den Abschluss von Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen mit Leistungsträgern der Kinder- und Jugendhilfe vorschreibt.

Die Notwendigkeit der staatlichen Regulation des Quasi-Marktes wird damit klar gesehen und als zentrales Steuerungsmittel die Outputsteuerung genannt. Entscheidend ist dann aber die Frage, nach welchen Kriterien der Markt reguliert wird. Vor allem vor dem schon häufiger erwähnten Hintergrund, dass – wie auch im 14. Kinder- und Jugendbericht erwähnt – sich die Qualität der Dienstleistungen nur bedingt messen lässt, erscheint eine Outputsteuerung nach standardisierten Kriterien, die für einen Vergleich/Wettbewerb herangezogen werden können, als besondere Herausforderung. Im Folgenden werden daher die spezifischen Probleme einer Outputsteuerung im Bereich der Sozialen Arbeit vertiefend behandelt.

Auch wenn die Soziale Arbeit als staatlich vermittelte Profession in erster Linie einen sozialpolitisch definierten Auftrag ausführt, werden ihr Möglichkeiten der fachlichen und politischen Einflussnahme auf die Ziele ihrer Tätigkeit zugesprochen, so etwa im Rahmen des Jugendhilfeausschusses, der Auslegung unbestimmter Rechtsbegriffe oder auch der Verfassung der Kinder- und Jugendberichte (Müller 2012). Vor allem aber kommt der Sozialen Arbeit ein beträchtlicher Entscheidungsspielraum bei der Wahl der Mittel zu (Lipsky 1980; White 2000). Letzteres wird aus der Komplexität des Gegenstandes, des ‚Mangels‘ an technischem Wissen und der Schwierigkeit der Standardisierung von interaktionsintensiven Tätigkeiten abgeleitet (siehe Kapitel 2.2.3). Während die Offenheit des Prozesses durch die klassische Inputsteuerung grundsätzlich berücksichtigt wurde, werden Möglichkeiten der partizipativen Zielbestimmung – die ja auch staatlich gefordert und angeblich gefördert wird – durch die Zweckprogrammierung stark eingeschränkt. Über den Markt und das zentrale Mittel der Outputsteuerung werden sowohl Einflussmöglichkeiten der Klient_innen als auch der Profession bzw. der Fachkräfte bei der Zielbestimmung geschwächt und damit sowohl fachliche Entscheidungsmöglichkeiten als auch Partizipationsmöglichkeiten der Klient_innen tendenziell eingeschränkt. Im Wohlfahrtsmarkt gewinnen damit nicht die Dienstleistungsnutzer_innen, sondern vor allem die Manager_innen und der Staat an Definitionsmacht: „The perspectives of managerial elite are privileged while those of workers, and especially clients, are marginalized“ (Hasenfeld 2015). Die definierten Ziele einer „zentralen Steuerung neuer Art“ (KGSt 1993, S. 32) widersprechen somit offenkundig der Stärkung einer dienstleistungsorientierten Sozialen Arbeit (Peters 2014, S. 213).

Eine Bedingung für die Gestaltung von Wettbewerb ist zudem, dass die Leistungen der Organisationen miteinander verglichen werden können. Ein entscheidendes Merkmal des Managerialismus

besteht daher darin, sämtliche Leistungen und Outputs zu quantifizieren (Carter/Clegg 2008; Otto/Ziegler 2015). Mit einer solchen Quantifizierung sind aber gleich mehrere Probleme verbunden:

Aus fachlicher Perspektive erfordert die Definition von Zielen nicht nur eine stetige Aushandlung zwischen den unterschiedlichen Interessensgruppen (Schaarschuch/Schnurr 2004), sondern auch Offenheit gegenüber sich im Hilfeverlauf ergebender Änderungen der Situation. Pädagogische Ziele sind damit aus guten Gründen häufig diffus und unstetig (Klatetzki 2010). ‚Smarte‘ Zielformulierungen, die u.a. dem Kriterium der Messbarkeit genügen, laufen Gefahr, dieser Offenheit und Aushandlungsbedürftigkeit von Zielen entgegenzustehen. Die Notwendigkeit der Quantifizierung von Leistungen/Outputs geht daher nicht selten auch mit einem Bedeutungsverlust diffuser fachlicher Ziele zugunsten leicht quantifizierbarer Zielbestimmungen wie Kosten und Dauer einer Hilfe, Integration in den Arbeitsmarkt, regelmäßiger Schulbesuch u.ä. einher.

Ebenfalls kritisch einzuschätzen ist der Versuch, Soziale Arbeit über empirisch bestimmte Wirkindikatoren zu steuern. Im Rahmen der ‚What Works‘-Debatte (Otto et al. 2010a) werden Verfahren evidenzbasierter Medizin, also der Identifikation von Wirkungen und Wirkfaktoren durch randomisierte Kontrollstudien, auf die Soziale Arbeit zu übertragen versucht (Gambrill 1999; Mullen et al. 2007). Neben vielfältigen methodischen Schwierigkeiten bei der Bestimmung von Wirkfaktoren (Otto et al. 2010b; Dahmen 2011) geht auch die Steuerung durch Indikatoren mit mehreren Problemen einher. Um in der pädagogischen Praxis die ermittelten Wirkungen bestimmter Programme reproduzieren zu können, muss die Praxis der Experimentalsituation, in der die Wirkungen gemessen wurden, angeglichen werden. Der Rückgriff auf evidenzbasierte Programme geht daher fast zwangsläufig mit einer Manualisierung und Standardisierung der Praxis und – wie sich z.B. auch bei „Triple P“ oder „Anti-Aggressivitäts-Trainings“ zeigen lässt – mit einer Fokussierung auf Verhaltensänderungen der Adressat_innen einher:

„Tatsächlich sind z.B. für die Soziale Arbeit Settings, die eine Replikation solcher Maßnahmen zulassen, vor allem als Settings der Durchführung standardisierter Trainings und insbesondere kognitiv-behaviouraler Maßnahmen denkbar. In diesem Sinne findet sich ein klarer Zusammenhang zwischen Versuchen einer wirkungsorientierten Neuausrichtung und einer Verhaltenstherapeutisierung Sozialer Arbeit.“ (Albus/Ziegler 2013, S. 168f.)

Eine solche manualisierte und therapeutisierte Soziale Arbeit kann kaum noch dem Selbstverständnis einer professionellen, lebensweltweltorientierten und reflexiven Sozialen Arbeit gerecht werden (Hüttemann 2006; Dewe 2013).

Eine weitere Schwierigkeit der Steuerung über Indikatoren besteht darin, dass es sich bei Indikatoren um Proxy-Variablen und nicht die Wirkung oder den Output selbst handelt. Sobald den Akteuren die zur Überprüfung ihrer Arbeit herangezogenen Indikatoren bekannt sind, wird der Fokus darauf gelenkt, den Indikatoren statt den Kriterien professioneller Arbeit zu genügen. Diese unbeabsichtigte Nebenfolge der Steuerung über Indikatoren wird von Campbell (1979) als „corrupting effect of quantitative indicators“ (S. 84f.) bezeichnet und ist auch als „Campbell’s Law“ bekannt: „The more any quantitative social indicator is used for social decision-making, the more subject it will be to corruption pressures and the more apt it will be to distort and corrupt the social processes it is intended to monitor“ (S. 85). Bei einer Steuerung über Kennzahlen, wie dies z.B. im Managementkonzept „Balanced Scorecard“ vorgesehen ist, werden damit häufig ‚falsche‘ Anreize gesetzt und paradoxe Effekte provoziert.

Ein letztes hier noch zu erwähnendes Problem der Outputsteuerung besteht schließlich auch darin, dass die Auftragnehmer zur Einhaltung der Zielvorgaben dazu tendieren, solche Klient_innen herauszugreifen, bei denen die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung hoch ist („Creaming Effekt“) und schwierige Fälle auszuschließen („Cooling-out“) (Cremer-Schäfer 2004; Heisler 2008).

Die im Managerialismus verkörperten Ideen zur Steuerung sozialer Dienste stehen sowohl den fachlichen als auch den professionspolitischen Ansprüchen Sozialer Arbeit in mehrerer Hinsicht entgegen. Vieles spricht dafür, dass Markt und Management Anreize setzen, die einer guten Dienstleistungserbringung entgegenstehen. Darüber hinaus ist managerialistisches Management nicht als eine Professionalität ergänzende, sondern konkurrierende Form der Steuerung zu bestimmen. Die Kernelemente des Managerialismus dienen dazu, das Vertrauen in Professionalität durch „Rituals of Verification“ (Power 1999) zu ersetzen, Managerialismus bedeutet nach Schimank (2005) daher im Kern: „Misstrauen in professionelle Selbststeuerung“ (S. 151). Nimmt man die hier skizzierten Rationalitätsversprechen des Managerialismus ernst, müssen sie als für die Steuerung sozialer personenbezogener Dienstleistungsorganisationen weitgehend unangemessen zurückgewiesen werden:

„Of course we want our human service organizations to meet the needs of their clients and do so effectively and efficiently. We want the organization to be sustainable, and we want the organizations and their staff to be accountable for their actions. Nonetheless, the management practices that emanate from business administration and NPM [New Public Management] are likely to undermine and subvert the human services logic. While they may use the rhetoric of the human services logic to justify themselves they, nonetheless, displace them in the daily management of the organization.“ (Hasenfeld 2015, S. 2)

Auch wenn die Rekonstruktion des managerialistischen Glaubenssystems als im Widerspruch zur professionellen Praxis und den Anforderungen sozialer personenbezogenen Dienstleistungsorganisation stehend plausibilisiert werden konnte, wurde bislang weder etwas über die Verbreitung noch über die faktischen Auswirkungen dieses Rationalitätsmythos auf die Soziale Arbeit gesagt. Im Folgenden wird sich daher auf Grundlage des Forschungsstandes mit den Fragen auseinandergesetzt, in welchem Ausmaß und in welcher Form sich Managementinstrumente und -ideen bei Leistungserbringern im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe auf formalstruktureller Ebene – etwa als symbolische Verkörperung von Rationalitätsmythen – wiederfinden lassen und ob diese eher eine Ermöglichungsbedingung oder eben eine Einschränkung sozialarbeiterischer Praxis darstellen.

4.2 Umsetzung und Konsequenzen von Markt- und Managementsteuerung

Auch wenn das Neue Steuerungsmodell in den Jugendämtern nur bedingt umgesetzt wurde, viele Ziele nicht erreicht und auch manche Bestandteile der Reform wieder rückgängig gemacht wurden (Bogumil et al. 2008), hat es einen tiefgreifenden Wandel der Wohlfahrtsproduktion in Deutschland ausgelöst. Während sich formalstrukturelle Veränderungen empirisch vergleichsweise einfach nachzeichnen lassen (z.B. Wettbewerbsstrukturen und Managementinstrumente), sind die Befunde zu potentiellen Effekten des Neuen Steuerungsmodells auf die Arbeitsbedingungen und Praxis Sozialer Arbeit keinesfalls eindeutig. Im Folgenden werden die wichtigsten Studien aus dem Bereich der Kinder- und Jugendhilfe zu diesem Themenfeld dargestellt und diskutiert. Bei der Besprechung des Zusammenhangs von Formalstruktur und innerorganisatorischer Praxis (Kapitel 4.2.4 und 4.2.5) wird zudem erneut auf neoinstitutionalistische Erklärungsansätze Bezug genommen.

4.2.1 Prozesse der Strukturanpassung

Für die freien Träger der Sozialen Arbeit ergeben sich aus der Verwaltungsreform einige direkte und einige eher indirekte Konsequenzen. Unmittelbar betroffen sind die freien Träger im Bereich der teilstationären und stationären Hilfen zur Erziehung durch die Verpflichtung zu einer Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsvereinbarung mit dem jeweiligen öffentlichen Träger (§§ 78a-g SGB VIII). Der Gesetzestext selbst macht jedoch keine Angaben zur Art der Qualitätssicherung, schreibt auch nicht vor, dass ein umfassendes Qualitätssicherungssystem im Sinne von DIN EN ISO installiert werden müsste.

In der schon etwas älteren Untersuchung von 22 Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsvereinbarungen von Münder und Tammen (2003) wurde festgestellt, dass sehr viele Regelungen zur Qualität „den

Charakter theoretischer, abstrakter und allgemeiner Abhandlungen [...] mit wenig erkennbarem Bezug zur konkret vereinbarten Leistung [haben]“ (S. 36). An anderer Stelle heißt es bei ihnen:

„Qualitätsentwicklungsvereinbarungen in dem Sinne, dass tatsächlich Instrumentarien zur Fortentwicklung der gegebenen Qualität vereinbart werden, liegen allenfalls rudimentär vor. Die meisten Vereinbarungen beschränken sich entweder darauf, den Begriff in die Überschrift aufzunehmen, ohne ihn später wieder aufzugreifen, oder fassen unter ihm alles zusammen, was in dem Vertrag zu qualitativen Aspekten geregelt wird“ (S. 51).

Hinsichtlich der Entgelt- und Leistungsvereinbarungen waren die Verträge hingegen konkreter gestaltet. Die Entgelte waren in allen Verträgen nach unterschiedlichen Kostenpunkten ausdifferenziert und die Leistungsvereinbarungen wurden hinsichtlich des Umfangs und der Dichte der Regelungen von den Autor_innen „insgesamt als detailliert, vertieft, aussagekräftig und konkret“ (S. 34) beschrieben. Eine für die outputorientierte Steuerung notwendige Konkretisierung der Ziele fand bis 2003 in den Leistungsvereinbarungen jedoch häufig nicht statt und Zusammenhänge zwischen Entgeltvereinbarungen zu Aspekten der Leistungs- und Qualitätsentwicklungsvereinbarung konnten in keinem der untersuchten Verträge festgestellt werden (Münder/Tammen 2003, S. 31-36).

Langer (2007) berichtet aus seiner Netzwerkanalyse in vier Kommunen hinsichtlich der Ausgestaltung des Sozialmarktes von zwei gleichzeitig auftretenden und eigentlich widersprüchlichen Phänomenen. Auf der einen Seite fand eine Pluralisierung und Privatisierung der Angebotsstruktur bei freien Trägern statt, gleichzeitig wurde der Zugang für weitere Anbieter versperrt bzw. lässt sich eine „Konzentration im Dienstleistungsnetzwerk auf einige wenige Träger“ (S. 234) feststellen. Der Schließungsprozess wird von ihm darauf zurückgeführt, dass Aufträge statt über öffentliche Ausschreibungsverfahren über Vertrauen und Reputation vergeben wurden, zudem Sozialraumorientierung und Trägerverbände zu einer Monopolstellung einzelner freier Träger beigetragen hätten. Durchaus interessant ist, dass der Schließungsprozess auf die Einführung eines Sozialmarktes zurückgeführt wird, der entgegen den Erwartungen der Reform eben gerade keine Wettbewerbssituation geschaffen habe, sondern den Rückgriff auf informelle Netzwerke und „Integrationsfaktoren“ (Langer 2007, S. 235) evoziere. Langer (2007) erklärt diese Paradoxie über die erst durch die Verwaltungsreform geschaffene Prinzipal-Agenten-Beziehung, die zur Verringerung von Informationsasymmetrien, Kontroll- und Opportunitätskosten bzw. allgemein zur Senkung von Transaktionskosten den Rückgriff auf organisationale Netzwerke nahelege (S. 237).

Ein weiterer Indikator für den Einfluss des Neuen Steuerungsmodells auf die Kinder- und Jugendhilfe zeigt sich bei Betrachtung der eingeführten betriebswirtschaftlichen Managementsysteme bei öffentlichen und freien Trägern. Wie bereits erwähnt ist ein solches Managementsystem weder gesetzlich vorgeschrieben noch wird es vom Leistungsträger unmittelbar gefordert. Nichtsdestotrotz

haben solche Managementinstrumente im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe weite Verbreitung gefunden. Gerull (2004) zeigt auf Grundlage einer schriftlichen Befragung von 85 öffentlichen und freien Trägern der Kinder-, Jugend- und Sozialhilfe in Nordrhein-Westfalen, dass 2004 knapp zwei Drittel der Einrichtungen über ein Qualitätsmanagementsystem verfügten und ein Sechstel der Einrichtungen die Einführung eines solchen plante (S. 301). In der Untersuchung wird deutlich, dass freie Träger deutlich häufiger als öffentliche Träger über ein Qualitätsmanagementsystem verfügten und auch die Größe der Einrichtung positiv mit dem Verbreitungsgrad korreliert (S. 301f). Am häufigsten genannt wurden die Instrumente DIN EN ISO 9000ff²³ (28%), EFQM²⁴ (21%) und „Marke Eigenbau“ (21%), wobei EFQM vor allem bei öffentlichen Trägern und DIN EN ISO eher bei freien Trägern verbreitet war.

Einzelne Programmatiken und Instrumente wurden hingegen deutlich häufiger genannt (im Folgenden: Gerull 2004, S. 307-314): In über 70% der Einrichtungen wurden Qualitätszirkel eingesetzt, knapp 70% hatten ein schriftlich fixiertes Leitbild, 29% ein schriftlich fixiertes Qualitätshandbuch, in knapp einem Viertel fanden regelmäßig Evaluationen statt und wurden Controllingverfahren eingesetzt, 17% verfügten über ein Personalentwicklungskonzept und 14% über ein Beschwerdemanagement. Eine umfassende Beteiligung der Mitarbeitenden im Qualitätsentwicklungsprozess fand in 28% der Einrichtungen statt, in weiteren 36% der Einrichtungen wurden punktuell alle einbezogen und in 15% lediglich einzelne Mitarbeiter_innen in den Prozess integriert. Die stärkste umfassende Miteinbeziehung der Mitarbeiter_innen in den Qualitätsentwicklungsprozess fand sich in den Einrichtungen, die auf DIN EN ISO zurückgreifen (55%), während in Mischsystemen und EFQM nur jeweils 19% der Einrichtungen angaben, alle Mitarbeitenden einzubeziehen. Nicht statistisch kontrolliert wurde hierbei aber der sicherlich nicht unbedeutende Faktor, ob es sich um öffentliche oder freie Träger handelt.

Beckmann et al. (2007) führten 2005/2006 in NRW eine Befragung in 102 öffentlichen und freien Trägern durch, die Leistungen nach § 31 SGB VIII (SPFH) anboten. Im Unterschied zu den Befunden von Gerull gaben ‚nur‘ 20% der Einrichtungen an, auf ein formales Qualitätsmanagementsystem zurückzugreifen. Zu vermuten wäre, dass freie Träger im Bereich der ambulanten Hilfen, die keine Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsvereinbarungen nach §§ 78 a-g SGB VIII abschließen müssen, seltener auf formale Managementinstrumente zurückgreifen. Aus diesen 102 Einrichtungen wurden

²³ EN ISO 9000ff steht für eine Normreihe des Deutschen Instituts für Normierung (DIN), die sich auf die Einführung und Gestaltung von Qualitätsmanagementsystemen bezieht. In dieser Normreihe ist auch ein einheitliches Auditierungsverfahren festgelegt, nach dem sich Unternehmen und soziale Einrichtungen zertifizieren lassen können.

²⁴ EFQM ist eine Form von Total Quality Management, das von der „European Foundation for Quality Management“ entwickelt wurde.

nach einer geschichteten Zufallsstichprobe nach den Kriterien „freier Träger/öffentlicher Träger“ und „Qualitätsmanagement ja/nein“ 30 Einrichtungen für die weitere Analyse ausgewählt. Von diesen Einrichtungen, die in der Hälfte der Fälle über ein Qualitätsmanagement verfügten, griffen zwei Einrichtungen auf DIN EN ISO und vier auf Balanced Scorecard zurück. In neun Einrichtungen und damit am häufigsten wurden selbst entwickelte oder andere Formen des Qualitätsmanagements eingesetzt (Beckmann et al. 2007, S. 282).

Diese Studien lassen kaum Zweifel daran, dass durch das Neue Steuerungsmodell bzw. die hiermit einhergehenden Forderungen nach einer betriebswirtschaftlich orientierten Umstrukturierung wohlfahrtsstaatlicher Einrichtungen zumindest auf Seiten der freien Träger Anpassungs- und Adaptionsprozesse ausgelöst wurden, die sich nicht alleine über Formen „erzwungener Isomorphie“ (DiMaggio/Powell 1983) (wie beispielweise in Form des §§ 78a-g SGB VIII) erklären lassen. Ob und inwiefern solche symbolischen Verkörperungen des Rationalitätsmythos Management in der Formalstruktur der Organisation auch für die Prozesse und Akteure innerhalb der Organisation relevant sind, ist damit aber noch nicht geklärt.

4.2.2 Arbeitsverdichtung und Prekarisierung der Beschäftigungsverhältnisse

Eine unmittelbare Folge der Verwaltungsreform bzw. der Einführung eines Wettbewerbes ist der Umstand, dass Träger auch mit Blick auf den Preis der Angebote konkurrieren und dementsprechend zu Kosteneinsparungen tendieren, die nicht selten zu Lasten des Personals gehen. In diesem Zusammenhang wird u.a. von einer Verdichtung der Arbeit sowie einer Zunahme atypischer und prekärer Beschäftigungsverhältnisse gesprochen (Messmer 2003; Dahme et al. 2005; Fuchs-Rechlin 2011; Nodes/Wohlfahrt 2012; Chassé 2013).

Die Tarifstrukturen im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe sind aufgrund der Vielzahl an ganz unterschiedlichen Tarifsystemen sehr undurchsichtig (Nodes/Wohlfahrt 2012; AGJ 2012). Dahme et al. (2005) kommen auf Grundlage ihrer qualitativen Studie zu dem Ergebnis, dass die ehemals übliche Koppelung der Tarifsysteme der Wohlfahrtsverbände an den Tarif des öffentlichen Dienstes (BAT bzw. TVöD und TV-L) von den Wohlfahrtsverbänden zunehmend als Wettbewerbsnachteil wahrgenommen wird und stattdessen vom öffentlichen Dienst unabhängige Tarife, Sondertarife und Haustarife eingeführt werden (Dahme et al. 2005, S. 162-170). Darüber hinaus ist eine Abkoppelung der tariflichen Eingruppierung von der formalen Qualifikation des Personals festzustellen (Nodes/Wohlfahrt 2012).

Belastbare Hinweise darauf, dass eine Arbeitsverdichtung stattgefunden hat, gibt es sowohl für den ASD als auch für die freien Träger im Bereich der Hilfen zur Erziehung (HzE). Pothmann und Tabel (2012) kommen auf Grundlage einer Auswertung der Kinder- und Jugendhilfestatistik zu dem Ergebnis, dass zwar die Zahl der Beschäftigten beim ASD zwischen 2006 und 2010 um 24% zugenommen hat, die Zahl der Fälle im gleichen Zeitraum aber um 32% gestiegen ist. Während die Fallbelastung pro Vollzeitstelle 2006 bei ca. 31 HzE-Fällen lag, waren es 2010 etwa 33 Fälle (S. 12f). Die personelle Verstärkung des ASD, die Pothmann und Tabel als Reaktion auf die Kinderschutzdebatte interpretieren, hat damit nicht zu einer Entlastung der Fachkräfte geführt. Ähnliche Ergebnisse zeigen sich auch mit Blick auf den gesamten Bereich der HzE. Insbesondere bei den freien Trägern lässt sich ein deutlicher Personalzuwachs (auch in Vollzeitäquivalenten gerechnet) feststellen, nichtsdestotrotz hat auch hier die Fallbelastung insgesamt zugenommen. Für den Bereich der ambulanten Hilfen berechnen Fendrich und Table (2012), dass die Quote der Fälle pro Fachkraft von 9,2 Fällen im Jahr 2006 auf 10 Fälle im Jahr 2010 angestiegen ist (S. 9). Allerdings wird hier auf erhebliche Unterschiede zwischen den Bundesländern hingewiesen. Während sich in Bayern und Berlin die Fallzahl deutlich verringert hat (-4 Fälle), ist sie etwa in Bremen (+4 Fälle) und Mecklenburg-Vorpommern (+6 Fälle) deutlich angestiegen (S. 9). Auch Messmer (2003) berichtet aus dem Bereich stationärer Fremdunterbringung von Kürzungen im Personalbereich, u.a. durch den Einsatz geringer qualifizierter Fachkräfte, Ausweitung von Teilzeit, Neuregelungen hinsichtlich des Abbaus von Überstunden u.ä. Infolge dieser Kürzungen bei gleichzeitigem Druck der Qualitätssicherung müssten seiner Einschätzung nach die Mitarbeitenden mehr Leistung bringen, „um den Widerspruch von Qualitätsanforderung und Kosteneinschränkung zu kompensieren“ (S. 31). Von ähnlichen Ergebnissen berichten auch Karges und Lehner (2003). Auf Grundlage einer Befragung von 255 Sozialarbeiter_innen kommen die Autorinnen zu dem Schluss, dass in 38% der Arbeitsstellen Personal „meist im Umfang von einer Stelle abgebaut“ wird (S. 346f).

Bezüglich der Frage, inwieweit atypische und prekäre Beschäftigungsverhältnisse im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe zugenommen haben, muss auf die z.T. schwierige Datenlage sowie die enorme Heterogenität der Arbeitsfelder (etwa HzE und Kinder- und Jugendarbeit) hingewiesen werden (Bröring/Buschmann 2012). Hinzu kommt das Problem, dass es keine einheitliche Definition von prekärer Beschäftigung gibt.

Der Begriff der atypischen Beschäftigung dient der Abgrenzung vom Normalarbeitsverhältnis. Nach dem Statistischen Bundesamt werden hierzu Teilzeitbeschäftigungen (weniger als 21 Wochenstunden), geringfügige Beschäftigungen, befristete Beschäftigungen sowie Zeitarbeitsverhältnisse gerechnet (Destatis 2016). Der Begriff der prekären Beschäftigung ist unschärfer und geht in seiner

Tragweite über den der atypischen Beschäftigung hinaus. Brinkmann et al. (2006) definieren prekäre Beschäftigungen als Erwerbsverhältnisse, die „deutlich unter ein Einkommens-, Schutz- und soziales Integrationsniveau sinken, das in der Gegenwartsgesellschaft als Standard definiert und mehrheitlich anerkannt wird“ (S. 17). Die Autor_innen verweisen darüber hinaus auf eine subjektive Dimension von Prekarität, die sich in einem besonderen Ausmaß an „Sinnverlusten, Anerkennungsdefiziten und Planungsunsicherheit“ (S. 17) äußert.

Einen Hinweis auf eine Zunahme atypischer Beschäftigungsverhältnisse geben die Beschäftigungszahlen im Verhältnis zu Vollzeitäquivalenten. Während in den 1990ern und 2000ern für die Kinder- und Jugendhilfe insgesamt ein Personalzuwachs festzustellen ist, sind die Stellen umgerechnet in Vollzeitäquivalenten eher stabil geblieben, was auf eine Zunahme von Teilzeitstellen schließen lässt (Fuchs-Rechlin 2011, S. 50; Bröring/Buschmann 2012). Nach einer Berechnung des Mikrozensus von Fuchs-Rechlin (2011) lässt sich für die Berufsgruppe der Sozialarbeiter_innen ein Rückgang der Vollzeitquote von 71% im Jahr 1998 auf 58% im Jahr 2008 verzeichnen, für die Erzieher_innen von 63% auf 53% und bei den Kinderpfleger_innen gar von 56% auf 32% (S. 52). Einen deutlichen Unterschied hinsichtlich der Teilzeitquote gibt es zwischen Männern und Frauen. Während ein Viertel der Männer in Teilzeit beschäftigt ist, sind es bei den Frauen gut 50% (S. 58).

Nach einer engen Definition von Teilzeit (weniger als 21 Wochenstunden) waren 2008 20% der Sozialarbeiter_innen, 18% der Erzieher_innen und 45% der Kinderpfleger_innen in Teilzeit beschäftigt (eigene Berechnung auf Grundlage von Fuchs-Rechlin 2011, S. 59). Deutliche Unterschiede hinsichtlich der Teilzeitquote gibt es nicht nur mit Blick auf das Geschlecht, sondern auch zwischen den Arbeitsbereichen. Während in den HzE der Anteil der Teilzeitbeschäftigten mit weniger als 20 Stunden Beschäftigungsumfang von 1998 bis 2006 von 13% auf fast 17% angestiegen ist (Bröring/Buschmann 2012, S. 45), lässt sich im Bereich der Kinder- und Jugendarbeit für den gleichen Zeitraum eine Zunahme um 14% auf insgesamt etwa 37% in Teilzeit Beschäftigter feststellen (Bröring/Buschmann 2012, S. 56). Die Vollzeitquote bezogen auf alle Erwerbstätigen hat sich im genannten Zeitraum ebenfalls reduziert (von 80% auf 73%), ist aber insgesamt höher als in der Sozialen Arbeit (Fuchs-Rechlin 2011, S. 54). Der Anteil der Teilzeitbeschäftigten mit einem Arbeitszeitumfang von weniger als 21 Wochenstunden liegt unter allen Erwerbstätigen bei 17% und ist damit nur geringfügig unter dem Anteil in Teilzeit beschäftigter Personen in der Sozialen Arbeit.

Hinsichtlich der Befristungsquote lagen die pädagogischen Fachkräfte (Sozialarbeiter_innen, Erzieher_innen und Kinderpfleger_innen) 2008 mit 18% nicht nur deutlich über dem Gesamtdurchschnittswert aller Erwerbstätigen (10%), sondern waren nach den „Berufen im Nachrichtenverkehr“ die Berufsgruppe mit dem höchsten Befristungsanteil (hier und zu Folgendem Fuchs-Rechlin 2011,

S. 53-56). Während sich hinsichtlich der Befristungsquote für die Sozialarbeiter_innen keine Veränderung zwischen 1998 und 2008 feststellen ließ (konstant 19%), gab es deutliche Anstiege der Befristungsquote bei den Erzieher_innen (von 11% auf 16%) und Kinderpfleger_innen (von 15% auf 21%). Eine Betrachtung der Befristungsquote nach dem Alter der Beschäftigten zeigt, dass Befristung zwar durchaus besonders Berufsanfänger_innen tangiert, aber auch ältere Pädagog_innen im Vergleich zu anderen Berufen überdurchschnittlich häufig befristet beschäftigt sind. Von den unter 25-jährigen pädagogischen Fachkräften waren 2008 55% befristet, bezogen auf alle Erwerbstätigen waren es 30%. Die Befristungsquote der pädagogischen Fachkräfte im Alter zwischen 40 und 45 Jahren betrug 11%, im Gesamtdurchschnitt aller Erwerbstätigen im gleichen Alter waren gut 6% der Stellen befristet.

Weitere Indikatoren für atypische und prekäre Beschäftigungsverhältnisse sind mangelnder Sozialversicherungsschutz und geringes Einkommen. Laut den Befunden der Kinder- und Jugendhilfestatistik 2010 haben knapp 8% der Beschäftigten im Bereich teilstationärer und stationärer Einrichtungen der HzE keinen Angestelltenstatus (Bröring/Buschmann 2012, S. 50f), für den Bereich der Kinder- und Jugendarbeit gehen die Autor_innen von über 20% nicht sozialversicherungspflichtig beschäftigten Personen aus (S. 4). Informationen über das Einkommen der Berufsgruppen gibt der Mikrozensus, bei dem jedoch weder nach Stellenanteil noch nach Qualifikation differenziert wird. Laut einer Berechnung des Mikrozensus 2010 von Nodes und Wohlfahrt (2012) verdient ein gutes Viertel im Bereich der Sozialen Arbeit über 2000€ netto, allerdings verfügen 23% der Fachkräfte über ein monatliches Nettoeinkommen von weniger als 1100€, knapp 15% der Personen gar über ein Nettoeinkommen unter 900 Euro. Letztere Gruppe liegt, insofern diese Personen alleine leben und keine Transferleistungen erhalten, laut EU-Definition (Eurostat 2016) unterhalb der Armutsgefährdungsschwelle von 60% des national verfügbaren Median-Äquivalenzeinkommens (Nodes/Wohlfahrt 2012, S. 124).

Die Befunde weisen darauf hin, dass atypische Beschäftigungsverhältnisse überdurchschnittlich stark im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe verbreitet sind und dass der Anteil atypischer Beschäftigungsverhältnisse auch im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt deutlich zugenommen hat. Insbesondere bei einem monatlichen Nettoeinkommen unter 900€, nicht sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung, befristeten Verträgen bei langjähriger Berufserfahrung und Teilzeitbeschäftigung bei einem Arbeitszeitumfang von weniger als 21 Stunden muss – je nach Familiensituation und Einkommen des_der Partner_in – von einer prekären Beschäftigung gesprochen werden. Aufgrund der sehr heterogenen Entwicklungen in den verschiedenen Tätigkeitsfeldern der Sozialen Arbeit kommen Bröring und Buschmann (2012) jedoch zu der Einschätzung, dass „keine lineare Entwicklung in

Richtung [...] einer kontinuierlichen Prekarisierung zu beobachten“ (S. 4) sei. Um verlässlichere Aussagen über das Ausmaß und die Folgen prekärer Beschäftigung treffen zu können, müssten in Untersuchungen neben der Erfassung atypischer Beschäftigungsverhältnisse auch persönliche Lebensumstände und deren subjektive Bewertungen in die Analyse miteinbezogen werden.

4.2.3 Standardisierung und Deprofessionalisierung der Leistungserbringung

In der schon vorher angeführten Studie von Langer (2007) wurden bei öffentlichen und freien Trägern aus vier Kommunen Dokumentenanalysen, Expert_inneninterviews und Beobachtungen durchgeführt und entlang der Befunde die Auswirkungen des Neuen Steuerungsmodells auf die professionelle Arbeit im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe untersucht. Dabei kommt Langer zu dem Schluss, dass die in Kapitel 1.1.3 begründete „generelle Deprofessionalisierungsthese“ verworfen werden müsse und betont, dass „sehr wohl Professionalisierungsphänomene durch Ökonomisierung fest[zu]stellen“ (S. 238) seien. Hintergrund seiner Einschätzung ist der Befund, dass Managementhandeln in den Behörden professionalisiert wird und Langers Ansicht nach ökonomisches Wissen unabdingbar für professionelle Soziale Arbeit sei (ausführlich hierzu Langer 2004). Gleichwohl benennt er auch einige als fachlich problematisch einzuschätzende Folgen einer stärkeren betriebswirtschaftlichen Orientierung:

Als eine „Paradoxie der Risikoselektion“ nennt Langer (2007) die Tendenz zur Ambulantisierung der Hilfemaßnahmen bzw. die Hinauszögerung stationärer Hilfen (S. 242). Diese durchaus zumindest kurzfristig wirksame Strategie zur Kostenreduktion hat einige weitreichende Folgen für die Leistungserbringer_innen und die Klient_innen. So stellt Langer fest, dass die Fälle je nach Schwere an die leistungserbringenden Träger verteilt und damit einige Einrichtungen bevorzugt werden, andere hingegen mit Fällen konfrontiert sind, für die sie eigentlich gar nicht zuständig oder nicht geeignet sind (S. 242f.). Auch Messmer (2003) berichtet vom Phänomen und den Folgen der Ambulantisierung, allerdings aus Perspektive der Leistungserbringer stationärer Hilfen:

„Das an und für sich stimmige Prinzip der Vorrangigkeit weniger eingriffsintensiver ambulanter Maßnahmen wird anscheinend aus Kostengründen zunehmend häufiger überstrapaziert, so dass die Fremdunterbringung zuweilen erst zu einem Zeitpunkt erfolgt, wenn – wie es ein Mitarbeiter einmal ausgedrückt hat – nicht mehr viel zu reißen ist, also bestehende Entwicklungsproblematiken sich bereits soweit verfestigt haben, dass ihnen ohne erheblichen Mehraufwand nicht mehr beizukommen ist.“ (S. 33)

In diesem Zusammenhang sind zwei weitere Strategien öffentlicher Träger zur Kostenreduktion zu nennen. Die gesetzlich vorgesehene Differenzierung der Leistungen in Grund- und Zusatzleistungen führt nach den Beobachtungen Messmers (2003) dazu, dass zwar die Gewährung der Grundleistung

kaum Probleme bereitet, hingegen die Zusatzleistungen in den meisten Fällen strittig ist bzw. wenn überhaupt, dann häufig nur für einen kürzeren Zeitraum bewilligt wird. Zudem weist er darauf hin, dass mit Hilfen für junge Volljährige deutlich restriktiver umgegangen wird, d.h. schwerer durchzusetzen sind und stärker kontrolliert werden. Bezogen auf die Entscheidungskultur öffentlicher Träger kommt Messmer (2003) zu dem Schluss, dass sich „die Kosten und das Alter als oberste Entscheidungsprinzipien der Kostengewährung etablieren“ (S. 33).

Langer (2007) identifiziert weitere Probleme und unbeabsichtigte Nebenfolgen der Reform, von denen auch für die Arbeit in freien Trägern vor allem die Aspekte „Zielvereinbarungsparadoxie“ und „Qualitätsverluste durch Qualitätssicherung“ relevant sind (S. 240-243). Die „Zielvereinbarungsparadoxie“ beschreibt die Folgen der Aufforderung nach der Vereinbarung ‚smarter‘ Ziele. Klar kommunizierte, eingegrenzte und in ihrem Erreichungsgrad überprüfbare Ziele mögen einerseits eine Entlastung für die Fachkräfte sein, stellen gleichzeitig aber auch eine problematische Form der Wirklichkeitsreduktion dar: Sie schränken den flexiblen Umgang mit Zielen ein und machen „die Anpassung von Zielbestimmungen an die Bedarfe im Fall sehr aufwändig bis unmöglich“ (Langer 2007, S. 241).

Mit dem Paradox der Qualitätssicherung verweist Langer (2007) auf den Umstand, dass die Forderung nach Kontrolle und Transparenz mit einem erhöhten Dokumentationsaufwand einhergeht, der zumindest zeitlich zulasten der Klient_innen geht, so dass „Maßnahmen der Qualitätssicherung [...] flächendeckend die face-to-face Klienteninteraktion der professionellen Fachkräfte [reduzieren]“ (S. 241, zu ähnlichen Befunden siehe Hielscher et al. 2013). Auch wenn keine quantitativen Längsschnittstudien zum Ausmaß der Dokumentationstätigkeit vor und nach der Verwaltungsreform vorliegen, gibt es einige Hinweise darauf, dass das Ausmaß peripherer Tätigkeiten zugenommen hat. Dadurch, dass die Leistungen nicht von den Leistungsempfänger_innen, sondern dem Staat entgolten werden, muss Letzterer die Vergleichbarkeit und Beurteilung der Leistungen über bürokratische Akte sicherstellen. Die für den Wettbewerb notwendige Transparenz und Rechenschaftspflicht der Träger wird über Qualitätshandbücher, Dokumentationen, Zertifikate und externe Kontrollen zu ermöglichen versucht. Die Einführung von Markt und Wettbewerb in der Sozialen Arbeit geht also mit erheblichen Transaktionskosten einher (Bauer 2013, S. 207).

Hinsichtlich der beim ASD eingesetzten Steuerungs- und Kontrollinstrumente kommt Langer (2007) zu dem Befund, dass diese keinesfalls betriebswirtschaftlich-quantitativer Art wären, stattdessen durch die Profession entwickelte Verfahren dominant seien (S. 239). Diese Einschätzung teilen auch Dahme und Wohlfahrt (2003). Der Einsatz betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente würde zwar auf die freien Träger ausgedehnt, in den von ihnen untersuchten Fallbeispielen „dienen [sie]

aber zum gegenwärtigen Zeitpunkt primär der Reflexion zielgerichteter beruflicher Interventionen und der Organisationspraxis“ (S. 47).

Die Frage, inwieweit mit der Einführung von (Qualitäts-)Managementinstrumenten eine Standardisierung sozialarbeiterischen Handelns einhergehe, wurde quantitativ von Beckmann et al. (2007) untersucht. Ihr Sample bestand aus 30 öffentlichen und freien Trägern aus NRW, die Leistungen nach § 31 SGB VIII (Sozialpädagogische Familienhilfe) anbieten. Insgesamt wurden von 2005 bis 2006 30 Leitungskräfte, 261 Fachkräfte und 435 Familien telefonisch befragt. In der Studie wurde sowohl die Art des Qualitätsmanagements als auch die zur Qualitätsentwicklung zur Verfügung gestellten Ressourcen erfasst. Zur Erfassung der Autonomie, des Ausmaßes und Grades der Formalisierung wurde auf den „Job Diagnostic Survey“ (Hackman/Oldham 1975; van Dick et al. 2001) zurückgegriffen. Auf Grundlage der Items des Job Diagnostic Survey haben Beckmann et al (2007) das Motivationspotential („Motivating Potential Score“) berechnet und als „Globalmaß für ermächtigende Formen organisationaler Formalisierung interpretiert“ (S. 282). Im Ergebnis zeigt sich, dass die von den Sozialarbeiter_innen erreichten Werte über den in anderen Studien von anderen Berufsgruppen (u.a. Lehrer_innen) erreichten Werten liegen. Die Autoren schließen hieraus, dass bei den untersuchten Trägern weitgehend ermächtigende Arbeitsbedingungen vorherrschen und konstatieren, dass sich die befürchtete „Standardisierung bzw. Deprofessionalisierung der Tätigkeit nicht eingestellt hat“ (S. 285).

In einem weiteren Schritt wurden mit Hilfe einer Hauptkomponentenanalyse drei Dimensionen von Qualitätspraxen herausgearbeitet. Die Praxis „Verankerung von Qualitätsmanagement“ verweist auf Maßnahmen zur Entwicklung von Qualitätspraxen etwa durch Fortbildungen und Leitbildentwicklung. Die Dimension „datenbasiertes Controlling“ umfasst Methoden der Datenerhebung (Dokumentation) und datenbasierten Steuerung, die Praxis „Mitarbeiterqualifizierung“ steht für Personalentwicklungsmaßnahmen wie beispielsweise Weiterbildungen (Beckmann et al. 2007, S. 286f). Eine bivariate Korrelation der Qualitätspraxen mit den Ausprägungen zu den fünf Dimensionen des Job Diagnostic Surveys als auch dem Motivationspotential weist lediglich einen einzigen statistisch signifikanten negativen Zusammenhang auf, und zwar zwischen der Dimension „Vielfalt der Tätigkeit“ und der Qualitätspraxis „Datenbasiertes Controlling“. Beckmann et al. (2007) schließen hieraus, dass der Einsatz datenbasierten Controllings zu einer Standardisierung der Praxis führe (S. 287), es aber ansonsten für die Frage der Formalisierung der Arbeit irrelevant sei, ob eine Einrichtung ein formales Qualitätsmanagementsystem implementiert hat oder nicht. Lediglich der Einsatz eines datenbasierten Controllings wird auf Grundlage des bivariaten Zusammenhangs als Überformung professioneller Praxis gedeutet, eine Schlussfolgerung, die in Anbetracht einer fehlenden

Erklärung dieses Befundes sowie dem Mangel weiterer Befunde in ihrer Aussagekraft eher begrenzt ist.

Studien zu den Auswirkungen des Neuen Steuerungsmodells und von Qualitätsmanagementsystemen auf die professionelle Praxis im Bereich der Sozialen Arbeit kommen damit insgesamt nicht zu eindeutigen bzw. gar widersprüchlichen Ergebnissen (Kessl 2009). Neben methodischen Schwächen der Untersuchungen (Dollinger 2010) scheinen die organisationsspezifischen Verwendungsweisen der Managementinstrumente zu heterogen, um ihre Auswirkungen auf die Praxis verallgemeinernd bestimmen zu können. Im Folgenden werden daher verschiedene Studien und Erklärungsansätze angeführt, die den Zusammenhang zwischen der formalstrukturellen Verankerung eines Qualitätsmanagementinstruments und der innerorganisatorischen Praxis aufzuklären versuchen.

4.2.4 Entkopplung und widerständige Praxis

Eindeutig ist der Befund, dass sowohl öffentliche als auch freie Träger im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe auf betriebswirtschaftliche Managementinstrumente zurückgreifen. Die dargestellten Studien können aber weder die mit der Einführung solcher Instrumente verbundenen Hoffnungen noch die Befürchtungen bestätigen: Es konnten nicht die Qualität verbessert, die Effizienz und Effektivität gesteigert oder Kosten gespart werden, noch wurden die Befürchtungen einer Standardisierung der Praxis und Deprofessionalisierung der Sozialen Arbeit empirisch gestützt (Langer 2007; Bogumil et al. 2008; Otto/Ziegler 2012b). Bezogen auf Schulen kommt Ekholm (1997) auf Grundlage seiner Studie zu dem Schluss, dass „es keine so große Rolle spielt, welches Steuerungsmodell man für die Schulen wählt. Das innere Leben der Schulen geht weiter, unabhängig von ihrem Kontroll- und Unterstützungssystem“ (S. 607). Die Befunde verweisen auf die insbesondere von Meyer und Rowan (1977) vertretene These der Entkopplung von Formalstruktur und organisationalem Innenleben: Werden auf formalstruktureller Ebene bestimmte Rationalitätsmythen eingeführt – im Falle der Sozialen Arbeit etwa ein betriebswirtschaftliches Managementinstrument – könnte dies mit den Anforderungen der Praxis in einem Spannungsverhältnis stehen. Meyer und Rowan sprechen hier vom Problem „struktureller Inkonsistenzen“ (siehe Kapitel 3.3). Zur Bearbeitung dieses Problems schlagen sie vor, die Formalstruktur von den eigentlichen Abläufen innerhalb der Organisation zu entkoppeln. Die Einführung betriebswirtschaftlicher Managementinstrumente wäre vor diesem Hintergrund als eine, im Zuge des Neuen Steuerungsmodells zur Legitimation der freien Träger notwendig gewordene Inszenierungsleistung zu verstehen, die aber nicht zwangsläufig einen Einfluss auf die Arbeit im operativen Kern hat.

Handlungstheoretisch gewendet findet sich die Idee der Entkopplung bei Brunsson (1989) wieder. Am Beispiel von Kommunalverwaltungen in Schweden arbeitet er das Auseinanderfallen von „talk“ und „action“ nicht als strategische Inszenierungsleistung, sondern als institutionalisierte Selbstverständlichkeit zur Vereinbarung unterschiedlicher Umwelterwartungen heraus. Die „organization of hypocrisy“ wird dabei als das Resultat des Zusammenwirkens verschiedener Organisationseinheiten begriffen, die je auf bestimmte Ziele fokussiert und professionalisiert ganz divergente Erwartungen bedienen können.

Dass an Organisationen Sozialer Arbeit ganz widersprüchliche Erwartungen herangetragen werden, ist bereits deutlich geworden. Die im Zuge von Sozialmarkt und Sozialmanagement gestärkte Erwartung hinsichtlich Effizienz und überprüfbarer Wirksamkeit steht in vielerlei Hinsicht im Spannungsverhältnis zur Idee von professioneller Sozialer Arbeit und sowohl die manageriellen Effizienzerwartungen als auch die fachlichen Ideen zur Arbeits- und Organisationsgestaltung decken sich häufig nicht mit den Bedürfnissen und Erwartungen der Klient_innen. Da zudem die Kerntätigkeit in der Sozialen Arbeit Interaktionsarbeit ist, bestehen „günstige Voraussetzungen für Entkopplungen zwischen Formalstruktur und Aktivitätsebene“ (Mayrhofer 2014, S. 289). Eine Entkopplung von Formalstruktur und professioneller Praxis könnte damit sowohl aus Perspektive der Profession als auch aus Perspektive des Managements eine funktionale Lösung des Problems struktureller Inkonsistenz darstellen. Zu dieser Managementempfehlung kommt auch Hasenfeld (2015) auf Grundlage seiner Analyse der widersprüchlichen Logik betriebswirtschaftlicher Managementpraxen und sozialer personenbezogener Dienstleistungsarbeit: „In many instances managers can decouple the services they wish to protect from the required external performance measures imposed to them“ (S. 4).

Eine mit der Entkopplungsthese in Einklang stehende Erklärung für den nur geringen oder empirisch kaum feststellbaren Zusammenhang zwischen Managementinstrumenten und organisationaler Praxis wird vor dem Hintergrund interaktionistischer Annahmen formuliert. In der Konzipierung von Organisationen als „negotiated order“ (Strauss et al. 1963) wird ebenso wie im Neoinstitutionalismus (und vielen anderen Ansätzen) die Aussagekraft der Formalstruktur über das organisationale Innenleben in Frage gestellt. Die Besonderheit des Ansatzes liegt aber darin, dass die konkreten innerorganisatorischen Aushandlungsprozesse von Strukturen und Regeln im Mittelpunkt der Analyse stehen und formale und allgemeine Prinzipien ausschließlich in Form ihrer in-situ sozial konzentrierten Wirklichkeit erfasst werden. Damit werden die Variabilität und Situativität von Organisiertheit bzw. von Organisation per se, die Interpretationsbedürftigkeit jeglicher Regeln und damit letztlich die Gestaltungs- und Handlungsmacht der einzelnen Akteure betont. Der Fokus und auch die

Verantwortung werden damit auf die Strategien der Organisationsmitglieder bzw. hier der Sozialarbeiter_innen verlagert, die sich professionell gegen sie einschränkende Regeln wehren bzw. diese zu professionellen Zwecken umdeuten können – oder aber prozessieren und hierdurch erst wirksam werden lassen (Nadai/Sommerfeld 2005). Es geht nicht um divergierende Rationalitäten oder Ideologien, sondern nur um die Frage, „how do professional social workers approach rules?“ (Evans 2013, S. 744).

In qualitativen Studien konnten ganz unterschiedliche Handlungsstrategien der Akteure zum Umgang mit organisationalen Regeln und Managementinstrumenten herausgearbeitet werden. Häufig werden diese Studien herangezogen, um die Widerstandsfähigkeit und Gestaltungsspielräume Sozialer Arbeit zu betonen. So kommt Evans (2011) in seiner Studie zu dem Schluss, dass Praktiker_innen trotz einschränkender Regeln über ein hohes Maß an Autonomie verfügen: „Despite the organisation’s rhetoric of management achievement and control, the effectiveness of management tools and the penetration of managerialist ideas were limited in line with the prediction of the street-level bureaucracy perspective“ (S. 381). Evans führt diesen Befund vor allem auf zwei Ursachen zurück: Zum einen seien Sozialarbeitende häufig mit zueinander in Konflikt stehenden, deutungs-offenen oder auch zu stark ausgearbeiteten Regeln konfrontiert. Um handlungsfähig zu bleiben, müssten Prioritäten gesetzt und die Regeln interpretiert oder gar ignoriert werden. Enge Regeln gingen also nicht zwangsläufig mit einer Einschränkung von Praxis einher, sondern könnten auch eine Umdeutung der Regeln evozieren. Zum anderen stellt Evans (2013, S. 746) fest, dass sowohl Praktiker_innen als auch Teamleitungen gemeinsam an einer Interpretation und Anwendung von Regeln arbeiteten, die mit professionellen Ideen in Übereinstimmung zu bringen waren.

Aus diesen Befunden heraus hat Evans (2013) zusätzlich die Einstellungen der Fachkräfte zu organisationalen Regeln genauer untersucht und dabei zwei Typen identifiziert: die eher regelkonformen und die eher regelbrechenden Sozialarbeiter_innen. Beide Orientierungsmuster konnten sowohl bei Personen mit und ohne Leistungsfunktion gefunden werden. Zudem haben alle ihre Position mit Blick auf die Vertretung der Interessen ihrer Klient_innen begründet und damit implizit auf unterschiedliche professionelle Selbstverständnisse verwiesen:

„For those in the group that favoured following formal rules, this reflected a professional commitment to fairness and service users’ rights. [...] For the other group, being able to adapt, break and bend the rules was a reflection of professionalism, demonstrating commitment to particular service users’ needs and reflecting a traditional idea of the role of professionals in the welfare state – to tailor-make services“ (Evans 2013, S. 755).

Auch Eichinger (2009) rekonstruiert in ihrer Studie auf Grundlage von Expert_inneninterviews typische Begründungsmuster von Sozialarbeiter_innen zum Umgang mit Ökonomisierungs- und Managerialisierungsprozessen. Ihre Befunde sprechen nicht so sehr für die Widerstandsfähigkeit der Fachkräfte, es werden vielmehr verschiedene Anpassungs- und Vermeidungsstrategien deutlich. Nichtsdestotrotz betont sie die Möglichkeit von „Sabotagestrategien, die Druck mildern sollen, als auch Umgangsweisen, die eine Veränderung problematischer Arbeitssituationen anstreben“ (Eichinger 2009, S. 125).

Ebenfalls aus interaktionistischer Perspektive untersuchen Nadai und Sommerfeld (2005) das Verhältnis von organisationalen Regeln und professioneller Autonomie. Organisationen werden als „Sedimentierungen von rekurrierenden Handlungsmustern“ (S. 191) verstanden und professionelle Praxis, fernab von idealtypischen Bestimmungen, als im Kontext realisierte Verschränkungen bürokratischer, ökonomischer und professioneller Rationalitäten aufgefasst. Vor dem Hintergrund dieser Annahmen stellen sie die Frage, „inwiefern [...] die Soziale Arbeit selbst zur Reproduktion oder Transformation von Strukturen bei[trägt], die sie an der Entfaltung von Professionalität behindern“ (S. 191). Sowohl mit Blick auf die Widerstandsfähigkeit der Sozialarbeiter_innen als auch hinsichtlich der Einschätzung der Bedeutung von Ökonomisierungsprozessen für die Professionalisierung Sozialer Arbeit kommen sie jedoch zu anderen als bisher dargestellten Ergebnissen. Am Beispiel ganz unterschiedlicher Fälle zeigen Nadai und Sommerfeld (2005) auf, dass nicht formale Strukturen, sondern die Inszenierungsleistungen der Sozialarbeitenden zur Reproduktion ihrer untergeordneten Position verantwortlich sind. Sie vermuten, dass eine „schwach ausgeprägte professionelle Identität“ sich in „vorwiegend defensiver mikropolitische[n] Taktiken nieder[schlägt]“, die

„auf individuelle Anpassung an die bestehenden Verhältnisse, nicht auf kollektive Durchsetzung von Zuständigkeitsansprüchen der Profession [zielen]. [...] Es ist insofern nicht der restriktive Rahmen einer bürokratischen Rationalität, die professionelles sozialarbeiterisches Handeln verunmöglichen würde, sondern es sind die eigenen (mikropolitischen) Inszenierungsleistungen der Sozialarbeitenden, es sind ihre eigenen Strategien und Traditionen, die eine strukturell untergeordnete Position reproduzieren.“ (S. 200f.)

Die Schlussfolgerung der Autor_innen lautet, dass die Soziale Arbeit stärker auf mikropolitische Strategien zurückgreifen müsse, die ihre kulturelle Autorität und damit ihre Legitimation gegenüber der Umwelt stärken. Mit Suddaby und Viale (2011) formuliert gehe es um „institutional work“ zur „reproduction of professional capital“ (S. 433). Interessanterweise werden von Nadai und Sommerfeld die Verwaltungsreform und die mit ihr einhergehenden betriebswirtschaftlichen Umstrukturierungsprozesse als Chance der Professionalisierung Sozialer Arbeit begriffen. Die Notwendigkeit, die eigene Leistung an ökonomischen Kriterien auszurichten, wird als Herausforderung gesehen,

der ökonomischen Logik professionelle Deutungen und professionell definierte Leistungskriterien entgegenzusetzen (Nadai/Sommerfeld 2005, S. 203).

Bei aller Plausibilität und Notwendigkeit einer solch interaktionistischen Perspektive wird hier die Agency der Akteure systematisch überbetont: Sowohl in der Idee der Entkopplung als auch der Betonung widerständiger Praxen und mikropolitischen Inszenierungsstrategien wird davon ausgegangen, dass der managerialistische Rationalitätsmythos aus Perspektive der Fachkräfte als *Mythos* reflexiv verfügbar ist und damit eine potentiell strategisch verfügbare Ressourcen zur Blendung der organisationalen Umwelt darstellt. Realistischer ist jedoch die Annahme, dass zumindest Teile dieses Mythos selbstverständlich hingenommen werden und insofern keinesfalls allen Akteuren die Formalstruktur als Inszenierungsleistung präsent ist – andernfalls wäre auch die Rede von einem Rationalitätsmythos irreführend. Die Bedeutung von Rationalitätsmythen für die Kernaktivitäten wird auch von den Begründern der Entkopplungsthese betont: „The more an organization's structure is derived from institutionalized myths, the more it maintains elaborate displays of confidence, satisfaction, and good faith, internally and externally“ (Meyer/Rowan 1977, S. 358). Fraglich ist aber, ob noch von Entkopplung gesprochen werden kann, wenn sich auch die Akteure innerhalb der Organisation am von der Organisation verkörperten Rationalitätsmythos orientieren. Lässt sich vor diesem Hintergrund tatsächlich eine Spaltung der Organisation in ein professionelles Innenleben und ein managerialistisches Außenleben vorstellen, also Entkopplung und widerständige Praxis als professionell-managerielle Strategie durchsetzen? Entlang weiterer empirischer Studien und einem erneuten Aufgreifen des Archetypenansatzes wird sich im folgenden Kapitel mit diesen Fragen ausführlicher beschäftigt.

4.2.5 Kolonialisierung des professionellen Diskurses

Mit Blick auf die Mitwirkung der Träger und Fachkräfte bei der Konstituierung der organisationalen Rahmenbedingungen geraten nicht nur Möglichkeiten des Widerstandes bzw. Strategien zur Erweiterung von Handlungsmöglichkeiten in den Blick; ebenso deutlich werden (den Akteuren teilweise selbst nicht sichtbare) Praktiken der Reproduktion einer managerialistischen Steuerungslogik. Die Übernahme managerialistischer Deutungsangebote im professionellen Selbstverständnis wird hier als Ko-Option oder Kolonialisierung des professionellen Diskurses bezeichnet: „Co-option [...] refers to managerial attempts to colonise the terrain of professional discourse, constructing articulations between professional concerns and languages and those of management“ (Clarke/Newman 1997, S. 76). Hinweise auf solche Kolonialisierungsprozesse geben u.a. die Studien von Schnurr (1998) und Nauert (2003).

In der schon etwas älteren Studie von Schnurr (1998) zu Selbstpositionierungen und Akteursstrategien im Jugendamt konnten vier Typen herausgearbeitet werden. Am stärksten in Opposition zu der Reform gehen „die Kritiker“, die eine Dequalifizierung und Prekarisierung der Arbeit befürchten. Aber auch „die Taktiker“ sind skeptisch und entwickeln Strategien, um „Ziele und Vorgaben marktorientierter Steuerung gemäß ihren ‚eigensinnigen‘ Handlungslogiken umzuformen und subversiv zu unterlaufen“ (Schnurr 1998, S. 396). „Die Unentschiedenen“ sehen grundsätzlich Reformbedarf, sind aber gegenüber dem Neuen Steuerungsmodell ebenfalls skeptisch. „Die Befürworter“ der Reform finden sich vor allem unter den Führungskräften und aufstiegsorientierten Mitarbeitenden. Schnurr beschreibt insgesamt eine grundsätzliche Aufgeschlossenheit gegenüber der Verwaltungsreform. Insbesondere der Wunsch nach Entbürokratisierung und die Hoffnung auf mehr Handlungsfreiheit und Verantwortung lassen die Modernisierungsstrategie attraktiv erscheinen (S. 379).

Auch Nauerth (2003) kommt auf Grundlage der Befunde einer 1999 durchgeführten qualitativen Befragung von Fachkräften im Bereich der Sozialen Arbeit zum dem Schluss, dass die Akteure „mental ‚offen‘“ seien für die Neue Steuerung und sie „bedürftig und eigennützig auf[nehmen], um eigene Ziele zu verfolgen“ (S. 16). Ob es sich hierbei um eine Form der Kooption, also einer insbesondere durch rhetorische Anschlussfähigkeit und ideologische Versprechen ermöglichte managerialistische Kolonialisierung professioneller Logik (Derber 1983; Clarke/Newman 1997; White 2006) oder aber eine, wie von Befürworter_innen fachlichen Sozialmanagements behauptet, berechnete Erwartung ans Management handelt, bleibt hier offen.

Ein bereits dargestellter organisationstheoretischer Ansatz, bei dem der jeweilige Rationalitätsmythos nicht nur als eine in der organisationalen Umwelt verankerte, sondern auch von den Organisationsmitgliedern selbst internalisierte Erwartungshaltung verstanden wird, ist der Archetypenansatz (siehe Kapitel 3.3.4). Ausgangspunkt des Archetypenansatzes ist die Annahme, dass konfigurierte Organisationen erfolgreicher seien als Organisationen, deren Merkmale nicht stimmig ineinandergreifen (Miller/Mintzberg 1983; Greenwood/Hinings 1993). Organisationen würden demnach dazu tendieren, ihre Strukturen, Mythen und Prozesse aufeinander abzustimmen und hierüber „interne Konsistenz und Harmonie“ (Mintzberg 1992, S. 18) herzustellen. Im Unterschied zum ‚alten‘ Archetypenansatz nach Miller wird im Neoinstitutionalismus diese Harmonie nicht technisch, sondern primär ‚institutionalistisch‘ über Glaubensvorstellungen begründet. Organisationsstrukturen müssen aber nicht nur mit den Erwartungen der organisationalen Umwelt übereinstimmen, sondern darüber hinaus auch die Ideen und Werte der Organisationsmitglieder repräsentieren (Greenwood/Hinings 1993, S. 1055). Organisationsstrukturen werden damit im Archetypenansatz

satz nicht ‚nur‘ über gesellschaftliche Institutionen, sondern auch über ihr wechselseitiges Bedingungsverhältnis mit organisationsinternen Dynamiken erklärt. Stabile konfigurierte Organisationen (Archetypen) repräsentieren sowohl dominante Interpretationsmuster des organisationalen Feldes als auch die Ideen und Interessen der Akteure innerhalb der Organisation. Organisationaler Wandel setzte dann ein, wenn die Organisationsstruktur nicht mehr den technischen und institutionellen Anforderungen der organisationalen Umwelt entspricht oder den Interessen mächtiger Akteursgruppen innerhalb der Organisationen entgegenläuft: „A pressure for inertia or change is the extent to which groups are satisfied, *or not*, with how their interests are met“ (Hinings/Malhotra 2008, S. 114). Wird organisationaler Wandel eingeleitet, vollziehe sich dieser nicht als stetiger, sondern als radikaler Wandel von einer alten, ‚delegitimierten‘ Organisationsform zu einer neuen, in sich stimmigen Konfiguration (Greenwood/Hinings 1996). Dann reicht es jedoch nicht, interviewte Personen hinsichtlich ihrer Haltung zum Managerialismus in Typen einzuteilen. Vielmehr müssten die Typen hinsichtlich ihrer „capacity for action“ und „supportive power dependencies“ bestimmt und im Verhältnis zur jeweiligen Organisationsstruktur „enabling dynamic of change or inertia“ (Hinings/Malhotra 2008, S. 114) spezifiziert werden.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen würden hybride Organisationsformen – in diesem Fall Mischungen von professionellen und managerialistischen Elementen – lediglich ein Übergangsphänomen, jedoch kaum eine langfristige Lösung zur Vereinbarung widerstreitender Rationalitätsmythen darstellen. Wenn davon ausgegangen wird, dass die implizite und/oder explizite affirmative Bezugnahme der Organisationsmitglieder zu dem von der Organisation verkörperten Rationalitätsmythos ein wesentliches Merkmal erfolgreicher Organisationen darstellt (Hinings/Malhotra 2008), wäre auch eine Entkopplung der Formalstruktur von der innerorganisatorischen Praxis eher dysfunktional.

Für professionelle Organisationen wurde im Rahmen empirischer Studien des Archetypenansatzes ein Wandel von der „heteronomen professionellen Organisation“ über den sogenannten „P²-Typ“ zum „Managed Professional Business“ (MPB) nachgezeichnet (Hinings/Greenwood 1988; Greenwood et al. 1990; Cooper et al. 1996; siehe auch Kapitel 3.3.4). Im MPB arbeitet weiterhin professionelles Personal, dieses ist aber in seinem Bedeutungsgehalt auf Expert_innentum bzw. „a particular skill“ (Hinings/Malhotra 2008, S. 110) reduziert und entspricht damit kaum mehr dem Professionalitätsverständnis in der Sozialen Arbeit. Die Forschungen zu P² und MPB wurden hauptsächlich im privatwirtschaftlichen Sektor, einige auch im Gesundheitswesen (z.B. Caronna/Scott 1999; Kitchenner 1999) durchgeführt. Powell et al. (1999) gehen davon aus, dass die Befunde auf alle professionalisierten Felder übertragen werden können: „We find it useful to think of professional organizations as reflecting a relatively consistent archetype or configuration“ (Powell et al. 1999, S. 3).

Studien zu Organisationen Sozialer Arbeit, die diese Annahme bestätigen, liegen bisher nicht vor, jedoch gibt es gute Gründe, an der zitierten These zu zweifeln. Unabhängig von empirischen Befunden ist der im Neoinstitutionalismus in Anschlag gebrachte weite Professionsbegriff analytisch unscharf und widersprüchlich und damit auch der Typus der professionellen Organisation (P² oder MBP) nicht stringent ausgearbeitet. Am Beispiel des von Mintzberg (1979) formulierten Typus der professionellen Bürokratie wurde deutlich, dass diese nicht als erwerbswirtschaftliches Unternehmen bestehen kann. Sobald das Profitinteresse einer Organisation an oberster Stelle steht, ist die professionelle Idee der Organisation untergeordnet und eine professionelle Selbstverwaltung ergibt keinen Sinn mehr. Inwieweit die (meist gemeinnützigen) Träger der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland über die P²- und MPB-Typen treffend beschrieben werden, muss damit zunächst offen bleiben.

Neben der Frage der Verallgemeinerbarkeit der Überlegungen für den sozialen Bereich ist zudem die funktionalistische Argumentation des Archetypenansatzes, insbesondere die Annahme der Funktionalität organisationaler Kohärenz zu hinterfragen (kritische hierzu: Kirkpatrick/Ackroyd 2003). Zudem wird eine substanzkritische Analyse der von Archetypen verkörperten Rationalitätsmythen von den Vertreter_innen dieses Ansatzes nicht angestrebt und folglich auch der sich in Organisationen manifestierenden (ko-operativen) Praxis keine Beachtung geschenkt. Nichtsdestotrotz stellt die im Archetypenansatz vorgeschlagene Verknüpfung von gesellschaftlichen Institutionen, Organisationsstrukturen und den Interessen und Ideen der Organisationsmitglieder eine durchaus beachtenswerte und wichtige Erweiterung des organisationssoziologischen Neoinstitutionalismus dar. Für die Analyse des Verhältnisses von Management, Professionalität und Organisation in der Sozialen Arbeit lässt sich schlussfolgern, dass neben der Erwartungshaltung der organisationalen Umwelt eben auch die Interesse, Werte und Vorstellungen der organisationsinternen Akteure Beachtung finden müssen. Managerialismus ist keinesfalls ‚nur‘ ein formales und den Organisationen eher äußerliches Merkmal. Vielmehr ist davon auszugehen, dass mit dem Einsatz solcher Instrumente auch die ihnen inhärenten Ideen Verbreitung finden und sich – wenn auch jeweils unterschiedlich interpretiert – in den Vorstellungen und Haltungen der Fachkräfte niederschlagen und schließlich in Handlungen manifestieren (Sahlin/Wedlin 2008).

4.3 Managerialismus und organisationale Praxis: Konkretisierung des Forschungsprogramms

Sozialmanagement ist seit knapp zwei Jahrzehnten nicht nur ein dominantes Thema der wissenschaftlichen Auseinandersetzung, sondern vor allem auch ein fester Bestandteil von Organisationen Sozialer Arbeit. Während ein fachliches Sozialmanagement auch aus einer professionstheoretischen Perspektive Befürworter_innen findet, wird auf der anderen Seite das managerialistische, der Verwaltungsreform und betriebswirtschaftlichen Managementstrategien implizierte Rationalitätsversprechen als ideologisch, den Bedürfnissen der Nutzer_innen sozialer personenbezogener Dienstleistungen abträglich und einer Professionalisierung Sozialer Arbeit entgegenstehend rekonstruiert (Pollitt 1990; Clarke/Newman 1997; Schnurr 2005; Hasenfeld 2015; Otto/Ziegler 2015). Vor dem Hintergrund der äußerst kontrovers geführten Diskussion ist es verwunderlich, dass so wenige aussagekräftige, nahezu keine statistisch repräsentativen Studien zum Gegenstand und auch keine überzeugende Abgrenzung zwischen einem professionalitätstfördernden Sozialmanagement und Professionalität ko-optierenden, managerialistischen Management vorliegen. Auch Langzeitstudien, die zur kausalen Zurechenbarkeit von Befunden auf konkrete (Management-)Maßnahmen methodisch erforderlich wären, gibt es keine. Die Vielschichtigkeit und Widersprüchlichkeit der Befunde spricht aber auch dafür, dass „nicht von einer konsistenten Effizienzsteigerung oder Deprofessionalisierung Sozialer Arbeit zu sprechen [ist]“ (Dollinger 2010, S. 303; siehe auch Kessl 2009, S. 46). Während sich durchaus Hinweise darauf finden lassen, dass Ökonomisierung und Sozialmanagement tendenziell mit einer Arbeitsverdichtung einhergehen, sind keine Befunde bekannt, die professionalitätstfördernde Effekte des Sozialmanagements nachzeichnen. Gerade aber durch die Heterogenität der Ergebnisse wird die u.a. im Neoinstitutionalismus und im Interaktionismus vertretene These der nur losen Kopplung von Management und organisationaler Praxis bestätigt – oder wie Evans es formuliert: „Management rhetoric and the paraphernalia of control should not be equated with management control“ (Evans 2013, S. 743).

Neoinstitutionalistische und interaktionistische Organisationsanalysen stellen zweifelsohne eine notwendige Ergänzung zu sowohl managementaffinen als auch ideologiekritischen Analysen des Managerialismus in der Sozialen Arbeit dar. Was das Verhältnis zwischen Managementinstrumenten und pädagogischer Praxis betrifft, unterliegen nämlich nicht nur die Befürworter_innen einer stärkeren Managementausrichtung in der Sozialen Arbeit, sondern auch deren Kritiker_innen dem vom Management genährten Steuerungsmythos eines monokausalen Zusammenhangs (Dollinger 2010). Der Kern der managerialistischen Ideologie besteht im Steuerungsoptimismus, in der Vermarktung von Rationalitätsmythen, er zieht seine Überzeugungskraft in erheblichem Maße aus der

Ausblendung von Widersprüchlichkeiten und Ambivalenzen (Abrahamson 1996; Carter/Clegg 2008). Hinweise darauf, dass zumindest der managerialistische Steuerungsoptimismus eine besondere Leistungsbereitschaft oder Aufbruchsstimmung auslöse, also im Sinne eines „Regenmachereffektes [...] das Gemeinwesen in Betrieben, Verwaltungen, Verbänden oder afrikanischen Dörfern zusammen[hält]“ (Kühl 2000, S. 13f.) bzw. als „falscher Plan“²⁵ dennoch Orientierung zu verschaffen hilft, finden sich ebenfalls in den dargestellten Studien keine.

Neben dem Umstand, dass es eben keine eindeutigen Hinweise auf den Einfluss des Managements auf die Soziale Arbeit gibt, bleibt festzuhalten, dass Fachkräfte über einen Interpretationsspielraum im Umgang mit managerialistischen Regeln verfügen. Die Annahme aber, dass sich Soziale Arbeit erfolgreich gegenüber managerialistischen Überformungs- und Kolonialisierungsprozessen wehrt, lässt sich auf Grundlage der empirischen Studien nicht bestätigen (Schnurr 1998; Nauwerth 2003; Nadai/Sommerfeld 2005). Bei allem Erkenntnispotential der dargestellten Organisationsanalysen werden aber auch einige Schwächen und Blindstellen der interaktionistischen und neoinstitutionalistischen Perspektive deutlich, die im Ansinnen einer organisationstheoretischen Fundierung der Professionsdebatte Sozialer Arbeit bearbeitet oder zumindest berücksichtigt werden müssen:

1) Institutionen werden von sozialen Akteuren erfahren „as possessing a reality of their own, a reality that confronts the individual as an external and coercive fact“ (Berger/Luckmann 1991, S. 76). Diese Annahme, die sowohl im Neoinstitutionalismus als auch im symbolischen Interaktionismus geteilt wird, impliziert aber, dass die in einem organisationalen Feld institutionalisierten Rationalitätsmythen eben nicht nur die organisationale Umwelt prägen, sondern auch den Organisationsmitgliedern als „taken-for-granted objectivity“ (Berger/Luckmann 1991, S. 125) entgegentreten. Das heißt wiederum nicht, dass von Institutionen auf eine konkrete Handlungspraxis geschlossen werden kann, die Notwendigkeit der Auslegung von Regeln ist durchaus als unhintergebares Moment sozialen Handelns zu begreifen (exemplarisch etwa Schütz 1932; Wittgenstein 1967; Habermas 1984 u.v.m.). Von der Freiheit der Fachkräfte, managerielle Regeln professionalistisch oder managerialistisch auszulegen, kann aber im Falle der tatsächlich erfolgreichen Institutionalisierung des managerialistischen Rationalitätsmythos keine Rede sein. Selbstverständlich hingenommene, institutionalisierte Annahmen zeichnen sich ja eben dadurch aus, dass sie a) meist nicht sichtbar und so auch nicht der Reflexion zugänglich sind und b) als hegemoniale Deutungsmuster besondere

²⁵ Siehe die von Weick mehrfach aufgegriffene, von Holub (1977) in Gedichtform erzählte Geschichte des jungen Leutnants, der mit seinen Leuten während eines Manövers in den Schweizer Alpen in einen Schneesturm gerät und sie schließlich auf Grundlage einer Karte von den Pyrenäen herausführt. Weick (1995) schließt hieraus fürs Management, „that when you are lost, any old plan will do“ (S. 345).

Definitionsmacht besitzen und es insofern schwer ist, ihnen abweichende bzw. alternative Interpretationen erfolgreich entgegenzusetzen.

2) Vertreter_innen des Archetypenansatzes weisen zudem darauf hin, dass sich Organisationen nicht nur über die symbolische Verkörperung von Rationalitätsmythen gegenüber der organisationalen Umwelt legitimieren müssen, die Formalstruktur vielmehr auch von einer einflussreichen Gruppe der Organisationsmitglieder selbst akzeptiert sein muss. Eine Diskrepanz zwischen dem nach außen verkörperten Mythos (z.B. Managerialismus) und einem von den Organisationsmitgliedern geteilten Deutungsmuster (z.B. Professionalismus) müsste dann zu organisationsinternen Spannungen führen, die langfristig einen organisationalen Wandel zur Folge haben (Hinings/Malhotra 2008).

3) Schließlich ist noch darauf hinzuweisen, dass die Frage der *technischen* Implikationen des managerialistischen Deutungsmusters im Rahmen neoinstitutionalistischer Analysen keine Beachtung findet. Empirische Hinweise auf die von Vertreter_innen eines fachlichen Sozialmanagements geteilte Auffassung, mit Hilfe von Managementstrategien eine Professionalisierung Sozialer Arbeit vorantreiben zu können, gibt es keine. Ungeklärt ist daher auch, inwiefern sich ein fachliches, Professionalität ermöglichendes Sozialmanagement von einem managerialistischen, professionelle Handlungsvollzüge restringierenden Sozialmanagement abgrenzen lässt. Zur Beantwortung jener auch für diese Arbeit zentralen Fragestellung ist die Beachtung der symbolischen Ebene konstitutiv, es müssen aber auch Wechselwirkungen zwischen kommunikativer und ko-operativer Praxis, zwischen talk und action in den Blick genommen werden.

Auf institutioneller Ebene geht es um die Frage der symbolischen Besetzung eines organisationalen Feldes, also um die Deutungsmacht verschiedener, z.T. widerstreitender auf Zweck-Mittel-Erwägungen zielender Rationalitätsversprechen. Auf dieser abstrakten symbolischen Ebene konnte das dem Neuen Steuerungsmodell und auch teilweise dem Sozialmanagement zugrundeliegende, als Managerialismus bezeichnete Glaubenssystem als der professionellen Logik und den Anforderungen sozialer personenbezogener Dienstleistungsorganisationen entgegenstehend rekonstruiert werden. Inwieweit welche Akteure mit welchen Strategien und Mechanismen ihre Perspektive als hegemoniales Interpretationsmuster gegenüber anderen Deutungsangeboten durchsetzen bzw. durchzusetzen versuchen, steht nicht im Zentrum dieser Arbeit (siehe hierzu die Studien von Pollitt 1990; Clarke/Newman 1997). Im Folgenden wird vielmehr der gegenwärtigen Relevanz von Management und Managerialismus in der Sozialen Arbeit nachgegangen. Im Anschluss an das in Kapitel 3.4.2 entworfene Forschungsprogramm zur Analyse von Organisationen Sozialer Arbeit werden dabei zwei Schritte unterschieden:

1. Managerialismus als institutionalisierte Formalstruktur

Bevor sich der Frage gewidmet wird, welche Implikationen bestimmte Institutionen für die sozialarbeiterische Leistungserbringung haben, müssen organisationsstrukturelle Manifestationen solcher Rationalitätsmythen identifiziert werden. Grundsätzlich können alle innerhalb der letzten zweieinhalb Dekaden implementierten und explizit der Privatwirtschaft entlehnten Formen der Organisationsgestaltung (auch) als symbolische Verkörperung eines managerialistischen Glaubens bestimmt werden. Die bereits dargestellten Studien haben erste Hinweise auf die Verbreitung des Rationalitätsmythos in organisationalen Formalstrukturen im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe gegeben (Münder/Tammen 2003; Gerull 2004; Beckmann et al. 2007; Langer 2007). Gleichwohl geht Managerialismus nicht in der Implementierung solcher Managementkonzepte auf, sondern betrifft auch eher subtilere, schwerer formal zu bestimmende Aspekte wie Personalentscheidungen, die Ausrichtung der Organisation oder auch managerialistische Führungskulturen. Folglich müssen auch weitere, womöglich informelle Formen der symbolischen Verkörperung von Managerialismus innerhalb der Organisationen bestimmt und darüber hinaus auch noch zu präzisierende Formen der Materialisierung von Managerialismus auf Ebene der ko-operativen Praxis herausgearbeitet werden.

2. Managerialismus und organisationale Praxis

Eine professionstheoretisch informierte Organisationsanalyse Sozialer Arbeit macht es erforderlich, das im Management und Managerialismus enthaltene Rationalitätsversprechen ernst zu nehmen und hinsichtlich seiner Implikationen für die organisationale Praxis zu prüfen. Dabei kann nicht von monokausalen Zusammenhängen zwischen einem managerialistischen Glaubenssystem, der organisationalen Formalstruktur und professioneller Praxis ausgegangen werden. Die potentielle Relevanz managerialistischer Elemente entfaltet sich vielmehr erst in der (alltäglichen) Interpretation und Anwendung des Mythos durch die Organisationsmitglieder. In die Analyse muss daher sowohl die symbolische Ebene als auch die ‚technische‘ Ebene der ko-operationalen organisationalen Praxis in den Blick genommen werden.

Für die Analyse von organisationaler Sozialer Arbeit wird u.a. im Einklang mit den Annahmen des Archetypenansatzes davon ausgegangen, dass sich Managerialismus eben nicht nur in formalen Elementen, sondern auch in den Deutungsmustern der Akteure innerhalb der Organisation wieder spiegelt. Auf Ebene der Führungskräfte kann sich dies etwa im Misstrauen in die Fähigkeit der Mitarbeitenden zur (professionellen) Selbststeuerung manifestieren, was dann etwa in Form stärkerer Kontrollen und geringerer Autonomiespielräume faktische Konsequenzen für die Arbeit der Fachkräfte haben könnte. Auch das Ausmaß der wettbewerblichen Ausrichtung der Organisation und

deren Konsequenzen für die Leistungserbringung lassen sich nicht alleine über formale Elemente (z.B. die Rechtsform der Organisation) präzise bestimmen.

Auf Ebene der konkreten Leistungserbringung ist nicht auszuschließen, dass managerialistische Überzeugungen in fachliche Entscheidungen übergehen. Managerialismus steht in enger Verbindung mit Ideen einer aktivierenden Sozialpolitik und betrifft damit nicht nur Fragen der organisationalen Steuerung, sondern tangiert auch potentiell (fachliche) Haltungen gegenüber den Klient_innen (grundsätzlich etwa Dean 2003; Lessenich 2003; bezogen auf die Soziale Arbeit z.B. Lutz 2010; Mohr/Ziegler 2012b; Kessl 2013; Dollinger et al. 2013; Klomann 2014). Insofern könnte sich eine managerialistische Organisationskultur auch z.B. in der Kontrollorientierung und Strafbereitschaft der Mitarbeitenden bzw. konkret: kontrollierenden und strafenden Praktiken niederschlagen.

Die nun dargestellten Ebenen und analytischen Fragen lassen sich kaum alle innerhalb eines einzigen Forschungsdesigns bearbeiten. Die Intention des hier vorgeschlagenen Forschungsprogramms bestand auch zunächst darin, den Umfang der aus fachlichen Überlegungen abgeleiteten Relevanz organisationstheoretischer Fragen abzustecken und damit auch eine professionstheoretisch relevante Organisationsforschung von einem allgemeinsoziologischen Zugang zu Organisationen abzugrenzen. Wie Teile des hier und bereits in Kapitel 3.4.2 entworfenen Forschungsprogramms in konkrete Fragen und operationalisierbare Thesen überführt und im Rahmen eines eigenen Forschungsprojektes bearbeitet wurden, wird im folgenden Kapitel ausgeführt.

5 Empirische Analyse und Diskussion des Verhältnisses von Profession und Organisation in der Kinder- und Jugendhilfe

5.1 Forschungsmethodisches Vorgehen

5.1.1 Forschungsleitende Thesen

In dieser Arbeit sollen charakteristische Merkmale von Organisationen im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe herausgearbeitet und hinsichtlich ihrer Ausprägung und auch Relevanz für die Dienstleistungserbringung bestimmt werden. Im Fokus der Analyse stehen die theoretisch diskutierten professionellen und manageriellen Steuerungsmodi.

Analog zum Aufbau dieser Arbeit erfolgt die empirische Analyse in drei Schritten: Zunächst wird sich der Verbreitung und Relevanz der als typisch für professionelle Organisationen bestimmten Elemente im Feld der Kinder- und Jugendhilfe gewidmet und hieran anschließend eine sehr ähnliche Analyse für als managerialistisch definierte Merkmale durchgeführt. Im dritten Unterkapitel werden verschiedene Verhältnisbestimmungen von professionellen und managerialistischen Organisationsaspekten diskutiert. Zu jedem dieser Punkte werden im Folgenden einige Hypothesen formuliert. Die Hypothesen bleiben hier zunächst noch grob und werden erst in den jeweiligen Unterkapiteln operationalisiert.

Professionelle Organisationen

Die von Mintzberg (1979) beschriebene professionelle Bürokratie stellt neoinstitutionalistisch betrachtet eine symbolische (organisationale) Verkörperung der professionellen Idee dar. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die Verbreitung dieses Organisationstypus im Feld der Kinder- und Jugendhilfe Hinweise auf die Deutungsmacht der Sozialen Arbeit und die Professionalisierung des organisationalen Feldes zulässt. Aus den vorausgegangenen Überlegungen kann davon ausgegangen werden, dass Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe durchaus Ähnlichkeiten mit dem professionellen Organisationstypus aufweisen. Im ersten Schritt gilt es daher, den Typus der professionellen Organisation zu operationalisieren und dessen Verbreitung im Feld der Kinder- und Jugendhilfe zu bestimmen.

H 1-1): Organisationen im organisationalen Feld der Kinder- und Jugendhilfe repräsentieren nicht den Idealtypus der professionellen Organisation, weisen aber eine starke Ausprägung der von Mintzberg benannten Elemente des Typus auf.

Da sowohl im Konfigurationsansatz von Mintzberg als auch im Archetypenansatz von Organisationsstypologien, also der Existenz und Wirksamkeit organisationaler Muster, ausgegangen wird, muss auch die Wechselwirkung der Merkmale professioneller Organisationen in den Blick genommen und hinsichtlich ihrer internen Konsistenz geprüft werden.

H 1-2) Die als Kennzeichen professioneller Organisationen definierten Merkmale konstituieren ein organisationales Muster.

Den fachlichen und professionstheoretischen Überlegungen der Sozialen Arbeit folgend ist zu vermuten, dass professionelle Organisationen eine dem fachlichen Selbstverständnis entsprechende professionelle Soziale Arbeit ermöglichen. Es gilt daher zu klären, ob es sich beim professionellen Organisationstypus lediglich um einen Rationalitätsmythos handelt, der als Ideologie eine abweichende Praxis gesellschaftlich zu legitimieren hilft oder aber um eine – technisch betrachtet – angemessene organisationale Rahmenbedingung für die Leistungserbringung.

H 1-3) Professionelle Organisationen stellen eine Ermöglichungsbedingung für fachlich gute Dienstleistungserbringung in der Sozialen Arbeit dar.

Managerialistische Organisationen

Neben der Verbreitung von professionellen und bürokratischen Strukturmerkmalen muss davon ausgegangen werden, dass die in dieser Studie erfassten Einrichtungen aus dem Bereich der Kinder- und Jugendhilfe auch managerialistische Merkmale aufweisen, also auf betriebswirtschaftliche Managementinstrumente zurückgreifen, sich am wirtschaftlichen Erfolg orientieren und der Idee professioneller Selbststeuerung misstrauen.

H 2-1) Managerialistische Merkmale stellen feste Bestandteile der Organisationen im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe dar.

Die Bezeichnung der genannten Merkmale als ‚managerialistisch‘ impliziert bereits die Annahme, dass die genannten technischen Managementpraktiken und ideologischen Komponenten in hohem Maße miteinander verknüpft sind und es sich hierbei – ähnlich wie beim professionellen Organisationstyp – um ein organisationales Muster handelt.

H 2-2) Die hier als managerialistisch definierten Merkmale konstituieren ein organisationales Muster.

Neben der These, dass Managerialismus auch in der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland sichtbar in organisationalen Formalstrukturen verkörpert wird und damit zumindest auf symbolischer Ebene bedeutsam ist, stellt sich die Frage, welche praktische Relevanz managerialistischen Merkmalen für die Leistungserbringung in der Sozialen Arbeit zukommt. Statt sich also auf die Analyse

der organisationalen ‚Schauseite‘ zu beschränken, wird ebenso wie bei den Merkmalen professioneller Organisationen das Verhältnis von managerialistischer Formalstruktur und organisationaler Praxis analysiert und damit das im Management und Managerialismus enthaltene Rationalitätsversprechen kritisch geprüft. Sozialmanagement steht in der Sozialen Arbeit für den Versuch, (betriebswirtschaftliches) Management zur Erhöhung der Dienstleistungsqualität einzusetzen und hierüber auch einen Beitrag zur Professionalisierung des Berufs zu leisten. In Anbetracht der zuvor ausgeführten, professionstheoretisch informierten Kritik am Managerialismus ist die These in diesem Fall jedoch negativ formuliert, wird also davon ausgegangen, dass managerialistische Merkmale mit schlechten Bedingungen für die Leistungserbringung einhergehen.

H 2-3) Managerialistische Organisationen restringieren die Möglichkeiten einer fachlich guten Dienstleistungserbringung in der Sozialen Arbeit.

Professionelle, managerialistische und hybride Organisationen

Nachdem der professionelle und managerialistische Organisationstyp hinsichtlich ihrer Verbreitung und Bedeutung für die Leistungserbringung bestimmt wurden, stellt sich noch die Frage, in welchem Verhältnis beide Steuerungsmodi zueinander stehen. In der Organisationstheorie ist man sich hier uneinig. Sowohl in der kritischen Managementdebatte der Sozialen Arbeit, aber auch im bereits häufiger angeführten Archetypenansatz wird davon ausgegangen, dass es sich um zwei konkurrierende Steuerungsrationaltäten handelt, also sich Organisationen tendenziell entweder als professionelle oder aber als managerialistische Organisationen aufstellen.

H 3-1) Je stärker eine Organisation managerialistische Merkmale aufweist, desto weniger entspricht sie dem Typus der professionellen Organisation und umgekehrt. Managerialistische und professionelle Organisationen stellen damit jeweils zwei Pole eines Kontinuums dar.

Eine andere Position schließlich begreift Organisationen als Aushandlungsordnung. Inwieweit in der Formalstruktur verkörperte Rationalitätsmythen auch für die Leistungserbringung bedeutsam werden, wird dabei als Fragen mikropolitischer Prozesse, Haltungen und Regelinterpretationen der Akteure begriffen. Dass Organisationen auf ihrer Schauseite ganz unterschiedliche und auch häufig widersprüchliche Erwartungshaltungen bedienen, stellt aus dieser Perspektive kein Problem, sondern eine Notwendigkeit und in gewisser Weise auch eine organisationale Selbstverständlichkeit dar.

Um der Gefahr entgegenzuwirken, vorschnell von einem Gegensatzpaar von managerialistischen und professionellen Organisationsmerkmalen auszugehen und – quantitativ womöglich zunächst unbedeutende – hybride Organisationsformen zu übersehen, wird hier auch einer, Hypothese 3-1 entgegengesetzten These nachgegangen:

H 3-2) In der vorliegenden Stichprobe werden Einrichtungen identifizierbar sein, in denen sowohl Merkmale des professionellen als auch des managerialistischen Organisationstypus überdurchschnittlich stark ausgeprägt sind.

In der folgenden empirischen Analyse werden die Hypothesen aufgegriffen, die wichtigen Begriffe konzeptualisiert und operationalisiert und die so spezifizierten (Null-)Hypothesen empirisch geprüft. Dabei wird sich nicht streng an diese sehr global formulierten Thesen gehalten: Neben der deduktiven Prüfung dieser und weiterer, im Verlauf der Analyse formulierter Hypothesen werden explorative Verfahren angewendet, um differenzierte Einblicke in die Verbreitung, Relevanz und das Verhältnis der Steuerungsmodi zueinander zu gewinnen.

Die Indexbildung (zur Abbildung der Dimensionen) erfolgt meist über Hauptkomponentenanalysen, die Hypothesenprüfung primär über Korrelations- und (lineare) Regressionsanalysen. Zur Bearbeitung von Hypothese H 3-3 wird zudem auf das explorative statistische Verfahren der Clusteranalyse zurückgegriffen. Alle statistischen Analysen wurden mit der Software IBM SPSS Statistics, Version 22 durchgeführt, die Befunde werden in Anlehnung an die Richtlinien der American Psychological Association (APA) (2010) dargestellt (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Übersicht über die verwendeten statistischen Symbole (nach APA 2010)

Symbol	Definition
<i>df</i>	Freiheitsgrade
<i>F</i>	Testprüfgröße des F-Tests (Unabhängigkeit der Varianz zweier Stichproben)
<i>M</i>	arithmetisches Mittel
<i>Min/Max</i>	kleinster bzw. größter Wert einer Beobachtung
<i>n</i>	Anzahl der Fälle
<i>p</i>	Irrtumswahrscheinlichkeit
<i>r</i>	Pearson Korrelationskoeffizient (Effektstärke bei Korrelation)
<i>r_{ab,c}</i>	Partieller Korrelationskoeffizient für die Korrelation zwischen a und b, bei der der Einfluss von c kontrolliert wird.
<i>R²</i>	Bestimmtheitsmaß für Varianzaufklärung in einem linearen Regressionsmodell
<i>SD</i>	Standardabweichung
<i>t</i>	Testprüfgröße des t-Tests (signifikante Unterscheidung zweier Mittelwerte)
<i>α</i>	Cronbachs Alpha: Wert für die interne Konsistenz (Reliabilität) einer Skala
<i>η²</i>	Eta ² : Effektstärke einer ANOVA
*	in Tabellen: steht für ein Signifikanzniveau von <i>p</i> <.05
**	in Tabellen: steht für ein Signifikanzniveau von <i>p</i> <.01
➤	Zahl(en) in Klammer nach <i>r</i> , <i>t</i> , <i>F</i> stehen für Freiheitsgrade, z.B. <i>r</i> (54)=.32

Bevor ich mich der empirischen Prüfung der Thesen widme, werden das Forschungsdesign (Kapitel 5.1.2) und die Stichprobe (5.1.3) der Studie vorgesehlt.

5.1.2 Forschungsdesign und Datenerhebung

Die den folgenden Analysen zugrundeliegenden Daten habe ich im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung einer Fortbildung für Führungskräfte in der Kinder- und Jugendhilfe von 2011 bis 2013 erhoben (Leitung des Forschungsprojektes: Holger Ziegler, Universität Bielefeld). Primäres Ziel der wissenschaftlichen Begleitung war die Evaluation des vom EREV und St. Elisabeth-Verein Marburg e.V. initiierten Weiterbildungsprojektes „Zukunft Personalentwicklung“ (ZuPe). Im Rahmen des Weiterbildungsprojektes wurden insgesamt 60 Führungskräfte aus Einrichtungen der ambulanten, teil- und vollstationären Kinder- und Jugendhilfe in Fragen der Organisations- und Personalentwicklung geschult. Neben vier inhaltlichen Modulen sollten die Fortbildungsteilnehmer_innen ein selbst gewähltes Personal- oder Organisationsentwicklungsinstrument in ihrer Einrichtung einführen. Fortbildungsinhalte waren verschiedene Verfahren zur Professionalisierung des Personalmanagements, der Verbesserung der Arbeitsbedingungen, der Erhöhung der Einrichtungsattraktivität und Strategieentwicklung (Schewe 2012).

Aufgabe der wissenschaftlichen Begleitforschung war es, sowohl formativ als auch summativ die Fortbildung zu evaluieren (siehe zu Folgendem Mohr 2013b). Untersucht wurde, inwieweit die Fortbildungsinhalte auf die festgestellten Bedarfe und Problemfelder der Einrichtungen abgestimmt waren und auch, inwiefern die Ziele der Fortbildung insgesamt als auch die Ziele des von den Teilnehmer_innen implementierten Personal- oder Organisationsentwicklungsinstruments erreicht werden konnten (Mohr 2012). Zum Zwecke der formativen Evaluation wurden regelmäßig Zwischenergebnisse der Befragungen an die Steuerungsgruppe des Projektes sowie die Teilnehmer_innen der Fortbildung zurückgemeldet. Hierdurch bestand zum einen die Möglichkeit, Inhalte der Fortbildungsmodule den tatsächlichen Bedarfen der Einrichtungen anzupassen, zum anderen konnten die Fortbildungsteilnehmer_innen die Befunde der Mitarbeiter_innenbefragung nutzen, um ein der Ausgangssituation ihrer Organisation angemessenes Praxisprojekt zu konzipieren.

In erster Linie handelte es sich aber bei der Begleitforschung um eine summative Evaluation, die dazu angelegt war, „die Maßnahme zusammenfassend zu bewerten“ (Döring/Bortz 2016, S. 990). Das zentrale Evaluationsinteresse bestand darin, den Einfluss der Fortbildung sowie der im Rahmen der Fortbildung in den Einrichtungen implementierten Projekte auf die Arbeitsbedingungen und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter_innen zu bestimmen (Mohr 2013b).

Um Aussagen über Entwicklungen in den Einrichtungen treffen zu können, wurden die Fortbildungsteilnehmer_innen sowie die Mitarbeiter_innen aus deren Zuständigkeitsbereichen zu zwei Zeitpunkten befragt: unmittelbar vor sowie eineinhalb Jahre nach Beginn der Fortbildung. Mögliche Effekte der Fortbildung und der in den Einrichtungen eingeführten Projekte wurden dann aus einem

Vergleich der Ergebnisse der ersten Befragung mit denen der zweiten Befragung abgeleitet (indirekte Veränderungsmessung über Differenzwerte). Um Veränderungen auf die jeweiligen Projekte zurückführen zu können, wurden die Einrichtungen zudem „nach Projekttyp und Stand der Umsetzung entsprechend einem quasi-experimentellen Design in ‚Versuchs- und Kontrollgruppen‘ eingeteilt“ (Mohr 2013b, S. 49). Darüber hinaus wurden im Sinne einer direkten Veränderungsmessung die Personen zum zweiten Erhebungszeitpunkt retrospektiv zu Veränderungen in ihrer Einrichtung befragt und die Fortbildungsteilnehmer_innen zur direkten Beurteilung der Fortbildung gebeten (Mohr 2013b). Im Folgenden wird sich auf die Daten der ersten Befragungswelle fokussiert. Befunde der zweiten Befragung und damit auch Ergebnisse der summativen Evaluation sind für die Fragestellungen dieser Arbeit nicht relevant und werden auch hier nicht weiter ausgeführt.

Die Evaluation des Weiterbildungsprojektes ZuPe erfolgte über eine standardisierte Onlinebefragung der insgesamt 60, meist in Führungspositionen tätigen Fortbildungsteilnehmer_innen sowie der Mitarbeitenden ihres Zuständigkeits- bzw. Einsatzbereichs (z.B. die Mitarbeitenden einer Einrichtung, eines Geschäftsbereich o.ä.). Für die Fortbildungsteilnehmer_innen und deren Mitarbeitenden gab es jeweils unterschiedliche Fragebögen:

Der Fragebogen für die Fortbildungsteilnehmer_innen zielte primär auf die Erfassung von Strukturdaten der Einrichtung und Merkmale des Zuständigkeitsbereichs der Personen als Führungskräfte. Es wurden u.a. Fragen zu eingesetzten Managementinstrumenten, der Angebotsstruktur, der personalen Zusammensetzung der Einrichtung und zu Kriterien bei der Personalbedarfsfeststellung gestellt. Außerdem zielten einige Items auf eine Bestimmung des Verhältnisses der Organisation zu anderen freien und öffentlichen Trägern. Hierbei wurden auch Fragen zu Leistungsvereinbarungen mit den Jugendämtern gestellt (Mohr 2012, S. 17f.).

Der Fragebogen für die Mitarbeitenden diente hingegen der Erfassung wesentlicher Dimensionen von Arbeitsbedingungen, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbelastungen, beispielsweise dem Ausmaß an Handlungsspielräumen, Mitbestimmungsmöglichkeiten, emotionaler Erschöpfung, körperlicher Beschwerden und Organisationsbindung. Darüber hinaus wurden auch Fragen formaler Art zum Vertrag, der Häufigkeit der Teilnahme an Fortbildungen und Supervisionen oder Kriterien bei der Zielvereinbarung mit Vorgesetzten gestellt.

Auch wenn sich bei der Auswahl der operationalisierten Dimensionen an Zielsetzungen des Weiterbildungsprojektes orientiert werden musste, weisen die befragten Aspekte hohe Überschneidungen mit den zuvor theoretisch bestimmten Relevanzsetzungen auf: Sowohl mit Blick auf die Attribute professioneller Organisationen als auch hinsichtlich der Debatte um die Verbetriebswirtschaftlichung und Managerialisierung Sozialer Arbeit lassen sich wesentliche Anknüpfungspunkte finden.

Gleichwohl ist hier zu bemerken, dass sowohl die Auswahl der Dimensionen als auch ihre Operationalisierung nicht unmittelbar vom hier entworfenen Forschungsprogramm geleitet wurden. Es handelt sich damit um eine Sekundäranalyse der im Rahmen der Evaluation gewonnenen Daten.

5.1.3 Stichprobe und Repräsentativität

Im Rahmen der ersten Befragungswelle wurden alle 60 Teilnehmer_innen des Projektes und ca. 6000 Mitarbeitende aus 59 verschiedenen Trägern der Kinder- und Jugendhilfe zur Teilnahme an der Befragung eingeladen. Insgesamt haben 57 der Fortbildungsteilnehmer_innen (Rücklauf 95%) und knapp 2000 Mitarbeitende (Rücklauf 33%) aus 55 Einrichtungen den Fragebogen zum ersten Erhebungszeitpunkt beantwortet.

Charakterisierung der Fortbildungsteilnehmer_innen

Die personalen Merkmale der Fortbildungsteilnehmer_innen sind für die Fragestellungen dieser Arbeit nur bedingt von Interesse. Um sich ein besseres Bild der Stichprobe machen zu können, werden einige zentrale Merkmale dennoch kurz dargestellt:

Alter: Im arithmetischen Mittel sind die Fortbildungsteilnehmer_innen 44 Jahre alt ($SD=8.2$). Nur 6% der Fortbildungsteilnehmer_innen sind unter 30, 20% sind zwischen 30 und 39, 48% zwischen 40 und 49 und ein gutes Viertel (26%) 50 Jahre oder älter.

Geschlecht: 61% der Fortbildungsteilnehmer_innen sind Frauen, 39% Männer.

Hierarchische Stellung: Von den 57 Fortbildungsteilnehmer_innen sind knapp 50% (Fach-)Bereichsleitungen, 26% Einrichtungsleitungen, 11% Geschäftsführer_innen oder Vorstandsmitglieder, die restlichen Personen sind auf Stabsstellen (z.B. Personalentwicklung) tätig.

Qualifikation: 58% der Personen haben ausschließlich eine pädagogische Qualifikation, 30% neben einer pädagogischen Ausbildung auch eine betriebswirtschaftliche (Zusatz-)Qualifikation, z.B. in Sozialmanagement oder Organisationsberatung und nur 5% ausschließlich eine betriebswirtschaftliche Qualifikation.

Charakteristika und Repräsentativität der erfassten Organisationen

57 Fortbildungsteilnehmer_innen haben Aussagen zu ihrer Einrichtung gemacht, jedoch liegen nur zu 54 dieser 57 Einrichtungen die Angaben der Mitarbeitenden vor. In der Darstellung der Einrichtungstichprobe werden nun nur die 54 Einrichtungen berücksichtigt, zu denen die Angaben aus beiden Personengruppen vorliegen.

Rechtsform: Bei den Einrichtungen handelt es sich ausschließlich um freie gemeinnützige Träger. Da das Weiterbildungsprojekt ZuPe u.a. vom EREV geplant wurde, ist der Anteil der Einrichtungen in Trägerschaft der Diakonie erwartungsgemäß hoch (75%). Als Rechtsform dominiert der Verein (30 Einrichtungen; 56%), bei 15 Einrichtungen (28%) handelt es sich um gGmbHs, 9 Einrichtungen (17%) sind als Stiftungen organisiert; privat-gewerbliche Träger haben nicht an der Befragung teilgenommen. Hinsichtlich der Rechtsform kann die Stichprobe keinesfalls als repräsentativ gelten. Neben der deutlichen Überrepräsentation diakonischer Einrichtungen, vor allem aber hinsichtlich der Nicht-Repräsentation privat-gewerblicher Träger, die 2008 bereits 19% der finanziell geförderten Träger im Bereich der Hilfen zur Erziehung ausmachen (Gadow et al. 2013, S. 99), ist eine Verzerrung der Befunde nicht auszuschließen. Über die Bedeutung dessen kann nur spekuliert werden, zu vermuten ist aber, dass die Beschäftigungsverhältnisse bei privat-gewerblichen Trägern tendenziell prekärer sind und die Organisationen stärker ökonomisch ausgerichtet sind. Darüber hinaus muss davon ausgegangen werden, dass Träger von Wohlfahrtsverbänden aufgrund ihrer Etabliertheit gewisse Wettbewerbsvorteile haben (siehe z.B. Langer 2007).

Größe der Organisation: Die Bestimmung der Größe der Einrichtungen ist nicht ganz leicht, da sich die Angaben der Fortbildungsteilnehmer_innen je nach Position auf ihren Zuständigkeitsbereich beziehen, der häufig nur einen Teil der Einrichtung oder Geschäftsbereich eines größeren Trägers umfasst. Hinsichtlich der in der Einrichtung bzw. dem Teilbereich der Einrichtung beschäftigten Mitarbeitenden wurden im Durchschnitt 79 Personen angegeben ($SD=92$; $Min=7$; $Max=500$). 27 Einrichtungen (50%) beschäftigen weniger als 50 Personen, 15 Einrichtungen (28%) 50 bis 100 Personen und die restlichen 12 Einrichtungen (22%) über 100 Personen. Die hohe Varianz zwischen den Einrichtungen spricht für die Aussagekraft der Stichprobe.

Angebotsstruktur: Alle Einrichtungen sind zudem schwerpunktmäßig im Bereich der Hilfen zur Erziehung tätig, hauptsächlich in den Bereichen ambulanter Hilfen nach § 30/§ 31 SGB VIII und stationären Hilfen nach § 34 SGB VIII (siehe Tabelle 2). Auch die Unterschiedlichkeit der Angebote spricht für die Aussagekraft der Stichprobe.

Tabelle 2: Angebotsstruktur der erfassten Einrichtungen

Hilfearten ($n=54$, Mehrfachnennungen)	Anzahl	Prozent
stationäre Wohnformen (§ 34 SGB VIII)	41	76%
ambulante HZE (§30 und § 31 SGB VIII)	37	68.5%
Tagesgruppe (§ 32 SGB VIII)	25	46.3%
weitere Formen betreuten Wohnens	19	35.2%
gemeinsame Wohnformen für Mütter/Väter und Kinder (§ 19 SGB VIII)	13	24.1%
Sonderschule/integrativer Kindergarten o.ä.	13	24.1%
Erziehungsberatung (§ 28 SGB VIII)	8	14.8%

Regionale Verteilung der Organisationen: Die meisten Einrichtungen befinden sich in den Bundesländern Nordrhein-Westfalen (13 Einrichtungen, 24%), Hessen (12 Einrichtungen, 22%) und Niedersachsen (10 Einrichtungen, 19%); sechs der Einrichtungen sind in Rheinland-Pfalz, vier in Berlin, jeweils zwei in Bayern, Schleswig-Holstein und Baden-Württemberg und jeweils eine in Sachsen-Anhalt, Sachsen und Brandenburg. Regional zeigt sich damit eine deutliche Ungleichgewichtung, vor allem eine Unterrepräsentation der neuen Bundesländer.

Charakteristika und Repräsentativität der befragten Mitarbeitenden

Insgesamt liegen Angaben zu personalen Merkmalen für 1990 befragte Mitarbeitende vor. Angaben von Personen, die ausschließlich in der Verwaltung tätig sind, müssten gesondert interpretiert werden und werden daher in den folgenden Berechnungen nicht berücksichtigt. Ansonsten wurden Fälle paarweise ausgeschlossen, also nur die jeweils für die Analyse relevanten fehlenden Werte nicht verwendet. Aufgrund dieser Einschränkungen liegt die Fallzahl bei folgenden Berechnungen (auf Individualebene) meist nur zwischen 1700 und 1850 Fällen.

Alter: Im Durchschnitt sind die befragten Personen 39 Jahre alt ($SD=11$ Jahre). Etwa ein Viertel der Personen (25.5%) ist weniger als 30 Jahre alt, ein weiteres Viertel (26.1%) 30-39, 27.3% sind zwischen 40 und 49 und 21.1% sind 50 Jahre oder älter. Nach der Kinder- und Jugendhilfestatistik des Statistischen Bundesamtes beträgt das Durchschnittsalter der Grundgesamtheit im Feld der Kinder- und Jugendhilfe 40 Jahre (Fuchs-Rechlin/Rauschenbach 2012, S. 3). Die Stichprobe ist also bezüglich des Alters der befragten Mitarbeitenden als repräsentativ einzuschätzen.

Geschlecht: 68% der befragten Personen sind weiblich, 32% männlich, im Gesamtdurchschnitt liegt der – in den Arbeitsfeldern jedoch sehr heterogene – Anteil weiblicher Beschäftigter bei 70% (Fuchs-Rechlin/Rauschenbach 2012, S. 4). Damit ist die Stichprobe auch hinsichtlich der geschlechtlichen Verteilung als repräsentativ einzuschätzen.

Qualifikation: 8% der befragten, im pädagogischen Bereich tätigen Personen haben maximal eine Ausbildung zur Kinderpfleger_in oder ähnliches, 37% haben maximal eine Ausbildung als staatlich anerkannte Erzieher_in abgeschlossen und 55% der Mitarbeitenden verfügen über einen FH- oder Uniabschluss in Erziehungswissenschaft/Pädagogik, Soziologie, Psychologie oder einem angrenzenden Fachbereich. Der Gesamtdurchschnitt an Personen mit Hochschulabschluss im Feld der Kinder- und Jugendhilfe (ohne KiTa) liegt bei 50%. In der Stichprobe sind die Personen also durchschnittlich etwas höher qualifiziert als im Gesamtvergleich (Fuchs-Rechlin/Rauschenbach 2012, S. 4). Zu vermuten wäre hier, dass die Bereitschaft zur Teilnahme an einer Befragung unter Personen mit Hochschulabschluss etwas höher ist.

Herkunft und Sprache: 95% der befragten Personen sind in Deutschland geboren und 98% der Personen sprechen zu Hause deutsch. Im Rahmen einer unveröffentlichten Sonderauswertung des Mikrozensus wird berichtet, dass ein Prozent der Sozialarbeiter_innen über einen Migrationshintergrund verfügt und sechs Prozent Migrationserfahrung haben (Henn/Meiner-Teubner 2015). Von einer bedeutsamen Verzerrung der Befunde aufgrund eines Ungleichgewichts im Migrationsanteil kann also nicht ausgegangen werden.

Berufserfahrung: Im Durchschnitt arbeiten die Personen seit 8 ½ Jahren in ihrer Einrichtung ($SD=7.8$) und durchschnittlich seit knapp 15 Jahren im sozialpädagogischen Bereich ($SD=10.2$). Vergleichbare repräsentative Befunde hierzu sind mir nicht bekannt.

Hierarchische Stellung: Die meisten der befragten Personen (77%) besetzen keine Leitungsposition. 16% der Mitarbeitenden sind maximal als Teamleitung tätig und 6% sind Bereichs- oder Einrichtungsleitung. Der Zusammenhang zwischen der hierarchischen Position und dem Geschlecht ist erkennbar ($Cramer-V=.83$) und statistisch signifikant ($p<.01$). Unter den Teamleitungen sind 64% Frauen, unter den Bereichs- und Einrichtungsleitungen ist der Anteil weiblichen Personals mit 57% noch geringer.

Beschäftigungsverhältnisse: Entgegen der zuvor geäußerten Vermutung ist die Befristungsquote bei den erfassten, vornehmlich diakonischen, Einrichtungen vergleichsweise hoch. Während im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe insgesamt 17% der Arbeitsstellen befristet sind, liegt die Befristungsquote in den von mir erfassten Einrichtungen bei 23%. Die Befristungsquote der unter 30-jährigen befragten Personen (49%) entspricht hingegen etwa der Befristungsquote des Gesamtdurchschnitts (55% der unter 25-Jährigen) (Fuchs-Rechlin 2011, S. 56). Deutlich niedriger als im Gesamtdurchschnitt des Bereichs der Kinder- und Jugendhilfe ist hingegen die Teilzeitquote (weniger als 21 Wochenstunden). Im Bereich der Hilfen zur Erziehung sind 17% in Teilzeit beschäftigt (Bröring/Buschmann 2012, S. 45), im Bereich der Kinder- und Jugendarbeit gar 37% (Bröring/Buschmann 2012, S. 56). Die Teilzeitquote der im Rahmen der vorliegenden Studie befragten Mitarbeitenden liegt mit 11% deutlich niedriger als in der Grundgesamtheit. Mögliche Gründe für den hohen Befristungsanteil als auch die niedrige Teilzeitquote in der vorliegenden Stichprobe sind mir nicht bekannt.

Eine fundierte Einschätzung der Repräsentativität der Daten ist auf Grundlage der nur begrenzt verfügbaren repräsentativen Vergleichsdaten kaum möglich. Während jedoch hinsichtlich der personalen Merkmale der Mitarbeitenden keine systematischen Abweichungen von der Grundgesamtheit festgestellt werden können, ist die Stichprobe bezüglich der erfassten Einrichtungen selektiv.

Der hohe Anteil diakonischer Einrichtungen, der Umstand, dass die Einrichtungen eine Führungsperson für insgesamt vier Wochen für die Durchführung einer Weiterbildung freigestellt haben und auch die Teilnahme an der mit hohen Personalkosten verbundenen Mitarbeiter_innenbefragung (pro Befragung ca. 25 Minuten Arbeitszeit) weisen darauf hin, dass sich die Einrichtungen zum Zeitpunkt der Befragung vermutlich nicht in einer existenziellen wirtschaftlichen Krise befanden. Insgesamt kann also davon ausgegangen, dass die Qualität der Arbeitsbedingungen in der vorliegenden Stichprobe eher überschätzt werden, also im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe insgesamt schlechter sind als hier dargestellt.

5.2 Ergebnisse I: Der professionelle Organisationstyp

Im dritten Kapitel dieser Arbeit wurde sich ausführlich mit der Idee der professionellen Organisation auseinandergesetzt und auf Grundlage verschiedener Ansätze zentrale Merkmale herausgearbeitet und in ihrer Relevanz begründet. Im Folgenden soll der Verbreitung dieses Organisationstypus als *typische* Organisationsform im organisationalen Feld der Sozialen Arbeit sowie der Relevanz des Organisationstypus für die Leistungserbringung im Bereich der Sozialen Arbeit empirisch nachgegangen werden.

5.2.1 Operationalisierung und Verbreitung der Merkmale professioneller Organisationen

In der theoretischen Auseinandersetzung mit dem professionellen Organisationstyp konnten drei wesentliche Merkmale dieses organisationalen Musters herausgearbeitet werden. Im Zentrum steht das für jegliche Professionalität und auch für professionelle Organisationen konstitutive Charakteristikum der autonomen Leistungserbringung. Darüber hinaus zeichnen sich professionelle Organisationen durch eine kollegiale Form der Entscheidungsfindung und eine Orientierung am Hilfebedarf der Klient_innen aus. Hier wird sich zunächst der Operationalisierung der drei Merkmale gewidmet.

Autonomie

Im Anschluss an Mintzberg (1979) wird Autonomie hier im engen Sinne als Freiheit in der Wahl der Mittel definiert. Andere Aspekte von Autonomie, so etwa Fragen der politischen Unabhängigkeit und Freiheit von organisationalen Zwecksetzungen und Regeln, sind teilweise in der Operationalisierung der beiden anderen Merkmale professioneller Organisationen eingeflossen.

Da Soziale Arbeit im Kern aus kaum standardisierbarer und auch nur begrenzt kontrollierbarer Interaktionsarbeit besteht, sind die formale hierarchische Struktur und auch Angaben der Führungskräfte nur begrenzt aussagekräftig. Aus diesen Überlegungen heraus wurde sich dafür entschieden, die Fachkräfte zu ihren informell realisierten Gestaltungsspielräumen zu befragen.

Zur Operationalisierung von Autonomie wurden zwei Items aus dem „Job Diagnostic Survey“ (Hackman/Oldham 1975; dt. Übersetzung van Dick et al. 2001) übernommen und zwei weitere, selbst formulierte Aussagen hinzugefügt (siehe Tabelle 3).

Tabelle 3: Autonomie (Häufigkeiten)

Autonomie (n=1550)	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll zu
Ich werde durch Rahmenrichtlinien und Vorgaben so bestimmt, dass ich kaum eigene Vorstellungen in meine Arbeit einbringen kann.	28.8%	57.6%	11.7%	1.8%
Meine Arbeit kann von mir selbstständig geplant werden.	1.0%	11.5%	57.7%	29.8%
Ich entscheide selbst darüber, wie in Ausnahmefällen zu verfahren ist.	4.3%	26.4%	54.4%	15.0%
Meine Arbeit besteht hauptsächlich in der Ausführung von Vorgaben.	18.9%	65.0%	14.7%	1.4%

Die Häufigkeitsverteilung zeichnet kein eindeutiges Bild: Einerseits gaben knapp 90% der befragten Fachkräfte an, die Arbeit selbstständig planen zu können, andererseits sagte ein gutes Sechstel, die Arbeit bestünde hauptsächlich in der Ausführung von Vorgaben.²⁶ Diese Ambivalenz kann als Spiegel der tatsächlich sehr heterogenen – nämlich sowohl von professionellen als auch von bürokratischen Merkmalen geprägten – Steuerungslogik gesehen werden, die Olk (1986) als „duale Steuerung“ bezeichnet: „Sozialarbeiterische Berufsvollzüge werden nicht nur und ausschließlich durch die Imperative professioneller Selbstkontrolle dirigiert, sondern sie werden vor allem auch unter dem Einfluß organisationaler Rahmenbedingungen realisiert“ (Olk 1986, S. 104).

Kollegiale Entscheidungsfindung

Auch zur Dimension „kollegialer Entscheidungsfindung“ wurden nicht formale Partizipationsrechte, sondern die informell realisierte Kollegialität der Entscheidungsfindung über eine Befragung der Fachkräfte selbst erfasst. In Anlehnung an die Überlegungen Mintzbergs (1979) und Waters' (1989) wurde dabei als besonders relevant erachtet, inwiefern Entscheidungen gemeinsam im Kollegium und auf Grundlage fachlichen Wissens getroffen werden. Zur Operationalisierung der Dimension

²⁶ In der Angabe von Häufigkeitsverteilungen beziehe ich mich hier und im Folgenden auf die Summe der Prozentwerte von „trifft eher zu“ und „trifft voll zu“.

„kollegiale Entscheidungsfindung“ wurden vier Items herangezogen. Die selbst formulierten Aussagen fokussieren den Aspekt der Kollegialität, beziehen aber auch die Frage der Fachlichkeit der Entscheidungsfindung mit ein (siehe Tabelle 4).

Tabelle 4: Kollegiale Entscheidungsfindung (Häufigkeiten)

kollegiale Entscheidungsfindung (n=1800)	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll zu
Es werden die Argumente von allen Beteiligten gehört.	1.4%	11.0%	42.0%	45.6%
Entscheidungen werden auf der Basis fachlicher Argumente getroffen.	0.6%	9.7%	53.1%	36.6%
Der_die unmittelbar Vorgesetzte bestimmt einfach.	27.1%	54.4%	14.8%	3.7%
Es wird demokratisch entschieden.	6.6%	24.8%	48.8%	19.8%

Die größte Zustimmung (90%) weist die Aussage auf, dass „Entscheidungen auf der Basis fachlicher Argumente getroffen“ werden. Auch, dass die „Argumente von allen Beteiligten gehört werden“, scheint weitgehend zum organisationalen Alltag im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe zu gehören. Dennoch liegt wohl die Entscheidungsmacht in vielen Fällen bei den Vorgesetzten: „Demokratische Entscheidungsfindungsprozesse“ werden in etwa zwei Drittel der Fälle als übliche Praxis benannt, in immerhin einem Fünftel der Fälle bestimmt der_die unmittelbar Vorgesetzte.

Diese Ergebnisse sprechen dafür, dass in Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe professionelle und hierarchisch-bürokratische Steuerungselemente in Kombination auftreten. Fachwissen stellt bei der Entscheidungsfindung zweifelsohne eine relevante Größe dar, allerdings weisen die Befunde auch darauf hin, dass die Fachautorität der Professionellen in vielen Fällen der Amtsbefugnis untergeordnet ist. Zieht man die Unterscheidung kollegialer Organisationen nach Waters (1989) heran, handelt es sich bei den hier erfassten Organisationen weniger um „exclusively collegiate organizations“ als vielmehr um sogenannte „intermediate collegiate organizations“. Während im ersten Typ nahezu alle Entscheidungen konsensuell getroffen werden, kommt dem Fachwissen der Professionellen in der organisationalen Zwischenform eher beratende als autoritative Funktion zu (Waters 1989, S. 961f.).

Orientierung am Hilfebedarf der Klient_innen

Organisationen zeichnen sich zweifelsohne dadurch aus, dass sie mehrere, auch häufig miteinander in Konflikt stehende Ziele gleichzeitig verfolgen. Dies trifft ganz besonders für Organisationen im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe zu, die zwischen unterschiedlichen Interessensgruppen (Staat, Adressat_innen, Professionelle, Organisationen) vermitteln müssen (Klatetzki 2010). Nichtsdestotrotz ist es konstitutiv für den Idealtypus der professionellen Organisation im Bereich der Sozialen

Arbeit, dass die fachlich gebotene Unterstützungsleistung Priorität gegenüber anderen Zielsetzungen und Interessen genießt (Klatetzki 2012). Die dritte, hier zur Bestimmung des Typus der professionellen Organisation herangezogene Dimension betrifft daher die Frage, inwieweit sich die Organisationen an der professionellen Idee ausrichten bzw. konkreter auf die Soziale Arbeit bezogen: inwieweit die Orientierung am Hilfebedarf der Klient_innen Priorität gegenüber anderen Zielen der Organisation (vor allem gegenüber dem wirtschaftlichen Erfolg) genießt.

Zur Operationalisierung der Dimension wurden zwei Items herangezogen, die das Ausmaß der Orientierung der Einrichtung an den zwei benannten zentralen Zielgrößen erfassen (siehe Tabelle 5)

Tabelle 5: Orientierung am Hilfebedarf der Klient_innen (Häufigkeiten)

Orientierung am Hilfebedarf der Klient_innen (n=1750)	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll zu
Die Einrichtung, in der ich arbeite, orientiert sich am wirtschaftlichen Erfolg.	3.2%	17.5%	50.7%	28.6%
Die Einrichtung, in der ich arbeite, orientiert sich am Hilfebedarf der Klient_innen.	.7%	7.4%	50.3%	41.7%

Die Häufigkeitsverteilung zeigt, dass für die Einrichtungen sowohl die Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg als auch die Orientierung am Hilfebedarf der Klient_innen bedeutsam ist, die Orientierung am Hilfebedarf aber eindeutig überwiegt. Die Mittelwerte für die Items „meine Einrichtung orientiert sich am wirtschaftlichen Erfolg“ ($M=-3.04$) und „meine Einrichtung orientiert sich am Hilfebedarf“ ($M=3.33$) unterscheiden sich laut eines t-Tests für Stichproben mit paarigen Werten statistisch signifikant voneinander ($t(1766)=-10.39$, $p<.001$). Nun wird geprüft, inwiefern die dargestellten Items jeweils intern konsistente und valide Skalen abbilden und zu Indizes zusammengefasst werden können.

Gütekriterien der Skalen und Indexbildung

Zur Prüfung der Konstruktvalidität der hier operationalisierten Dimensionen „Autonomie“, „kollektive Entscheidungsfindung“ und „Orientierung am Hilfebedarf“ wird eine (explorative) Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation über alle Items der Dimensionen durchgeführt (Schnell et al. 2013, S. 151ff.; Döring/Bortz 2016, S. 446). Die dreidimensionale Lösung der Hauptkomponentenanalyse stützt die angenommene Dimensionenstruktur (siehe Tabelle 6). Die sogenannten ‚Fehl-ladungen‘ weisen aber auch auf eine hohe Interkorrelation der Items insgesamt hin (siehe hierzu auch die Korrelationsmatrix im Anhang, A 1).

Tabelle 6: Konstruktvalidierung "Professionelle Organisation" (rotierte Komponentenmatrix)

Professionelle Organisation	Faktorladungen		
	1	2	3
Ich werde durch Rahmenrichtlinien und Vorgaben so bestimmt, dass ich kaum eigene Vorstellungen in meine Arbeit einbringe	-.20	-.60	.39
Ich entscheide selbst darüber, wie in Ausnahmefällen zu verfahren ist.	.05	.65	.17
Meine Arbeit besteht hauptsächlich in der Ausführung von Vorgaben.	-.11	-.66	.25
Meine Arbeit kann von mir selbstständig geplant werden.	.07	.76	-.03
Der_ die unmittelbar Vorgesetzte bestimmt einfach.	-.72	-.18	.18
Entscheidungen werden auf der Basis fachlicher Argumente getroffen.	.81	.12	-.06
Es werden die Argumente von allen Beteiligten gehört.	.85	.07	-.13
Es wird demokratisch entschieden.	.79	.04	-.05
Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg.	-.02	.02	.86
Orientierung am Hilfebedarf der Klient_innen	.35	.18	-.60

Zur Prüfung der internen Konsistenz (Reliabilität) der Skalen wird hier auf den Koeffizient „Cronbachs Alpha“ (α) zurückgegriffen (Schnell et al. 2013, S. 143; Döring/Bortz 2016, S. 468f.). Für die vier Items der „Autonomie“-Skala beträgt Cronbachs Alpha $\alpha=.63$, für die vier Items zur Dimension „kollegiale Entscheidungsfindung“ $\alpha=.80$. Aufgrund der zu geringen Anzahl an Items lässt sich bei der Dimension „Orientierung am Hilfebedarf“ nicht von einer Skala sprechen und kann auch kein Maß zur Bestimmung der internen Konsistenz herangezogen werden. Da die Höhe von Cronbachs Alpha von der Anzahl und auch der Homogenität der Items abhängt, wird dieser Wert hier zwar aufgeführt, aber nicht als entscheidendes Kriterium zur Beurteilung einer Skala herangezogen (zur Kritik an Cronbachs Alpha siehe Schermelleh-Engel/Werner 2007, S. 126f.; Rauch/Moosbrugger 2011).

Die Items zu den Skalen „Autonomie“ und „kollegiale Entscheidungsfindung“ wurden jeweils über getrennt durchgeführte Hauptkomponentenanalysen zu (gewichteten additiven) Indizes zusammengefasst (Schnell et al. 2013, S. 163; zu den Ergebnissen der Hauptkomponentenanalysen siehe Anhang, A 2 und A3).²⁷ Im Falle der zwei Items zur „Orientierung am Hilfebedarf“ würde eine Indexbildung mittels einer Hauptkomponentenanalyse suggerieren, es handele sich bei „Orientierung am Hilfebedarf“ und „Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg“ um zwei Pole eines Kontinuums, was weder mit Blick auf die Häufigkeitsverteilung noch theoretisch plausibel wäre. Um dennoch das Verhältnis beider Items zueinander abzubilden, wurde die Differenz beider Variablen berechnet, also die Merkmalsausprägungen der Variablen subtrahiert („Orientierung am Hilfebedarf“ minus „Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg“). Das arithmetische Mittel der Differenz beträgt $M=.28$

²⁷ Die Anzahl der zu extrahierenden Hauptkomponenten wird hier und im Folgenden, wenn nichts anderes angegeben ist, auf eine Hauptkomponente festgelegt, der Fallausschluss bei fehlenden Werten erfolgt paarweise.

($Min=-3$; $Max=3$; $SD=1.13$; $n=1767$) und verdeutlicht die insgesamt stärkere Orientierung der Einrichtungen am Hilfebedarf der Klient_innen.

In dieser Arbeit geht es um *Organisationen* Sozialer Arbeit, damit stehen auch die Unterschiede zwischen den erfassten Einrichtungen im Zentrum der Analyse. Die Varianz der Merkmale auf Individualebene und entsprechende individualtheoretische Erklärungsmodelle spielen hingegen nur eine untergeordnete Rolle. Voraussetzung dafür, statistisch die Unterschiede zwischen den Organisationen in den Blick zu nehmen, ist aber, dass die jeweilige Einrichtung einen statistisch nachweisbaren Einfluss auf das Antwortverhalten der befragten Mitarbeiter_innen hat. Um diese Frage zu klären, wurde die nominalskalierte Variable ‚Einrichtung‘ als unabhängige Variable definiert und mittels einer Varianzanalyse ihr statistischer Einfluss auf die zuvor berechneten Indizes „Autonomie“, „kollegiale Entscheidungsfindung“ und „Orientierung am Hilfebedarf“ bestimmt. Zur Bestimmung des Einflusses wird neben einem Signifikanztest auf die Effektgröße Eta-Quadrat (η^2) zurückgegriffen (Döring/Bortz 2016, S. 829f.).

Hinsichtlich der Dimension „Autonomie“ unterscheiden sich die Einrichtungsmittelwerte statistisch signifikant voneinander, insgesamt wird über die Einrichtung 10% der Varianz der Hauptkomponente aufgeklärt ($\eta^2=.10$, $F(49,1454)=3.42$, $p<.001$). Mit Blick auf den Index „kollegiale Entscheidungsfindung“ klärt die Einrichtung 15% der Varianz der Antworten auf Individualebene auf, die Mittelwerte unterscheiden sich auch hier statistisch signifikant voneinander ($\eta^2=.15$, $F(54,1693)=5.51$, $p<.001$). Ebenso wie bei den zuvor berechneten Hauptkomponenten lässt sich auch bei der Differenzvariable „Orientierung am Hilfebedarf“ eine Varianzanalyse durchführen. Die Einrichtungen unterscheiden sich hinsichtlich des Differenzwertes statistisch signifikant voneinander, die Einrichtung klärt hier ebenfalls 15% der Varianz der abhängigen Variable „Orientierung am Hilfebedarf“ auf ($\eta^2=.15$, $F(54,1691)=5.46$, $p<.001$). Um im Folgenden die Varianzen zwischen den Einrichtungen und nicht mehr die Varianzen auf Individualebene in den Mittelpunkt der Analyse zu rücken, werden die drei Indizes über den jeweiligen Einrichtungsmittelwert aggregiert. Die Fallzahl reduziert sich daher in den folgenden Analysen auf – je nach Dimension – 49 bis 54 Fälle.

Die professionelle Organisation als „Typus“

Organisationstypologien sollten nicht entlang der additiven Ausprägung bestimmter Merkmale bestimmt werden; sie zeichnen sich vielmehr dadurch aus, dass sie entlang eines ‚bestimmten Themas‘ strukturiert sind und eine innere Kohärenz der Merkmale aufweisen (Miller/Mintzberg 1983; Scott 1986; Hinings/Malhotra 2008). Alleine auf Grundlage der drei Indizes lässt sich nichts darüber sagen, inwiefern Organisationen Sozialer Arbeit eine konfigurierte Konfiguration im Sinne Mintzbergs darstellen. Sehr wohl zeigen lässt sich aber, dass die (aggregierten) Merkmale in einem hohen

Zusammenhang zueinander stehen und auf eine latente Dimension, den „professionellen Organisationstyp“, verweisen. Eine einfache Korrelation der aggregierten Hauptkomponenten („Autonomie“ und „kollegiale Entscheidungsfindung“) und des aggregierten Differenzwertes („Orientierung am Hilfebedarf“) weist folgende Korrelationswerte auf (siehe Tabelle 7):

Tabelle 7: Kohärenz des professionellen Organisationstyps (Korrelationsmatrix)

(n=49)	Kollegiale Entscheidungsfindung	Orientierung am Hilfebedarf
Autonomie	.42**	.64**
kollegiale Entscheidungsfindung	1	.48**

Ein hohes Cronbachs Alpha ($\alpha=.76$) verweist auf die interne Reliabilität des Konstrukts der professionellen Organisation. In Anbetracht der hohen Korrelationen ist die explorative Suche nach Typen, etwa mithilfe einer Clusteranalyse, nicht angebracht, stattdessen werden die Einrichtungen hinsichtlich der drei definierten Merkmale vorläufig als auf einer Achse befindlich bzw. als mehr oder weniger stark dem Typus der professionellen Organisation entsprechend angenommen. Die hohe Übereinstimmung der Merkmale lässt es zudem gerechtfertigt erscheinen, von einem den Merkmalen zugrundeliegenden (Organisations-)Typus auszugehen, der sich mithilfe eines Index abbilden lässt. Zur Berechnung dieses Index zur professionellen Organisation wird auf eine Hauptkomponentenanalyse zweiter Ordnung zurückgegriffen, bei der die aggregierten Hauptkomponenten sowie der aggregierte Differenzwert auf einer einzigen Hauptkomponente abgebildet wird (siehe Tabelle 8):

Tabelle 8: Index professionelle Organisation (Komponentenmatrix)

Index professionelle Organisation (InprO) (erklärte Gesamtvarianz 67%; $\alpha=.74$)	Faktorladungen
Autonomie	.85
Kollegiale Entscheidungsfindung	.75
Orientierung am Hilfebedarf	.87

Ebenso wie die Korrelationsmatrix und Cronbachs Alpha sprechen auch die hohen Faktorladungen für die innere Konsistenz und Konstruktvalidität des Modells der professionellen Organisation, das im Folgenden als eindimensionales Konstrukt über den Index zur professionellen Organisation repräsentiert wird.

Verbreitung des professionellen Organisationstypus

Der „Index professionelle Organisation“ (im Folgenden InprO) ermöglicht es, die Einrichtungen entlang der additiv-gewichteten Ausprägung der Merkmale des professionellen Organisationstypus einzuordnen. Die Verortung der Einrichtungen entlang der Achse – mehr oder weniger starke Ausprägung der Merkmale des professionellen Organisationstypus – ist nicht als absolute, sondern nur

als relative Verortung möglich. Zur weiteren Verdeutlichung der Unterschiede zwischen den Einrichtungen werden die erfassten Organisationen entlang des InprO in drei Gruppen aufgeteilt. Als Trennwerte werden die halben Standardabweichungen (+/- .5) herangezogen (die mittlere Gruppe umfasst also Ausprägungen zwischen -.5 und +.5). Anhand der durchschnittlichen aggregierten Zustimmungsraten zu einzelnen, im Typus der professionellen Organisation enthaltenen Items, lassen sich die Unterschiede zwischen den Einrichtungen beispielhaft verdeutlichen (siehe Tabelle 9).

Tabelle 9: durchschnittliche aggregierte Zustimmungsraten ("trifft eher zu" und "trifft voll zu"), klassifiziert nach Ausprägungen des InprO

Einzelitems (Beispiele) (n=49)	starke Ausprägung InprO (n=12)	mittlere Ausprägung InprO (n=23)	schwache Ausprägung InprO (n=14)
Meine Arbeit besteht hauptsächlich in der Ausführung von Vorgaben.	8.7%	19.2%	25.9%
Meine Arbeit kann von mir selbstständig geplant werden.	93%	86.7%	80.4%
Entscheidungen werden auf der Basis fachlicher Argumente getroffen.	93%	92.4%	79.9%
Der_die unmittelbar Vorgesetzte bestimmt einfach.	10.0%	13.5%	40.3%
Die Einrichtung, in der ich arbeite, orientiert sich am wirtschaftlichen Erfolg.	64.5%	83.9%	92.1%
Die Einrichtung, in der ich arbeite, orientiert sich am Hilfebedarf der Klient_innen.	98%	92.8%	82.4%

Während in den 12 Einrichtungen mit starker Ausprägung des InprO ‚nur‘ durchschnittlich 9% der befragten Personen angaben, dass ihre „Arbeit hauptsächlich in der Ausführung von Vorgaben bestehe“, hat in Einrichtungen mit schwacher Ausprägung des InprO durchschnittlich ein Viertel der Personen der Aussage zugestimmt. Gut 40% der Personen in Einrichtungen mit schwacher Ausprägung des InprO gab an, dass „der_die unmittelbar Vorgesetzte einfach bestimmt“. In Einrichtungen mit starker und mittlerer Ausprägung des InprO haben nur 10% bzw. 13.5% der Personen dieser Aussage eher oder voll zugestimmt. Die Unterschiede zeigen sich auch hinsichtlich der Orientierung der Einrichtungen: Die eher dem professionellen Organisationstypus entsprechenden Einrichtungen werden mit fast hundertprozentiger Zustimmung als am Hilfebedarf orientiert eingeschätzt, die wirtschaftliche Orientierung spielt hier eine deutlich geringere Bedeutung.²⁸

²⁸ Über die mittleren Differenzwerte auf Einrichtungsebene lassen sich die Einrichtungen zudem danach klassifizieren, ob sie sich prioritär am Hilfebedarf der Klient_innen (Werte > 0) stärker am wirtschaftlichen Profit (Werte < 0) oder an beiden Zielen in gleichem Ausmaß orientieren (Werte=0). 34 der 54 Einrichtungen (63%) lassen sich als stärker am Hilfebedarf der Klient_innen orientiert bestimmen, in 4 Einrichtungen (7%) sind die Ausprägungen ausgeglichen und in 16 Einrichtungen (30%) überwiegt die Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg (siehe auch Kapitel 5.3.1).

Die Tabelle veranschaulicht, wie deutlich die drei Merkmale professioneller Organisationen miteinander korrelieren und dass sich die erfassten Einrichtungen entlang *einer* Achse nach dem InprO klassifizieren lassen. Darüber hinaus gibt die Tabelle Hinweise auf die Verbreitung der Merkmale. Auch wenn die hier erfolgte Klassifizierung der Einrichtungen in drei Gruppen weitgehend willkürlich erfolgte, weisen die Verteilungen deutlich darauf hin, dass sich einige Organisationen – und vermutlich mehr als die 12 hier unter „starke Ausprägung des InprO“ gefassten Einrichtungen – treffend als professionelle Organisationen oder zumindest als „heteronome professionelle Organisationen“ (Scott 1965) beschreiben lassen. Die erste These, dass Organisationen in der Kinder- und Jugendhilfe in hohem Maße die Merkmale professioneller Organisationen aufweisen, wird damit durch die Daten gestützt.

Ob die Einrichtungen am anderen Ende der InprO-Skala lediglich weniger stark ausgeprägte professionelle Organisationen oder aber diese Organisationen um ein anderes dominantes Thema strukturiert sind und damit über einen alternativen Organisations- oder Archetyp beschrieben werden müssen, wird später zu diskutieren sein. Zunächst wird sich der Prüfung der zweiten These gewidmet, dass professionelle Organisationsmerkmale die Verwirklichung professioneller Praxis unterstützen, es sich also beim professionellen Organisationstyp um eine, dem fachlichen Selbstverständnis Sozialer Arbeit entsprechende, ermöglichende Organisationsform handelt.

5.2.2 Die professionelle Organisation als Ermöglichungsbedingung professionellen Handelns

Da weder Jugendamtsmitarbeitende noch Klient_innen befragt wurden, lassen sich keine Aussagen über die Qualität oder gar die Wirkungen der Hilfen treffen. Folglich ist es auch nicht möglich, unmittelbare Zusammenhänge zwischen dem InprO und einem wie auch immer bestimmten Output der Arbeit zu berechnen. Gleichwohl lassen sich weitere Indikatoren für Arbeitsbedingungen, die Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden heranziehen, die begründet Rückschlüsse auf die Ermöglichung professioneller Sozialer Arbeit zulassen.

5.2.2.1 Qualität des Weiterbildungsangebotes

Eine Bedingung für professionelle Arbeit und auch ein zentrales Merkmal für fachliche Qualität stellt das Ausmaß der von der Einrichtung ermöglichten Weiterbildungs- und Supervisionsangebote dar (Merchel 2010). Im Rahmen der Evaluationsforschung wurde das Weiterbildungsangebot der Organisationen sowohl hinsichtlich seiner strukturellen Dimension als auch mit Blick auf die subjektiv

empfundene Qualität erfasst. Hinsichtlich der strukturellen Dimension wurden die Fortbildungsteilnehmer_innen als Repräsentant_innen ihrer Einrichtung danach befragt, welche Angebote von der Einrichtung (verpflichtend) bereitgestellt und bezahlt werden (siehe Tabelle 10). Keins der Merkmale korreliert statistisch signifikant mit dem InprO. Dieser Befund spricht u.a. für die These der nur losen Kopplung von Formalstruktur und innerorganisatorischer Praxis.

Tabelle 10: Formales Fortbildungs- und Supervisionsangebot (Häufigkeiten und Korrelationen mit dem InprO)

Fortbildungs- und Supervisionsangebot	Häufigkeit (n=54)	Korrelationen mit InprO (n=49)
Es gibt bei uns eine dienstliche Verpflichtung zu regelmäßiger Fortbildung.	35%	.09
Die Fortbildungskosten werden von der Einrichtung/dem Träger übernommen.	85%	.07
Es gibt bei uns eine dienstliche Verpflichtung zu regelmäßiger Supervision.	61%	.01
Die Supervisionskosten werden von der Einrichtung/dem Träger übernommen.	94%	-.20

Anders sieht es mit Blick auf die prozesshafte Gestaltung des Weiterbildungsangebotes bzw. der Einschätzung der Qualität des Weiterbildungsangebotes durch die Mitarbeitenden aus (siehe Tabelle 11).

Tabelle 11: Bewertung der Qualität des Weiterbildungsangebotes (Häufigkeiten)

Qualität des Weiterbildungsangebotes (n=1817)	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll zu
Meine Einrichtung legt großen Wert darauf, dass sich die Mitarbeiter_innen ständig weiterbilden.	2.8%	12.9%	49.1%	35.2%
Die Weiterbildungsmaßnahmen sind den Bedürfnissen und Wünschen der Mitarbeiter_innen gut angepasst.	3.4%	17.9%	55.9%	22.8%
Das Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen in meiner Einrichtung ist gut.	4.8%	23.7%	47.3%	24.2%
Das in Weiterbildungsmaßnahmen Gelernte lässt sich gut in den Arbeitsalltag integrieren.	2.0%	16.0%	63.7%	18.3%

Die Häufigkeitsverteilung zeigt, dass die Einrichtungen tendenziell „großen Wert darauf legen, dass sich die Mitarbeitenden ständig weiterbilden“. Die Qualität des Weiterbildungsangebotes wird allerdings skeptisch eingeschätzt. So sagten knapp 30% der Personen, „das Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen in der eigenen Einrichtung“ sei eher oder gar nicht gut, über 20% gaben an, dass die Maßnahmen nicht den Bedürfnissen und Wünschen der Mitarbeiter_innen angepasst seien.

Die vier Items zur Qualität des Weiterbildungsangebotes wurden über eine Hauptkomponentenanalyse zu einem Index zusammengefasst ($\alpha=.85$; zu Faktorladungen siehe Anhang, A 4) und die Indexwerte auf Einrichtungsebene aggregiert. Der aggregierte Index „Qualität des Weiterbildungsangebotes“ korreliert statistisch signifikant positiv mit dem InprO ($r(47)=.51, p<.01$). Im Unterschied

zu anderen Indikatoren für gute Arbeit ist die Qualität des Weiterbildungsangebotes aber nicht nur als Folge, sondern auch als eine Bedingung professioneller Organisation einzuschätzen.

5.2.2.2 Kollegialität des Arbeitsklimas

Im Unterschied zu vielen anderen professionellen Tätigkeiten geht es der Sozialen Arbeit nicht um eine Anwendung wissenschaftlichen Wissens, sondern um gemeinsame Fallrekonstruktion und damit der Generierung neuen Wissens in Aushandlung mit den Klient_innen (siehe Kapitel 2.3.3). Diese Deutungsarbeit ist Reflexionsarbeit, deren Qualität durch die fachliche Auseinandersetzung mit Kolleg_innen gesteigert werden kann (z.B. kollegiale Fallberatung, Supervision). Klatetzki (1993) bestimmt daher das Team als Ort der „kollektiven Reflexion“ (S. 133). Für die Annahme, dass ein kollegiales Arbeitsklima die Qualität Sozialer Arbeit steigert, sprechen auch die Befunde des Bundesmodellprogramms „Qualifizierung der Hilfen zur Erziehung durch wirkungsorientierte Ausgestaltung der Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsvereinbarungen nach §§ 78a ff SGB VIII“ (Albus et al. 2010). Neben der professionellen Arbeitsautonomie und der Mitbestimmung der Fachkräfte in der Organisation – zwei Dimensionen, die auch im InprO eingegangen sind – konnte im Rahmen dieser Studie auch die „Qualität des Teamklimas“ als indirekter Wirkfaktor identifiziert werden (Albus et al. 2010, S. 161).

In der vorliegenden Studie wurde die „Kollegialität des Arbeitsklimas“ über Fragen zur Verlässlichkeit der Kolleg_innen, zur Regelmäßigkeit kritischen Feedbacks und zur Ausprägung von Konkurrenz und Mobbing im Team (revers codiert) operationalisiert (siehe Tabelle 12). Ebenso wie im Bundesmodellprogramm geht es damit nicht nur um ein subjektiv als angenehm empfundenes Arbeitsklima, die Dimension verweist vielmehr „auf einen intensiven Austausch und funktionierende, respektvolle Kommunikation über fachliche Fragen, Ziele und Veränderungsbedarfe im Team“ (Albus et al. 2010, S. 161).

Tabelle 12: Kollegialität des Arbeitsklimas (Häufigkeiten)

Kollegialität des Arbeitsklimas (n=1792)	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll zu
Unter den Mitarbeiter_innen herrscht ein starker Konkurrenzkampf.	34.9%	54.9%	9.0%	1.2%
Auf meine Kolleg_innen kann ich mich in jeder Beziehung verlassen.	.7%	8.3%	54.9%	36.1%
Meine Kolleg_innen geben mir regelmäßig Feedback über meine Arbeit (ob positives oder negatives).	3.6%	24.5%	47.4%	24.5%
Die Kolleg_innen mobben sich/spielen sich gegeneinander aus.	51.4%	42.0%	5.9%	.7%

Die Häufigkeitsverteilung zeigt, dass in 90% der Fälle kein starker Konkurrenzkampf unter den Mitarbeiter_innen herrscht und sich „in jeder Beziehung auf die Kolleg_innen verlassen werden kann“. Fachliches Feedback hingegen ist deutlich seltener, wird nur in gut 70% der Fälle gegeben.

Die vier Items wurden über eine Hauptkomponente zu einem Index zusammengefasst und über den Einrichtungsmittelwert auf Organisationsebene aggregiert ($\alpha=.69$; zu den Faktorladungen siehe Anhang, A 5). Eine Korrelation der aggregierten Hauptkomponente „kollegiales Arbeitsklima“ mit dem InprO zeigt, dass eine starke Ausprägung der Merkmale professioneller Organisationen auch mit einer stärkeren Kollegialität des Arbeitsklimas einhergeht ($r(44)=.68, p<.01$). Mittels einer Regressionsanalyse lässt sich zudem der Einfluss der einzelnen Dimensionen professioneller Organisationen bestimmen (siehe Tabelle 13).

Tabelle 13: Kollegialität des Arbeitsklimas (a.V.) und Merkmale professioneller Organisationen (u.V.) (Lineare Regression)

abhängige Variable	Prädikatoren standardisierte Beta-Koeffizienten			Modell
	Autonomie	Kollegiale Entscheidungsfindung	Orientierung am Hilfebedarf	
Kollegialität des Arbeitsklimas	.31*	.52**	.08	$R^2=.53^{**}$ $F(3,42)= 15.78$

Im Falle der Kollegialität des Arbeitsklimas stellt sich das Ausmaß der kollegialen Entscheidungsfindung als bedeutsamster Faktor heraus. Eine ausführliche Besprechung der Rolle des Teams für professionelle Organisationen im Bereich der Sozialen Arbeit findet in Kapitel 6.1.3 statt.

5.2.2.3 Kompetenzen der Vorgesetzten

In der idealtypischen Beschreibung der professionellen Bürokratie wurde betont, dass die Vorgesetzten selbst Professionsmitglieder sind und zur innerorganisatorischen Legitimation ihrer hierarchischen Stellung im Sinne der professionellen Idee agieren müssen (Mintzberg 1979). Hinsichtlich der Legitimität des mittleren Managements, also vor allem der Team-, Regional- und Bereichsleitungen sind folgende, an die befragten Mitarbeitenden gerichtete Einschätzungsfragen ihrer unmittelbaren Vorgesetzten aufschlussreich:

Die Einschätzungen der Vorgesetzten sind gespalten: Während zwei Drittel bis drei Viertel der befragten Personen die verschiedenen Aspekte positiv beantworteten, war der andere Teil eher skeptisch. So gaben 28% der befragten Mitarbeitenden an, dass ihr_e Vorgesetzte_r kein Feedback zu ihrer Arbeit gibt, ein Viertel fühlt sich nicht ermutigt, an wichtigen Entscheidungen mitzuwirken.

Tabelle 14: Kompetenzen der Vorgesetzten (Häufigkeiten)

Mein_e unmittelbar Vorgesetzte_r... (n=1823)	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll zu
...gibt mir Feedback zu meiner Arbeit.	4.5%	23.0%	42.6%	29.9%
...ist gut darin, Konflikte zu lösen.	5.3%	21.2%	43.5%	30.0%
...ist gut darin, Arbeit zu planen und zu organisieren.	4.2%	19.8%	45.2%	30.7%
...ermutigt mich, an wichtigen Entscheidungen mitzuwirken.	5.0%	21.2%	39.6%	34.2%
...legt hohen Wert auf Arbeitszufriedenheit.	4.4%	15.1%	43.4%	37.1%
...ist in schwierigen Situationen in der Lage, fachlich gute Entscheidungen zu treffen.	3.1%	12.8%	45.5%	38.5%

Die sechs Items wurden über eine Hauptkomponentenanalyse zu einem Index zusammengefasst ($\alpha=.89$; zu Faktorladungen siehe Anhang, A 6) und die Indexwerte auf Einrichtungsebene aggregiert. Eine Korrelation des Index mit dem InprO zeigt die hohe (positive) Verknüpfung der Einschätzung des Vorgesetzten mit der Ausprägung der Merkmale professioneller Organisationen ($r(47)=.64$, $p<.01$).

5.2.2.4 Verwirklichung der eigenen Vorstellungen guten pädagogischen Handelns

Als ein weiteres, ebenfalls sehr globales Maß für professionelle Leistungserbringung wird nun noch die direkt an die Fachkräfte gestellte Frage danach betrachtet, „in welchem Ausmaß sie in ihrer derzeitigen Tätigkeit ihre Vorstellungen von gutem pädagogischen Handeln verwirklichen können“ (siehe Tabelle 15).

Tabelle 15: Verwirklichung der eigenen Vorstellungen guten pädagogischen Handelns (Häufigkeiten)

Verwirklichung der eigenen Vorstellungen guten pädagogischen Handelns (n=1470)	sehr geringes Ausmaß	eher geringes Ausmaß	eher hohes Ausmaß	sehr hohes Ausmaß
In welchem Ausmaß können Sie in Ihrer derzeitigen Tätigkeit Ihre Vorstellungen von gutem pädagogischen Handeln verwirklichen?	2.7%	14.6%	56.9%	25.8%

Insgesamt weisen die Antworten auf ein (eher) hohes Maß der Möglichkeiten, den eigenen Vorstellungen von guter Arbeit gerecht zu werden. Eine Korrelation der auf Einrichtungsebene aggregierten Zustimmungsrates mit dem InprO zeigt, dass eine starke Ausprägung der Merkmale professioneller Organisationen auch mit mehr Möglichkeiten der Verwirklichung der eigenen Vorstellungen guten pädagogischen Handelns einhergehen ($r(47)=.52$, $p<.01$). Wie die Regressionsanalyse zeigt, ist es vor allem die den Fachkräften zugestandene Autonomie, die den größten Einfluss auf die Zustimmung zur Aussage hat (siehe Tabelle 16).

Tabelle 16: Verwirklichung eigener Vorstellungen (a.V.) und Merkmale professioneller Organisationen (u.V.) (lineare Regression)

abhängige Variablen	Prädikatoren standardisierte Beta-Koeffizienten			Modell
	Autonomie	Kollegiale Entscheidungsfindung	Orientierung am Hilfebedarf	
Verwirklichung der eigenen Vorstellungen guten pädagogischen Handelns	.48**	.33*	-.14	$R^2=.35^{**}$ $F(3,45)=7.96$

Die in nahezu allen Professionstheorien hervorgehobene Relevanz der „Autonomie“ der Professionellen scheint damit auch für die Fachkräfte in der Sozialen Arbeit von konstitutiver Bedeutung dabei zu sein, ihren professionellen Ansprüchen gerecht werden zu können.

5.2.2.5 Professionelle Haltung: Das responsabilisierend-disziplinierende Problemdeutungsmuster

Bedingung für die Erbringung Sozialer Arbeit ist die Definition eines Problems oder Zuständigkeitsbereichs. Auch außerhalb des epistemologischen Standpunktes radikaler Konstruktivisten besteht weitgehend Konsens darüber, dass die Problemlagen der Klient_innen und damit auch der Zuständigkeitsbereich Sozialer Arbeit nicht zweifelsfrei und ‚objektiv‘ bestimmbar sind. Menschen werden erst im Zuge institutioneller Bearbeitungsweisen und interaktionaler Aushandlungsprozesse zu Klient_innen Sozialer Arbeit. Je nach Forschungsschwerpunkt werden dann unterschiedliche Ebenen des Definitionsprozesses, so etwa die gesellschaftliche Definition sozialer Probleme, deren formale institutionelle Bearbeitung bis hin zur konkreten Interaktion zwischen Expert_in und Klient_in analytisch in den Blick genommen. In der Debatte erscheinen diese Forschungsperspektiven unter Labels wie „Doing Social Problems“ (Groenemeyer 2010) „People Producing“ (Holstein 1992) oder „Constructing Clienthood“ (Hall et al. 2003). Gemeinsam an diesen Forschungsperspektiven ist die Annahme, dass die Problemdeutung aus einer bestimmten Praxis heraus resultiert, also weniger einem objektiven Wahrheitskriterium als dem der praktischen Angemessenheit genügen muss. Wer als anspruchsberechtigt gilt, wird im Alltag primär vor dem Hintergrund institutionalisierter und routinierter Praktiken und impliziter Wissensbestände getroffen, die sich in der täglichen Arbeit mit dem ‚Problem‘ herausgebildet haben (Oevermann 2001). Dies verweist nun nicht nur auf den Umstand der unterschiedlichen Logiken von Wissenschaft und Praxis, sondern auch auf den Sachverhalt, dass es sich bei Deutungsmustern nicht um private Einstellungen, sondern kollektiv geteilte Interpretationsschemata handelt (Schetsche 2008). Oevermann zufolge sind Deutungsmuster „in sich nach allgemeinen Konsistenzregeln strukturierte Argumentationszusammenhänge“ (Oever-

mann 2001, S. 5), die gleichzeitig als Interpretations- als auch Handlungsanleitung dienen. Sie unterstützen uns bei der Bewertung von Sachverhalten sowie bei der Wahl geeigneter und sozial akzeptierter Handlungen (Mohr/Ziegler 2012a, S. 21).

Neben dem allgemeinen Umstand, dass Zuständigkeiten und Bearbeitungsweisen auf kollektiven Problemdeutungen gründen, kann für den Bereich Sozialer Arbeit konstatiert werden, dass die Problemdefinitionen vergleichsweise umstritten sind. Dafür spricht nicht zuletzt die Vielzahl der in der Fachdebatte vorzufindenden Problembeschreibungen wie beispielsweise die der Normabweichung (Olk 1986), Exklusion (Bommers/Scherr 1996) oder Entfremdung (Ziegler 2014). Dem professionseigenen Anspruch nach sollen die zu bearbeitenden Probleme nicht expertokratisch bestimmt, sondern mit den Klient_innen ausgehandelt werden. In Anbetracht des hohen Anteils unfreiwilliger Klient_innen handelt es sich jedoch faktisch in vielen Fällen nicht um stellvertretende Deutungsangebote, sondern „stellvertretende Lösungen gegen die geäußerten Interessen und Absichten des Klienten“ (Olk 1986, S. 175; siehe auch Oevermann 2013). Als weitere Schwierigkeit der Problembestimmung tritt hinzu, dass viele der von der Sozialen Arbeit zu bearbeitenden Problemlagen auf Ursachen verweisen, die meist sowohl außerhalb des Einflussbereichs der Klient_innen als auch außerhalb des Einflussbereichs der Sozialarbeitenden liegen. Sozialarbeitende kommen letztlich an die Ursachen der Probleme nicht heran und sind gezwungen, sich auf die Bearbeitung der „subjektiven Bewältigungsstrategien objektiver Gegebenheiten“ (Olk 1986, S. 172) zu konzentrieren (vgl. auch Peters 1971; Müller 2012). Was für Müller (2012, S. 966) weitgehend widerspruchsfrei in der Kompetenz der Arbeit am Fall für andere Instanzen (etwa durch Netzwerkarbeit) aufgeht, stellt sich handlungspraktisch als Dilemma zwischen Verantwortungszuschreibung (Responsibilisierung) und Verantwortungsentlastung (Paternalismus) dar (Olk 1986, S. 174).

Dem professionellen Selbstverständnis nach unstrittig aber ist, dass viele Lebensführungsprobleme auf soziale Ungleichheitsverhältnisse verweisen und die Problembearbeitung lebensweltorientiert und reflexiv in Aushandlung mit den Klient_innen erfolgen sollte (Thiersch 1992). Das Ziel einer professionellen Sozialen Arbeit besteht nicht in einer Verhaltensanpassung, sondern der Entwicklung alternativer oder stellvertretender Problemdeutungen, die die Klient_innen zu einer eigenen Problemlösung befähigen und die Autonomie ihrer Lebenspraxis fördern: „Im Zentrum professionellen Handelns steht also nicht ‚Expertise‘ oder ‚Autorität‘, sondern die Fähigkeit der Relationierung und Deutung von lebensweltlichen Schwierigkeiten in Einzelfällen mit dem Ziel der Perspektiveneröffnung bzw. einer Entscheidungsbegründung unter Ungewissheitsbedingungen“ (Dewe/Otto 2012, S. 197f.; siehe auch Dewe/Stüwe 2016, S. 147). Die von Oevermann (2013) als „stellvertretende Krisenbewältigung“ bezeichnete Aufgabe des Professionellen erfüllt damit eine

emanzipative Funktion. Es geht, wie Dewe und Otto (2012) im Rahmen ihres Programms einer reflexiven Sozialpädagogik formulieren, um eine „Erhöhung von Handlungsoptionen, Chancenvervielfältigung und die Steigerung von Partizipations- und Zugangsmöglichkeiten auf Seiten der AdressatInnen“ (S. 204). Aus einem solchen, hier allgemein formulierten normativ-fachlichen Selbstverständnis der Sozialen Arbeit heraus resultiert,

- dass die Ziele der Hilfe nicht a priori etwa in Anlehnung an gesellschaftliche Normalitätsvorstellungen von den Professionellen expertokratisch definiert, sondern gemeinsam mit den Klient_innen ausgehandelt werden müssen (Dewe/Otto 2012; Thiersch et al. 2012);
- dass die Klient_innen für ihre Probleme nicht moralisch verantwortlich gemacht werden dürfen (Peters 1971; Lutz 2011; Mohr et al. 2014; Ritter 2017 i.E.);
- und dass die Hilfe auf einem Arbeitsbündnis gründet, das sowohl kontrollierend-sanktionierende als auch bevormundende Formen der gegenseitigen Einflussnahme nicht ausschließen kann, aber reflexiv zu bearbeiten versuchen muss (Schütze 1996; Oevermann 2013; Dewe/Stüwe 2016).

Im Rahmen der Evaluationsforschung wurde nicht die Praxis der Leistungserbringung selbst, aber die Haltung der Fachkräfte zu ihren Klient_innen und Vorstellungen über eine gute Praxis erfasst. Stark an die Programmatik des aktivierenden Sozialstaats und eine damit einhergehende „Kultur der Kontrolle“ (Garland 2008) angelehnt wurde hierzu ein Interpretationsschemata operationalisiert, das als „responsibilisierend-disziplinierendes Problemdeutungsmuster“ (im Folgenden rdP) bezeichnet wird (Mohr/Ziegler 2012a; siehe Tabelle 17).

Tabelle 17: Responsibilisierend-disziplinierendes Problemdeutungsmuster (Häufigkeiten)

Responsibilisierend-disziplinierendes Problemdeutungsmuster (n=1463)	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll zu
Die Ursache für viele Probleme unserer Klient_innen ist, dass diese einfach keine Lust dazu haben, Verantwortung für ihr Leben zu übernehmen.	14.8%	49.0%	28.0%	8.1%
Die Unterstützungsleistungen, die unsere Klient_innen bekommen, führen häufig dazu, dass sie immer weniger bereit sind, Verantwortung für ihr Leben zu übernehmen.	12.6%	50.5%	31.2%	5.7%
Sozialpädagog_innen sollten ihre Klient_innen stärker dazu erziehen, sich anständig zu benehmen.	21.0%	45.0%	29.9%	4.2%
Es ist wichtig, dass in der Sozialen Arbeit wieder stärker die Werte von Disziplin und Ordnung betont werden.	16.8%	42.4%	33.9%	6.9%
Es ist grundsätzlich wichtig, mangelndes Kooperationsverhalten der Klient_innen zu sanktionieren.	15.5%	44.1%	35.9%	4.4%
Es sollte mehr Möglichkeiten geben, mangelndes Kooperationsverhalten der Klient_innen zu sanktionieren.	19.5%	44.9%	28.8%	6.8%

Die ersten beiden Aussagen beziehen sich auf die Frage der individuellen Verantwortung der Klient_innen für ihre Problemlagen (Responsibilisierung) und die Annahme, dass sozialstaatliche Unterstützungslösungen die Passivität der Klient_innen fördern. Beiden Thesen stimmten 36% der befragten Fachkräfte zu. In den beiden folgenden Aussagen wird sich auf Problembearbeitungsstrategien und Ziele der Sozialen Arbeit bezogen, die zumindest im Kontext der Aktivierungsdebatte über die zuvor genannten Problemdeutungen legitimiert werden. Der These, dass die „Klient_innen stärker dazu erzogen werden sollten, sich anständig zu benehmen“, stimmten gut ein Drittel der Befragten zu, der Aussage, dass „die Werte von Disziplin und Ordnung stärker betont werden sollten“, gar über 40% der befragten Personen. In den beiden letzten Thesen wird schließlich der disziplinierende Charakter des Problemdeutungsmusters hervorgehoben. Über 40% der Fachkräfte finden es „grundsätzlich wichtig, mangelndes Kooperationsverhalten der Klient_innen“ zu sanktionieren“, 36% der Mitarbeitenden wünschen sich mehr Sanktionsmöglichkeiten.²⁹

Die sechs Items wurden ebenso wie die anderen operationalisierten Dimensionen über eine Hauptkomponentenanalyse zu einem Index zusammengefasst ($\alpha=.83$; zu Faktorladungen siehe Anhang, A 7) und die Indexwerte über den Einrichtungsmittelwert auf Organisationsebene aggregiert. Eine Korrelation mit dem InprO bestätigt auch hier die Vermutung: Je stärker in einer Einrichtung die charakteristischen Merkmale professioneller Organisationen ausgebildet sind, desto niedriger ist die Zustimmung der Mitarbeitenden zum hier operationalisierten responsabilisierend-disziplinierenden Problemdeutungsmuster ($r(47)=-.46, p<.01$). Dieser Befund verweist darauf, dass es sich beim rdP keinesfalls nur um eine persönliche Einstellung handelt, sondern eine fachlich äußerst problematische Haltung, die „insbesondere unter ungünstigen (organisationalen) Bedingungen Zustimmung erfährt“ (Mohr/Ziegler 2012a, S. 28). Im Unterschied zu den zuvor betrachteten Bedingungen für professionelle Leistungserbringung sind es im Falle der Haltungen jedoch nicht mangelnde Handlungsspielräume und Entscheidungsmöglichkeiten der Fachkräfte, sondern vor allem die mangelnde Orientierung der Organisation am Hilfebedarf der Klient_innen, die die Ausprägung eines responsabilisierend-disziplinierenden Deutungsmusters unterstützt (siehe Tabelle 18).

Tabelle 18: Responsibilisierend-disziplinierendes Problemdeutungsmuster (rdP) (a.V.) und Merkmale professioneller Organisationen (u. V.) (lineare Regression)

abhängige Variable	Prädikatoren standardisierte Beta-Koeffizienten			Modell
	Autonomie	Kollegiale Entscheidungsfindung	Orientierung am Hilfebedarf	
rdP	-.20	.11	-.43*	$R^2=.28^{**}$ $F(3,45)=5.78$

²⁹ Ausführlich zum Zusammenhang von Responsibilisierung und Disziplinierung und qualitativ rekonstruierten Argumentationsmustern unter Fachkräften der Sozialen Arbeit siehe Lutz 2010.

Insgesamt klären die drei Merkmale professioneller Organisationen 28% der Varianz des abhängigen, auf Einrichtungsebene aggregierten Problemdeutungsmusters auf. Eine Diskussion der Rolle der Organisationsbedingungen bei der Herausbildung dieses Deutungsmusters findet in Kapitel 6.3.2 statt.

5.2.2.6 Organisationsbindung

Insbesondere in Kapitel 3.1 wurde das Verhältnis von Profession und Bürokratie u.a. unter der Frage der Amtsloyalität diskutiert. Professionen zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich sowohl kognitiv (Professionswissen) als auch sozial (Fachkolleg_innen) primär an *organisationsexternen* Instanzen orientieren. Gouldner (1957) nennt den zur professionellen Orientierung passenden Typus in Anlehnung an Merten „cosmopolitan“, den Typus des_der amtsloyalen Bürokrat_in bezeichnet er als „local“. Gouldner (1957), Scott (1968) und andere leiten hieraus ab, dass professionelles Personal eine geringere Bereitschaft der hierarchischen Unterordnung aufweise, potenziell abgeneigt sei gegenüber organisationalen Regeln und sich im Zweifelsfall eher loyal gegenüber den Klient_innen als gegenüber der Organisation verhalte. Stichweh (2005) spricht daher auch von einer „gewisse[n] antiorganisatorische[n] Präferenz, die in die Professionen eingebaut ist. [...] Die Präferenz der Professionen geht in die Richtung des Individualpraktikers und selbst wenn der Professionelle Angestellter einer Organisation ist, wird er versuchen, wie ein Individualpraktiker zu operieren“ (S. 35f.).

Diese Beschreibungen verweisen einerseits auf wichtige konstitutive Merkmale der Professionen, ignorieren in ihrer formalen Bestimmung von Organisationen jedoch die Mannigfaltigkeit organisationaler Formen und damit auch die vielfältigen, wechselseitig konstituierten und potenziell symbiotischen Beziehungen zwischen Professionen und Organisationen. Am Typus der professionellen Organisation konnte idealtypisch gezeigt werden, dass sich professionelle Orientierungen und Organisation nicht per se ausschließen. Theoretisch unterkomplex und empirisch falsch ist es, davon auszugehen, dass eine starke Organisationsbindung mit einer schwachen Professionsbindung einhergehe und damit indirekt auf Deprofessionalität verweise. Tatsächlich aber wird gegenwärtig eine hohe Organisationsbindung vor allem aus der Unternehmensperspektive gewünscht und gezielt zu unterstützen versucht.

Die Zwecke von Organisationen decken sich meist nicht mit den Motiven der Mitarbeitenden, daher braucht es Mechanismen zur Bearbeitung dieses Konformitätsproblems. Klassische Mittel „sekundärer Koppelung“ (Türk 1978, S. 127) sind Einkommen, Bestrafung, befriedigende Tätigkeiten, Bindung an das Kollegium (soziale Anerkennung) oder aber die Identifikation mit den Zwecken der Organisation (Türk 1978, S. 125-128). Hierbei gilt meist: „je motivierender die Zwecke sind, desto geringer kann die Bezahlung der Mitglieder ausfallen“ (Kühl 2011, S. 40). Managementkonzepte

zielen daher zunehmend darauf, die Organisationszwecke für die Mitarbeitenden attraktiv und erstrebenswert erscheinen zu lassen und das organisationale Commitment der Fachkräfte zu steigern (z.B. über Belegschaftsaktien, wertebasierte Visionen o.ä.). Eine hohe Organisationsbindung ist damit ein Indikator für eine Identifikation mit den Zwecken der Organisation und geht tendenziell mit einer höheren Arbeitsmotivation, einer höheren Arbeitszufriedenheit und schließlich einer größeren Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden einher (Mueller et al. 1992).

Eine weitere Bedeutung erhält die Organisationsbindung für die Einrichtungen aufgrund eines, infolge des demografischen Wandels für nahezu alle Branchen, prognostizierten Fachkräftemangels (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2011). Auch in der Kinder- und Jugendhilfe ist der Altersdurchschnitt der Fachkräfte hoch, im Jahre 2025 werden über 70% aller 2006 tätigen Sozialarbeiter_innen verrentet sein (Giesecke 2012). Hinzu kommen neue Bedarfe an Fachkräften, etwa im Bereich Frühe Hilfen oder auch der Arbeit mit Geflüchteten. Allerdings gibt es auch gegenläufige Entwicklungen und konträre Positionen. So geht Schilling (2012) aufgrund eines erwarteten Nachfragerückgangs infolge sinkender Kinderzahlen sowie vor dem Hintergrund vieler Studienabgänger_innen davon aus, dass auch längerfristig keine Personallücken entstehen. Leitungskräfte im sozialen Sektor berichten aber bereits heute von Schwierigkeiten, geeignete Fachkräfte zu finden. In einer Studie zum Fachkräftemangel im sozialen Sektor 2012 heißt es, dass 89% der Befragten dem Thema Fachkräftemangel im operativen Handeln einen hohen oder sehr hohen Stellenwert zuschreiben (Clausen et al. 2012). In der eigenen Evaluationsstudie ZuPe gaben 82% der Fortbildungsteilnehmer_innen (36 von 44 Personen) an, dass es schwer sei, geeignetes Fachpersonal zu finden (Mohr 2013a).

Neben diesen unternehmerischen Interessen an einer hohen Organisationsbindung der Fachkräfte (Leistungssteigerung und Rekrutierung/Erhalt von Fachkräften), gibt es auch fachliche Gründe für eine hohe Organisationsbindung. So konnte etwa im Bundesmodellprogramm "Qualifizierung der Hilfen zur Erziehung durch wirkungsorientierte Ausgestaltung der Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsvereinbarungen nach §§ 78a ff SGB VIII" die „Organisationsverbundenheit der Fachkräfte“ als in positivem Zusammenhang zur „Arbeitsbeziehung zwischen jungem Menschen und der Fachkraft der Einrichtung“ stehend und damit als indirekter Wirkfaktor identifiziert werden (Albus et al. 2010, S. 146). Aus fachlicher Perspektive ist aber, wie Albus et al. anmerken, „die Dimension der Organisationsverbundenheit für sich genommen zunächst schwer interpretierbar. Für welche Qualität, für welche Art von Organisationsform seitens der Fachkräfte eine Verbundenheit existiert, muss für die Interpretation der Befunde daher genauer untersucht werden“ (S. 160). Vor dem Hintergrund der organisations- und professionstheoretischen Überlegungen ist davon auszugehen, dass die Organi-

sationsbindung dann hoch ist, wenn die Organisation von den Fachkräften als Ermöglichungsbedingung professionellen Handelns und mit ihren fachlichen Interessen und professionellen Werten in Übereinstimmung stehend wahrgenommen wird (Mintzberg 1979; Hinings 2008). Diese Annahme wird auch durch die Ergebnisse im Bundesmodellprogramm gestützt. Vor allem die Arbeitsautonomie und die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Fachkräfte in der Organisation stehen in positivem Zusammenhang mit der Organisationsverbundenheit (Albus et al. 2010, S. 146).

Um die Bedeutung des professionellen Organisationstypus für die Organisationsbindung der Fachkräfte zu bestimmen, wurde die Organisationsverbundenheit in Anlehnung an den „Organizational Commitment Questionnaire“ (OCQ) nach Porter und Smith (1970) (Mowday et al. 1979; deutsche Fassung: Maier/Woschée 2002) operationalisiert (siehe Tabelle 19):

Tabelle 19: Organisationsbindung (Häufigkeiten)

Organisationsbindung (n=1546)	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll zu
Ich bin bereit, mich besonders für den Erfolg meiner Einrichtung zu engagieren.	.9%	8.8%	55.5%	34.9%
Die Zukunft meiner Einrichtung liegt mir sehr am Herzen.	.9%	8.6%	50.1%	40.4%
Bei einem attraktiven Angebot einer anderen Einrichtung (Gehalt, Tätigkeit, etc.) hätte ich kein Problem damit, die Einrichtung zu wechseln.	12.4%	43.1%	30.1%	14.4%
Ich fühle mich in meiner Einrichtung wohl.	1.1%	8.8%	54.4%	35.7%
Meine Wertvorstellungen sind denen meiner Einrichtung sehr ähnlich.	2.0%	16.9%	58.0%	23.1%

Die Häufigkeitstabelle zeigt zweierlei: Einerseits sehr deutlich zu sehen ist, dass die eigene Einrichtung von den Fachkräften nicht als Gegenspielerin erfahren wird. 90% der befragten Mitarbeitenden sind „bereit, sich besonders für den Erfolg ihrer Einrichtung zu engagieren“, ebenso vielen „liegt die Einrichtung am Herzen“ und „fühlen sich in ihrer Einrichtung wohl“. Das letzte Item der Tabelle weist zudem darauf hin, dass eine weitgehende Übereinstimmung zwischen den Organisationszwecken und den Motiven der Mitarbeitenden besteht. Gut 80% der Mitarbeitenden gaben an, dass die „eigenen Wertvorstellungen denen ihrer Einrichtung sehr ähnlich“ sind. Andererseits zeigt die Häufigkeitstabelle aber auch, dass die Wechselbereitschaft der Mitarbeitenden stark ausgeprägt ist. 45% der Mitarbeitenden gaben an, dass sie „bei einem attraktiven Angebot einer anderen Einrichtung (Gehalt, Tätigkeit ec.) kein Problem damit hätten, die Einrichtung zu wechseln“.

Für die weitere statistische Analyse wurden alle fünf Items zur Organisationsverbundenheit über eine Hauptkomponentenanalyse zu einem Index zusammengefasst ($\alpha=.79$; zu Faktorladungen siehe Anhang, A 8). Eine Korrelation des auf Einrichtungsebene über den Mittelwert aggregierten Indizes „Organisationsbindung“ mit dem Inpro unterstützt die theoretisch begründete Vermutung:

Je stärker die Merkmale professioneller Organisationen ausgeprägt sind, desto höher ist die Bindung der Mitarbeitenden an ihre Einrichtung ($r(47)=.69, p<.01$). Insgesamt klären die drei Merkmale professioneller Organisationen laut einer Regressionsanalyse (siehe Tabelle 20) knapp 50% der Varianz der durchschnittlichen Organisationsbindung der Mitarbeitenden je Einrichtung auf.

Tabelle 20: Organisationsbindung (a.V.) und Merkmale professioneller Organisationen (u.V.) (lineare Regression)

abhängige Variable	Prädikatoren standardisierte Beta-Koeffizienten			Modell
	Autonomie	Kollegiale Entscheidungsfindung	Orientierung am Hilfebedarf	
Organisationsbindung	.45**	.27*	.12	$R^2=.49^{**}$ $F(3,45)=14.59$

Den größten (positiven) Einfluss auf das Ausmaß der Organisationsbindung haben die Handlungsspielräume der Fachkräfte. Die Orientierung der Einrichtung, die potenziell eine Identifikation der Mitarbeitenden mit den Zwecken der Organisation ermöglichen würde, zeigt sich erstaunlicherweise als statistisch bedeutungslos. In Anbetracht der hohen Korrelationen der unabhängigen Variablen (bzw. der Merkmale professioneller Organisationen) müssen jedoch die Werte der Beta-Koeffizienten unter Vorbehalt betrachtet werden.

5.2.2.7 Zufriedenheit mit der Arbeit und dem Beruf

Ein sehr globales und nicht auf den Bereich der Sozialen Arbeit beschränktes Maß für gute Organisationsbedingungen stellt die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden dar. Die Arbeitszufriedenheit wurde hier in Anlehnung an den Job Diagnostic Survey (van Dick et al. 2001) über die Zufriedenheit mit den persönlichen Entfaltungsmöglichkeiten sowie der Zufriedenheit, durch die Arbeit etwas Sinnvolles zu leisten, operationalisiert. Darüber hinaus wurde eine Frage zur Identifikation mit dem Beruf gestellt (siehe Tabelle 21).

Tabelle 21: Zufriedenheit mit Arbeit und Beruf (Häufigkeiten)

Zufriedenheit mit Arbeit und Beruf (n=1855)	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll zu
Ich bin zufrieden mit meinen Möglichkeiten, mich durch meine Arbeit persönlich zu entfalten.	1.9%	17.2%	55.4%	25.5%
Ich bin zufrieden mit der Möglichkeit, durch meine Arbeit etwas Sinnvolles zu leisten.	.4%	4.4%	53.0%	42.2%
Wenn ich noch einmal von vorne anfangen könnte, würde ich mich für einen anderen Berufszweig entscheiden.	42.3%	36.5%	14.4%	6.8%

Über 95% der befragten Personen sind eher oder sehr zufrieden „mit der Möglichkeit, Sinnvolles zu leisten“, 80% sind zufrieden mit den „Möglichkeiten, sich durch die Arbeit persönlich zu entfalten“ und lediglich jede_r Fünfte_r „würde sich für einen anderen Berufszweig entscheiden, wenn er/sie

noch einmal von vorne anfangen könnte“. In Anbetracht der doch häufig betonten prekären Arbeitsbedingungen, mangelnden Anerkennung und geringen Wirksamkeit der Arbeit (z.B. Karges/Lehner 2003), sind die Befunde überraschend.

Trotz ihrer inhaltlichen Heterogenität wurden die drei Items über eine Hauptkomponentenanalyse zu einem Index zusammengefasst ($\alpha=.67$; zu Faktorladungen siehe Anhang, A 9) und die Indexwerte über den Einrichtungsmittelwert auf Organisationsebene aggregiert. Eine Korrelation dieses Indexes mit dem InprO zeigt, dass eine starke Ausprägung der Merkmale des professionellen Organisationstyps mit einer höheren Arbeitszufriedenheit einhergeht ($r(47)=.62, p<.01$), die sich in Form einer hohen Zufriedenheit mit der Sinnhaftigkeit der Arbeit, persönlichen Entfaltungsmöglichkeiten und einer starken Identifikation mit dem Beruf ausdrückt. Das Ergebnis der Regressionsanalyse (siehe Tabelle 22) weist darauf hin, dass sowohl die Zufriedenheit mit der Sinnhaftigkeit der Arbeit als auch der Identifikation mit dem Beruf vor allem durch die Handlungsspielräume und Mitbestimmungsmöglichkeiten beeinflusst wird. Wichtiger als die Orientierung der Einrichtung sind damit die Freiheiten bei der konkreten Ausübung der Tätigkeit.

Tabelle 22: Zufriedenheit mit Arbeit und Beruf (a.V.) und Merkmale professioneller Organisationen (u.V.) (lineare Regression)

abhängige Variable	Prädiktoren standardisierte Beta-Koeffizienten			Modell
	Autonomie	Kollegiale Entscheidungsfindung	Orientierung am Hilfebedarf	
Zufriedenheit mit Arbeit und Beruf	.33*	.44**	.01	$R^2=.43^{**}$ $F(3,45)=11.23$

Insgesamt klären die Merkmale professioneller Organisationen 43% der Varianz dieser Dimension zwischen den Einrichtungen auf. Mit Blick auf das der Zufriedenheit zugeschriebene Motivationspotential ist also davon auszugehen, dass sich „Autonomie“ und „kollegiale Entscheidungsfindung“ sehr positiv auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden auswirken.

5.2.2.8 Burnout

Mitarbeitende im Bereich der Sozialen Arbeit sind in hohem Maße psychisch belastet. Nach einer Analyse des WidO wiesen 2009 die Heimleiter_innen, Sozialpädagog_innen, Sozialarbeiter_innen und Sozialpfleger_innen die meisten Burnoutdiagnosen auf (Meyer 2011). Zurückgeführt wird die hohe psychische Belastung auf Überengagement und Überinvolviertheit der Mitarbeitenden (Schmidbauer 1978; Freudenberger 1975; Neckel/Wagner 2014), besondere Beanspruchungen infolge der pädagogischen Tätigkeit (Maslach 1978; Enzmann/Kleiber 1989; Reiners-Kröncke et al. 2010) sowie auf restringierende Arbeitsbedingungen in den Einrichtungen (Leiter/Maslach 2004;

Beckmann et al. 2009; Lewandowski 2015). Die hohe psychische Belastung ist dabei nicht ausschließlich ein gewerkschaftspolitisches Thema, sondern auch vor dem Hintergrund des Diskurses um Dienstleistungsqualität und professioneller Sozialer Arbeit bedeutsam. Emotionale Erschöpfung geht häufig mit zynischen Haltungen gegenüber den Klient_innen und/oder Unzufriedenheit der Mitarbeitenden einher. Zweifelsohne muss davon ausgegangen werden, dass sich hohe psychische Beanspruchungen negativ auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden auswirken (Maslach 2003). Zur Erfassung der psychischen Belastung der Mitarbeitenden wurden in Anlehnung an das Maslach Burnout Inventory (Maslach/Jackson 1981; deutsche Fassung Neubach/Schmidt 2000) die Dimensionen „emotionale Erschöpfung“ („emotional exhaustion“) „Zynismus“ („depersonalization“) und, mit Rückgriff auf die Skala zur Erfassung der Lehrer-Selbstwirksamkeit nach Schwarzer und Schmitz (1999), die „professionelle Selbstwirksamkeitserwartung“ (bei Maslach/Jackson 1981: „personal accomplishment“) operationalisiert (siehe Tabelle 23, 24 und 25).

Tabelle 23: Emotionale Erschöpfung (Häufigkeiten)

Emotionale Erschöpfung (n=1800)	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll zu
Es fällt mir schwer, nach der Arbeit abzuschalten.	12.4%	46.6%	31.9%	9.1%
Ich reagiere häufig gereizt, obwohl ich es gar nicht will.	21.3%	50.9%	24.5%	3.4%
Ich fühle mich häufig ausgebrannt.	24.8%	43.2%	26.3%	5.7%
Meine Arbeit frustriert mich häufig.	28.6%	51.0%	17.6%	2.9%

Die Häufigkeitsverteilung zur emotionalen Erschöpfung (siehe Tabelle 23) zeigt die Relevanz des Themas psychischer Belastungen auf. 40% der Mitarbeitenden „fällt es schwer, nach der Arbeit abzuschalten“, fast jede_r Dritte „fühlt sich häufig ausgebrannt“ und 28% der Mitarbeitenden „reagieren häufig gereizt, obwohl sie es gar nicht wollen“. Gut 60% der befragten Personen hat mindestens einer der vier Aussagen eher oder voll zugestimmt, so dass unabhängig eines Vergleiches mit anderen Berufsgruppen hier von einer manifesten Problematik ausgegangen werden muss. Für die folgenden Berechnungen wurden die vier Items über eine Hauptkomponentenanalyse zu einem Index zusammengefasst ($\alpha=.76$; zu Faktorladungen siehe Anhang, A 10). Der Index wurde über den Einrichtungsmittelwert auf Organisationsebene aggregiert.

Deutlich geringer sind die Zustimmungsraten zu den Items der Dimension „Zynismus“ (siehe Tabelle 24). 13% der Mitarbeitenden gaben an zu „befürchten, dass ihre Arbeit sie emotional verhärtet“, 9% sind „gefühlloser im Umgang mit anderen Menschen geworden, seitdem sie ihre Arbeit ausüben“ und 6% „interessiert es nicht wirklich, was mit manchen ihrer Klient_innen geschieht“.

Tabelle 24: Zynismus (Häufigkeiten)

Zynismus (n=1750)	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll zu
Seitdem ich diese Arbeit ausübe, bin ich gefühlloser im Umgang mit anderen Menschen geworden.	58.3%	32.5%	8.0%	1.2%
Es interessiert mich nicht wirklich, was mit manchen Klient_innen geschieht.	65.8%	28.0%	5.7%	.5%
Ich befürchte, dass mich meine Arbeit emotional verhärtet.	50.8%	36.0%	11.0%	2.1%

Auch diese drei Items wurden über eine Hauptkomponentenanalyse zu einem Index zusammengefasst ($\alpha=.77$; zu Faktorladungen siehe Anhang, A 11) und die Werte der Hauptkomponente auf Organisationsebene aggregiert.

Die Zustimmungsraten zur professionellen Selbstwirksamkeitserwartung lassen den Schluss zu, dass das die Fachkräfte belastende Kernproblem nicht in der mangelnden Überzeugung der eigenen Leistungsfähigkeit liegt. Nahezu alle Mitarbeitenden „sind sich sicher, dass sie auch mit schwierigen Situationen zurechtkommen, wenn sie sich darum bemühen“ und immerhin 92% gaben an, „in ihrer Arbeit viele lohnenswerte Dinge erreicht zu haben“ (siehe Tabelle 25). Auch diese Zustimmungsraten wurden über eine Hauptkomponentenanalyse zu einer Hauptkomponente zusammengefasst ($\alpha=.67$; zu Faktorladungen siehe Anhang, A 12) und die Indexwerte auf Organisationsebene aggregiert.

Tabelle 25: Professionelle Selbstwirksamkeit (Häufigkeiten)

Professionelle Selbstwirksamkeit (n=1800)	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll zu
Ich habe in meiner Arbeit viele lohnenswerte Dinge erreicht.	.2%	7.3%	57.8%	34.7%
Auch wenn es mir mal nicht so gut geht, kann ich meine Arbeit noch fachlich angemessen ausüben.	.1%	8.9%	66.5%	24.5%
Ich bin mir sicher, dass ich auch mit schwierigen Situationen zurechtkomme, wenn ich mich darum bemühe.	.1%	1.4%	54.0%	44.5%

Die dreidimensionale Struktur des Burnout Inventory lässt sich über eine explorative Faktorenanalyse empirisch stützen (zur rotierten Komponentenmatrix siehe Anhang, A 13). In der hier erfolgten separaten Berechnung der Indizes zeigen sich – mit einer Ausnahme – hohe Zusammenhänge zwischen den aggregierten Hauptkomponenten (siehe Tabelle 26):

Tabelle 26: Dimensionen von Burnout (Korrelationsmatrix)

(n=54)	Zynismus	Prof. Selbstwirksamkeit
Emotionale Erschöpfung	.49**	-.43**
Zynismus	1	-.20

Die hohe Korrelation zwischen „emotionaler Erschöpfung“ und „Zynismus“ lässt darauf schließen, dass sich emotionale Belastung mit hoher Wahrscheinlichkeit auch auf die Haltung gegenüber den Klient_innen (Zynismus) und darüber vermittelt auch negativ auf die Qualität der Leistungserbringung auswirkt.

Neben personalen Merkmalen werden auch in sozialpsychologischen Studien die Arbeitsbedingungen als Auslöser für Burnout thematisiert. Als Risikofaktoren werden hier u.a. widersprüchliche Anforderungen, eine hohe Diskrepanz zwischen Anforderungen und Ressourcen, Gratifikationskrisen und verschiedene Arten von Konflikten (z.B. Rollen- oder Wertkonflikte) genannt (Schaufeli/Enzmann 1998; Siegrist 2015). Leiter und Maslach (2004, S. 101) verstehen Burnout als mangelndes Passungsverhältnis zwischen Person und arbeitsbezogener Umwelt. Professionstheoretisch reformulierte ließe sich Burnout auch als Resultat eines Spannungsverhältnisses zwischen professionellem Anspruch und organisationalen Bedingungen erklären. Mehrere Studien weisen darauf hin, dass organisational bedingte Einschränkungen der Möglichkeiten zur klient_innenorientierten Arbeit mit einem erhöhten Burnoutrisiko einhergehen: „As long as workers lack the autonomy they expect to use in their work with clients, they are likely to be dissatisfied and experience some degree of burnout“ (Arches 1991, S. 206; siehe auch Beckmann et al. 2009; Lewandowski 2015).

In dieser Arbeit wurde theoretisch begründet, warum der professionelle Organisationstyp zur Verwirklichung professioneller Sozialer Arbeit beiträgt. Die These lautet daher, dass je stärker eine Organisation die Merkmale professioneller Organisationen aufweist, desto eher kann von einem Passungsverhältnis zwischen professionellen Ansprüchen und organisationalen Bedingungen ausgegangen werden und desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit eines Burnouts unter den Mitarbeitenden. Eine Korrelation des InprO mit den drei Dimensionen für Burnout stützt diese These (siehe Tabelle 27):

Tabelle 27: InprO und Dimensionen von Burnout (Korrelationsmatrix)

(n=49)	Emotionale Erschöpfung	Zynismus	Prof. Selbstwirksamkeit
Index professionelle Organisation	-.61**	-.50**	.23

Je stärker eine Einrichtung die Merkmale des professionellen Organisationstyps aufweist, desto geringer ausgeprägt ist die emotionale Erschöpfung unter den Mitarbeitenden und desto weniger verbreitet sind zynische Haltungen. Der positive Zusammenhang zwischen dem InprO und der professionellen Selbstwirksamkeit ist statistisch nicht signifikant.

Betrachtet man mithilfe einer Regressionsanalyse die Bedeutung der einzelnen Dimensionen professioneller Organisationen für das Ausmaß der emotionalen Erschöpfung und des Zynismus unter

den Mitarbeitenden, stellt sich vor allem das Ausmaß kollegialer Entscheidungsfindung, im Falle der emotionalen Erschöpfung auch die Autonomie der Fachkräfte, als bedeutsam heraus (siehe Tabelle 28).

Tabelle 28: Emotionale Erschöpfung und Zynismus (a.V.) und Merkmale professioneller Organisationen (u.V.) (lineare Regression)

abhängige Variablen	Prädikatoren standardisierte Beta-Koeffizienten			Modell
	Autonomie	Kollegiale Entscheidungsfindung	Orientierung am Hilfebedarf	
Emotionale Erschöpfung	-.36 *	-.36*	-.05	$R^2=.40^{**}$ $F(3,45)=10.10$
Zynismus	.07	-.65**	.07	$R^2=.44^{**}$ $F(3,45)=11.54$

Insgesamt klären die drei Dimensionen professioneller Organisationen 40% der Varianz der auf Einrichtungsebenen aggregierten emotionalen Erschöpfung und 44% der Varianz von Zynismus auf. Der professionelle Organisationstyp kann damit auch hinsichtlich der Indikatoren für Burnout eindeutig als Ermöglichungsbedingung professioneller Sozialer Arbeit und auch im gewerkschaftspolitischen Sinne als gute Arbeitsbedingung bestimmt werden. Gerade in Anbetracht der hohen Burnoutraten und vielfältigen Versuchen, diesem Problem mit organisationalen Maßnahmen zu begegnen, ist dieser Befund auch in seiner potentiell handlungspraktischen Relevanz nicht zu unterschätzen.

5.2.3 Weitere Merkmale und Bedingungen professioneller Organisationen

Als Kernmerkmale der professionellen Organisation wurden die drei Dimensionen „Autonomie“, „kollegiale Entscheidungsfindung“ und „Orientierung am Hilfebedarf“ definiert. Neben diesen drei Aspekten lassen sich weitere Merkmale und auch Kontextbedingungen professioneller Organisationen bestimmen. Die Abgrenzung zwischen Merkmalen von professionellen Organisationen, Kontextbedingungen und Indikatoren für gute Soziale Arbeit ist nicht eindeutig. So ist beispielsweise die Kollegialität des Arbeitsklimas einerseits eine Bedingung für professionelle Soziale Arbeit, andererseits aber auch ein wichtiges Merkmal des professionellen Organisationstyps im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe.

Die Schwierigkeit der Unterscheidung von abhängigen und unabhängigen Variablen ist ein durchgängiges Thema der Organisationsforschung und wird in kontingenztheoretischen wie neoinstitutionalistischen Studien häufig nicht ausreichend diskutiert. Beide Erklärungsansätze zeichnen sich dadurch aus, dass ein jeweils ‚optimaler‘ Organisationstyp in Abhängigkeit zu situativen (techni-

schen bzw. institutionellen) Faktoren bestimmt wird (Türk 1997, S. 132). Unscharf und auch unplausibel ist hierbei die Unterscheidung zwischen Organisationsstruktur und situativen Bedingungen. Ignoriert werden in dieser Konzeption zudem Wechselwirkungsprozesse zwischen Organisation und Umwelt, die soziale Konstruktion der Umwelt als auch die Unterscheidung zwischen technischer und legitimatorischer Funktion der Formalstruktur (Meyer/Rowan 1977; Luhmann 2005; Kieser 2014). Im Folgenden geht es nun aber nicht darum zu klären, unter welchen Bedingungen der professionelle Organisationstyp angemessen ist, sondern um die Frage, welche weiteren Faktoren die Ausbildung der Merkmale des professionellen Organisationstypus potenziell begünstigen bzw. mit diesem potenziell einhergehen. Auf eine analytisch klare Unterscheidung zwischen Kontextbedingungen und Organisationsstruktur kann daher verzichtet werden.

Während in der Kontingenztheorie und dem Konfigurationsansatz vor allem technische Bedingungen, die Qualifikation des Personals sowie Absatzmärkte Beachtung finden, werden in neoinstitutionalistischen Ansätzen symbolische Bedingungen von Organisationsformen fokussiert und dabei die Legitimität der Formalstruktur (als Rationalitätsmythos) sowohl in der organisationalen Umwelt (z.B. DiMaggio/Powell 1983) als auch organisationsintern (Hinings/Malhotra 2008) in den Blick genommen. Da technische Bedingungen und die Dynamik der Umwelt für alle Organisationen im Feld der Sozialen Arbeit als weitgehend konstant angenommen werden können, wurden diese Aspekte in der vorliegenden Studie nicht berücksichtigt. Einige andere Kontextfaktoren weisen aber gewisse Varianzen auf und werden im Folgenden hinsichtlich ihrer (statistischen) Relevanz geprüft.

Vertrauen in die Professionalität der Fachkräfte

Im Neoinstitutionalismus wird als Bedingung der längerfristigen Existenz des professionellen Organisationstyps der gesellschaftlich geteilte Glaube an die technische Rationalität von Professionalität betont. Neben der ‚kulturellen Autorität‘ der Profession, also die Akzeptanz dieses Steuerungsmodus von Seiten der organisationalen Umwelt, müssen vor allem aber auch die Führungskräfte ihren Mitarbeitenden Vertrauen schenken, dass diese zur eigenständigen Koordination und Kontrolle ihrer Tätigkeiten in der Lage sind. Dieses Vertrauen in die Professionalität der Fachkräfte ist damit zweifelsohne eine Voraussetzung für die Gewährung professioneller Autonomie und auch eine konstitutive Bedingung professioneller Organisationen.³⁰

³⁰ Laut Mintzberg (1979) zeichnen sich professionelle Bürokratien gerade dadurch aus, dass die Vorgesetzten selbst Professionsmitglieder_innen sind und nur geringen Einfluss auf die Ausgestaltung der Arbeitsabläufe nehmen. Aus dieser Perspektive betrachtet wäre ‚Vertrauen‘ dann eher ein Merkmal und nicht eine Voraussetzung des Organisationstypus.

Als Indikator für dieses Vertrauen wurde die an die Fortbildungsteilnehmer_innen als Führungskräfte gestellte Frage herangezogen, „wie groß ihrer Meinung nach der Anteil ‚ihrer‘ Mitarbeiter_innen ist, mit dem sie im Hinblick auf ihre Fähigkeit zum selbstständigen Arbeiten sehr zufrieden, einigermaßen zufrieden und weniger zufrieden sind“ (siehe Tabelle 29).

Tabelle 29: Vertrauen in die Professionalität der Fachkräfte

Vertrauen in die Professionalität der Fachkräfte (n=46)		weniger zufrieden	einigermaßen zufrieden	sehr zufrieden
Wie groß ist Ihrer Meinung nach der Anteil Ihrer Mitarbeiter_innen, mit dem Sie im Hinblick auf die Fähigkeit zum selbstständigen Arbeiten sehr zufrieden, einigermaßen zufrieden und weniger zufrieden sind?	M	9.2%	25.3%	65.5%
	SD	7.8%	14.2%	17.7%

Die Angaben wurden über eine Hauptkomponentenanalyse zu einem Index „Vertrauen in die Professionalität der Fachkräfte“ zusammengefasst.³¹ Darauf, dass die Zufriedenheit mit der Fähigkeit zum selbstständigen Arbeiten auf die (tatsächliche oder vermeintliche) Professionalität der Fachkräfte verweist, deutet der Zusammenhang zwischen dem Index „Vertrauen in Professionalität“ und dem Anteil der Fachkräfte mit Hochschulabschluss einer Einrichtung hin ($r(44)=.33, p<.01$). Die hohe Korrelation zwischen dem Index „Vertrauen in die Professionalität der Fachkräfte“ und dem InprO stützt zudem die These, dass es sich hierbei um eine wesentliche Bedingung bzw. ein konstitutives Merkmal professioneller Organisationen handelt ($r(42)=.45, p<.01$).³² Noch deutlicher ist der Zusammenhang zwischen dem Index für „Vertrauen in Professionalität“ und dem Index für „Autonomie“ ($r(42)=.55, p<.01$).

Qualifikation des Personals

Auf eher technischer Ebene und damit ganz in der Tradition der Kontingenztheorie verortet, ist die Behauptung, dass professionelle Organisationen professionelles Personal erfordern. Nun ist Professionalität ein vielschichtiger Begriff. Als ein wichtiger Indikator für Professionalität wird hier die Qualifikation des Personals bzw. konkret das Kriterium eines Hochschulabschlusses herangezogen („akademische Qualifikation“). Statistisch lässt sich jedoch kein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Anteil an Personal mit Hochschulabschluss und dem InprO feststellen ($r(47)=.15, p=.32$).

³¹ Cronbachs Alpha lässt sich aufgrund der mangelnden Varianz nicht berechnen. Zu Faktorladungen siehe Anhang, A 14.

³² Die Höhe des Zusammenhangs verändert sich nur unwesentlich, wenn der Anteil an Hochschulabsolvent_innen kontrolliert wird ($r_{ab,c}(39)=.41, p<.01$).

Befürwortung professioneller Selbststeuerung

Insbesondere im neoinstitutionalistischen Archetypenansatz wird betont, dass sich eine stimmige Konfiguration dadurch auszeichnet, dass die Organisation strukturierende Element (hier: Professionalität) auch von organisationsinternen Akteuren befürwortet wird (Hinings/Malhotra 2008). Die Befürwortung professioneller Selbststeuerung unterscheidet sich also potentiell vom Ausmaß der Autonomie. Hinweise auf die Akzeptanz des professionellen Organisationstypus bzw. die Befürwortung professioneller Selbststeuerung geben im Fragebogen lediglich die folgenden beiden Items (siehe Tabelle 30).

Tabelle 30: Befürwortung professioneller Selbststeuerung (Häufigkeiten)

Befürwortung professioneller Selbststeuerung (n=1409)	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll zu
Fachkräfte müssen selbst entscheiden dürfen, wie sie die Arbeit mit ihren Klient_innen gestalten.	1.4%	16.8%	64.4%	17.4%
Bei sozialpädagogischen Hilfen kann in der Regel nur von Prozessbeteiligten (Klient_innen und Sozialarbeiter_innen) entschieden werden, ob sie gut oder schlecht ausgeführt worden sind.	2.7%	33.1%	55.4%	8.7%

Der ersten Aussage zur Bedeutung der Freiheit in der pädagogischen Arbeit wird von der großen Mehrheit der Befragten (82%) zugestimmt. Skeptischer sind die Fachkräfte hinsichtlich der Behauptung, dass die Hilfen nur von ihnen selbst und ihren Klient_innen evaluiert werden können: mehr als jede_r Dritte ist der Auffassung, dass die Qualität einer Hilfe auch extern bestimmt werden kann (Summe von „trifft gar nicht zu“ und „trifft eher nicht zu“). Beide Items korrelieren nur schwach miteinander ($r(1381) = .15, p < .01$). Die Zustimmungsraten zu den beiden Items sind zudem statistisch unabhängig von der Qualifikation der Fachkräfte.

Korreliert man die beiden aggregierten Zustimmungsraten mit dem InprO, zeigen sich erstaunlicherweise negative, allerdings statistisch nicht signifikante Zusammenhänge: Das erste Item zur „Autonomie“ korreliert mit $r(47) = -.27 (p = .06)$ mit dem InprO, das zweite Item zur externen Evaluierbarkeit der Qualität mit $r(47) = -.16 (p = .26)$. Diese Befunde deuten darauf hin, dass das Selbstverständnis der Sozialarbeiter_innen vom Idealtypus eines professionellen Selbstverständnisses abweicht. Um also der These empirisch nachzugehen, dass es einen Zusammenhang gibt zwischen der jeweiligen Organisationsstruktur und dem Selbstverständnis der Organisationsmitglieder, müsste der Logik des sozialarbeiterisch-professionellen Selbstverständnisses zunächst explorativ nachgegangen werden.

Verhältnis zum Jugendamt

Eine potenzielle organisationsexterne Kontextbedingung professioneller Organisationen stellt das Jugendamt bzw. die je nach Jugendamt sehr heterogen definierten Kriterien der Auftragsvergabe dar. Da im Rahmen der Evaluationsstudie keine Jugendamtsmitarbeiter_innen befragt wurden, muss auf Einschätzungen der Fortbildungsteilnehmer_innen des Verhältnisses der eigenen Einrichtung zum Jugendamt rekurriert werden. Bereits auf deskriptiver Ebene interessant ist dabei die Angabe, nach welchen der folgenden aufgeführten Kriterien die öffentlichen Träger bei der Auftragsvergabe entscheiden (siehe Tabelle 31).

Tabelle 31: Kriterien der Auftragsvergabe (Häufigkeiten und Mittelwerte)

(n=46) Die öffentlichen Träger entscheiden danach,...	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll zu	M
...ob die Einrichtung nach fachlichen Gesichtspunkten geeignet erscheint.	.0%	15.2%	54.3%	30.4%	3.15
...wie teuer die Leistung ist.	.0%	19.6%	43.5%	37.0%	3.17
...ob dem_der jeweiligen Verhandlungspartner_in vertraut wird.	.0%	2.2%	58.7%	39.1%	3.37
...ob die Einrichtung bereits im Kreis/in der Stadt etabliert ist.	2.2%	4.3%	58.7%	34.8%	3.26

Als die wichtigsten Kriterien der Auftragsvergabe werden von den Fortbildungsteilnehmer_innen weder die fachliche Eignung der Einrichtung noch die Kosten der Leistung, sondern das Vertrauen in die Verhandlungspartner_innen und die Etablierung der Einrichtung im Kreis/in der Stadt angeführt. Die Mittelwerte zu Aussage 1 („fachliche Gesichtspunkte“) und Aussage 3 („Vertrauen in den_die Verhandlungspartner_in“) unterscheiden sich jedoch statistisch nicht signifikant voneinander ($t(45)=1.81$, $p=.08$). Nichtsdestotrotz ist dieser Befund gerade im Zuge der wettbewerblichen Neugestaltung des organisationalen Feldes überraschend und spricht nicht unbedingt dafür, dass das Neue Steuerungsmodell zu einer Verbesserung der Dienstleistungsqualität beigetragen hat. Langer (2007) berichtet in seiner Studie von ganz ähnlichen Befunden und erklärt diesen Rückgriff des Jugendamtes auf informelle Netzwerke als einen durch die Verwaltungsreform evozierten Versuch der Senkung von Transaktionskosten (S. 237, siehe Kapitel 4.2.1).

Die vier Items zur Auftragsvergabe korrelieren nur schwach und nicht signifikant mit dem Index zur professionellen Organisation. Die höchsten Zusammenhänge mit dem InprO weisen die Kriterien „Vertrauen in die Verhandlungspartner_in“ und „Etablierung der Einrichtung in der Stadt/dem Kreis“ auf (jeweils $r(42)=.24$, $p=.12$). Auch dieser Befund ist überraschend, jedoch in Anbetracht der Datenlage nicht angemessen zu interpretieren. Insbesondere Informationen zur wirtschaftlichen Situation der Einrichtungen könnten zur Klärung aufschlussreich sein.

5.3 Ergebnisse II: Der managerialistische Organisationstyp

5.3.1 Operationalisierung und Verbreitung der Merkmale managerialistischer Organisationen

Schwieriger als bei der professionellen Organisation gestaltet sich die empirische Annäherung an einen managerialistischen Organisationstyp. Auf der formalstrukturellen Ebene stellt der Einsatz eines betriebswirtschaftlichen Managementinstrumentes zwar einen zentralen, aber keinesfalls hinreichenden Indikator für Managerialismus dar. Managementinstrumente könnten sowohl als neutrale Techniken ‚unmanagerialistisch‘ eingesetzt werden oder – auf der Schauseite der Organisation angesiedelt und zur Legitimation gegenüber der Umwelt dienend – von intraorganisationalen Prozessen weitgehend entkoppelt sein. Im Kapitel zu Managerialismus (Kapitel 4.1.3) wurden jedoch zwei Aspekte herausgearbeitet, die als konstitutiv für den Glauben an die technische Überlegenheit von Managementinstrumenten angenommen werden müssen. Ein Merkmal besteht darin, dass als oberster Zweck der Organisation nicht (mehr) der Hilfebedarf der Klient_innen, sondern der wirtschaftliche Erfolg gesetzt wird. Diese organisationale Ausrichtung steht zumindest im Einklang mit den Forderungen des Neuen Steuerungsmodells bzw. der u.a. mittels Kontraktmanagements geschaffenen strukturellen Bedingungen der Auftragsvergabe.

Sowohl der Forderung der Erweiterung der Handlungsspielräume des Managements („right to manage“) als auch der wettbewerblichen Neustrukturierung des sozialen Sektors zugrunde liegt das Bild eines opportunistischen und nutzenmaximierenden Individuums. Daher wird als drittes Merkmal von Managerialismus das Misstrauen der Führungskräfte in die Professionalität der Fachkräfte definiert. In diesem Kapitel wird nun die Operationalisierung der drei Dimensionen dargestellt und analog zum Typus der professionellen Organisation sowohl die innere Konsistenz des Typus geprüft, die Verbreitung bzw. Ausprägung der Merkmale dargestellt und ihrer Relevanz für die Leistungserbringung nachgegangen.

Summe betriebswirtschaftlicher Managementinstrumente

Die erste, zur Operationalisierung von Managerialismus herangezogene Dimension betrifft die Verbreitung formaler, der Privatwirtschaft entlehnter Managementinstrumente. Hierunter fallen alle Instrumente, die sich formal nicht als Eigenkreationen aus dem Bereich der Sozialen Arbeit identifizieren lassen (siehe Tabelle 32).

Tabelle 32: Verteilung betriebswirtschaftlicher Managementinstrumente

Managementinstrument (n=54)	Anzahl Einrichtungen	Prozent Einrichtungen
Führung durch Zielvereinbarung	31	57.4%
Dokumentationssoftware	18	33.3%
EFQM oder TQM	12	22.2%
Lernende Organisation	12	22.2%
DIN EN ISO Normen	12	22.2%
Balanced Scorecard	7	13.0%
Benchmarking	5	9.3%
Summe ³³	97	179.6%

Die Übersicht zeigt, dass betriebswirtschaftliche Managementinstrumente sehr verbreitet sind, allen voran das Instrument „Führung durch Zielvereinbarung“. Die Häufigkeiten zu Total Quality Management (TQM) bzw. dem an TQM angelehnten Modell der „European Foundation for Quality Management“ (EFQM) sowie Qualitätsmanagement nach der Normreihe des Deutschen Instituts für Normierung (DIN EN ISO) decken sich weitgehend mit den Befunden von Gerull (2004). Einen deutlichen Hinweis darauf, dass der Einsatz der Instrumente auf das Neue Steuerungsmodell zurückgeführt werden kann, geben die Zeitpunkte ihrer Einführung: Das erste Instrument wurde 1996 eingeführt, durchschnittlich lag der Zeitpunkt der Implementierung im Jahre 2004 ($SD=4$).

Mit Blick auf den Einsatz betriebswirtschaftlicher Managementinstrumente ließen sich statistisch keinerlei Muster bzw. Hinweise auf typische Kombinationen von Instrumenten finden. Die Einführung von Managementkonzepten – manche Einrichtungen haben bis zu sechs Instrumente eingeführt – scheint zumindest aus der Außenperspektive keiner bestimmten Logik zu folgen.

Wie in der Auseinandersetzung mit dem Neoinstitutionalismus deutlich wurde, lassen die formale Struktur einer Organisation und auch der Einsatz eines bestimmten Managementinstrumentes nur bedingt Rückschlüsse auf die organisationsinternen Aktivitäten zu. Ihre Kernfunktion bestehe vielmehr darin, gesellschaftlich institutionalisierte Rationalitätsmythen symbolisch zu verkörpern. Gleichwohl ist davon auszugehen, dass mit dem Rückgriff auf (wenn auch nur aus Legitimitätsgründen eingeführte) Managementverfahren managerielle Praktiken und Haltungen verbreitet werden und an Akzeptanz gewinnen: „Ideas become legitimate, popular and even taken for granted as being effective and indispensable as a result of having been adopted by certain actors in the field“ (Sahlin/Wedlin 2008, S. 221). Eine solche Diffusion institutionalisierter Rationalitätsannahmen ist sowohl auf der Ebene des organisationalen Feldes, vor allem aber auch innerhalb einzelner Organisationen zu erwarten. Rückt man diesen Diffusionsprozess in den Fokus der Analyse, verliert die

³³ Da hier Mehrfachnennungen möglich waren und viele Einrichtungen mehrere Instrumente nutzen, ist die Summe größer als $n=54$ bzw. liegt über 100%.

Frage nach dem konkreten Instrument an Bedeutung. Auch wenn sich die Managementansätze hinsichtlich ihrer Verfahren und Zielsetzungen zum Teil erheblich voneinander unterscheiden, ist es aus neoinstitutionalistischer Perspektive eher irrelevant, ob sich eine Organisation an DIN EN ISO orientiert oder TQM eingeführt hat. Als Indikator für Managerialismus wird daher die Summe der in einer Einrichtung verwendeten, der Privatwirtschaft entlehnter Managementinstrumente herangezogen.

Von den 54 erfassten Einrichtungen verzichteten lediglich 19% der Einrichtungen, also weniger als ein Fünftel, auf den Einsatz eines betriebswirtschaftlichen Managementinstruments. Über die Hälfte der Einrichtungen (52%) greift auf mindestens zwei Instrumente zurück, ein gutes Viertel (28%) gar auf mindestens drei. Durchschnittlich verwenden die Einrichtungen 1.8 Managementinstrumente ($SD=1.4$).

Wirtschaftliche Ausrichtung der Einrichtungen

Nach den vorangegangenen Ausführungen kann davon ausgegangen werden, dass Managerialismus mit einer starken Orientierung der Einrichtungen an ökonomischen Gesichtspunkten einhergeht. Zur Operationalisierung der Dimension „Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg“ wurden identisch zur Operationalisierung der Dimension „Orientierung am Hilfebedarf der Klient_innen“ (siehe Kapitel 5.2) die Fachkräfte gefragt, inwieweit ihre Organisation am Hilfebedarf der Klient_innen und am wirtschaftlichen Erfolg orientiert ist (zu den Häufigkeiten siehe Tabelle 5 in Kapitel 5.2.1).

Anhand der Häufigkeitsverteilung auf Individualebene zeigt sich, dass sowohl eine Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg als auch eine Orientierung am Hilfebedarf der Klient_innen bedeutsam sind, insgesamt aber die Orientierung am Hilfebedarf überwiegt (siehe Kapitel 5.2.1). Eine Varianzanalyse zeigt zudem, dass sich die Ausprägungen der Items statistisch signifikant zwischen den Einrichtungen unterscheiden, für das Item „meine Einrichtung orientiert sich am wirtschaftlichen Erfolg“ mit $\eta^2=.11$, $F(54,1706)=3.93$, $p<.001$ und für das Item „meine Einrichtung orientiert sich am Hilfebedarf“ mit $\eta^2=.14$, $F(54,1770)=5.13$, $p<.001$. Da ebenso wie zur Operationalisierung der Dimension „Orientierung am Hilfebedarf der Klient_innen“ das Verhältnis beider Merkmale zueinander relevant ist, wird auch hier auf den Differenzwert zwischen den Items „meine Einrichtung orientiert sich am wirtschaftlichen Erfolg“ und „meine Einrichtung orientiert sich am Hilfebedarf“ zurückgegriffen, allerdings dieses Mal mit vertauschtem Minuend und Subtrahend. Werte größer Null stehen dann für stärker wirtschaftlich ausgerichtete, Werte kleiner Null für stärker am Hilfebedarf der Klient_innen orientierte Einrichtungen. Dabei ergibt sich folgende Verteilung ($n=54$):

- 34 Einrichtungen (63%), die stärker am Hilfebedarf der Klient_innen orientiert eingeschätzt werden (Differenzwert < 0);
- 4 Einrichtungen (7%), denen eine Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg und am Hilfebedarf gleichermaßen in gleichem Ausmaß zugesprochen wird (Differenzwert = 0);
- 16 Einrichtungen (30%), die von den Mitarbeitenden als stärker am wirtschaftlichen Erfolg orientiert eingeschätzt werden (Differenzwert < 0).

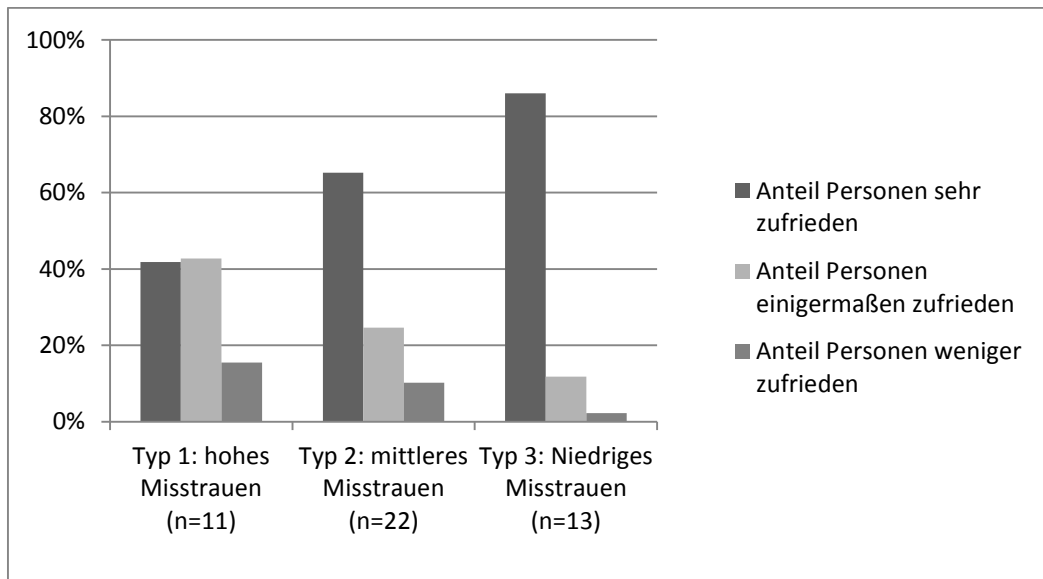
Misstrauen in die Professionalität der Fachkräfte

Managerialismus umfasst aber mehr als Ökonomisierung und formale Managementinstrumente. Die Legitimation managerialistischer Steuerung erfolgt weitgehend vor dem Hintergrund der grundsätzlichen Annahme eines am Eigennutz orientierten Verhaltens der Menschen, das mit Bezug auf die Erbringung sozialer personenbezogener Dienstleistungsorganisationen als Misstrauen in die Professionalität der Fachkräfte spezifiziert wurde (Schimank 2005; Otto/Ziegler 2015). Als ein weiterer Indikator für Managerialisierung wird daher das von Führungskräften entgegengebrachte Vertrauen in die Selbststeuerungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden herangezogen.

Die Operationalisierung von Misstrauen bzw. Vertrauen in die Professionalität ist bereits im Kontext der professionellen Organisation als Kontextbedingung erläutert worden (siehe Kapitel 5.2.3). Operationalisiert wurde dieses Merkmal nicht direkt über eine Abfrage von Vertrauen, sondern über die Frage, wie groß nach Meinung der Führungskraft „der Anteil der Mitarbeiter_innen ist, mit dem sie im Hinblick auf ihre Fähigkeit zum selbstständigen Arbeiten sehr zufrieden, einigermaßen zufrieden und weniger zufrieden sind“. Die Frage wurde ausschließlich den Fortbildungsteilnehmer_innen als Führungskräfte vorgelegt. Hinsichtlich der Fähigkeit zum selbstständigen Arbeiten sind die Führungskräfte (=Fortbildungsteilnehmer_innen, $n=46$) mit 66% ihrer Mitarbeitenden sehr zufrieden ($SD=18\%$), mit 25% einigermaßen zufrieden ($SD=14\%$) und mit 9% weniger zufrieden ($SD=8\%$). Die Angaben wurden über eine Hauptkomponentenanalyse zu einem Index für „Misstrauen in Professionalität“ zusammengefasst (zu Faktorladungen siehe Anhang, A 14).

Zur Veranschaulichung lassen sich die Einrichtungen in drei Gruppen einteilen. Zur Klassifizierung wird der Wert der Hauptkomponente herangezogen. Dabei werden Einrichtungen mit einem Indexwert < -0.5 (halbe Standardabweichung), einem Wert zwischen -0.5 und +0.5 sowie die Einrichtungen mit einem Wert > 0.5 zusammengefasst (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4: Misstrauen in Professionalität (klassifiziert nach Einrichtungen)



Die Unterschiede zwischen den Einrichtungen werden hier deutlich: Während in einigen Einrichtungen die Führungskräfte durchschnittlich mit nur 42%, also weniger der Hälfte der Mitarbeitenden, sehr zufrieden sind, beträgt der Anteil in der anderen Einrichtungsgruppe durchschnittlich 86%.

Die Zuschreibung der Fähigkeit zum selbstständigen Arbeiten wird sicherlich auch durch die Qualifikation und tatsächlichen Kompetenzen der Mitarbeitenden zum selbstständigen Arbeiten beeinflusst, misst also keinesfalls nur das auf ein bestimmtes Menschenbild und eine Managementideologie zurückzuführende Vertrauen. Die Dimension „Misstrauen in Professionalität“ korreliert statistisch signifikant negativ mit dem Anteil der Mitarbeitenden mit Hochschulabschluss ($r(44)=-.33, p<.05$) und negativ mit der Zufriedenheit der Führungskräfte mit dem sozialpädagogischen Fachwissen der Mitarbeitenden ($r(42)=-.43, p<.01$).

Kohärenz der Merkmale: Managerialistischer Organisationstyp?

Die drei theoretisch-deduktiv abgeleiteten Merkmale von Managerialismus bzw. eines managerialistischen Organisationstyps müssen nun noch hinsichtlich ihrer empirischen Kohärenz überprüft werden. Hierzu wird zunächst eine Korrelationsanalyse durchgeführt (siehe Tabelle 33):

Tabelle 33: Kohärenz des managerialistischen Organisationstyps (Korrelationsmatrix)

(n=46)	Summe betriebswirtschaftlicher Managementinstrumente	Misstrauen in Professionalität
Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg	.21	.41**
Summe betriebswirtschaftlicher Managementinstrumente	--	.33*

Das Ergebnis der Korrelation ist hier nicht so eindeutig wie zuvor bei den Merkmalen des professionellen Organisationstypus. Die Anzahl der in einer Einrichtung eingeführten Managementinstrumente korreliert signifikant positiv mit dem Misstrauen der Vorgesetzten in die Professionalität der Fachkräfte.³⁴ Ebenfalls statistisch signifikant ist der Zusammenhang zwischen „Misstrauen in Professionalität“ und der „Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg“. Keinen statistisch signifikanten Zusammenhang gibt es jedoch zwischen der „Summe der Managementinstrumente“ und der „Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg“.

Auf eine mangelnde interne Konsistenz (Reliabilität) der Merkmale deutet ein niedriges Cronbachs Alpha von $\alpha=.49$. Die Ergebnisse einer Hauptkomponentenanalyse (zweiter Ordnung) deuten hingegen auf eine gute Konstruktvalidität hin (Tabelle 34):

Tabelle 34: Managerialistische Organisation (Komponentenmatrix)

Managerialistische Organisation (erklärte Gesamtvarianz 53%):	Faktorladungen
Summe betriebswirtschaftlicher Managementinstrumente	.62
Misstrauen in Professionalität	.84
Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg	.71

Ob in Anbetracht dieser Befunde von einem managerialistischen Organisationstypus bzw. einem organisationalen Muster gesprochen werden kann, muss an dieser Stelle offen bleiben. Unklar ist auch, ob die geringe interne Konsistenz der Merkmale auf eine theoretische Schwäche, also eine falsche Konzeptspezifizierung von Managerialismus, oder aber auf ein Messproblem zurückzuführen ist. Für Letzteres spricht, dass die Indikatoren für Managerialismus sehr heterogen sind und aus unterschiedlichen Informationsquellen stammen: Während die Indikatoren für den professionellen Organisationstyp ausschließlich als an die Mitarbeitenden gerichtete Einschätzungsfragen operationalisiert wurden, wird beim Typus der managerialistischen Organisation ein formales Element (Summe der Managementinstrumente), eine Einschätzung der Fortbildungsteilnehmer_innen als Führungskräfte sowie eine Einschätzung der Mitarbeitenden herangezogen. Um dieser Unsicherheit gerecht zu werden, werden bei folgenden Berechnungen sowohl der über die Hauptkomponentenanalyse bestimmte „Index managerialistische Organisation“ (im Folgenden InmO) als auch die einzelnen Indikatoren (Dimensionen) für Managerialismus herangezogen. Im Folgenden wird nun zunächst die Verbreitung der Merkmale managerialistischer Organisationen dargestellt und anschließend ihrer Relevanz für die Leistungserbringung in der Sozialen Arbeit nachgegangen.

³⁴ Kontrolliert man den Anteil der Mitarbeiter_innen mit Hochschulabschluss pro Einrichtung, ist die Korrelation zwischen „Misstrauen in die Professionalität“ und der „Summe der Managementinstrumente“ nicht mehr signifikant ($r_{ab,c}(43)=.25, p=.10$).

Verbreitung der Merkmale managerialistischer Organisationen

Ebenso wie beim professionellen Organisationstyp ermöglicht auch hier der Index managerialistische Organisation die Einrichtungen entlang der Ausprägung managerialistischer Merkmale einzuordnen. Zur Veranschaulichung der Unterschiede zwischen den Einrichtungen und auch als Hinweis auf die relative Verbreitung der Merkmale im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe werden die erfassten Organisationen entlang ihrer Indexwerte in drei Gruppen aufgeteilt. Als Trennwerte werden auch hier die halben Standardabweichungen herangezogen (-.5 und +.5) und beispielhaft durchschnittlich aggregierte Zustimmungsraten zu einzelnen Items aufgeführt (siehe Tabelle 35).

Tabelle 35: Klassifikation der Einrichtungen entlang der Ausprägung der Merkmale des managerialistischen Organisationstyps

Beispielitems (n=46)	starke Ausprägung InmO (n=12)	mittlere Ausprägung InmO (n=24)	schwache Ausprägung InmO (n=10)
Summe betriebswirtschaftlicher Managementinstrumente	3.0	1.8	.7
Anteil der Mitarbeitenden, mit denen der_die Vorgesetzte sehr zufrieden ist hinsichtlich der Fähigkeit zum selbstständigen Arbeiten	44%	66%	82%
Anteil der Mitarbeitenden, mit denen der_die Vorgesetzte eher unzufrieden ist.	15%	9.8%	3.2%
Die Einrichtung, in der ich arbeite, orientiert sich am wirtschaftlichen Erfolg.	91.3%	80.8%	69.4%
Die Einrichtung, in der ich arbeite, orientiert sich am Hilfebedarf der Klient_innen.	79.7%	92.3%	97.3%

Bei aller Kritik an der internen Konsistenz des Typus zeigt die Tabelle die Zusammenhänge der Merkmale auf. Insbesondere die zwölf Einrichtungen, bei denen die Merkmale des managerialistischen Organisationstyps stark ausgeprägt sind, lassen sich auch inhaltlich begründet als „managerialistische Organisationen“ definieren. Neben dem formalen Umstand, dass diese im Durchschnitt auf drei betriebswirtschaftliche Managementinstrumente zurückgreifen, wird mehr als der Hälfte der Mitarbeitenden misstraut, selbstständig arbeiten zu können. Darüber hinaus ist hier sehr deutlich, dass die Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg gegenüber der Ausrichtung am Hilfebedarf der Klient_innen überwiegt.

5.3.2 Die managerialistische Organisation als restringierende Bedingung professionellen Handelns

Um die Relevanz der managerialistischen Organisationsmerkmale für die Soziale Arbeit einschätzen zu können, werden die gleichen Indikatoren für Ermöglichungsbedingungen einer professionellen Praxis herangezogen wie im Falle des professionellen Organisationstyps. Alle Indikatoren wurden

zuvor hinsichtlich ihrer Relevanz für die Leistungserbringung in der Sozialen Arbeit diskutiert, ihre Operationalisierung dargestellt und die Skalen hinsichtlich der internen Konsistenz und Konstruktvalidität geprüft (siehe Kapitel 5.2.3). Im Folgenden wird sich daher auf die Darstellung der Ergebnisse der linearen Regressionsanalysen (bezüglich der einzelnen Merkmale managerialistischer Organisationen) und Korrelationskoeffizienten (zum Index managerialistische Organisation) beschränkt (siehe Tabelle 36).

Tabelle 36: Ermöglichungsbedingungen professioneller Dienstleistungserbringung und Merkmale managerialistischer Organisationen (Regressions- und Korrelationsanalysen) (n=44-46)

abhängige Variablen	Prädikatoren standardisierte Beta-Koeffizienten			Modell	Korrelation InmO (n=44/46)
	Summe der Managementinstrumente	Misstrauen in Professionalität	Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg		
Weiterbildungs- und Supervisionsangebot	.23	-.11	-.053**	$R^2=.34^{**}$ $F(3,42)=7.26$	-.35*
Kollegiales Arbeitsklima	-.20	-.17	-.37*	$R^2=.29^{**}$ $F(3,39)=5.26$.53**
Kompetenzen der Vorgesetzten	.19	-.05	-.42**	$R^2=.21^*$ $F(3,42)=3.63$	-.25
Verwirklichung der eigenen Vorstellungen guten pädagogischen Handelns	.00	-.37*	-.14	$R^2=.03^*$ $F(3,40)=3.25$	-.40**
Resp.-disziplinierendes Problemdeutungsmuster	.03	.21	.44**	$R^2=.31^{**}$ $F(3,40)=6.01$.52**
Organisationsbindung	-.15	-.17	-.39*	$R^2=.28^{**}$ $F(3,42)=5.48$	-.52**
Zufriedenheit mit Arbeit und Beruf	-.11	-.08	-.26	$R^2=.09$ $F(3,42)=1.42$	-.20
Emotionale Belastung	.15	-.05	.42**	$R^2=.19^*$ $F(3,42)=3.33$.37*
Zynismus	.04	.03	.43**	$R^2=.20^*$ $F(3,42)=3.47$.37*
Selbstwirksamkeitserwartung	.03	.10	-.11	$R^2=.02$ $F(3,42)=.21$.01

Während die Merkmale des professionellen Organisationstyps statistisch sehr eindeutig in positivem Zusammenhang mit Ermöglichungsbedingungen einer professionellen Sozialen Arbeit stehen und damit selbst als eine solche Ermöglichungsbedingung bestimmt werden können, zeigt sich mit Blick auf die Merkmale des managerialistischen Organisationstyps ein gegenteiliges Bild: Je stärker Organisationen dem Typus der managerialistischen Organisation entsprechen, desto schlechter wird das Weiterbildungsangebot eingeschätzt, unkollegialer ist das Arbeitsklima, höher ist das Ausmaß der emotionalen Belastung und der Ausprägung zynischer Haltungen, geringer ist die Organisationsbindung, stärker die Responsibilisierung der Klient_innen und Befürwortung von Disziplin

und Sanktionsmechanismen („responsibilisierend-disziplinierendes Problemdeutungsmuster“, kurz: rdP) und desto schlechter werden die Möglichkeiten eingeschätzt, seine eigenen „Vorstellungen von gutem pädagogischen Handeln verwirklichen zu können“.

Die einzelnen Befunde der Regressionsanalysen sind dabei mit Vorsicht zu genießen. Dass fast ausschließlich das Merkmal „Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg“ signifikante Beta-Koeffizienten aufweist, ist wohl primär darauf zurückzuführen, dass dieses Merkmal ebenso wie die Indikatoren für gute Arbeitsbedingungen über Einschätzungsfragen der Mitarbeitenden operationalisiert wurde. Nichtsdestotrotz weisen die Ergebnisse darauf hin, dass dem formalen Umstand des Einsatzes eines Managementinstrumentes nur eine geringe Bedeutung zukommt. Insgesamt lassen die Befunde den Schluss zu, dass es sich bei den Merkmalen des managerialistischen Organisationstyps um schlechte bzw. restringierende Bedingungen für eine professionelle Leistungserbringung in der Kinder- und Jugendhilfe handelt. Weitere Merkmale und Kontextbedingungen managerialistischer Organisationsformen werden im Folgenden besprochen.

5.3.3 Weitere Merkmale und Bedingungen managerialistischer Organisationen

Wettbewerb und ökonomische Orientierung führen meist zu Kosteneinsparungen, die laut den Befunden anderer Studien auch zulasten des Personals gehen. Dabei werden vor allem eine Arbeitsverdichtung sowie eine Verschlechterung der Arbeitsverhältnisse (Prekarisierung) befürchtet und zum Teil auch empirisch bestätigt (Messmer 2003; Dahme et al. 2005; Chassé 2013). Im Folgenden wird zunächst dem von den Jugendämtern bzw. der Form der Auftragsvergabe potenziell ausgelösten Druck auf die Einrichtungen nachgegangen. Daraufhin werden die Beschäftigungsverhältnisse und der subjektiv empfundene Arbeitsdruck innerhalb der Einrichtungen besprochen und in ihrem Verhältnis zu Merkmalen des managerialistischen Organisationstyps analysiert.

5.3.3.1 Auftragsvergabe und Verhandlungsatmosphäre mit dem öffentlichen Träger

Bisher wurde sich zur Erklärung von Arbeitsbedingungen fast ausschließlich auf organisationsinterne Aspekte bezogen. Da durch das Neue Steuerungsmodell nun aber die Auftragsvergabe stärker wettbewerblich orientiert sein sollte und sich die Jugendämter in der Ausgestaltung dieses Wettbewerbs vermutlich stark voneinander unterscheiden, wurde hier auch die Art der Auftragsvergabe durch die öffentlichen Träger zumindest annäherungsweise zu erfassen versucht. Zur Operationalisierung des Verhältnisses der eigenen Einrichtung zum Jugendamt und anderen regionalen Trägern wurden die Fortbildungsteilnehmer_innen als Repräsentant_innen in ihrer Einrichtung zur Relevanz

verschiedener Kriterien der Auftragsvergabe als auch etwas grundsätzlicher zur Verhandlungsatmosphäre befragt.

Die Kriterien der Auftragsvergabe wurden bereits im Kapitel zu „Kontextbedingungen professioneller Organisationen“ dargestellt (siehe Kapitel 5.2.3). Die mit Abstand größte Zustimmung hat das Kriterium „Vertrauen in den/die Verhandlungspartner_in“ erhalten ($M=3.37$), daraufhin folgte die „Etablierung der Einrichtung im Kreis/in der Stadt ($M=3.26$). An dritter Stelle wurde der Preis der Leistung genannt ($M=3.17$) und erst an vierter Stelle die „fachliche Eignung der Einrichtung“ ($M=3.15$). Ebenso wie bereits die Merkmale des professionellen Organisationstypus stehen aber auch die Merkmale des managerialistischen Organisationstyps nicht im statistischen Zusammenhang mit der Ausprägung einzelner Kriterien der Auftragsvergabe.

Neben den Kriterien der Auftragsvergabe wurden den Fortbildungsteilnehmer_innen weitere Fragen zur Verhandlungsatmosphäre mit den öffentlichen Trägern gestellt. Dabei wurden u.a. die Aspekte „Bedeutung von Qualitätsfragen“ und „Wettbewerb“ operationalisiert. Die angelegte und in Tabelle 37 dargestellte zweidimensionale Struktur der sechs Items lässt sich mithilfe einer explorativen Hauptkomponentenanalyse reproduzieren (zur rotierten Komponentenmatrix siehe Anhang, A 15). Zusätzlich wurde nach der Verhandlungsposition der eigenen Einrichtung gefragt.

Tabelle 37: Verhältnis zu öffentlichen Trägern (Häufigkeiten)

Verhältnis zu öffentlichen Trägern ($n=43$)	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll zu
Qualität ($\alpha=.66$)				
Die öffentlichen Träger haben ein starkes Interesse an Qualitätsfragen.	4.4%	26.7%	57.8%	11.1%
Der Nachweis von erfolgreichen Hilfeverläufen interessiert die öffentlichen Träger nicht.	25.0%	47.7%	25.0%	2.3%
Die öffentlichen Träger kontrollieren, inwieweit die vereinbarten Ziele erreicht wurden.	4.5%	22.7%	52.3%	20.5%
Wettbewerb ($\alpha=.67$)				
Bei den Entgeltverhandlungen wird meine Einrichtung von öffentlichen Trägern unter großen Druck gesetzt.	7.0%	46.5%	30.2%	16.3%
Bei den Verhandlungen mit öffentlichen Trägern werden die Einrichtungen gegeneinander ausgespielt.	11.9%	42.9%	38.1%	7.1%
Die Konkurrenz zu anderen Einrichtungen ist groß.	.0%	36.4%	43.2%	20.5%

Eigene Position	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll zu
Im Vergleich zu den anderen Einrichtungen vor Ort haben wir eine gute Verhandlungsposition.	.0%	18.6%	69.8%	11.6%

Obwohl zuvor der fachlichen Eignung einer Einrichtung bei der Auftragsvergabe nur wenig Relevanz zugesprochen wurde, attestieren 70% der befragten Personen dem öffentlichen Träger ein starkes

Interesse an Qualitätsfragen. Nur gut ein Viertel der Fortbildungsteilnehmer_innen gab an, dass der öffentliche Träger nicht kontrollieren würde, inwieweit die vereinbarten Ziele erreicht wurden. Die Häufigkeitsverteilung zeigt aber auch, dass der Versuch der staatlichen Wettbewerbsinitiierung zumindest in knapp zwei Drittel der Fälle zu einem deutlichen Konkurrenzverhältnis zwischen den freien Trägern geführt hat. Jeweils etwa 45% der befragten Fortbildungsteilnehmer_innen gaben an, dass die eigene Einrichtung bei Entgeltverhandlungen unter großen Druck gesetzt wird und die Einrichtungen in Verhandlungen mit öffentlichen Trägern gegeneinander ausgespielt werden. Obwohl von großem Wettbewerbsdruck gesprochen wird, schätzen immerhin 80% der Fortbildungsteilnehmer_innen die Verhandlungsposition der eigenen Einrichtung im Vergleich zu anderen regional ansässigen Einrichtungen als „eher gut“ oder „gut“ ein.

Für weitere Berechnungen werden die jeweils für die Dimensionen „Qualität“ und „Wettbewerb“ mittels einer Hauptkomponentenanalyse gebildeten Indizes herangezogen. Eine Korrelation der Indizes mit den Merkmalen der managerialistischen Organisation weist jedoch keine statistisch signifikanten Zusammenhänge auf. Auch die, hier nur grob eingeschätzte, eigene Verhandlungsposition kann nicht als bedeutsame Variable etwa hinsichtlich der Ausrichtung der Einrichtung oder auch der Bereitschaft zur Nutzung eines Managementinstruments identifiziert werden (siehe Tabelle 38).

Tabelle 38: Verhältnis zu öffentlichen Trägern und Merkmale managerialistischer Organisationen (Korrelationen)

(n=40)	Summe Management-instrumente	Misstrauen in Professionalität	Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg
Qualität	.14	-.22	-.22
Wettbewerb	-.09	-.15	.26
Eigene Verhandlungsposition	.03	.24	-.04

Zweifelsohne sind die an die Fortbildungsteilnehmer_innen gerichteten Aussagen zur Einschätzung des Verhältnisses zwischen öffentlichen und freien Trägern ein eher grobes Instrument zur Erfassung solcher situativen Bedingungen der Organisation. Nimmt man die Ergebnisse ernst, bedeutet das aber, dass Managerialismus weder eine unmittelbare Folge wirtschaftlichen Drucks noch eines konkreten Legitimationsbedarfs gegenüber dem Jugendamt ist. Die Befunde sprechen also dafür, dass die Einrichtungen durchaus eine gewisse Entscheidungsfreiheit dabei haben, ob sie sich eher professionell oder eher managerialistisch ausrichten.

5.3.3.2 Atypische Beschäftigungsverhältnisse

In Kapitel 4.2.2 wurden als Hinweise für prekäre Beschäftigung die Aspekte Befristung, Teilzeit, schlechte Bezahlung und nicht-sozialversicherungspflichtige Beschäftigung aufgeführt und im

Lichte des gegenwärtigen Forschungsstandes besprochen. Im Rahmen der Erhebung wurden lediglich die Merkmale Arbeitszeitumfang in Wochenstunden und Befristung abgefragt.

Von allen befragten Mitarbeitenden sind 22.3% befristet und 10.4% mit einem Arbeitszeitumfang von weniger als 21 Wochenstunden teilzeitbeschäftigt (siehe Tabelle 39). Als atypisch gilt eine Beschäftigung bereits dann, wenn nur eins der beiden Merkmale zutrifft (Destatis 2016). Dies trifft in 31% der Fälle zu.

Tabelle 39: Atypische Beschäftigungsverhältnisse (Häufigkeiten)

Beschäftigungsverhältnis (n=1897)	Frauen (n=1298)	Männer (n=599)	Insgesamt (n=1897)	ANOVA
Befristung	24.0%	18.5%	22.3%	$F(1,1895)=7.19^{**}, \eta^2=.00$
Teilzeit (<21 Stunden)	13.0%	4.8%	10.4%	$F(1,1794)=28.94^{**}, \eta^2=.02$
Atypisch (Befristung oder Teilzeit)	34.5%	22.5%	30.7%	$F(1,1823)=27.07^{**}, \eta^2=.02$

In Tabelle 39 werden die Unterschiede zwischen Männern und Frauen deutlich: die befragten Frauen sind 1.3 Mal so häufig befristet beschäftigt wie Männer, 2.7 Mal so häufig teilzeitbeschäftigt und befinden sich 1.5 Mal so häufig in atypischen Beschäftigungsverhältnissen. Die Unterschiede zwischen Männern und Frauen sind zwar bezogen auf alle drei Merkmale statistisch signifikant, der statistische Effekt (η^2) ist aber überaus gering.

Befristung und Teilzeit korrelieren aber nicht nur mit dem Geschlecht, sondern auch mit dem Alter: Während in der Altersgruppe der unter 30-Jährigen (n=468) knapp 50% befristet beschäftigt sind, beträgt der Anteil bei den über 40-Jährigen (n=923) noch etwa 10% (Korrelation Alter * Geschlecht: $r(1870)=-.36, p<.01$). Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse finden sich hingegen am häufigsten in der Altersgruppe der 40 bis 49-Jährigen (14% von n=487), in der Gruppe der unter 30-Jährigen beträgt der Anteil nur 7% (von n=443). Der Zusammenhang zwischen dem Alter und dem Merkmal Befristung ist zwar statistisch signifikant, aber sehr niedrig ($r(1776)=.05, p<.05$).

Ebenfalls nur von geringer Relevanz ist die Qualifikation der Personen. Mitarbeiter_innen ohne Hochschulabschluss sind etwas häufiger atypisch beschäftigt (35%) als Personen mit Hochschulabschluss (27%) ($r=.09^{**}; n=1768$).

Mit Blick auf die Verteilung in den Einrichtungen zeigt sich eine enorm große Spanne zwischen 0% und 86% atypischer Beschäftigung. Statistisch ist der Zusammenhang signifikant und hoch ($F(56,1813)=2.74, \eta^2=.28, p<.01$). Fraglich ist allerdings, welche Merkmale der Organisationen diese Varianz erklären. Entgegen den Erwartungen korrelieren die Merkmale des managerialistischen Organisationstypus weder mit dem Anteil an Teilzeitbeschäftigung noch mit dem Anteil befristeter Verträge in einer Einrichtung. Auch die Form der Auftragsvergabe durch die Jugendämter

weist keine statistisch signifikanten Zusammenhänge mit dem Anteil der in einer Einrichtung befristet oder teilzeitbeschäftigten Personen auf.

5.3.3.3 Arbeitsverdichtung und enge Zielvorgaben

Neben der Zunahme atypischer Beschäftigungsverhältnisse lassen sich in einigen Studien Hinweise auf eine Arbeitsverdichtung finden (Pothmann/Tabel 2012; Fendrich/Tabel 2012). Aufgrund erhebungstechnischer Überlegungen wurden im Rahmen dieser Studie nicht die Fälle pro Vollzeitäquivalent erhoben. Stärker subjektiv geprägt, aber dennoch aussagekräftig sind die Einschätzungen der Mitarbeitenden zu verschiedenen Aspekten von „Arbeitsverdichtung und engen Zielvorgaben“ auf der Arbeit (siehe Tabelle 40):

Tabelle 40: Arbeitsverdichtung und enge Zielvorgaben (Häufigkeiten)

Es kommt häufig vor, dass...	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll zu	n ³⁵
...ich einfach zu viele Fälle/Aufträge zu bearbeiten habe.	9.7%	47.2%	35.1%	8.1%	1957
...ich mich bei der Arbeit überfordert fühle.	18.6%	64.2%	15.2%	2.0%	1691
...wir Personalengpässe haben.	9.8%	37.4%	35.6%	17.1%	1047
...der wirtschaftliche Druck so hoch ist (bzw. die finanziellen Möglichkeiten so eingeschränkt), dass ich faktisch kaum Handlungsfreiheiten habe.	20.8%	51.4%	21.8%	6.0%	1043
...die Zielvorgaben für meine Arbeit so eng sind, dass ich kaum Handlungsfreiheiten habe.	27.7%	58.7%	12.1%	1.5%	1040

Immerhin 43% der befragten Beschäftigten haben, „häufig zu viele Fälle zu bearbeiten“, in über 50% der Fälle sind Personalengpässe die Regel. Auch wenn Vergleiche zu anderen Berufsgruppen fehlen, deuten die Ergebnisse insgesamt auf eine eher angespannte Personalsituation hin. Der Frage nach der Einschränkung von Handlungsfreiheiten infolge hohen wirtschaftlichen Drucks oder infolge enger Zielvorgaben wird deutlich seltener zugestimmt.

Die Zustimmungsraten zu den Items unterscheiden sich alle statistisch signifikant zwischen den (je nach Item 46-54) Einrichtungen ($p < 0.001$). Bezüglich der Fragen zu Personalengpässen sowie zur Einschränkung von Handlungsfreiheit infolge wirtschaftlichen Drucks wird 18% der Varianz durch die Unterschiedlichkeit der Einrichtungen aufgeklärt, hinsichtlich enger Zielvorgaben 12% und mit Blick auf den Aspekt, „zu viele Fälle bearbeiten zu müssen“, 5% der Varianz (ausführlich zu den Werten siehe Anhang, A 16). Alle Items verweisen dabei auf Arbeitsbedingungen, die auch im Kontext der Managerialismusdebatte thematisiert werden. Neben einer Arbeitsverdichtung werden

³⁵ Die Fallzahlen unterscheiden sich hier, da einige Items lediglich in Teilerhebungen erfasst wurden.

Handlungseinschränkungen aufgrund knapper finanzieller Spielräume und infolge enger Zielvorgaben befürchtet. Wie folgende Tabelle zeigt, korrelieren einige der Merkmale von Managerialismus mit den (auf Einrichtungsebene über den Mittelwert aggregierten) Ausprägungen der genannten Items (siehe Tabelle 41).

Tabelle 41: Arbeitsverdichtung und enge Zielvorgaben, Merkmale managerialistischer Organisationen, InmO und InprO (Korrelationsmatrix)

Es kommt häufig vor, dass...		Summe Management-instrumente	Misstrauen in Professionalität	Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg	InmO	InprO
...ich einfach zu viele Fälle/Aufträge zu bearbeiten habe.	r	.34*	.17	.41**	.34*	-.45**
	n	54	46	54	46	54
...ich mich bei der Arbeit überfordert fühle.	r	.28	.14	.17	.16	-.27
	n	49	44	49	44	49
...wir Personalengpässe haben.	r	.34*	.38*	.32*	.48**	-.36*
	n	44	39	44	39	44
...der wirtschaftliche Druck so hoch ist (bzw. die finanziellen Möglichkeiten so eingeschränkt), dass ich faktisch kaum Handlungsfreiheiten habe.	r	.25	.08	.26	.27	-.28
	n	44	39	44	39	44
...die Zielvorgaben für meine Arbeit so eng sind, dass ich kaum Handlungsfreiheiten habe.	r	.23	.32*	.40**	.43**	-.42**
	n	44	39	44	39	44

Die wirtschaftliche Orientierung der Einrichtungen und die Summe der Managementinstrumente korrelieren statistisch signifikant mit der Einschätzung, zu viele Fälle bearbeiten zu müssen sowie mit der Angabe, häufig Personalengpässe zu haben. Enge Zielvorgaben finden sich verstärkt in solchen Einrichtungen wieder, die als eher wirtschaftlich orientiert eingeschätzt werden und von Misstrauen gegenüber den Mitarbeitenden geprägt sind. Während mehrere dieser Items für „Arbeitsverdichtung und enge Zielvorgaben“ *positiv* mit den hier operationalisierten Merkmalen von Managerialismus als auch dem Index zur managerialistischen Organisation (InmO) korrelieren, zeigen sich hingegen statistisch signifikante *negative* Zusammenhänge dieser Items mit dem Index zur professionellen Organisation (InprO): Je stärker in einer Einrichtung die Merkmale „Autonomie“, „kollegiale Entscheidungsfindung“ und „Orientierung am Hilfebedarf“ ausgeprägt sind, desto seltener gaben die Mitarbeitenden durchschnittlich an, zu viele Fälle bearbeiten zu müssen, Personalengpässe zu haben oder durch enge Zielvorgaben in ihrer Handlungsfreiheit eingeschränkt zu werden. Insofern deuten auch diese Befunde darauf hin, dass es sich bei managerialistischen Merkmalen um restringierende, bei Merkmalen der professionellen Organisation hingegen um ermöglichende Rahmenbedingungen für die professionelle Leistungserbringung in der Kinder- und Jugendhilfe handelt.

5.3.3.4 Haltungen der Mitarbeitenden gegenüber managerialistischer Fremdsteuerung

Im Anschluss an die Annahmen von Vertreter_innen der neoinstitutionalistischen Organisations-
theorie wird davon ausgegangen, dass eine Organisationsstruktur gesellschaftlich geteilte Rationa-
litätserwartungen verkörpert (z.B. Meyer/Rowan 1977). Diese eher symbolische Bedeutung von
Strukturen dient nicht nur der Legitimation einer Organisation nach ‚außen‘ gegenüber ihrer Um-
welt, sondern ebenso nach ‚innen‘ mit Blick auf die Organisationsmitglieder. Insbesondere im Ar-
chetypenansatz wird betont, dass sich organisationale Konfigurationen dadurch auszeichnen, dass
die Struktur auch von den Mitarbeitenden geteilt und befürwortet wird und daher eine Organisati-
onsanalyse an den Interpretationsschemata der Organisationsmitglieder ansetzen müsse (Green-
wood/Hinings 1996). In der vorliegenden quantitativen Mitarbeiter_innenbefragung wurde die Hal-
tung der Fachkräfte gegenüber managerieller Fremdsteuerung lediglich über drei Items erfasst
(siehe Tabelle 42).

Tabelle 42: Haltungen gegenüber managerieller Fremdsteuerung (Häufigkeiten)

Haltungen gegenüber managerieller Fremdsteuerung	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll zu	n ³⁶
Programme mit festgelegten Handlungsschritten und detaillierten Zielvorgaben (Manuale) stellen eine gute Unterstützung für den (sozial-)pädagogischen Hilfe- prozess dar.	5.2%	31.8%	54.6%	8.3%	1417
Eine standardisierte Bewertung des Hilfeerfolgs ist wichtig, um die Qualität der Arbeit zu verbessern.	6.3%	34.9%	50.0%	8.7%	1409
Das Entgelt für sozialpädagogische Leistungen sollte vom messbaren Erfolg der Hilfe abhängig gemacht werden.	47.1%	38.3%	11.8%	2.8%	700

Die erste Aussage zielt auf die im Zusammenhang mit Managerialismus, aber auch im Kontext evi-
denzbasierter Praxis häufig formulierte Befürchtung, dass durch die Stärkung managerieller Steue-
rung eine Manualisierung und Standardisierung der Praxis und hierüber eine Deprofessionalisie-
rung Sozialer Arbeit erfolgen könnte (Otto/Ziegler 2015). Immerhin 63% der befragten Personen
sind der Meinung, dass „festgelegte Handlungsschritte und detaillierte Zielvorgaben eine gute Un-
terstützung für den Hilfeprozess darstellen“. Auch die im Fachdiskurs sehr kritisch betrachtete stan-
dardisierte Bewertung des Hilfeerfolgs wird von knapp 60% als für die Qualität der Arbeit zuträglich
bewertet. Deutlich skeptischer äußern sich die Fachkräfte allerdings mit Blick auf die Kopplung der
Bezahlung an den messbaren Erfolg der Hilfe.

Die Ausprägung der Items unterschieden sich statistisch signifikant ($p < .001$) zwischen den (52, bei
Item drei lediglich 32) Einrichtungen. Die Einrichtungen klären insgesamt 7% bis 10% der Varianzen

³⁶ Die Fallzahlen unterscheiden sich hier, da ein Item lediglich in einer Teilerhebung erfasst wurde.

der Items auf (ausführlich zu den Werten der ANOVA siehe Anhang, A 17). Erwartungsgemäß und auch im Einklang mit den Annahmen des Neoinstitutionalismus gibt es zudem einen Zusammenhang zwischen der managerialistischen Ausrichtung einer Einrichtung und den Haltungen der Mitarbeiter_innen. Eine Korrelation der über den Mittelwert auf Einrichtungsebenen aggregierten Zustimmungsraten zeigt, dass sowohl die Befürwortung von „Programmen mit festgelegten Handlungsschritten und detaillierten Zielvorgaben“ ($r(47)=.36, p<.05$) als auch von „standardisierten Bewertungen des Hilfeerfolgs“ ($r(47)=.32, p<.05$) statistisch signifikant positiv mit der Anzahl betriebswirtschaftlicher Managementinstrumente einer Einrichtung korrelieren.³⁷

5.4 Ergebnisse III: Professionelle und managerialistische Organisationsmerkmale – Widerspruch oder Symbiose?

Nachdem nun Merkmale des professionellen und des managerialistischen Organisationstyps jeweils für sich besprochen und in ihrer Verbreitung und Relevanz für die Soziale Arbeit dargestellt wurden, gilt es nun, sich dem Verhältnis dieser beiden Steuerungsrationaltäten zuzuwenden. Dabei können drei theoretische Positionen voneinander unterschieden werden:

(1) Im Kontext der Sozialmanagementlehre wird davon ausgegangen, dass auch aus einer betriebswirtschaftlichen Rationalität entsprungene Managementinstrumente die professionelle Arbeit unterstützen können. Die Instrumente werden hier als neutrale Techniken begriffen, die zu unterschiedlichsten Zwecken einsetzbar seien. Diese Annahme kann als Möglichkeitsform nicht widerlegt werden.³⁸ Die bisherige Analyse zeigt aber sehr deutlich, dass der Einsatz betriebswirtschaftlicher Managementinstrumente tendenziell mit Organisationsstrukturen und einer Führungskultur einhergeht, die die Möglichkeiten zur professionellen Dienstleistungserbringung einschränken.

³⁷ Auf Individualebene lassen sich keine relevanten Einflussfaktoren identifizieren: das Alter, Geschlecht und auch der formale Bildungsabschluss einer Person weisen zwar statistisch signifikante, aber in ihrer Höhe unbedeutende Zusammenhänge mit der Zustimmung zu einer managerialistischen Fremdsteuerung auf. Tatsächlich interessant ist aber, dass zwar die eigene formale Qualifikation für die Befürwortung einer Fremdsteuerung statistisch betrachtet irrelevant ist, hingegen der Anteil an Personen mit Hochschulabschluss einer Einrichtung einen hohen negativen Zusammenhang sowohl mit der auf Einrichtungsebene aggregierten Zustimmung zu einer „standardisierten Bewertung des Hilfeerfolgs“ ($r(47)=-.53, p<.01$) als auch zur „Koppelung des Entgeltes an den messbaren Erfolg der Hilfe“ ($r(28)=-.54, p<.01$) aufweist. Dies kann als Hinweis darauf interpretiert werden, dass es nicht so sehr die eigene Sozialisation (an einer Hochschule), sondern eine (vermeintlich über höhere Bildungsabschlüsse) kollektiv konstituierte Organisationskultur ist, die sich auf die Befürwortung oder Ablehnung solcher Managementverfahren auswirkt.

³⁸ Treten die gewünschten Erfolge nicht ein, kann dies letztlich immer zurückgeführt werden z.B. auf die falsche Implementierung der Managementinstrumente, fehlende Führungskompetenzen, eine unangemessene Organisationskultur o.ä.

(2) In der kritischen Auseinandersetzung mit Management in der Sozialen Arbeit wird Managerialismus gleichgesetzt mit Managerherrschaft, wirtschaftlicher Orientierung und Misstrauen in Professionalität – drei Merkmale, die zweifelsohne nicht mit dem Verständnis einer professionellen Organisation vereinbar sind. Insofern ist zu vermuten, dass mit der Einführung managerialistischen Managements eine Deprofessionalisierung und Standardisierung Sozialer Arbeit einhergeht, sprich: der professionelle und der managerialistische Steuerungsmodus nicht miteinander zu vereinbaren sind. Unterstützt wird diese These auch durch die Annahmen des Archetypenansatzes, dass Organisationen nach innerer Kohärenz strebten und Wandel daher meist als radikaler Wandel von einem kohärenten Archetypus zu einem neuen Typus gestaltet werde (Hinings/Malhotra 2008). Vor dem Hintergrund dieser Positionen ist davon auszugehen, dass es einen negativen Zusammenhang gibt zwischen managerialistischen und professionellen Organisationsmerkmalen.

(3) In einer dritten Position wird nicht nur von der Möglichkeit, sondern gar der Notwendigkeit der Kombination verschiedener oder gar widersprüchlicher Steuerungslogiken ausgegangen (z.B. Brunsson 1989; Nadai/Sommerfeld 2005; Evers/Ewert 2010; Noordegraaf 2015). Zur Legitimitätssicherung seien Organisationen darauf angewiesen, den Erwartungen ganz unterschiedlicher Akteursgruppen gerecht zu werden. Im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe bedeutet dies eben, Elemente professioneller Selbststeuerung mit einem zumindest symbolischen Bekenntnis zum managerialistischen Rationalitätsmythos zu verbinden. Die so womöglich erzeugten strukturellen Inkonsistenzen könnten durch eine Entkopplung der Formalstruktur von innerorganisatorischen Aktivitäten oder auch mittels einer professionsadäquaten Aneignung der organisationalen Regeln und einer (ggf. managerialistischen) Formalstruktur bearbeitet und so einer Deprofessionalisierung Sozialer Arbeit entgegengewirkt werden (Evans/Harris 2004; Hasenfeld 2015).³⁹ Vor dem Hintergrund dieser Annahmen ist davon auszugehen, dass sich auch Einrichtungen finden lassen, die sowohl Merkmale des professionellen als auch Merkmale des managerialistischen Organisationstyps aufweisen.

Einen ersten Eindruck vom Verhältnis managerialistischer und professioneller Organisationsmerkmale gewinnt man über eine Korrelation der Dimensionen der Organisationstypen (siehe Tabelle 43):

³⁹ Einige Vertreter_innen dieser Position gehen davon aus, dass sich managerialistische und professionelle Steuerungsprinzipien gewinnbringend kombinieren lassen (so etwa bei Evers/Ewert 2010; Noordegraaf 2015). Die dritte Position liegt damit etwas quer zu den beiden anderen dargestellten Positionen.

Tabelle 43: Merkmale der managerialistischen und der professionellen Organisation (Korrelationsmatrix)

		Autonomie	kollegiale Entscheidungsfindung	Orientierung am Hilfebedarf	InprO
Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg	<i>r</i>	-.65**	-.48**	-1.00**	-.88**
	<i>n</i>	49	54	54	49
Summe betriebswirtschaftlicher Managementinstrumente	<i>r</i>	-.36*	-.15	-.21	-.28*
	<i>n</i>	49	54	54	49
Misstrauen in Professionalität	<i>r</i>	-.55***	-.17	-.41**	-.46***
	<i>n</i>	44	46	46	44
InmO	<i>r</i>	-.72***	-.41**	-.77**	-.77**
	<i>n</i>	44	46	46	44

Die Korrelationstabelle deutet auf eine weitgehende Unvereinbarkeit von managerialistischen mit professionellen Organisationsmerkmalen hin. Im Falle der „Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg“ sind die negativen Zusammenhänge mit „Autonomie“ und „kollegialer Entscheidungsfindung“ wenig verwunderlich, insofern diese Variable (mit Ausnahme des Vorzeichens) identisch ist zum Index „Orientierung am Hilfebedarf“. Die „Summe der in einer Einrichtung eingeführten betriebswirtschaftlichen Managementinstrumente“ korreliert negativ mit dem Index für „Autonomie“. Dieser Befund unterstützt die von Managementkritiker_innen geäußerte Befürchtung, dass der Einsatz solcher Instrumente mit einem Verlust professioneller Handlungsspielräume einhergehe – und widerspricht tendenziell den Annahmen der Sozialmanagementlehre. Hohes Misstrauen der Führungskräfte in die Professionalität der Fachkräfte zeigt sich als deutlich im Widerspruch zur professionellen Organisation stehend. Neben der negativen Korrelation mit dem Ausmaß der „Orientierung am Hilfebedarf“ ist es vor allem der negative Zusammenhang zwischen „Misstrauen in Professionalität“ und der „Autonomie“ der Fachkräfte, der hier von Interesse ist.⁴⁰ Ganz im Einklang mit den theoretischen Vorüberlegungen zu professionellen Organisationen und Managerialismus stellt Vertrauen in die Selbstständigkeit der Fachkräfte eine Bedingung für die Gewährung professioneller Autonomie dar. Etwas überraschend ist lediglich, dass sich das Misstrauen in Professionalität zumindest nicht statistisch sichtbar in der Kollegialität der Entscheidungsfindung niederschlägt.

Ein weiterer Hinweis auf das Verhältnis professioneller und managerialistischer Organisationsmerkmale gibt eine Hauptkomponentenanalyse ‚zweiter Ordnung‘. Zur Bestimmung der Anzahl der zu extrahierenden Faktoren wird gewöhnlich auf das Kaiser-Guttman-Kriterium (Eigenwert größer eins) oder den „Scree-Test“ Bezug genommen (Bortz 2005, S. 544). Während nach dem Eigenwertkriterium – aber mit einem Eigenwert auf der zweiten Hauptkomponente von 1.01 nur sehr knapp

⁴⁰ Der negative Zusammenhang zwischen „Misstrauen“ und „Autonomie“ bleibt auch dann bestehen, wenn der Anteil an Beschäftigten mit Hochschulabschluss einer Einrichtung kontrolliert wird ($r_{ab,c}(39) = -.48, p < .01$).

– zwei Hauptkomponenten extrahiert werden würden, spricht der Screeplot (siehe Anhang, A 18) eher für eine Zusammenfassung der fünf Dimensionen auf eine Hauptkomponente. Im Folgenden werden beide Lösungen diskutiert.

5.4.1 Der professionelle und der managerialistische Organisationstyp als zwei Pole eines Kontinuums

Die Möglichkeit der Reduzierung aller fünf Dimensionen auf eine Hauptkomponente ordnet den professionellen und den managerialistischen Organisationstyp als zwei Pole eines Kontinuums an. Das Ergebnis der Hauptkomponentenanalyse unterstützt die These der Unvereinbarkeit beider Steuerungsrationaltäten (siehe Tabelle 44):

Tabelle 44: Hauptkomponentenanalyse (zweiter Ordnung) über professionelle und managerialistische Organisationsmerkmale (Komponentenmatrix mit *einer* extrahierten Hauptkomponente)

Ein-Komponenten-Lösung (erklärte Gesamtvarianz 50.2%; $\alpha=.61$)	Faktorladungen
Summe betriebswirtschaftlicher Managementinstrumente	-.45
Misstrauen in Professionalität	-.68
Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg (= Orientierung am Hilfebedarf * -1)	-.80
Autonomie	.87
Kollegiale Entscheidungsfindung	.66

Erwartungsgemäß korreliert diese Hauptkomponente zweiter Ordnung, die sowohl die Merkmale des professionellen als auch des managerialistischen Organisationstypus umschließt („Index professionelle vs. managerialistische Organisation“), sehr hoch mit den auch zuvor herangezogenen Indikatoren für ermöglichende Bedingungen für eine professionelle Leistungserbringung (siehe Tabelle 45). Mit Ausnahme des Indikators für die professionelle Selbstwirksamkeitserwartung klärt die Hauptkomponente 18% - 44% der Varianz (Werte der zweiten Spalte von Tabelle 45 quadriert, r^2) der Indizes zwischen den Einrichtungen auf. Die in der kritischen Managerialismusdebatte typische Gegenüberstellung von Professionalität und Managerialismus ist damit auch empirisch keinesfalls unbegründet.

Tabelle 45: Ermöglichungsbedingungen professioneller Dienstleistungserbringung und „Index professionelle vs. managerialistische Organisation“ (Korrelationsmatrix)

Ermöglichungsbedingungen professioneller Dienstleistungserbringung	Index professionelle vs. managerialistische Organisation⁴¹ (n=44)	InprO (44-49)	InmO (n=44-46)
Weiterbildungs- und Supervisionsangebot	.43**	.51**	-.35*
Kollegiales Arbeitsklima	.64**	.68**	-.53**
Kompetenzen der Vorgesetzten	.51**	.64**	-.25
Verwirklichung eigener Vorstellungen ‚guter pädagogischer Arbeit‘	.50**	.52**	-.40**
Resp.-disziplinierendes Problemdeutungsmuster	-.46**	.46**	.52**
Organisationsbindung	.66**	.69**	-.52**
Zufriedenheit mit Arbeit und Beruf	.48**	.62**	-.2
Emotionale Belastung	-.57**	-.61**	.37*
Zynismus	-.47**	-.50**	.37*
Selbstwirksamkeitserwartung	.09	.23	.01

Gleichwohl gilt es hier kritisch anzumerken, dass die jeweiligen Vorannahmen entscheidenden Einfluss auf die Forschungsergebnisse haben. Gerade die Annahme von der Unvereinbarkeit gewisser Steuerungsrationaltäten hat Tradition sowohl in der Organisationsoziologie als auch in der Sozialen Arbeit. Der vermeintliche Widerspruch zwischen Bürokratie und Professionalität hat lange Zeit den Blick auf Organisationen der Sozialen Arbeit insofern verklärt, als die verschiedenen Kombinationsmöglichkeiten der Steuerungsprinzipien und ihrer wechselseitigen Bedingungsverhältnisse der Analyse des Spannungsverhältnisses untergeordnet wurden und weitgehend unsichtbar blieben. Die Analyse wird daher nicht bei der Gegenüberstellung beider Prinzipien abgebrochen, stattdessen wird im Folgenden gezielt nach Kombinationsmöglichkeiten und sogenannten ‚hybriden Organisationsformen‘ gesucht.

5.4.2 Eine Typologie von Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe

Eine Möglichkeit zur Identifizierung organisationaler Hybride bietet die (explorative) Clusteranalyse. Zur explorativen Typisierung der Organisationen wird hier auf eine Kombination von explorativer Hauptkomponentenanalyse, hierarchischer Clusteranalyse und einem iterativen (K-Means-) Verfahren nach dem Varianzkriterium zurückgegriffen (zu Folgendem Micheel 2003; Bortz 2005, S. 575ff., siehe auch Landhäußer/Ziegler 2011). Eine explorative Hauptkomponentenanalyse mit Rotation ist notwendig, damit die in der Clusteranalyse durchgeführte Distanzbestimmung nicht

⁴¹ Positive Werte weisen in Richtung des professionellen, negative Werte in Richtung des managerialistischen Organisationstypus.

durch wechselseitige Korrelationen der Merkmale verzerrt wird (Micheel 2003, S. 406). Als Grundlage für die Clusteranalyse wird daher die Zwei-Komponenten-Lösung der Hauptkomponentenanalyse mit (orthogonaler) Varimax-Rotationstechnik herangezogen (siehe Tabelle 46):

Tabelle 46: Hauptkomponentenanalyse (zweiter Ordnung) über professionelle und managerialistische Organisationsmerkmale (rotierte Komponentenmatrix mit zwei extrahierten Hauptkomponenten)

Zwei-Komponenten-Lösung (erklärte Gesamtvarianz 71.3%)	Faktorladungen	
	1	2
Summe betriebswirtschaftlicher Managementinstrumente	.06	.84
Misstrauen in Professionalität	-.31	.73
Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg (=Orientierung am Hilfebedarf multipliziert mit -1)	-.87	.18
Autonomie	.68	-.55
Kollegiale Entscheidungsfindung	.83	.01

Wie erwartet wird – aufgrund der schon zuvor dargestellten hohen Korrelation der Merkmale – in der Hauptkomponentenanalyse der InprO reproduziert, also die Dimensionen „Orientierung am Hilfebedarf bzw. wirtschaftlichen Erfolg“, „Autonomie“ und „kollegiale Entscheidungsfindung“ in einer Hauptkomponente zusammengefasst (siehe linke Spalte, Tabelle 46). Die zweite Hauptkomponente (rechte Spalte) umfasst die Dimensionen „Summe der Managementinstrumente“ und „Misstrauen in die Professionalität“ und repräsentiert so – mit Ausnahme der negativ auf den ersten Faktor ladenden „Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg“ – den managerialistischen Organisationstyp. Dass die Dimension „Autonomie“ auch negativ auf die zweite Hauptkomponente lädt, ergibt sich aus der statistisch signifikanten und hohen Korrelation zwischen „Autonomie“ und „Misstrauen in die Professionalität“ ($r(42)=-.55, p<.01$).

Um Kombinationen von professionellen und managerialistischen Merkmalen aufzuspüren, wird auf Grundlage dieser zwei, voneinander unabhängigen, Hauptkomponenten eine hierarchische Clusteranalyse nach Ward berechnet. Diese Form der Clusteranalyse zeichnet sich dadurch aus, dass sie zwar besonders homogene Cluster bildet, aber hinsichtlich der Trennschärfe der Cluster verbesserungsfähig ist. Zur Optimierung der Clusterlösung wird daher im zweiten Schritt ein iteratives Clusterverfahren mit dem Varianzkriterium (K-Means-Verfahren) angeschlossen (Bortz 2005, S. 578). Bei Clusteranalysen gibt es jedoch keine eindeutigen statistischen Kennwerte zur Bestimmung der optimalen Clusterlösung. In diesem Fall wurden verschiedene Clusteranalysen berechnet (u.a. auch über alle fünf Dimensionen) und sich schließlich für eine Lösung mit vier Clustern entschieden (siehe Tabelle 47). Im Vergleich zu anderen Berechnungen hat sich diese Clusterlösung auf Grundlage der zwei Hauptkomponenten zweiter Ordnung als besonders trennscharf, aussagekräftig und hinsichtlich der Clustergröße ausgewogen erwiesen.

Tabelle 47: Ergebnis der Clusteranalyse (Mittelwertvergleich)

Organisationsmerkmale		Cluster der Organisationen				ANOVA
		1 (n=8)	2 (n=13)	3 (n=12)	4 (n=11)	
Summe betriebswirtschaftlicher Managementinstrumente	M	.25	1.54	3.25	1.55	$\eta^2=.56^{**}$ $F(3,40)=17.18$
	SD	.46	.78	1.29	.93	
Misstrauen in Professionalität	M	-1.07	-.20	.70	.44	$\eta^2=.43^{**}$ $F(3,40)=9.93$
	SD	.60	.68	.79	.94	
Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg (negative Werte: Orientierung am Hilfebedarf)	M	-.61	-.39	-.33	.33	$\eta^2=.41^{**}$ $F(3,40)=9.27$
	SD	.38	.40	.43	.47	
Autonomie	M	.31	.10	-.24	-.45	$\eta^2=.44^{**}$ $F(3,40)=10.37$
	SD	.16	.31	.26	.49	
Kollegiale Entscheidungsfindung	M	.10	.20	-.03	-.79	$\eta^2=.62^{**}$ $F(3,40)=21.55$
	SD	.23	.25	.30	.46	

Während die Ausgewogenheit durch die Anzahl der einem Cluster zugeordneten Einrichtungen ausgedrückt wird (n), deuten die Ergebnisse der Varianzanalyse (rechte Spalte, Tabelle 47) auf eine hohe Trennschärfe der Gruppen. Alle fünf Merkmale unterscheiden sich zwischen den Clustern nicht nur statistisch signifikant, die Clusterlösung klärt auch jeweils 41% bis 62% (siehe η^2 in Tabelle 47) der Varianz zwischen den Indizes auf. Inwieweit diese Cluster inhaltlich aussagekräftig sind, wird nun im Folgenden besprochen.

1. Cluster: „die professionellen Dienstleistungsorganisationen“

Das erste Cluster umfasst acht Einrichtungen und ist insofern am leichtesten zu interpretieren, als es dem zuvor theoretisch besprochenen Idealtypus der professionellen Organisation am nächsten kommt. Im Vergleich zu den anderen Einrichtungsclustern sind die Autonomie und die Orientierung am Hilfebedarf der Klient_innen am stärksten ausgeprägt. Durchschnittlich 93% der befragten Mitarbeitenden gaben an, ihre Arbeit selbstständig planen zu können. Zur Logik professioneller Organisationen passt auch das den Mitarbeitenden entgegengebrachte Vertrauen in ihre Professionalität. Durchschnittlich gaben die Führungskräfte an, hinsichtlich der Fähigkeit zum selbstständigen Arbeiten mit 84% ihrer Mitarbeitenden sehr zufrieden zu sein. Betriebswirtschaftliche Managementinstrumente werden nur von zwei der acht Einrichtungen eingesetzt, diese zwei Einrichtungen greifen jeweils lediglich auf ein Instrument zurück. Im Verhältnis zu den anderen Clustern nicht ganz ins Bild passt das etwas begrenzte Ausmaß kollegialer Entscheidungsfindung: In immerhin 14% der Fälle wurde angegeben, dass der_die unmittelbar Vorgesetzte einfach bestimme, lediglich knapp 70% der befragten Mitarbeitenden stimmten der Aussagen zu, dass Entscheidungen demokratisch getroffen würden.

Zieht man außerdem die zuvor mehrfach besprochenen Indikatoren für „Ermöglichungsbedingungen professioneller Dienstleistungserbringung“ heran, finden sich weitere Hinweise zur näheren Bestimmung der „professionellen Dienstleistungsorganisationen“ (siehe Tabelle 48):

Tabelle 48: Organisationscluster (u. V.) und Ermöglichungsbedingungen professioneller Dienstleistungserbringung (a. V.) (Mittelwertvergleich und Varianzanalyse)

Ermöglichungsbedingungen professioneller Dienstleistungserbringung	Cluster der Organisationen				ANOVA
	1	2	3	4	
Weiterbildungs- und Supervisionsangebot	.20	.15	.12	-.40	$\eta^2=.24^*$ $F(3,40)=4.15$
Kollegiales Arbeitsklima	.35	.00	-.18	-.48	$\eta^2=.37^{**}$ $F(3,39)=7.78$
Kompetenzen der Vorgesetzten	.05	.10	.06	-.49	$\eta^2=.30^{**}$ $F(3,40)=5.71$
Verwirklichung eigener Vorstellungen ‚guter pädagogischer Arbeit‘	3.21	3.06	2.94	2.82	$\eta^2=.20^*$ $F(3,40)=3.47$
Resp.-disziplinierendes Problemdeutungsmuster	-.30	.01	.03	.23	$\eta^2=.16$ $F(3,40)=2.60$
Organisationsbindung	.26	.10	-.07	-.20	$\eta^2=.25^*$ $F(3,40)=4.34$
Zufriedenheit mit Arbeit und Beruf	.15	-.03	-.04	-.22	$\eta^2=.16$ $F(3,40)=2.56$
Emotionale Belastung	-.09	-.09	.07	.34	$\eta^2=.28^{**}$ $F(3,40)=5.25$
Zynismus	.03	-.04	.09	.34	$\eta^2=.23^*$ $F(3,40)=3.91$
Selbstwirksamkeitserwartung	.01	-.10	-.05	-.08	$\eta^2=.01$ $F(3,40)=.15$
Anteil Personen mit Hochschulabschluss	60%	55%	45%	54%	$\eta^2=.06$ $F(3,40)=.89$

Statistisch signifikant und auch im Unterschied zu den anderen Typen bedeutsam ist, dass in diesem Cluster die Qualität des Weiterbildungsangebotes am besten eingeschätzt wird, die Kollegialität des Arbeitsklimas deutlich am stärksten ausgeprägt ist, die Mitarbeitenden die höchste Bindung an ihre Einrichtung aufweisen, eine responsabilisierend-disziplinierende Problemdeutung mit Abstand am schwächsten ausgebildet ist, die höchste Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit ihrem Beruf und ihrer Arbeit vorzufinden ist und am stärksten der Aussage zugestimmt wurde, dass in der gegenwärtigen Tätigkeit die eigene Vorstellung guter pädagogischer Arbeit verwirklicht werden könnte. Nicht ganz so deutlich, aber dennoch bedeutsam ist der Umstand, dass die emotionale Belastung vergleichsweise niedrig ist. Der Anteil an Personen mit Hochschulabschluss ist in diesem Cluster mit durchschnittlich 60% am höchsten, der Unterschied zu den anderen Clustern ist jedoch statistisch nicht signifikant.

2. Cluster: „die heteronomen professionellen Dienstleistungsorganisationen“

Das zweite Cluster umfasst 13 Einrichtungen und steht hinsichtlich der Merkmalskombinationen der Organisationen zwischen dem ersten und dem dritten Cluster (siehe Tabelle 47): Die Einrichtungen sind durchschnittlich stark am Hilfebedarf der Klient_innen orientiert. Darüber hinaus sind sowohl die Autonomie als auch die Kollegialität der Entscheidungsfindung überdurchschnittlich hoch, letztere gar im Verhältnis zum professionellen Organisationstyp stärker ausgeprägt. Das Vertrauen in die Professionalität der Fachkräfte ist hier zwar immer noch überdurchschnittlich hoch, aber deutlich niedriger als im ersten Cluster. Auffallend ist, dass die Einrichtungen dieses Clusters verstärkt auf betriebswirtschaftliche Managementinstrumente zurückgreifen (durchschnittlich 1.5). Da in den Einrichtungen dieses Clusters die Autonomie der Fachkräfte im Vergleich zu den professionellen Dienstleistungsorganisationen etwas eingeschränkt ist, bezeichne ich sie in Anlehnung an Scott (1965) als „heteronome professionelle Dienstleistungsorganisationen“.

Weitere Merkmale dieses Organisationstyps sind (siehe zu Folgendem Tabelle 48): Ebenso wie beim ersten Typus wird die Qualität des Weiterbildungsangebotes als überdurchschnittlich gut eingeschätzt, auch die unmittelbar Vorgesetzten werden als überdurchschnittlich kompetent bewertet. Andere Merkmale, wie die Organisationsbindung, das Ausmaß einer responsabilisierend-disziplinierenden Haltung, die Kollegialität des Arbeitsklimas als auch die Zufriedenheit mit der Arbeit und dem Beruf sind in diesem Cluster durchschnittlich ausgeprägt. Der Anteil an Mitarbeitenden mit Hochschulabschluss ist mit 55% annähernd so hoch wie beim Typus der professionellen Dienstleistungsorganisation.

3. Cluster: „die manageriellen Sozialverwaltungen“

Das dritte Cluster ist deutlich schwieriger zu interpretieren (siehe Tabelle 47): Die Merkmale des professionellen Organisationstyps sind insgesamt nur schwach ausgeprägt. Die Kollegialität der Entscheidungsfindung wird durchschnittlich eingeschätzt, im Verhältnis zu Cluster eins und zwei sind die Handlungsspielräume der Fachkräfte jedoch deutlich eingeschränkter. Der begrenzten Autonomie entspricht das hohe Misstrauen der Führungskräfte in die Professionalität der Fachkräfte, es sind hier durchschnittlich nur 53% der Mitarbeitenden, mit denen die befragten Fortbildungsteilnehmer_innen sehr zufrieden sind hinsichtlich ihrer Fähigkeit zum selbstständigen Arbeiten. Besonders hervor sticht bei diesem Cluster der überdurchschnittlich hohe Rückgriff auf betriebswirtschaftliche Managementinstrumente ($M=3.3$) (83% der Einrichtungen dieses Clusters greifen u.a. auf das Managementinstrument „Führung durch Zielvereinbarung“ zurück). Gegen die Beschreibung dieses Clusters als managerialistischer Organisationstyp spricht jedoch die Orientierung am

Hilfebedarf der Klient_innen. Entgegen also der zuvor ausformulierten These, dass Managerialismus sowohl Misstrauen als auch eine wirtschaftliche Orientierung beinhaltet, handelt es sich hier um einen Organisationstyp, bei dem die Arbeitsbedingungen restriktiv, die Ausrichtung der Einrichtungen aber eindeutig klient_innenorientiert ist. Das Cluster umfasst also insofern ‚hybride Organisationen‘, als eben die Kombination von betriebswirtschaftlichem Management und Misstrauen in die Professionalität nicht – wie in Kapitel vier angenommen – mit einer stärkeren Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg einhergeht. Diese Einrichtungen, die sich durch eine Orientierung am Klient_innenwohl auszeichnen, diesem Ziel jedoch nicht mittels professioneller Selbststeuerung und Autonomie, sondern dem Einsatz betriebswirtschaftlicher Managementinstrumente nachzukommen versuchen, bezeichne ich als „managerielle Sozialverwaltungen“.

Die Einrichtungen des dritten Clusters zeichnen sich zwar durch eine Orientierung am Klient_innenwohl aus, nicht aber durch eine besondere Ermöglichung professioneller Arbeit. Die Qualität des Weiterbildungsangebotes wird zwar als überdurchschnittlich gut, das Arbeitsklima allerdings als eher unkollegial eingeschätzt. In manageriellen Sozialverwaltungen ist zudem der Anteil der Beschäftigten mit Hochschulabschluss mit 45% am geringsten (siehe Tabelle 48). Das Misstrauen der Führungskräfte in die Professionalität ihrer Mitarbeitenden und damit zusammenhängend auch die den Fachkräften nur begrenzt gewährten Handlungsspielräume, lassen sich zum Teil auch darauf zurückführen, dass in diesen Organisationen, der formalen Qualifikation nach, schlechter qualifizierte bzw. weniger professionelle Mitarbeiter_innen arbeiten.⁴² Andere Indikatoren für ermöglichende Organisationsbedingungen sind in diesem Cluster weitgehend durchschnittlich ausgeprägt.

4. Cluster: „die managerialistischen Sozialunternehmen“

Im Vergleich zu den anderen Clustern überwiegt bei den elf Einrichtungen des vierten Clusters die Ausrichtung am wirtschaftlichen Erfolg gegenüber der Orientierung am Hilfebedarf (siehe Tabelle 47). Neben der wirtschaftlichen Orientierung weisen die diesem Cluster zugeordneten Einrichtungen aber auch alle weiteren Merkmale managerialistischer Organisationen auf: Das Misstrauen in die Professionalität der Fachkräfte ist stark ausgeprägt, wenn auch nicht in so hohem Ausmaß wie beim zuvor besprochenen Cluster. Auf betriebswirtschaftliche Managementinstrumente wird ebenfalls häufig zurückgegriffen, jedoch kaum häufiger als beim Cluster der „heteronomen professionellen Dienstleistungsorganisationen“. Kennzeichnend ist aber, dass hier die „Autonomie“ und

⁴² Um diese These zu überprüfen, wurde eine Dummy-Variable gebildet, bei der Cluster drei zu 1, die anderen Cluster zu 0 umcodiert wurden. Diese nun binäre Variable wurde mit dem Indikator für „Misstrauen in Professionalität“ korreliert. Die Korrelation beträgt $r(42) = .41$, $p < .01$. Wird bei der Korrelation der Anteil der Fachkräfte mit Hochschulabschluss kontrolliert, reduziert sich der Wert auf $r_{ab,c}(39) = .37$, $p < .05$.

vor allem auch die „Kollegialität der Entscheidungsfindung“ am niedrigsten ausgeprägt sind. Alle Merkmale zusammengenommen zeigt sich also in diesen elf Einrichtungen der managerialistische Organisationstyp als einer von Misstrauen, wirtschaftlicher Orientierung, geringen Handlungsspielräumen und externer Zielbestimmung geprägten Organisationsform am deutlichsten. Die Einrichtungen des vierten Clusters werden daher als „managerialistische Dienstleistungsunternehmen“ bezeichnet.

Diese Einschätzung wird bei der Hinzuziehung weiterer Merkmale unterstützt (siehe Tabelle 48): Die Qualität des Weiterbildungsangebotes wird als eher schlecht eingeschätzt, auch die Organisationsbindung der Mitarbeiter_innen ist niedrig. Von allen Clustern am stärksten ausgeprägt ist die Zustimmung zum responsabilisierend-disziplinierenden Problemdeutungsmuster – und dies trotz des hohen Anteils an Mitarbeiter_innen mit Hochschulabschluss (54%). Da der Anteil der Fachkräfte mit Hochschulabschluss ziemlich hoch ist, lassen sich auch das hohe Misstrauen in die Fachkräfte und die niedrigen Handlungsspielräume nicht auf den formalen Qualifikationsgrad der Mitarbeitenden zurückführen.

Als einziges Cluster zeigen sich hier eine deutlich schlechtere Einschätzung der Kompetenzen der unmittelbar Vorgesetzten und – ebenfalls ein Alleinstellungsmerkmal – eine überdurchschnittlich hohe Ausprägung emotionaler Belastung und zynischer Haltungen bei den Mitarbeitenden. Ebenfalls mit großem Abstand am schlechtesten eingeschätzt werden die Kollegialität des Arbeitsklimas und die eigene Zufriedenheit mit der Arbeit und dem Beruf. Bei diesem vierten Cluster lässt sich kaum noch von einem Archetyp im Sinne einer kongruenten Kombination von Organisationsmerkmalen sprechen. Die hohe Belastung und Unzufriedenheit der Mitarbeitenden als auch die niedrige Ausprägung weiterer Ermöglichungsbedingungen professioneller Arbeit lassen darauf schließen, dass diese Organisationen weder ‚stabil‘ noch im professionellen Sinne effektiv sind.

5.5 Zusammenfassung der Ergebnisse

In der empirischen Analyse wurden nun viele der im theoretischen Teil dieser Arbeit aufgeworfenen Fragen und Annahmen zum Zusammenhang von Organisationsmerkmalen und professioneller Sozialer Arbeit geprüft. Bevor ich die Ergebnisse in den größeren Forschungszusammenhang dieser Arbeit einordne und diskutiere, werden die zentralen Befunde entlang der in Kapitel 5.1.1 formulierten Hypothesen zusammengefasst.

H 1-1) Organisationen im organisationalen Feld der Kinder- und Jugendhilfe repräsentieren nicht den Idealtypus der professionellen Organisation, weisen aber eine starke Ausprägung der von Mintzberg benannten Elemente des Typus auf.

Die erste These lässt sich durch die Daten grundsätzlich stützen. Die drei operationalisierten Merkmale professioneller Organisationen (Autonomie, kollegiale Entscheidungsfindung, Orientierung am Hilfebedarf der Klient_innen) sind in vielen Einrichtungen stark ausgeprägt. Bereits bei der Betrachtung der Häufigkeitstabellen wurde aber deutlich, dass die Organisationen auch bürokratische (und, wie später gezeigt wird, auch managerielle) Merkmale aufweisen und es sich insofern nicht um idealtypische professionelle Organisationen handelt.

H 1-2) Die als Kennzeichen professioneller Organisationen definierten Merkmale konstituieren ein organisationales Muster.

Die zweite These wird durch die Befunde eindeutig gestützt. Die Merkmale professioneller Organisationen korrelieren in hohem Ausmaß untereinander, zudem weist der Typus eine hohe interne Reliabilität und Konstruktvalidität auf. Die drei Merkmale professioneller Organisationen wurden daher mittels einer Hauptkomponentenanalyse zu einem Index (InprO) zusammengefasst.

H 1-3) Professionelle Organisationen stellen eine Ermöglichungsbedingung für fachlich gute Dienstleistungserbringung in der Sozialen Arbeit dar.

Das vielleicht zentralste und eindeutigste Ergebnis dieser Studie ist, dass die zu einem Index zusammengeführten Merkmale professioneller Organisationen (InprO) in statistisch hohem Maße mit den hier operationalisierten Ermöglichungsbedingungen einer fachlich-professionellen Sozialen Arbeit korrelieren. Mit einer Ausnahme (Selbstwirksamkeitserwartung) sind die Zusammenhänge zwischen dem InprO und den, jeweils über den Mittelwert auf Einrichtungsebene aggregierten, Indikatoren für gute Arbeitsbedingungen statistisch signifikant, der InprO klärt 21% bis 48% der Varianzen der verschiedenen Dimensionen von Ermöglichungsbedingungen zwischen den Organisationen auf. Je stärker die Merkmale professioneller Organisationen ausgeprägt sind, desto besser ist tendenziell die Qualität des Weiterbildungsangebotes, desto kollegialer das Arbeitsklima, desto kompetenter sind die unmittelbar Vorgesetzten, desto größer die Möglichkeiten zur Verwirklichung der eigenen Vorstellungen ‚guter pädagogischer Arbeit‘, desto niedriger die Zustimmung zu einem responsabilisierend-disziplinierenden Problemdeutungsmuster, desto stärker ausgeprägt sind die Organisationsbindung und die Zufriedenheit mit der Arbeit und dem Beruf und desto schwächer ausgeprägt die emotionale Belastung und zynischen Haltungen unter den Mitarbeitenden. Professionelle Organisationsformen lassen sich damit eindeutig als Ermöglichungsbedingung einer professionellen Sozialen Arbeit bestimmen.

Die empirische Analyse gibt zudem Hinweise auf notwendige Modifikationen des zuvor in Anlehnung an Mintzberg (1979) bestimmten Idealtypus der professionellen Organisation. Während Mintzberg davon ausgeht, dass die Professionellen auf Grundlage ihres Expert_innenwissens völlig autonom und ohne Hinzuziehung ihrer Kolleg_innen ihre Arbeit ausführen, verweisen die Befunde dieser Studie auf die enorme Bedeutung kollegialer Teamstrukturen für eine professionelle Soziale Arbeit (siehe hierzu Kapitel 6.1.3). Ebenfalls nicht uninteressant ist der Befund, dass sich zumindest statistisch keine Wechselwirkungsprozesse zwischen (zugegebenermaßen nur sehr grob erfassten) situativen Bedingungen der Organisation – in Form von Kriterien der Auftragsvergabe des öffentlichen Trägers oder auch der Qualifikation des Personals – und der jeweiligen Organisationsform feststellen ließen. Dies spricht für eine gewisse Freiheit in der Ausgestaltung der jeweiligen Organisationsbedingungen. Nähere Überlegungen zur theoretisch wie empirisch fundierten Modifikation des professionellen Organisationstypus für den Bereich der Kinder- und Jugendhilfe werden im folgenden Diskussionskapitel ausgeführt.

Im zweiten Teil der Ergebnisdarstellung wurde sich der Operationalisierung und Verbreitung von managerialistischen Organisationsmerkmalen gewidmet und ihre Relevanz für die Leistungserbringung in der Sozialen Arbeit bestimmt. Analog zur Besprechung der Merkmale professioneller Organisationen wurden drei Thesen formuliert und geprüft. Die erste These betrifft die Verbreitung des Managerialismus in der Kinder- und Jugendhilfe:

H 2-1) Managerialistische Merkmale stellen feste Bestandteile der Organisationen im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe dar.

Als managerialistische Merkmale wurden (1) die Summe der in einer Einrichtung eingeführten betriebswirtschaftlichen Managementinstrumente, (2) eine Ausrichtung der Einrichtung am wirtschaftlichen Erfolg sowie (3) das von den Führungskräften ihren Mitarbeitenden entgegengebrachte Misstrauen in deren Kompetenz zur professionellen Selbststeuerung bestimmt. Hinsichtlich der formalen Verbreitung von Managementinstrumenten lässt sich zweifelsohne bestätigen, dass diese feste Bestandteile der erfassten Einrichtungen darstellen, zum Zeitpunkt der Befragung diese gar durchschnittlich 1.8 Instrumente eingesetzt haben. Auch eine Orientierung der Einrichtungen am wirtschaftlichen Erfolg stellt eine Selbstverständlichkeit dar, knapp ein Drittel der Einrichtung wurde als stärker am wirtschaftlichen Erfolg denn am Hilfebedarf der Klient_innen orientiert eingeschätzt. Die über die Frage zur „Zufriedenheit mit der Fähigkeit der Mitarbeitenden zum selbstständigen Arbeiten“ operationalisierte Dimension „Misstrauen in die Professionalität“ lässt sich ohne Vergleichsgruppe in ihrer Ausprägung nicht einschätzen. Tendenziell wird der Mehrheit der Mitarbeitenden vertraut, allerdings sind die Varianzen zwischen den Einrichtungen sehr groß.

H 2-2) Die hier als managerialistisch definierten Merkmale konstituieren ein organisationales Muster.

Die zweite These zum Managerialismus bezieht sich auf die Annahme, dass Managementtechniken eben keine neutralen Werkzeuge darstellen, sondern mit einem moralischen Programm verknüpft sind, das über die drei hier operationalisierten managerialistischen Merkmale abgebildet wird. Dabei wird ebenso wie beim professionellen Organisationstypus davon ausgegangen, dass die drei managerialistischen Merkmale ein organisationales Muster konstituieren.

Eine Korrelation der managerialistischen Merkmale als auch statistische Tests zur internen Reliabilität und Konstruktvalidität sprechen dafür, dass zwar ein organisationales Muster erkennbar ist, dieses aber nicht in dem Maße wie beim professionellen Organisationstyp als statistisch abgesichert gelten kann. So zeigen sich signifikante Zusammenhänge zwischen der „Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg“ und dem „Misstrauen in die Professionalität“ als auch zwischen dem „Misstrauen in Professionalität“ und der „Summe der in einer Einrichtung eingeführten betriebswirtschaftlichen Managementinstrumente“, jedoch kein Zusammenhang zwischen der „Summe der Managementinstrumente“ und der „Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg“. Ein Cronbachs Alpha von $\alpha=.49$ spricht gegen die interne Konsistenz des Musters, die über eine Hauptkomponentenanalyse geprüfte Konstruktvalidität kann allerdings als gut bezeichnet werden.

H 2-3) Managerialistische Organisationen restringieren die Möglichkeiten einer fachlich guten Dienstleistungserbringung in der Sozialen Arbeit.

Wie in den vorausgegangenen Kapiteln deutlich wurde, wird im fachlichen Diskurs sehr kontrovers über die Relevanz managerialistischer Merkmale für die pädagogische Leistungserbringung diskutiert. Vertreter_innen einer Sozialmanagementlehre gehen davon aus, dass durch den Einsatz betriebswirtschaftlicher Managementinstrumente die Dienstleistungsqualität gesteigert werden kann und Initiator_innen der Verwaltungsreform lassen sich gar von der Annahme leiten, dass wirtschaftlicher Druck, Wettbewerb und stärkere Kontrollen (Misstrauen) notwendige Mittel zur Erhöhung der Effizienz und Effektivität sozialer personenbezogener Dienstleistungen darstellen. In professionstheoretisch informierten, managementkritischen Argumentationen wird hingegen davon ausgegangen, dass Managementinstrumente, Misstrauen und wirtschaftliche Ausrichtung mit einer Einschränkung der Möglichkeiten professioneller Leistungserbringung einhergehen.

Hinweise darauf, das Management und Managerialismus eine professionelle Dienstleistungserbringung ermöglichen, zeigen sich keine, im Gegenteil: Der Einsatz betriebswirtschaftlicher Managementinstrumente, Misstrauen in die Professionalität der Fachkräfte und – im Einfluss am größten – eine Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg korrelieren in hohem Maße mit organisationalen und

personalen Umständen, die eindeutig als professionelle Arbeit restringierende Bedingungen bestimmt werden können. Je stärker eine Organisation die managerialistischen Merkmale aufweist, desto schlechter ist die Qualität des Weiterbildungsangebotes in der Einrichtung, unkollegialer das Arbeitsklima, weniger kompetent die unmittelbar Vorgesetzten, geringer die Möglichkeiten zur Verwirklichung der eigenen Vorstellungen guter pädagogischer Arbeit, stärker ausgeprägt ein responsabilisierend-disziplinierendes Problemdeutungsmuster, höher hingegen die Organisationsbindung und die Zufriedenheit mit der Arbeit und dem Beruf und vor allem größer das Ausmaß emotionaler Belastung und zynischer Haltungen. Darüber hinaus zeigt sich, dass Mitarbeiter_innen in stärker managerialistischen Einrichtungen unter höherem wirtschaftlichem Druck etwa in Form von Personalengpässen und engen Zielvorgaben arbeiten. Hypothese 2-3 wird damit durch die Befunde eindeutig gestützt.

Schließlich stellt sich noch die Frage, ob und wenn ja, inwiefern sich professionelle und managerialistische Merkmale kombinieren lassen oder aber zwei Pole eines Kontinuums darstellen. Lassen sich also die hier erfassten Einrichtungen auf einer Skala „professionell vs. managerialistisch“ einordnen oder gibt es Mischformen, sogenannte hybride Organisationen, die sowohl managerialistisch als auch professionell agieren?

Um dem Problem entgegenzuwirken, dass die aufgestellten Hypothesen das Ergebnis der Analysen präjudizieren, wurden in Kapitel 5.1.1 zwei entgegengesetzte Hypothesen zum Zusammenhang von managerialistischen und professionellen Organisationsmerkmalen formuliert und entsprechend geprüft.

H 3-1) Je stärker eine Organisation managerialistische Merkmale aufweist, desto weniger entspricht sie dem Typus der professionellen Organisation und umgekehrt. Managerialistische und professionelle Organisationen stellen damit jeweils zwei Pole eines Kontinuums dar.

Statistisch spricht einiges dafür, dass es sich beim professionellen und managerialistischen Organisationstyp um zwei Pole eines Kontinuums handelt. Ein erster Hinweis auf diese Annahme stellen die statistisch signifikant negativen Korrelationen zwischen den jeweiligen Merkmalen dar. So korreliert das Ausmaß der Autonomie negativ mit der Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg, der Summe betriebswirtschaftlicher Managementinstrumente und dem Ausmaß an Misstrauen in die Fachkräfte; das Ausmaß kollegialer Entscheidungsfindung – als zweites Merkmal professioneller Organisationen – korreliert negativ mit der Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg und die Orientierung am Hilfebedarf korreliert statistisch signifikant negativ mit dem Misstrauen in die Professionalität der Fachkräfte.

Ebenfalls für die Kontinuums-These spricht eine Hauptkomponentenanalyse zweiter Ordnung über die professionellen und managerialistischen Organisationsmerkmale. Zieht man zur Bestimmung der Anzahl der zu extrahierenden Hauptkomponenten den Scree-Test heran, lässt sich eine Reduzierung aller fünf Merkmale auf nur eine Hauptkomponente statistisch begründen und kann von einer gewissen Konstruktvalidität dieses Modells gesprochen werden. Eine Gruppierung der Einrichtungen entlang des Kontinuums „professionelle vs. managerialistische Organisation“ wäre damit durchaus gerechtfertigt.

H 3-2) In der vorliegenden Stichprobe werden Einrichtungen identifizierbar sein, in denen sowohl Merkmale des professionellen als auch des managerialistischen Organisationstypus überdurchschnittlich stark ausgeprägt sind.

Zur Prüfung der zweiten These zum Verhältnis von professionellen und managerialistischen Organisationsmerkmalen wurde ebenfalls eine Hauptkomponentenanalyse zweiter Ordnung über die fünf Merkmale professioneller und managerialistischer Organisationen durchgeführt, jedoch zur Bestimmung der Anzahl der zu extrahierenden Hauptkomponenten auf das Kaiser-Guttman-Kriterium Bezug genommen und auf dieser Grundlage zwei Hauptkomponenten extrahiert. Diese zwei, über eine Varimax-Rotation orthogonalisierten (und damit statistisch voneinander unabhängigen) Hauptkomponenten wurden für eine Clusteranalyse herangezogen. Die Clusteranalyse wurde mittels einer Kombination von einer hierarchischen Clusteranalyse nach Ward und einer iterativen Clusteranalyse nach dem K-Means-Verfahren durchgeführt. Als weitgehend trennscharf und vor allem aussagekräftig hat sich eine Vier-Cluster-Lösung erwiesen:

1) „Die professionellen Dienstleistungsorganisationen“ stellen eine relativ kleine Gruppe von acht Einrichtungen dar und sind das Cluster, das dem Idealtypus der professionellen Organisation am nächsten kommt. Während alle Merkmale des professionellen Organisationstyps überdurchschnittlich stark ausgeprägt sind, finden sich die managerialistischen Merkmale stark unterrepräsentiert. Einrichtungen dieses Clusters weisen zudem ein überdurchschnittlich kollegiales Arbeitsklima auf, die Mitarbeitenden fühlen sich in hohem Maße ihrer Organisation verpflichtet, weisen eine hohe Zufriedenheit mit ihrer Arbeit und ihrem Beruf auf und lehnen eine responsabilisierend-disziplinierende Problemdeutung in überdurchschnittlichem Maße ab.

2) „Die heteronomen professionellen Dienstleistungsorganisationen“ stellen mit 13 Einrichtungen das zahlenmäßig größte Cluster. Auch hier sind die Merkmale professioneller Organisationen überdurchschnittlich und Merkmale managerialistischer Organisationen unterdurchschnittlich stark ausgeprägt, jedoch nicht so deutlich wie in Cluster 1.

3) In den „manageriellen Sozialverwaltungen“ (12 Einrichtungen) werden am meisten betriebswirtschaftliche Managementinstrumente eingesetzt und ist am stärksten ein „Misstrauen in die Professionalität der Fachkräfte“ ausgeprägt. Während die Autonomie und Kollegialität der Entscheidungsfindung deutlich eingeschränkt sind, weisen die Einrichtungen – entgegen der Kontinuums-These – eine überdurchschnittlich starke Orientierung am Hilfebedarf der Klient_innen auf. Einrichtungen des dritten Clusters stellen damit offensichtlich eine Mischung von professionellen und managerialistischen Organisationsmerkmalen dar. Hypothese 3-3 wird folglich durch die Befunde gestützt.

4) „Die managerialistischen Sozialunternehmen“ (11 Einrichtungen) zeichnen sich vor allem durch ihre sehr deutliche Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg aus. Das Misstrauen in die Professionalität der Fachkräfte ist etwa so stark ausgeprägt wie in Einrichtungen des dritten Cluster, auch werden hier durchschnittlich nicht *mehr* betriebswirtschaftliche Managementinstrumente eingesetzt als in den ‚heteronomen professionellen Organisationen‘. Neben der aber insgesamt überdurchschnittlich starken Ausprägung managerialistischer Organisationsmerkmale sind die Einrichtungen durch die niedrigsten Werte zur Autonomie und Kollegialität der Entscheidungsfindung charakterisiert.

Insbesondere beim vierten Cluster lässt sich jedoch kaum mehr von einer organisationalen Konfiguration bzw. einem Archetyp sprechen: Archetypen zeichnen sich nach Greenwood und Hinings (1993; 1996) dadurch aus, dass die organisationalen Merkmale um ein zentrales Thema gruppiert sind und durch die Interpretationsschemata der Mitarbeitenden gestützt werden. Sie stellen per Definition sowohl effektive als auch stabile organisationale Konfigurationen dar (siehe auch Miller/Mintzberg 1983). Während bei den drei ersten Clustern ein gewisses Muster erkennbar ist, weisen alle weiteren Befunden darauf hin, dass es sich bei „managerialistischen Sozialunternehmen“ weder um effektive noch um stabile Organisationen handeln kann: das Arbeitsklima ist unkollegial, die emotionale Belastung hoch und die Organisationsbindung als auch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Arbeit und dem Beruf nur schwach ausgeprägt. In Anbetracht dieser Ergebnisse muss eher bezweifelt werden, dass sich der, u.a. bei Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Anwaltskanzleien identifizierte, Archetypus des „Managed Professional Business“ (Greenwood/Suddaby 2006) bereits in der Sozialen Arbeit durchgesetzt hat. Während eine Einschränkung professioneller Autonomie zugunsten managerieller Fremdsteuerung und Standardisierung von manchen Fachkräften Zustimmung erfährt, scheint eine wirtschaftliche Orientierung der Einrichtungen bislang nicht mit einem professionellen Selbstverständnis zu vereinbaren zu sein.

6 Theoretische und praktische Konsequenzen für organisierte Soziale Arbeit

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die organisationalen Bedingungen Sozialer Arbeit zu analysieren und hinsichtlich ihres Beitrags zur Professionalität der Leistungserbringung zu bestimmen. Hierzu wurden professions- und organisationstheoretische Modelle zur Verhältnisbestimmung von Organisation und Profession besprochen, der Einfluss von Markt und Management auf Organisationen Sozialer Arbeit erörtert und Befunde einer Befragung von Mitarbeiter_innen aus Einrichtungen der Kinder- und Jugendliche dargestellt. In diesem Kapitel werden die bisherigen Ergebnisse der Arbeit noch einmal zusammengeführt und darüber hinausgehende Fragestellungen diskutiert:

Im ersten Unterkapitel (6.1) werde ich mich dem Typus der professionellen Organisation zuwenden. Nach einer kurzen Zusammenfassung der bisherigen Überlegungen werden die empirischen Befunde mit Mintzbergs Ausführungen zur professionellen Bürokratie konfrontiert und erneut die Frage der Angemessenheit des Organisationstyps für die Soziale Arbeit erörtert. Hierzu werden vor allem die Rolle des wissenschaftlichen Wissens und des Teams zur Koordination der Arbeit kritisch diskutiert, aber auch Grenzen in den von mir eingenommenen organisationstheoretischen Perspektiven offengelegt.

Im Anschluss hieran (Kapitel 6.2) greife ich das Problem der mangelnden Legitimität des professionellen Organisationstypus auf und wende mich erneut der als problematisch markierten Managerialisierung Sozialer Arbeit zu. Es werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen professionellen Organisationen und ‚postbürokratischem‘ Management herausgearbeitet und anschließend sich auch empirisch der Frage gewidmet, inwieweit die im Rahmen der Neuen Steuerung und Sozialmanagement eingeführten Steuerungsinstrumente ‚Markt und Management‘ den selbst gesetzten Zielen und Ansprüchen – z.B. Entbürokratisierung, Enthierarchisierung und Steigerung der Motivation der Mitarbeitenden – gerecht werden. Dabei werden falsche Grundannahmen der managerialistischen Steuerungslogik sowie Grenzen und dysfunktionale Folgen der Übertragung der Wettbewerbslogik auf den Bereich der Sozialen Arbeit sichtbar.

Im letzten Unterkapitel (6.3) werde ich die enge professionsimmanente Perspektive verlassen und aus einem gesellschaftskritischen Blick die Bedeutung verschiedener Steuerungsmodi und Organisationstypen einschätzen. Hierzu wird an staatstheoretische (Funktions-)Bestimmungen Sozialer Arbeit angeschlossen, erneut auf den aktivierenden Sozialstaat Bezug genommen und das damit korrespondierende, responsabilisierend-disziplinierende Problemdeutungsmuster der Fachkräfte

im Verhältnis zu verschiedenen Organisationsbedingungen beleuchtet. In dieser Auseinandersetzung werden strukturelle Ambivalenzen einer professionellen Sozialen Arbeit herausgearbeitet, vor allem aber die aus emanzipativer Perspektive betrachteten Grenzen einer managerialistisch gesteuerten Sozialen Arbeit sichtbar.

6.1 Die professionelle Organisation als Optimaltypus?

6.1.1 Zwischenresümee: Professionelle Organisationen in der Sozialen Arbeit

In der Auseinandersetzung mit den Organisationsbedingungen in der Sozialen Arbeit ist es seit etwa einem halben Jahrhundert üblich, die potenzielle Spannung zwischen Organisation und Profession hervorzuheben und Organisationen damit vor allem als Restriktionsbedingung einer guten Sozialen Arbeit zu thematisieren. Während bis etwa in die 1990er Jahre die bürokratische Formalstruktur als Gegenbild zu einer professionellen Sozialen Arbeit fungierte, werden Organisationen gegenwärtig vor allem hinsichtlich ihrer Verbetriebswirtschaftlichung und Managerialisierung problematisiert. Ein wesentlicher Ausgangspunkt *dieser* Arbeit bildet die Beobachtung, dass sowohl in der Bürokratie- als auch der Managerialismuskritik zwar Organisationsbedingungen der Sozialen Arbeit thematisiert werden, die Organisation als Mechanismus sozialer Strukturbildung aber weitgehend unbestimmt und nahezu unsichtbar bleibt. Die Reduzierung von Organisationsbedingungen auf ihre bürokratische bzw. managerialistische Formalstruktur verkennt sowohl die Wirksamkeit organisationsinterner Dynamiken als auch die empirische Mannigfaltigkeit organisationaler Steuerungsmechanismen im Bereich der Sozialen Arbeit.

Zur Annäherung an die Organisationsbedingungen Sozialer Arbeit wurde zunächst die analytische Brauchbarkeit des Professionsbegriffs eruiert und ein normativer Referenzpunkt zur fachlichen Evaluation der Organisationsbedingungen erarbeitet (Kapitel 2). Hierzu habe ich wesentliche Diskurslinien der Professionalisierung Sozialer Arbeit angesprochen und das Verhältnis der Sozialen Arbeit zum Staat, zur Bürokratie und zum wissenschaftlichen Wissen diskutiert. Dabei wurde die These zu plausibilisieren versucht, dass die Differenzen zwischen der Sozialen Arbeit und den klassischen Professionen eher gradueller denn kategorialer Art sind und bei Beachtung der wesentlichen Differenzen durchaus der Professionsbegriff zur Analyse der Organisationsbedingungen in Anschlag gebracht werden kann. Als evaluativer Maßstab wurde sich auf ein lebenswelt- und dienstleistungsorientiertes Verständnis der Sozialen Arbeit festgelegt.

Im dritten Kapitel habe ich den, zum Teil zuvor schon aus professionstheoretischer Perspektive thematisierten Professions-Organisations-Konflikt entlang Parsons' Auseinandersetzung mit Webers Bürokratiebegriff organisationstheoretisch konkretisiert sowie entlang empirischer Studien differenziert und z.T. auch entkräftet. Zur Schärfung des analytischen Blicks auf Organisationen wurden im weiteren Verlauf zwei Bedeutungsdimensionen der Formalstruktur von Organisationen und hierüber auch verschiedene Verhältnisbestimmungen von Organisation und Profession herausgearbeitet:

1) Entlang der Kontingenztheorie und des Konfigurationsansatzes wurde die Frage der technischen Funktionalität einer Organisationsform vor dem Hintergrund spezifischer Umweltbedingungen diskutiert. Mit Blick auf den normativ-fachlichen Anspruch einer professionellen Sozialen Arbeit und den sich hieraus ergebenden Anforderungen an die Leistungserbringung wurde der von Mintzberg (1979) ausgearbeitete Organisationstyp der „professionellen Bürokratie“ als eine Organisationsform bestimmt, der eine lebenswelt- und dienstleistungsorientierte Arbeit ermöglicht und insofern als für die Soziale Arbeit ‚technisch‘ angemessen einzuschätzen ist.

2) Als Kritik an der kontingenztheoretischen Perspektive, vor allem aber im Sinne ihrer Ergänzung wurde das Verhältnis von Profession und Organisation zudem aus Perspektive des organisationssoziologischen Neoinstitutionalismus beleuchtet. Vertreter_innen dieses Ansatzes betonen den Konstruktionscharakter des Rationalitätsbegriffs und hinterfragen damit die Vorstellung, dass die Formalstruktur eine technisch rationale Reaktion auf (von der Organisation ‚unabhängige‘) Umweltbedingungen darstellt. Organisationen geraten hier nicht als mehr oder weniger effiziente Mittel zur Erreichung festgelegter Zwecke in den Blick, sondern als Verkörperungen von institutionalisierten *Annahmen* über solche vermeintlich rationalen Zweck-Mittel-Relationen (z.B. Meyer/Rowan 1977). Aus dieser Perspektive betrachtet sind professionelle Organisationformen die angemessene Organisationsform, wenn sie symbolisch den institutionalisierten Erwartungshaltungen der relevanten organisationsinternen (hier den Sozialarbeiter_innen) und externen Anspruchsgruppen (vor allem Kostenträger, aber auch den Adressat_innen) genügen, Professionalität also als Rationalitätsmythos fungiert.

Um einen Beitrag zur fachlichen Auseinandersetzung in der Sozialen Arbeit leisten zu können, darf sich jedoch nicht auf die Frage der Legitimität einer Organisationsform beschränkt werden. Die in den jeweiligen Rationalitätsmythen verkörperten ‚Versprechen‘ müssen vielmehr ernst genommen, mit der materialen Realität, der „Ko-Operationspraxis“ (Türk 1997) in der Sozialen Arbeit konfrontiert und hinsichtlich ihrer fachlichen Angemessenheit diskutiert werden. Als Forschungspro-

gramm zur Analyse von Organisationen der Sozialen Arbeit habe ich daher vorgeschlagen, eine kontingenztheoretische und eine neoinstitutionalistische Perspektive in wechselseitig kritischer Bezugnahme zu kombinieren (siehe Kapitel 3.4). Konkret bedeutet dies, Rationalitätsannahmen als soziale Rationalitätskonstruktionen institutionalistisch in ihrem (symbolischen) Bedeutungsgehalt als auch ihrer gesellschaftlichen Legitimität zu rekonstruieren, hinsichtlich ihrer praktischen Wirksamkeit zu analysieren und kritisch vor dem Hintergrund des eigenen Rationalitätsversprechen und vor allem dem hier entfalteten fachlich-normativen Selbstverständnis einer professionellen Sozialen Arbeit zu evaluieren.

Im fünften Kapitel bin ich schließlich vor dem Hintergrund der Befunde einer Fachkräftebefragung der Frage nach der Relevanz des professionellen Organisationstyps für die Soziale Arbeit nachgegangen. Als die wesentlichen Merkmale professioneller Organisationen wurden die Dimensionen „Autonomie“, „kollegiale Entscheidungsfindung“ und „Orientierung am Hilfebedarf“ bestimmt und über je mehrere Items operationalisiert. Auf Grundlage der rund 1850 befragten Mitarbeitenden aus 54 Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe aus ganz Deutschland ließen sich sowohl Aussagen über die Verbreitung der Merkmale des professionellen Organisationstypus als auch ihre Bedeutung für die Erbringung guter Sozialer Arbeit ableiten.

Die Ergebnisse der Befragung weisen darauf hin, dass die Mitarbeitenden der erfassten Einrichtungen aus dem Bereich der Kinder- und Jugendhilfe über ein nicht unerhebliches Maß an Autonomie verfügen. Entscheidungen werden zudem häufig kollegial getroffen und gut zwei Drittel der Einrichtungen werden als primär am Hilfebedarf der Klient_innen orientiert eingeschätzt. Die hohen Korrelationen zwischen den drei Dimensionen professioneller Organisationen weisen darauf hin, dass es sich bei diesem Organisationstyp um ein kohärentes organisationales Muster bzw. eine organisationale Konfiguration im Sinne Mintzbergs (1979) handelt. Für die weiteren Berechnungen wurden die drei Dimensionen über eine Hauptkomponentenanalyse zu einem Index zur professionellen Organisation (InprO) zusammengefasst.

Zur Einschätzung der Relevanz des professionellen Organisationstypus für die fachliche Arbeit wurden verschiedene weitere Indikatoren für professionelle Arbeit ermöglichende Arbeitsbedingungen herangezogen, u.a. die Kollegialität des Arbeitsklimas, die Führungskompetenzen der Vorgesetzten, die emotionale Belastung der Mitarbeitenden und die Zufriedenheit mit der Arbeit und dem Beruf. Als ein besonderer Indikator für Professionalität fungiert auch die Ablehnung eines pejorativen Klient_innenbildes, das sich durch eine responsabilisierende und disziplinierende Problemdeutung auszeichnet. Mittels Korrelationen und Regressionsanalysen der Indikatoren mit den Merkmalen

der professionellen Organisation konnte gezeigt werden, dass die theoretisch bestimmten Merkmale des professionellen Organisationstyps in hohem Maße mit fachlich guten Arbeitsbedingungen koinzidieren. Auch wenn methodisch korrekt die Merkmale professioneller Organisationen nicht als *Ursachen* für die guten Arbeitsbedingungen bestimmt werden können, spricht einiges dafür, dass es sich hier um Ermöglichungsbedingungen einer professionellen Sozialen Arbeit handelt.

Hinweise auf die organisationalen Mechanismen, die diesen Zusammenhang kausal aufklären, gibt Mintzberg (1979) in seinen Ausführungen zu diesem Organisationstypus (siehe Kapitel 3.2.3). Gleichwohl wurde bereits in der Auseinandersetzung mit Mintzberg deutlich, dass sich Differenzen zwischen seinem Professionsbegriff und dem vorherrschenden Professionsverständnis der Sozialen Arbeit auch auf die Einschätzung einzelner Elemente des professionellen Organisationstypus für die Soziale Arbeit auswirken. Bezüglich des für professionelle Organisationen zentralen Koordinationsmechanismus „Standardisierung der Qualifikation und Kenntnisse“ stellt sich für die Soziale Arbeit die Frage, inwieweit der explizite Verzicht auf (standardisiertes) Expert_innenwissen und die Forderung nach Fallverstehen eine Koordinationslücke erzeugen und alternative Steuerungsmechanismen erforderlich werden lassen (Flösser 1994, S. 158). Zudem wird dem „Team“ als besonders Merkmal professioneller Organisationen bei Mintzberg keine Aufmerksamkeit geschenkt. Die Befunde dieser und anderer Studien im Bereich der Sozialen Arbeit hingegen sprechen dafür, dass das Team, als ein Ort der fachlichen Reflexion der Arbeit, ein wesentliches Mittel der Qualitätssicherung darstellt (Klatetzki 2004). Welche Rolle diese beiden Besonderheiten der Sozialen Arbeit für die Einschätzung des professionellen Organisationstyps spielen, wird nun genauer betrachtet.

6.1.2 Grenzen der Koordination durch standardisiertes Wissen und Können

Mintzberg (1979, S. 436) geht davon aus, dass der zentrale Mechanismus zur Koordination der Arbeit in der professionellen Organisation in der „standardization of skills“ besteht, wie sie außerhalb der Organisationen in Ausbildungsstätten geleistet wird. Über professionelle Diagnosen werden die Klient_innen kategorisiert und einem Programm oder einer Maßnahme zugeordnet. Diese Anwendung von Standardprogrammen auf Standortprobleme wird von ihm als wesentliche Bedingung professioneller Autonomie bestimmt. In der Sozialen Arbeit wird eine solche standardisierte und expertokratische Form der Wissensanwendung jedoch dem fachlichen Anspruch einer lebenswelt- und dienstleistungsorientierten Leistungserbringung nicht gerecht. Im Zentrum der Kritik einer solchen Wissensanwendung stehen die Gefahr der Entmündigung und Bevormundung der Adressat_innen und eine damit verbundene Kolonialisierung der Lebenswelt:

„Die Unterscheidung zwischen Professionellen- und Expertenkulturen besteht im Wesentlichen in dem unterschiedlichen Ausmaß an Respekt vor der Lebenspraxis der Klienten. Sie bemisst sich nach dem Grad der entmündigenden Wirkungen pädagogisierender, normalisierender Zugriffe durch persuasive Dienstleistungen schlechthin.“ (Dewe/Stüwe 2016, S. 140)

Oevermann (2013) betont in seinen professionstheoretischen Überlegungen die Gefahr, dass „auf standardisiertem Wissen und standardisierter Methodik beruhende Hilfe [...] die Abhängigkeit der Klienten von der Expertise erhöht“ (S. 123) und damit einen Autonomieverlust auf Seiten der Klient_innen zur Folge haben kann. Statt des Rückgriffs auf standardisiertes Expert_innenwissen wird eine auf hermeneutischer Fallrekonstruktion basierende stellvertretende Krisenbewältigung empfohlen, die die „Lebenspraxis, um deren Krisen es geht, dazu provoziert [...], sich maximalistisch mit ihren Eigenkräften an der stellvertretenden Krisenbewältigung zu beteiligen“ (S. 123; siehe auch Dewe/Stüwe 2016). Neben der hermeneutischen Fallrekonstruktion sind für erfolgreiche Hilfen vor allem der Aufbau eines Arbeitsbündnisses und die Beteiligung der Klient_innen am Lösungsprozess entscheidend.⁴³

Nun ist davon auszugehen, dass der Verzicht, selbstverständlich und selbstbewusst auf standardisiertes Expert_innenwissen zu rekurrieren, sowohl mit einem gesellschaftlichen Legitimationsverlust als auch einem erheblichen Verlust an Handlungsorientierung für die Soziale Arbeit bzw. die Sozialarbeiter_innen einhergeht. Auch der für den professionellen Organisationstyp konstitutive Koordinationsmechanismus „Standardisierung der Qualifikation und Kenntnisse“ muss im Falle der Sozialen Arbeit an Grenzen stoßen. Zwar werden in der Sozialen Arbeit die Adressat_innen zur weiteren administrativen und professionellen Bearbeitung notwendigerweise bestimmten Maßnahmen oder Kategorien zugeordnet und als Fälle geführt. Diese Maßnahmen und Kategorien – siehe zum Beispiel die Beschreibungen der Hilfen zur Erziehung im SGB VIII – sind aber vergleichsweise offen in ihrer Deutung und Ausgestaltung und bieten eben keine Standardlösungen für Standardprobleme.

Was heißt das nun für Organisationen Sozialer Arbeit? Der Verzicht auf standardisiertes Wissen und eine standardisierte Methodik impliziert, dass der Koordinationsmechanismus „standardization of skills“ eben – im Vergleich zu anderen professionellen Berufsgruppen – in geringerem Maße die

⁴³ Dass nur begrenzt auf standardisiertes Expert_innenwissen zurückgegriffen wird, zeigt sich in der Sozialen Arbeit etwa darin, dass keine, dem „International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems“, kurz: ICD vergleichbaren standardisierten diagnostischen Kategorien verwendet werden. Gleichwohl gibt es auch Forderungen zur Standardisierung des Wissens, die sich etwa in den Debatten um Instrumente zur Einschätzung des Risikos von Kindeswohlgefährdung (Kindler 2007; kritisch: Pothmann 2003; Bastian/Schrödter 2015) oder auch der SGB VIII Reform niederschlagen (kritisch zu Gesetzesentwürfen Uhlenhorff 2016; Ziegler 2016).

Arbeit zu koordinieren und strukturieren in der Lage ist. Dies jedoch führt zu einem Bedeutungsgewinn anderer Koordinationsmechanismen. Jegliche Handlungen reproduzieren bereits bestehende und/oder führen zur Herausbildung neuartiger Strukturen. Diese (Re-)Produktion von Strukturen findet meist außerhalb des diskursiven Bewusstseins der Akteure statt: „Der Handlungsstrom produziert kontinuierlich Folgen, die die Akteure nicht beabsichtigt haben, und diese unbeabsichtigten Folgen können sich auch, vermittelt über Rückkopplungsprozesse, wiederum als nichteingestandene Bedingungen weiteren Handelns darstellen“ (Giddens 1997, S. 79). Auf das dargestellte Problem bezogen bedeutet dies, dass der Mangel an Koordination durch standardisiertes Wissen eben entweder explizit (z.B. über persönliche Weisung, Standardisierung des Arbeitsprozesses oder Standardisierung des Produktes) oder implizit über die Herausbildung informeller Strukturen und kaum sichtbarer und reflektierbarer Routinen (Standardisierung der Normen) kompensiert wird.

Die eigene Studie gibt einen deutlichen Hinweis darauf, dass den Fachkräften in vielen Einrichtungen ein hohes Maß an Autonomie gewährt wird, die zumindest auf den Anspruch einer professionellen Selbststeuerung verweist. Mit Blick auf die Autonomie der Fachkräfte zeigt sich, dass diese nicht nur auf aggregierter Einrichtungsebene, sondern auch auf Individualebene als Ermöglichungsbedingung professioneller Sozialer Arbeit wahrgenommen wird. Das Ausmaß an Handlungsfreiheit korreliert positiv mit der Zufriedenheit mit der Arbeit und dem Beruf ($r(1292)=.45, p<.01$), der Organisationsbindung ($r(1325)=.36, p<.01$) und deutlich negativ mit der emotionalen Belastung ($r(1254)=-.34, p<.01$), dem Ausmaß zynischer ($r(1359)=-.25, p<.01$) und responsabilisierend-disziplinierender Haltungen ($r(1302)=-.22, p<.01$) der Fachkräfte. Die den Sozialarbeiter_innen gewährten Handlungsspielräume werden also mehrheitlich als zu den Arbeitsanforderungen passend und nicht als Belastung oder persönliche Überforderung aufgefasst.

Allerdings gibt es auch Hinweise darauf, dass eine Verbesserung der Arbeitsqualität aus Sicht der Fachkräfte nicht zwangsläufig über eine Erweiterung von Handlungsspielräumen zu erreichen ist: 63% der befragten Personen gaben an, dass Programme mit festgelegten Handlungsschritten und detaillierten Zielvorgaben (Manuale) eine gute Unterstützung für den (sozial-)pädagogischen Hilfeprozess darstellen, 59% befürworteten gar eine standardisierte Bewertung des Hilfeerfolgs. Unterstützt werden diese Befunde auch mit Blick auf die Einschätzung von Standards zur Diagnose und zur Gestaltung des pädagogischen Alltags. Zwar gaben 39% der Fachkräfte an, dass Standards sie in ihren Handlungsspielräumen einschränken, 65% empfinden Standard aber auch als Erleichterung ihrer Arbeit und 75% der befragten Personen ist der Ansicht, dass Standards zu einer Verbesserung ihrer Arbeit mit den Klient_innen beitragen. Anzunehmen wäre, dass vor allem Berufsanfänger_innen und gering qualifizierte Mitarbeiter_innen sich mehr Vorgaben wünschen. Allerdings zeigen sich weder mit Blick auf die Zustimmung zu managerieller Fremdsteuerung noch zur Einschätzung

von Standards statistisch signifikante Unterschiede zwischen Fachkräften mit unterschiedlicher Qualifikation oder Berufserfahrung.

Während in der professionstheoretischen Debatte der Sozialen Arbeit managerielle Fremdsteuerung und der Einsatz von Standards äußerst kritisch gesehen werden, lässt sich jedoch das Verhältnis zwischen Autonomie und Steuerung aus Sicht der Fachkräfte nicht so einfach bestimmen. Autonomie wird zweifelsohne als Ermöglichungsbedingung wahrgenommen, ihre Einschränkung durch Handlungsorientierung vermittelnde Standards und Vorgaben aber teilweise auch. Ob dieser Wunsch nach handlungsentlastenden Routinen und Vorgaben auf die mangelnde Standardisierung des Wissens zurückzuführen ist, muss hier ungeklärt bleiben.

Mintzberg (1992) weist in seinen Ausführungen zur professionellen Bürokratie darauf hin, dass der Koordinationsmechanismus „Standardisierung der Qualifikationen und Kenntnisse“ enorm fehleranfällig ist und „ausgerechnet die beiden Merkmale der Profibürokratie – Demokratie und Autonomie – [...] erheblichen Problemen Vorschub [leisten]“ (S. 277). In diesem Zusammenhang bespricht er verschiedene Koordinations-, Ermessens- und Innovationsprobleme, fügt dem aber gleich an, dass der Versuch der Bearbeitung dieser Probleme mithilfe anderer Koordinationsmechanismen „dysfunktionale Reaktionen“ (S. 282) hervorrufen würde. Die professionelle Bürokratie würde sich eben über den kompensatorischen Einsatz anderer Koordinationsmechanismen in Richtung eines anderen Organisationstyps entwickeln, der a) andere bzw. neue Steuerungsprobleme mit sich brächte und b) insgesamt weniger geeignet sei zur Bearbeitung eben solcher personenbezogener Probleme, die den Aufbau von Arbeitsbündnissen und den Rückgriff auf komplexe Wissensbestände erforderlich machen (siehe Kapitel 3.2.3). Die potenziell über eine mangelnde Standardisierung des Wissens erzeugte Steuerungslücke mit einer stärkeren Outputsteuerung (z.B. „Führung durch Zielvereinbarung“) oder auch einer Standardisierung der Verfahren (z.B. in Form von Manualen) zu füllen, ist hingegen aus fachlicher Sicht nicht zu empfehlen. Die Argumente hierzu werden in Kapitel 6.2 erneut in zugespitzter Weise aufgegriffen.

Keinen Hinweis geben können die empirischen Befunde auf die Fragen, inwieweit informelle Strukturen und Routinen zur Kompensation des Steuerungsproblems entwickelt werden und zu einer fachlichen Arbeit beitragen. Im Diskurs der Sozialen Arbeit werden Routinen einerseits in ihrer handlungsentlastenden Funktion wertgeschätzt, gleichzeitig ob ihrer potenziellen Unsichtbarkeit und damit einhergehenden Nichtreflektierbarkeit und Kontrollierbarkeit als Schwachstelle der professionellen Selbststeuerung thematisiert (Klatetzki 1993). Wie bereits erwähnt, gewinnen bei der Abwesenheit formaler Strukturen informelle Strukturen an Bedeutung. Die Problematik solcher unbewusst stattfindender, informeller Strukturierungsprozesse wird von Freeman (1972) am Beispiel

der amerikanischen Frauenbewegung in den USA als „Tyranny of Strukturlessness“ beschrieben, das von ihr beobachtete Phänomen kann aber durchaus auf andere Organisationen übertragen werden. Formale Strukturlosigkeit führt dazu, dass sich unbeabsichtigt, aber quasi automatisch, informelle Herrschaftsstrukturen herausbilden, die sich meist der kritischen Diskussion, Steuerung und Korrektur entziehen. „If the movement continues deliberately not to select who shall exercise power, it does not thereby abolish power. All it does is abdicate the right to demand that those who do exercise power and influence be responsible for it“ (Freeman 1972, S. 162). Als potenzielle Gegenmaßnahme zu einer solchen Tyrannei der Strukturlosigkeit fungiert zumindest der Idee nach die fachliche Reflexion der Arbeit im Team, z.B. im Rahmen von Supervisionen: Im Rahmen kleiner Gruppen gilt es, gemeinsam Handlungsroutinen sichtbar, der kritischen Diskussion zugänglich und damit auch veränderbar zu machen. Gleichwohl kann Teamarbeit die Tyrannei der Strukturlosigkeit auch potenzieren. Das Bedürfnis der Teammitglieder nach Gruppenkonsens kann zu einer weiteren Verdeckung informeller Strukturen und problematischer Routinen beitragen (Janis 1972; Henn 2016). Welche Bedeutung dem Team für die Koordination der Arbeit zukommt und welche Gefahren mit Teamarbeit für die fachliche Qualität der Arbeit verbunden sein können, wird daher im folgenden Kapitel erörtert.

6.1.3 Teamstrukturen und die Gefahr ihrer Nichtbeachtung

Der Deutsche Verein für Öffentliche und Private Fürsorge (2002) definiert Team als „eine innerhalb der Organisation institutionalisierte Gruppe von Organisationsmitgliedern, die zur Erfüllung gemeinsamer komplexer Aufgaben gleichberechtigt und unmittelbar zusammenarbeiten“ (S. 13). Organisationen in der Sozialen Arbeit sind sehr häufig in Teams organisiert, gewährleisten hierüber ihre Dezentralität und Flexibilität. Darüber hinaus konnte im Rahmen des Bundesmodellprogramms "Qualifizierung der Hilfen zur Erziehung durch wirkungsorientierte Ausgestaltung der Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsvereinbarungen nach §§ 78a ff SGB VIII" die „Qualität der Teamkultur“ als indirekter Wirkfaktor identifiziert werden (Albus et al. 2010, S. 161). In den klassischen Professions-theorien und auch den dargestellten Überlegungen zu professionellen Organisationen findet Teamarbeit jedoch kaum Beachtung oder wird gar als der professionellen Arbeit untypisch und abträglich interpretiert (Mintzberg 1979). Der professionelle Anspruch Sozialer Arbeit, der unter anderem in einem Verzicht auf die Anwendung standardisierten Wissens und der Forderung hermeneutischer Fallauslegung besteht, lässt jedoch dem Team sowohl aus fachlicher als auch aus organisationaler Perspektive besondere Bedeutung zukommen. Die mangelnde Standardisierung des Professions-

wissens in der Sozialen Arbeit erzeugt eine Steuerungslücke, die potenziell durch im Team gewachsene Routinen und eine stabile Teamkultur kompensiert werden kann. Inwieweit dieser Steuerungsmechanismus der Dienstleistungsqualität zuträglich ist, hängt davon ab, inwieweit es den Fachkräften gelingt, in der Auseinandersetzung mit ihren Kolleg_innen die zunächst eher unsichtbaren Handlungsroutinen sichtbar und damit der fachlich-kritischen Reflexion und Selbstkontrolle zugänglich zu machen, ohne dabei die handlungsentlastende und komplexitätsreduzierende Funktion, sprich: die Koordinationsfunktion solcher Skripte außer Kraft zu setzen: „Die Qualität einer Dienstleistungsorganisation hängt also von einem Gleichgewicht zwischen der Bildung von Routinen und impliziten Überzeugungen einerseits und der Bereitschaft und Fähigkeit zur kritischen Überprüfung und Korrektur des Routinehandelns andererseits ab“ (Klatetzki 2004, S. 195). Professionelle Teams als zentraler Ort der Reflexion und ‚Korrektur des Routinehandelns‘ könnten dann – mit Blick auf die von Mintzberg bestimmten Koordinationsmechanismen – als weiterer und für professionelle Organisationen in der Sozialen Arbeit besonders wichtiger Koordinationsmechanismus fungieren.

In der vorliegenden Studie wurde die Teamkultur mittels des Indexes zur „Kollegialität des Arbeitsklimas“ erfasst (siehe Kapitel 5.2.2.2). Die Kollegialität des Arbeitsklimas korreliert positiv mit den Merkmalen professioneller Organisationen, also der „Autonomie“ ($r(44)=.58, p<.01$), der „kollegialen Entscheidungsfindung“ ($r(44)=.68, p<.01$) und der „Orientierung am Hilfebedarf“ ($r(44)=.51, p<.01$). Diese hohen Zusammenhänge unterstützen die Annahme, dass eine kollegiale Teamkultur ein zentrales Merkmal professioneller Organisationen darstellt und insofern in die Bestimmung des professionellen Organisationstypus eingehen müsste. Zweifelsfrei in den Daten ersichtlich ist auch, dass ein kollegiales Arbeitsklima mit einer höheren Organisationsbindung ($r(44)=.42, p<.01$), einer geringeren emotionalen Belastung ($r(52)=-.68, p<.01$) und einem geringeren Ausmaß zynischer Haltungen ($r(44)=-.63, p<.01$) der Mitarbeitenden einhergeht. Mit diesen Befunden ist angedeutet, dass sich ein kollegiales Arbeitsklima positiv auf die Motivation und die Gesundheit der Fachkräfte auswirkt und ein wichtiger Indikator oder gar Prädiktor für professionelle Soziale Arbeit darstellt.

In Anbetracht dieser Befunde ist es erstaunlich, dass mit wenigen Ausnahmen (z.B. Klatetzki 1993; Cloos 2008; Wilk/Pothmann 2009; Henn 2016) keine systematischen Auseinandersetzungen mit der Bedeutung von Teams für die Organisationen als auch die Dienstleistungsqualität in der Sozialen Arbeit vorliegen. Weitgehend unbekannt ist, welche unterschiedlichen Formen der Teamarbeit vorkommen und typisch sind (z.B. hinsichtlich ihrer personellen Zusammensetzung, Größe, hierarchischen Ordnung, Organisation, Autonomie etc.), welche Formen der Teamorganisation für welche Arbeit geeignet oder ungeeignet sind, wie bestimmte Teamkulturen generiert und etabliert und

typische Probleme von Teams bearbeitet werden könnten. Als problematisch gestaltet sich vor allem der doppelte Anspruch ans Team, sowohl Ort der professionellen Selbstkontrolle und fachlichen Reflexion als auch Ort der Entwicklung handlungsentlastender Routinen und Ungewissheitsreduktion zu sein (Klatetzki 1993). Von den erwähnten Studien zu Teams und Teamgesprächen sind vor allem die differenzierten Befunde zu Kollektivierungspraktiken von Henn (2016) aufschlussreich. In ihrer Analyse von wöchentlichen Teamgesprächen zeigt sie auf, wie einerseits über „thematisches Umschiffen“ (S. 263) das Team als Kollektiv konstituiert, Handlungssicherheit vermittelt und Unsicherheit reduziert wird, allerdings auch „fachliche Differenzen zu Gunsten des sozialen Friedens nicht bearbeitet“ (S. 263) werden. Teamgespräche erscheinen damit als wichtiger Ort der Herstellung von Gruppenkohäsion, nicht aber als Ort der fachlichen Reflexion und professionellen Selbstkontrolle.

Die Tendenz von Gruppenmitgliedern, ihre Meinungen und Denkweisen einander anzupassen und Ansichten, die den Gruppenkonsens gefährden könnten, systematisch auszublenden, wird auch mit dem sozialpsychologischen Begriff des „Groupthinks“ beschrieben und zu erklären versucht (Janis 1972; Manz/Sims 1982; McCauley 1998; Moorhead et al. 1998). Gruppendenken beschreibt den Sachverhalt, dass eine Gruppe von eigentlich kompetenten Personen ‚suboptimale‘ Entscheidungen trifft, weil die einzelnen Personen ihre Meinung an eine erwartete Gruppenmeinung anpassen und kritische Äußerungen sowie die Hinzuziehung externer, potenziell irritierender Informationen vermeiden. Janis (1971), der den Begriff des Groupthink geprägt hat, konstatiert gar, dass die soeben als sehr positiv beschriebene Kollegialität des Arbeitsklimas professionelle Arbeit nicht nur nicht unterstütze, sondern diese im Gegenteil gefährden könnte:

“The more amiability and esprit de corps there is among the members of a policy-making *in-group*, the greater the danger that independent critical thinking will be replaced by groupthink, which is likely to result in irrational and dehumanizing actions directed against *outgroups*” (S. 44).

Sowohl die von Henn herausgearbeitete Kollektivierungspraktik als auch Groupthink reduzieren Ungewissheiten und bieten Handlungsorientierung. Dass das Team also als weiterer und wichtiger Koordinationsmechanismus Sozialer Arbeit fungiert, ist damit offensichtlich. Ob es sich jedoch um einen Koordinationsmechanismus handelt, der professionelle Arbeit ermöglicht, entscheidet sich in den einzelnen Einrichtungen bzw. Teams. Henn (2016) konstatiert, dass die Offenheit der Teamgespräche und die Möglichkeiten der Perspektivenerweiterung abhängig von der jeweiligen Teamkultur und damit veränderbar sind, führt jedoch selbst keine ‚professionelleren‘ Teampraktiken auf. In der sozialpsychologischen und auch managementtheoretisch geprägten Groupthink-Debatte wird zur Optimierung des Entscheidungsverhaltens vor allem auf die Kompetenzen von Teamleitungen

verwiesen (Janis 1972; Moorhead/Neck 1995). Zur Optimierung der Entscheidungsfindung im Team, also zur Ermutigung der Explikation widerstreitender Orientierungen, zur Vermeidung von thematischer Umschiffung und damit zur Verhinderung von Groupthink würden besondere Führungsqualitäten verlangt. Auf Grundlage der Befunde von Manz und Sims (Manz/Sims 1987) sowie den Ergebnissen ihrer eigenen Studie formulieren Moorhead et al. (1998) folgende Anforderungen an einen „effective Self-Managing Team leader“:

„An effective SMT leader is one who serves as a consultant or advisor and establishes a climate that is conducive to expression of both feelings and ideas (Neck/Moorhead, 1995). Team leaders need to adopt an impartial stance rather than initially stating their preferences and should encourage all group members to air doubts and objections. The leader should also ensure that team members continue to consult outside sources of information when making decisions, which will reduce the degree of insulation of the team from the opinions of qualified experts.“ (S. 340; siehe auch Janis 1972, S. 209-215).

Einige Items der vorliegenden Studie verweisen auf diese von Moorhead et al. (1998) formulierten Kriterien guter Teamleitungen: Immerhin 70% der befragten Personen gaben an, dass sie von ihren Vorgesetzten Feedback zu ihrer Arbeit bekämen und 75% der Befragten bestätigten, von ihren Vorgesetzten zur Mitwirkung an wichtigen Entscheidungen ermutigt zu werden. Insgesamt lassen die eigenen Befunde aber kaum Aussagen darüber zu, inwieweit in den Teams Gruppenkohäsion zulasten von fachlicher Reflexionsfähigkeit geht und welche Gegenmaßnahmen gegebenenfalls von den Vorgesetzten hierzu getroffen werden. Was die vorliegende Studie aber eindeutig zeigt, ist, dass den Kompetenzen der unmittelbar Vorgesetzten bzw. der Teamleitungen eine enorme Bedeutung sowohl für die Motivation der Fachkräfte als auch die Ermöglichung professioneller Arbeit zukommt. Je kompetenter die Vorgesetzten eingeschätzt werden, desto kollegialer ist die Teamkultur ($r(44)=.53, p<.01$), desto größer sind die Autonomiespielräume ($r(47)=.44, p<.01$) und die Kollegialität der Entscheidungsfindung ($r(52)=.71, p<.01$) in den Einrichtungen ausgeprägt. Ebenfalls in positivem Zusammenhang stehen die Kompetenzen der Vorgesetzten mit der Organisationsbindung der Mitarbeitenden ($r(52)=.57, p<.01$), in statistisch signifikant negativem Zusammenhang hingegen mit der emotionalen Belastung der Fachkräfte ($r(52)=.45, p<.01$) und der Ausprägung zynischer Haltungen ($r(52)=.47, p<.01$).

Während also in der vorliegenden eigenen Studie die enorme Bedeutung sowohl der Kollegialität der Teamkultur als auch der Kompetenzen der Teamleitungen für die Qualität der Dienstleistungserbringung hervorgehoben wird, weisen die wenigen aber vorhandenen Studien von Klatetzki, Cloos und Henn auf die Schwierigkeiten und paradoxen Anforderungen an die Teamarbeit hin. Vor diesem Hintergrund ist es erstaunlich, dass dieses Thema aus wissenschaftlich-analytischer Per-

spektive kaum Aufmerksamkeit erfährt. Neben einer Rezeption des Wissens um im Sinne sozialpsychologischen Lehrbuchwissens und vermeintlich universell anwendbaren Managementwissens müssten die Analysen zu Groupthink und Kollektivierungspraktiken verstärkt auch im Bereich der Sozialen Arbeit durchgeführt und sowohl die Bewertung der Situation als auch die Formulierung von Empfehlungen fürs Management den fachlich begründeten Anforderungen der Teamarbeit in der Sozialen Arbeit angepasst werden. Die Professionalität der Fachkräfte und darüber vermittelt auch die Legitimität professioneller Selbststeuerung und Autonomie entfaltet und entscheidet sich eben auch an der institutionalisierten Möglichkeit zur systematischen fachlichen Reflexion und Selbstkontrolle. Es ist die Frage, ob die im Rahmen von Teams generierten Routinen und „praktischen Ideologien“ (Hasenfeld 2010) Ausdruck der Tyrannei von Strukturlosigkeit sind, oder aber das Team als weiterer Koordinationsmechanismus professioneller Selbststeuerung fungiert.

6.1.4 Professionelle Organisationen und ihr Verhältnis zur Umwelt: Grenzen einer kontingenztheoretischen Perspektive

Die soeben spezifizierten Merkmale professioneller Organisationen können als ermöglichende Organisationsbedingungen einer sich fachlich als lebenswelt- und dienstleistungsorientierten Sozialen Arbeit bestimmt werden. Dabei wurde in diesem Kapitel bislang ausschließlich aus einer kontingenztheoretischen Perspektive argumentiert: Bestimmte Anforderungen der organisationalen Umwelt wurden als von den Organisationen unabhängig und gesetzt definiert und die Frage gestellt, welche Organisationsbedingungen am besten dazu geeignet sind, diesen Anforderungen ‚technisch‘ gerecht zu werden. Nun ist eine solche kontingenztheoretische Perspektive auf Organisationen nicht unumstritten (z.B. Luhmann 2005; Kieser 2014). Zum einen ist die Frage der Wechselwirkung von Organisation und Umwelt auch im Konfigurationsansatz nach Mintzberg und Miller weitgehend ungeklärt geblieben; zum anderen wurde eine potenzielle Diskrepanz zwischen der technischen Angemessenheit einer Organisationsstruktur und ihrer gesellschaftlichen Legitimität hier nicht beachtet. Beide Aspekte sind für ein Verständnis von Organisationen Sozialer Arbeit jedoch von enormer Bedeutung und werden daher im Folgenden diskutiert.

Einfache vs. doppelte Kontingenz

Ein wichtiger Einwand gegenüber der Kontingenztheorie lautet, dass die situativen Faktoren als unabhängige Variablen konzeptualisiert werden und damit mögliche Wechselwirkungsprozesse zwischen Organisationen und Umwelt unbeachtet bleiben (Luhmann 2005). Darüber hinaus wird in der Kontingenztheorie auch nur *ein* Kriterium für Rationalität, nämlich das der ökonomischen Effizienz

verbindlich angenommen und je nach Umwelthanforderungen von nur jeweils *einer* Organisationsform als optimale Antwort auf die Situation ausgegangen. Empirisch eindeutig ist, dass ganz unterschiedlich strukturierte Organisationen bei gleichen Umwelthanforderungen auf dem Markt überleben können, sich keinesfalls alle Strukturen der Organisation am Kriterium der ökonomischen Effizienz messen lassen und dass die Umwelt von den Organisationen zumindest in gewissem Maße beeinflussbar ist (Kieser 2014, S. 182).

Das mit dem einseitigen Rationalitätsbegriff der Kontingenztheorie verbundene Problem stellt sich in dieser Arbeit eher nicht: Das Kriterium für Rationalität bzw. der Maßstab zur Evaluation der Organisationen wurde bereits im zweiten Kapitel aus einer organisationsexternen, nämlich professionstheoretischen Perspektive hergeleitet. Der fachliche Anspruch der Ermöglichung einer lebenswelt- und dienstleistungsorientierten Sozialen Arbeit ist mit Blick auf die Bewertung einzelner Organisationsstrukturen auch wesentlich spezifischer als ein an ökonomischer Effizienz ausgerichteter Rationalitätsbegriff. Es geht keinesfalls nur um den Output der Organisationen, sondern vor allem um die Angemessenheit der organisationsinternen Prozeduren. Lebenswelt- und Dienstleistungsorientierung werden also nicht nur – wie zum Teil im Rahmen der Dienstleistungstheorie geschehen – als Mittel zur möglichst effektiven Personenänderung verstanden, sondern sind mit einem emanzipativen Anspruch verknüpft. Neben technisch-funktionalistischen Argumenten sind es laut dem zuvor entwickelten Verständnis Sozialer Arbeit vor allem auch ethisch-normative Überlegungen, die über die Angemessenheit oder Unangemessenheit bestimmter organisationaler Verfahren und Steuerungsprinzipien entscheiden.

Was jedoch die Bestimmung des Wechselwirkungsverhältnisses zwischen Organisation und Umwelt angeht, fehlt der Kontingenztheorie der begriffliche Apparat. Eine Form der Bearbeitung dieses Wechselwirkungsverhältnisses wurde entlang des Neoinstitutionalismus ausführlich dargestellt. Das Verbindungsstück zwischen Organisation und Gesellschaft bzw. Organisation und Umwelt ist hier die Institution. Institutionen werden von einigen Vertreter_innen des neoinstitutionalistischen Ansatzes als abstrakte und unpersönliche Struktur konzeptualisiert, die über verschiedene Mechanismen der Strukturanpassung (Isomorphie) auf Organisationen einwirken (Meyer/Rowan 1977; DiMaggio/Powell 1983). Eingegrenzt und damit historisch rekonstruierbar wird der Einflussbereich bestimmter Institutionen über die Konzepte des „organisationalen Feldes“ (DiMaggio/Powell 1983) oder der „gesellschaftlichen Sektoren“ (Scott/Meyer 1991). Gleichwohl wird spätestens seit den 1990ern zunehmend auch der Einfluss von sogenannten Institutionalisierungsagenten und damit der Prozess der Institutionenbildung in den Blick genommen (DiMaggio 1991; Suddaby/Viale 2011).

Eine zentrale Schnittstelle bilden hierbei die Organisationsmitglieder, die über ihre Interessen, Gewohnheiten, Routinen und Denkweisen (bewusst und unbewusst) Einfluss auf die Organisationsgestaltung und damit auch auf institutionelle Wandlungsprozesse nehmen (Hinings/Malhotra 2008).

Im Falle professioneller Organisationen stellt vor allem der an Ausbildungsstellen und Universitäten generierte fachliche Referenzrahmen eine Institution dar, die u.a. über die Motivationsstruktur der Professionsmitglieder Einzug in die Organisationen erhält. Der Einfluss der Mitarbeiter_innen wird durch das Prinzip der professionellen Selbststeuerung erheblich gestärkt, insofern ein wesentlicher Koordinationsmechanismus eben ein außerhalb der Organisation generiertes Regelsystem darstellt. Deutlich stärker als in anderen Organisationsformen wird somit eine organisationsexterne Logik unmittelbarer Bestandteil der organisationalen Dynamik.

Nun werden sowohl in der Kontingenztheorie als auch im Neoinstitutionalismus Organisationen als offene Systeme konzeptualisiert, also von einem regen und nahezu ungefilterten Austausch zwischen Organisation und Umwelt ausgegangen. Bei allen bereits dargestellten Potenzialen dieser Perspektive bleiben organisationsinterne Dynamiken und ihre jeweiligen Konsequenzen für innerorganisatorische Prozesse eher unberücksichtigt. Um einige der möglichen Erkenntnislücken benennen zu können, lohnt ein Blick auf Luhmanns Organisationstheorie. Mittels seiner Bestimmung von Organisationen über den Begriff der Mitgliedschaft versucht Luhmann, sowohl das Verhältnis der Organisation zur Umwelt als auch die organisationsinterne ‚eigenlogische‘ Verarbeitung der Umweltinformationen in den Blick zu bekommen. In expliziter Abgrenzung zur Kontingenztheorie schlägt Luhmann (2005) vor, statt von „einfacher“ von „doppelter Kontingenz“ auszugehen: „Systembildung durch Organisation kann begriffen werden als *Rekonstruktion doppelter, relativ unabhängig variierender Kontingenzen*“ (S. 50). Ein Kontingenzbereich liegt laut Luhmann in den Organisationsmitgliedern bzw. ihren Verhaltensdispositionen, der andere in den organisationalen Regeln. Beide Kontingenzen werden über die Mitgliedschaft aufeinander bezogen und hierüber die Organisationen als (geschlossene) Sozialsysteme konstituiert.

Mit Blick auf den professionellen Organisationstyp zeigt sich das Phänomen der doppelten Kontingenz in besonderer Weise. Der Mechanismus der professionellen Selbststeuerung zeichnet sich dadurch aus, dass wichtige organisationale Regeln von den Organisationsmitgliedern bereits vor Eintritt in die Organisation verinnerlicht wurden und in der Organisation lediglich zur Anwendung gelangen. Im von Mintzberg (1979) beschriebenen Idealtypus der professionellen Bürokratie sind damit organisationale Regeln und die Verhaltensdispositionen der Mitglieder nahezu identisch, so dass fast von einer Auflösung der doppelten Kontingenz und damit aber auch von einer Auflösung der Grenze zwischen Organisation und Umwelt gesprochen werden könnte. Dass dem keinesfalls

so ist, zeigt sich spätestens in Krisen. Besonders deutlich wird die Wirkmächtigkeit der Mitgliedschaft bzw. das (geschlossene) Organisationssystem u.a. bei Schuldzuweisungen (konkret bei Inobhutnahmen siehe Klatetzki 2014) oder Loyalitätsfragen und dem Problem des Grenzstellenmanagements (mit Bezug auf Ehrenamtliche siehe Mohr 2010).

Blickt man mit Luhmann stärker auf die organisationsinternen Prozesse, werden nicht nur die Grenzen zur Umwelt, sondern auch die vermeintliche Verwischung der Grenzen und deren Konsequenzen für die Organisationen sichtbar. Die Verwischung geht sowohl mit bestimmten Erleichterungen der Steuerung, aber auch mit einigen potenziellen Schwierigkeiten einher. Die Unsichtbarkeit der Organisation(-sgrenze) im Typus der professionellen Organisation führt etwa dazu, dass die Konformität der Mitglieder vergleichsweise einfach hergestellt werden kann. Die professionelle Organisation, die ihren Mitgliedern ein hohes Ausmaß an Handlungsfreiheit gewährt und sich den professionellen Zielen verpflichtet fühlt, bindet ihre Mitarbeiter_innen sowohl über die Möglichkeit der Identifikation mit den Zwecken der Organisation als auch der Erwartung einer befriedigenden Tätigkeit. So zeigt sich auch in der vorliegenden Studie, dass die Ausrichtung der Organisationen am Hilfebedarf (Bedingung für eine Identifikation mit den Zwecken) und das Ausmaß an Autonomie (Bedingung für befriedigende Tätigkeiten) einen höheren Einfluss auf die Organisationsbindung der Mitarbeitenden haben als die Zufriedenheit mit dem Gehalt (siehe Tabelle 49).

Tabelle 49: Organisationsbindung (a.V.), Autonomie, Orientierung am Hilfebedarf und Zufriedenheit mit dem Gehalt (u.V.) (lineare Regression)

abhängige Variable	Prädikatoren			Modell
	standardisierte Beta-Koeffizienten			
	Autonomie	Orientierung am Hilfebedarf	Zufriedenheit mit dem Gehalt	
Organisationsbindung	.27**	.23**	.18**	$R^2=.22^{**}$ $F(3,1252)=118.48$

Die aus Perspektive der Organisationen ‚erfreuliche‘ Passung der Motivationsstruktur der Mitarbeitenden zu den organisationalen Regeln ist aber nur solange eine ‚Steuerungserleichterung‘, wie eine Abgrenzung der Organisationen zu ihrer Umwelt nicht notwendig ist. Sobald in die Autonomie der Fachkräfte eingegriffen wird, ist davon auszugehen, dass dies unter den Mitarbeitenden zu Unwillen oder gar Widerstand führt. Dieses Problem verweist unmittelbar auf den von Gouldner (1957) beschriebenen Loyalitätskonflikt von „Kosmopoliten“ und damit einhergehende Widerstände von Sozialarbeiter_innen gegenüber bestimmten organisationalen Regeln (Scott 1965; Toren 1969). Inwieweit und unter welchen Bedingungen der Versuch der expliziten Einflussnahme auf die professionelle Tätigkeit über genuin organisationsinterne Regeln tatsächlich zu Konflikten

führt, müsste mit aktuelleren Studien vor allem qualitativ untersucht werden. Aus fachlicher Perspektive und damit auch für die Gestaltung professioneller Organisationen ist diese Frage spätestens dann relevant, wenn es darum geht, auch gegen den Widerstand der Mitarbeitenden organisationale Mechanismen zur systematischen Irritation und Reflexion ihrer professionellen Arbeit einzuführen. Ein Beispiel für einen solchen, tendenziell den Widerstand der Mitarbeitenden erregenden Mechanismus wären Teamleitungen, die einen für die fachliche Arbeit womöglich abträglichen Gruppenkonsens gezielt zu provozieren versuchen (siehe Kapitel 6.1.3).

Die schwierige Grenzziehung zwischen der Fachlichkeit der Organisationsmitglieder und organisationalen Regeln ist zumindest eine Erklärung dafür, warum sowohl im wissenschaftlichen Diskurs als auch in der Praxis Sozialer Arbeit die Organisation als eigener Mechanismus der Strukturbildung so selten Beachtung findet. Diese Organisationsblindheit täuscht aber eben darüber hinweg, dass das professionelle Wissen in den konkreten Organisationen eben nicht unmittelbar zur Anwendung gelangt, sondern an die organisationalen Operationen anschlussfähig gemacht werden muss. Bislang weitgehend unerforscht sind die Mechanismen, nach denen dieser Transformationsprozess erfolgt und welche Veränderungen des Wissens damit einhergehen.⁴⁴ Aus den Vorüberlegungen lässt sich ableiten, dass der Übersetzungsprozess vermutlich eher *unbewusst* als *kultureller* Umdeutungsprozess vollzogen wird. Ein stärkeres Bewusstsein für das Verhältnis zwischen Organisation (als Struktur und Kultur) und professioneller Fachlichkeit könnte diesen Umdeutungsprozess zumindest in Ansätzen sichtbar und damit der kritischen Reflexion zugänglich machen.

Professionelle Organisationen: Rationalität ohne Legitimität?

Die zweite große Schwäche einer kontingenztheoretischen Argumentation besteht darin, die Herausbildung von Organisationsstrukturen alleine über ihre technische Angemessenheit zu erklären. Es sind vor allem Vertreter_innen der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie, die auf die Grenzen dieses Erklärungsmodell hinweisen. Im Kern der Kritik steht die Annahme, dass die Organisationsstruktur nur bedingt die Funktion der Steuerung innerorganisatorischer Aktivitäten übernimmt, vielmehr der symbolischen Repräsentation von Rationalitätsmythen dient und damit vor allem zur Legitimität einer Organisation beiträgt (Meyer/Rowan 1977). Manchmal strategisch, meist aber selbstverständlich und unbewusst ablaufend inszenieren sich Organisationen als ratio-

⁴⁴ Peter (2010) analysiert „kognitive Vermittlungsprozesse“ zwischen Profession und Organisation am Beispiel des Wissens zum Wandel der Familie (zur Arbeit von Peter siehe auch Fußnote 18). Mehrere Studien gibt es zudem mit Blick auf einzelne (organisationale) Rationalitäten, so etwa zur Nutzung von Dokumentationssoftware (Ley/Seelmeyer 2008; 2014) oder auch zur fachlichen Einschätzung bei Verdacht auf Kindeswohlgefährdung (Bastian/Schrödter 2015).

nale Zweck-Mittel-Verbände und sichern gerade hierüber ihre Existenz. Warum sich in welchen Bereichen welche Organisationsformen herausgebildet haben, wird damit nicht als Problem der technischen Angemessenheit einer Organisationsform, sondern als Frage der symbolischen Anpassung von Organisationen an die in einem spezifischen organisationalen Feld institutionalisierten Rationalitätsvorstellungen thematisiert („Isomorphie“, DiMaggio/Powell 1983).

Diese Annahme hat auch Konsequenzen für die Analyse und Diskussion der empirischen Erkenntnisse dieser Arbeit. Auf Grundlage der bisherigen Analysen kann die professionelle Organisation mit den genannten Abstrichen und Problemen als technisch angemessen bzw. als eine professionelle Soziale Arbeit ermöglichende Organisationsform bestimmt werden. Weitgehend ungeklärt ist bislang die Frage, ob der professionelle Organisationstyp in der organisationalen Umwelt ausreichend Überzeugungskraft besitzt und damit als Rationalitätsmythos fungiert, der den längerfristigen Bestand der Organisationen zu sichern in der Lage ist.

Das Verhältnis von technischer und legitimatorischer Funktionalität verweist auf eine äußerst komplexe Debatte in der Organisationstheorie. In meinem Entwurf eines Forschungsprogramms zur Analyse von Organisationen Sozialer Arbeit (Kapitel 3.4.2) habe ich in Anlehnung an Türk (1997) argumentiert, dass der institutionellen (symbolischen) Ebene eine ko-operative Praxis zugrunde liegen muss. Sowohl der Gedanke, dass etwas legitimiert wird als auch der Begriff des Rationalitätsmythos entspringen der Wahrnehmung einer Diskrepanz zwischen ‚realer‘ Praxis und ihrer symbolischen Repräsentation, zwischen ‚action‘ und ‚talk‘. Der soziologische Kern von Institutionen besteht vor dem Hintergrund dieser Annahme dann in der Regulation und sinnhaften Deutung einer Praxis, die eben (meist) nicht mit den Institutionen identisch ist. Institutionenanalyse wird also in dieser Arbeit als Ideologiekritik verstanden.

Im Neoinstitutionalismus findet diese Unterscheidung der Ebenen nur wenig Beachtung. Meyer und Rowan (1977) unterscheiden zwischen technischen und institutionellen Umwelten. Während im Produktionsbereich die technische Angemessenheit der Organisationen im Vordergrund stehe, sei aufgrund mangelnder Technologien, einer schwierigen Bestimmung des Outputs und dem Fehlen eines freien Marktes im sozialen Bereich die symbolische Ebene wichtiger. Powell (1991) weist jedoch darauf hin, dass diese Unterscheidung zwischen technischen und institutionellen Erfordernissen den institutionellen Charakter von Technik verdecke. Warum sich welche technische Lösung zu bestimmten Zeiten durchsetzt, sei keinesfalls technikimmanent zu begründen, sondern vielmehr abhängig von Aushandlungsprozessen, Marktstellungen, Pfadabhängigkeiten, staatlichen Regularien und vielen anderen Faktoren. Beispiele dafür, dass aufgrund der sozialen Logik auch technisch

suboptimale Lösungen beibehalten werden, sind etwa die QWERTY bzw. QWERTZ-Tastaturbelegung oder die Verbreitung von Windows Betriebssystemen. Gleichwohl lässt sich hier fragen, inwieweit bei diesen Beispielen aus Perspektive der Organisationen überhaupt noch von suboptimalen Lösungen gesprochen werden kann, oder mit Powell (1991): „how can practices that increase survival prospects also be regarded as inefficient?“ (S. 190). Powells Argumentation zeigt, dass die notwendige Unterscheidung zwischen technischer und legitimatorischer Ebene nicht substantiell aus einer organisationstheoretischen Perspektive erfolgen kann, deren evaluativer Endpunkt die Frage organisationalen Überlebens ist. Aus diesem Grunde wurde in dieser Arbeit ein *fachlicher* Referenzpunkt hergeleitet: Die professionstheoretischen Ausführungen im zweiten Kapitel dienen der Begründung eines evaluativen Rahmens, vor dessen Hintergrund sich sehr wohl eine Unterscheidung zwischen vermeintlicher und tatsächlicher Rationalität, zwischen Institution und Praxis, bloßem Mythos und der Ermöglichung einer professionellen Sozialen Arbeit treffen lässt. Eine der Kernaussagen dieser Arbeit besteht ja auch gerade darin, dass der professionelle Organisationstyp vor dem Hintergrund der hier zugrunde gelegten Ansprüche einer professionellen Sozialen Arbeit eben nicht bloß Mythos ist, sondern eine Organisationsform darstellt, die – mit den erwähnten Einschränkungen – ihr Rationalitätsversprechen einlöst. Fraglich bleibt, ob diese Rationalität auch im organisationalen Feld der Sozialen Arbeit ausreichend Legitimität genießt, um die Existenz professioneller Organisationen zu sichern.

Welche organisationalen Mechanismen oder Formalstrukturen symbolisch den Rationalitätserwartungen der jeweiligen Umwelt gerecht werden, ist historisch variabel und abhängig von Institutionalisierungsprozessen im jeweiligen organisationalen Feld. Parsons (1971) sieht im „professional complex“ (S. 105) die wichtigste Instanz moderner Gesellschaften. Auch in den älteren Arbeiten des Neoinstitutionalismus wird den Professionen (noch) ein hohes Legitimitätspotenzial zugesprochen (Meyer/Rowan 1977; DiMaggio/Powell 1983). Seit geraumer Zeit setzt sich jedoch die Einsicht eines Bedeutungs- und Legitimationsverlustes der Professionen durch. Der Legitimationsverlust deutete sich bereits sehr deutlich in der Expert_innenkritik der 1960er und 70er Jahre an (etwa Schelsky 1976; Illich 1979). Gegenwärtig zeigt er sich im Wandel vom professionellen Organisationstyp zum „Managed Professional Business“ (Hinings/Malhotra 2008), einem verstärkten Druck zur Rechtschaffenheitspflicht (kritisch: Otto et al. 2010b) und der Einführung von Quasimärkten im öffentlichen Sektor (Le Grand 1997).

Das mit diesem Bedeutungsverlust einhergehende Dilemma der professionellen Organisationen lässt sich mit dem Dilemma der Anwendung von QWERTZ-Tastaturen verdeutlichen: Einem Unternehmen ist es egal, ob es seinen Profit mit dem Verkauf von QWERTZ-Tastaturen oder Tastaturen

mit ergonomischeren Tastenbelegungen erwirtschaftet – ebenso wie es für Organisationen der Sozialen Arbeit irrelevant ist, ob ihre Existenz durch den Einsatz professioneller Fachkräfte oder den Rückgriff auf betriebswirtschaftliche Managementinstrumente gesichert wird. Wählt man die Organisation als Bezugspunkt, muss Powells These Recht gegeben werden, dass eine Unterscheidung zwischen technischer und institutioneller Ebene keinen Erkenntnisgewinn darstellt. Ganz anders stellt sich jedoch das Problem aus einer organisationsexternen Perspektive: Für die Klient_innen Sozialer Arbeit ist es sehr wohl relevant, ob es sich bei einer von ihnen in Anspruch genommenen Maßnahme ausschließlich um eine Pflichtveranstaltung zur Arbeitsmarktintegration oder aber eine ihrem Bedarf und ihrer Lebenswelt angemessene Unterstützungsleistung zur Steigerung ihrer Handlungsautonomie handelt – ebenso wie Nutzer_innen von QWERTZ-Tastaturen eben spätestens dann, wenn sie an einer Sehnenscheidenentzündung leiden, die faktische Suboptimalität der Tastenbelegung *erfahren*.⁴⁵

Aus Perspektive der Sozialen Arbeit geht es also nicht um die Frage, wie Organisationen überleben, sondern wie Organisationen überleben können, die eine fachlich gute Arbeit ermöglichen. Insofern ist es auch nicht mein Anliegen in dieser Arbeit, allgemeine Organisationsprinzipien zu entdecken, sondern eine organisationstheoretisch informierte Professionsforschung anzustoßen, die im Wesentlichen der Einsicht folgt,

„dass Fragen nach den Bedingungen und Möglichkeiten einer professionellen Leistungserbringung nicht ohne die Miteinbeziehung der Organisation als Ermöglichungsbedingung und -beschränkung der Handlungsmöglichkeiten sowohl der Adressat_innen, der Fachkräfte als auch der politischen Steuerung in der Forschung angemessen analysiert und in der Praxis adäquat bearbeitet werden können“ (Ley/Mohr 2017 i.E.).

Konkret stellt sich also das Problem, wie vor dem Hintergrund der verschiedenen Szenarien zum Untergang der Professionen dennoch professionelle Erbringungsbedingungen ermöglicht werden können. Der professionelle Organisationstyp mag der Problembearbeitung angemessen sein, genießt aber nicht ausreichend gesellschaftliche Legitimität. Daher müssen auch die Fragen gestellt werden, inwieweit über ‚neue Rationalitätsmythen‘ professionelle Arbeitsbedingungen bereitgestellt werden können, inwieweit professionelle Arbeit auch in managerialistischen Organisationen möglich ist oder ganz neue Varianten der Sicherung professioneller Praxis entwickelt werden müssen, die eben neben der ‚technischen‘ Komponente auch die legitimatorische Funktion erfüllen. Vor dem Hintergrund dieser Fragen wird sich im nächsten Kapitel noch einmal in etwas zugespitzter Form mit der Managerialisierung der Sozialen Arbeit auseinandergesetzt.

⁴⁵ Unterschiede der Dignität medizinischen und sozialarbeiterischen Wissens sind für diesen Vergleich irrelevant. Hier geht es lediglich um die Verdeutlichung der Notwendigkeit eines organisationsexternen Maßstabs.

6.2 Managerialismus als Rettung oder Gefahr für professionelle Soziale Arbeit?

Die spezifizierten Merkmale professioneller Organisationen wurden sowohl theoretisch begründet als auch empirisch untermauert als ermöglichende Organisationsbedingungen einer sich fachlich als lebenswelt- und dienstleistungsorientierten Sozialen Arbeit bestimmt. Zur Sicherstellung ihrer Existenz muss eine Organisation aber eben nicht nur ‚rational‘ oder ‚technisch angemessen‘ strukturiert sein, sondern auch oder vor allem ‚rational‘ erscheinen, also den Rationalitätserwartungen der gesellschaftlichen Umwelt entsprechen. Da der allgemein geteilte Glaube an die Rationalität professioneller Steuerung brüchig wird, stellt sich die Frage, ob durch eine stärkere Marktorientierung und die Einführung betriebswirtschaftlicher Managementinstrumente womöglich sowohl die Qualität der Dienstleistungserbringung als auch die Legitimität der Organisationen gesichert werden könnten. Zur Klärung dieser Frage werden zunächst noch einmal Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen einer professionellen und einer manageriellen Steuerungslogik herausgearbeitet und im Anschluss an die Befunde des letzten Kapitels eine immanente Kritik des Managerialismus entfaltet.

6.2.1 Professionalismus als Prototyp managerialistischer Steuerung?

Als das wesentliche Merkmal einer professionellen Organisationsform gilt die professionelle Autonomie. Diese Autonomie und Selbststeuerung ist nicht gleichzusetzen mit Strukturlosigkeit. Die Koordination der Arbeit erfolgt nicht nach individuellem Gutdünken bzw. willkürlich, sondern (idealtypisch) entlang professioneller Kategorien/Diagnosen, einem im Rahmen der Ausbildung verinnerlichten professionellen Wissen und professioneller Standards sowie in klarer Orientierung an einer ebenso verinnerlichten professionsethischen Verpflichtung gegenüber dem Wohl der Klient_innen. Verstärkt und auch abgesichert wird die Eigenverantwortlichkeit im Tun durch organisatorisch ‚starke‘ Teamstrukturen. Die Mitarbeitenden sind eingebunden in egalitär organisierte Gruppen, die sowohl eine für die Fallarbeit als nützlich erachtete dezentrale Organisationsstruktur ermöglichen als auch als Ort der Reflexion und Qualitätssicherung fungieren.

Nun sind Eigenverantwortlichkeit und Teamarbeit keinesfalls für professionelle Organisationen im engeren Sinne reserviert. Seit dem Bestseller „In Search of Excellence“ von Peters und Waterman (1982) gilt in der Managementliteratur die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeitenden als Schlüssel zum Erfolg in der ‚New Economy‘, also einer stark auf Dienstleistung basierenden Wirtschaft (aktuell etwa auch im Zusammenhang mit der Rede von der ‚Generation Y‘; siehe: Parment 2013;

Moskaliuk 2016). Statt hierarchisch-standardisierte und disziplinierende Zugriffsweisen zu propagieren, versuchen sich Organisationen in der Privatwirtschaft zunehmend „zu einem Ort der Sinngebung und der gemeinsamen Zielvorstellungen [zu] wandeln, an dem jeder sowohl seine individuelle Autonomie weiterentwickeln als auch einen Beitrag zum Kollektivprojekt leisten kann“ (GeneLOT 1992, zitiert nach Boltanski/Chiapello 2006, S. 99). Im ‚New Management‘ würde damit laut Boltanski und Chiapello (2006) die sogenannte Künstlerkritik der 1960er Jahre aufgegriffen und Forderungen nach Humanisierung der Arbeit durch Entbürokratisierung und Enthierarchisierung, der Erweiterung von Autonomiespielräumen, Unterstützung von Spontaneität und Kreativität, Teamarbeit und Selbstbestimmung nachgekommen, oder wie Bröckling (2010) bezüglich der Logik von Total Quality Management feststellt: „Müssen die Produkte und Dienstleistungen den Ansprüchen der externen Abnehmer entsprechen, so die Arbeitsbedingungen den Wünschen der Mitarbeiter“ (S. 140). Über neue Formen der Unternehmensführung werden so die Mitarbeitenden zu motivieren und an das Unternehmen zu binden versucht.

Neue Managementkonzepte weisen damit deutliche Überschneidungen zur Idee der professionellen Organisation und damit auch zu guten Bedingungen für die Leistungserbringung Sozialer Arbeit auf. Hohe Sinnzuschreibung und berufliche Identifikation, Kollegialität, Dienstleistungsorientierung und andere Konzepte betriebswirtschaftlicher Managementinstrumente stehen sowohl für Professionalität als auch für den Prototyp postbürokratisch organisierter, „immaterieller Arbeit“ (Lazzarato 1998). Die Nähe beider Konzepte wird besonders da augenfällig, wo sich Konzepte des postbürokratischen Managements aufgrund ihrer Selbstverwirklichungs- und Entbürokratisierungsversprechen auch in professionalisierten Bereichen großer Beliebtheit erfreuen (Nadai/Sommerfeld 2005; kritisch: Tacke 2005).

Parsons postulierte 1971, dass sich das Kollegialitätsprinzip – wie es am deutlichsten im akademischen Kontext ausgebildet ist – infolge der Bildungsrevolution über die Vermittlungsinstanz der Professionen auf verschiedenste Bereiche gesellschaftlichen Lebens ausbreite (S. 105f.). Hierarchische Unterordnung wird sowohl mit Blick auf die zu bewältigenden Aufgaben, aber auch hinsichtlich der Motivation der Mitarbeitenden als dysfunktional erachtet. Durch die akademische Sozialisation eines zunehmend besser qualifizierten Personals gewinnen assoziative Organisationsformen und auf fachlicher Expertise beruhende Autoritäten an Bedeutung:

„The professions have also been increasingly involved in business, other areas of the ‘private sector’, and government. Professional competence is not usually organized in ‘line authority’ patterns [...] so that the organizations have become more associational, for it is essential to secure cooperation of specialists without asserting sheer authority. Much of modern ‘bureaucracy’ thus verges on the ‘collegial’ pattern.“(Parsons 1971, S. 105)

Die hier genannten Gemeinsamkeiten professioneller Organisationen und postbürokratischer Managementstrategien lassen sich auch in den Ideen des Neuen Steuerungsmodells und in Konzepten des Sozial- und Qualitätsmanagements wiederfinden. Ausgewiesene Ziele des Neuen Steuerungsmodells und der Einführung von Marktmechanismen bestehen laut der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) u.a. in einem Abbau von Hierarchie, der Erweiterung von Gestaltungsmöglichkeiten sowie der Erhöhung von Leistungsbereitschaft durch die Steigerung von Identifikationsmöglichkeiten mit der Arbeit und dem Unternehmen (KGSt 1993; siehe auch Kapitel 4.1.1). Die infolge des Neuen Steuerungsmodells bei freien Trägern eingesetzten Sozialmanagementinstrumente fordern also keinesfalls eine Re-Bürokratisierung und Standardisierung der Sozialen Arbeit. Ganz im Gegenteil wird in den Instrumenten ein partizipativer Führungsstil, eine „fehlerfreundliche Organisationskultur“ (Maier/Rosenstiel 1997), eine Entbürokratisierung der Abläufe und eine dezentrale Organisationsstruktur propagiert und damit dem Wunsch der Sozialen Arbeit nach einer „situativen Organisation“ (Müller 1973; Müller/Otto 1980), die eine lebenswelt- und dienstleistungsorientierte Begegnung der Adressat_innen ermöglicht, vermeintlich entgegengekommen. Die hohe Bereitschaft der freien Träger, betriebswirtschaftliche Managementinstrumente einzusetzen, ist also keinesfalls nur auf ihre Signalwirkung und Funktion der Legitimation gegenüber öffentlichen Trägern zurückzuführen. Mit Blick auf die Ideen zur Organisationsgestaltung scheinen die Unterschiede zwischen professionellen und manageriellen Organisationen gar nicht so gravierend.

Nun wurde im vierten Kapitel ausführlich dargelegt, dass die erwähnten Managementinstrumente eben nicht lediglich neutrale Werkzeuge zur Organisationsgestaltung sind, sondern einen ideologischen Überschuss beinhalten, der der Idee der professionellen Selbststeuerung entgegensteht. Die wesentlichen Unterschiede zwischen einer professionellen und einer managerialistischen ‚postbürokratischen‘ Steuerung werden im Folgenden entlang des Unterschieds zwischen Outputsteuerung und professioneller Selbststeuerung, ein dem managerialistischen Management impliziten Misstrauens in die Mitarbeitenden sowie dem Verhältnis von Ökonomisierung und Managerialisierung herausgearbeitet.

„Totale Mobilmachung“ und die falsche Freiheit der Outputsteuerung

In der klassischen Organisationssoziologie wird die Outputsteuerung bzw. Zweckprogrammierung von der sogenannten Konditionalprogrammierung unterschieden (March/Simon 1958; Luhmann 2000). Die Konditionalprogrammierung entspricht dem von Mintzberg (1979) bezeichneten Koordinationsmechanismus „standardization of work“ und erfolgt nach einer „Wenn-Dann“-Logik. Die Zweckprogrammierung hingegen lässt den Weg zur Zielerreichung offen und beschränkt sich auf

die Angabe des Ergebnisses des Arbeitsprozesses. Sie entspricht bei Mintzberg der „standardization of output“. Die Zweckprogrammierung macht es möglich, auf die Regulierung vieler Detailfragen zu verzichten und den Mitarbeitenden ein höheres Maß an Gestaltungsfreiheit ihrer Arbeitsabläufe zuzugestehen. Sie wird daher im Zuge postbürokratischer Managementinstrumente eingesetzt, um die Autonomie und Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeitenden zu stärken. Im Folgenden wird gezeigt, dass Outputsteuerung nicht nur mit einem Freiheitsgewinn, sondern auch mit Freiheitseinschränkungen einhergeht.

Im arbeitssoziologischen Diskurs wird die Förderung von Eigenverantwortlichkeit und sozialer Selbstorganisation auch als „Subjektivierung von Arbeitskraft“ (Voß/Weiß 2005) bezeichnet und dabei einige zentrale Unterschiede zwischen einer professionellen Selbststeuerung und einer auf Profitoptimierung ausgerichteten Managementstrategie erkennbar. So lautet eine zentrale These von Voss und Weiß (2013), dass die Subjektivierung von Arbeit nicht eine alternative, sondern eine Markt und Bürokratie ergänzende betriebliche Steuerungsoption darstelle. Die hierarchische Steuerung würde in vielen Fällen lediglich angepasst an die Anforderung der Autonomie und Eigenverantwortlichkeit, so eben durch einen Wandel von Konditionalprogrammen zu Zweckprogrammen:

„Zwar wird die direkte Detailsteuerung an vielen Stellen zurückgenommen, um die gewünschte ‚Selbstorganisation‘ und ‚Selbstverantwortung‘ der Arbeitenden zu ermöglichen, dafür nehmen jedoch sogenannte ‚indirekte‘ Steuerungen zu: Zielvereinbarungen, strikte Ergebnis- und Qualitätskontrollen, harter Termindruck, Ressourcenbegrenzung, sozialer Druck, betriebskulturelle Indoktrination. Es findet also auf einer (systemisch gesehen) höheren Ebene erneut eine betriebliche Steuerung der Arbeitenden statt – die nun oft wesentlich perfider und unausweichlicher wirkt.“ (Voss/Weiss 2013, S. 32f.)

Als Problem der Subjektivierung von Arbeitskraft wird von den Autor_innen der erweiterte Zugriff auf die Arbeitskraft benannt. Der erweiterte Zugriff bestehe darin, dass nun die Arbeitnehmer_innen gezwungen wären, sich aktiv als Arbeitskraftbesitzer_innen zu vermarkten, sich vollkommen und intrinsisch motiviert ihrer Arbeit hinzugeben und in ihr aufzugehen. Diese, sich etwa auch im Total Quality Management wiederfindende Idee wird von Bröckling (2010) als „totale Mobilmachung“ der Arbeitskräfte bezeichnet. Hinzu komme, dass diese Selbstrationalisierung und -optimierung nicht auf das Arbeitsleben beschränkt bliebe, sondern sich zunehmend auch auf den privaten Bereich ausdehnt. Diese Vermischung von Arbeit und Freizeit und Rationalisierung des Alltags wird als „Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft“ (Voß 1998) beschrieben und u.a. mit der Entstehung von Depressionen und Burnout in Verbindung gebracht (Voß/Weiß 2013; Neckel/Wagner 2014).

Der wesentliche Unterschied zwischen postbürokratischem Management und professioneller Selbststeuerung wird jedoch erst deutlich unter Hinzuziehung des Organisationszwecks: Während sich in den professionellen Organisationen der Organisationszweck weitgehend mit der Motivation

der Mitarbeitenden deckt (professionelle Verpflichtung gegenüber dem Wohl der Klient_innen), muss die Leistungsbereitschaft im profitorientierten Unternehmen erst hergestellt werden. Neben extrinsischen Anreizen (Geld und Kontrolle) wird nun eben auch die intrinsische Bereitschaft zum Einsatz für die Arbeit gefördert und gefordert. Es geht im Kern darum, über die Subjektivierung der Arbeit die „freiwillig zuerkannte Unterwerfung der ‚Einzelinteressen‘ der Teilnehmer unter den Willen und die Ziele des Ganzen“ (Crozier/Friedberg 1979, S. 12) zu optimieren. Postbürokratisches Management hat insofern nichts mit Parsons‘ Utopie der freien Assoziation gemein. Später zu zeigen ist in diesem Zusammenhang auch, dass die hohen Burnoutraten bei helfenden Berufen und vor allem der Sozialen Arbeit (Meyer 2011) – die ja durchaus eine Parallele zum ‚Postmanagementdiskurs‘ andeuten (Neckel/Wagner 2014) – eben auch nicht auf die Nähe professioneller Selbststeuerung zu postbürokratischem Management zurückzuführen sind (siehe Kapitel 6.2.2).

Ein weiteres Argument gegen den vermeintlichen Freiheitsgewinn einer Outputsteuerung leitet sich aus den machttheoretischen Organisationsanalysen von Crozier und Friedberg (1979) ab. Die Autoren gehen davon aus, dass „das menschliche Verhalten [...] immer Ausdruck und Verwirklichung einer wenn auch noch so geringen Freiheit“ (S. 27) ist, Menschen sich selbst in Zwangskontexten nicht einfach anpassen, statt dessen Vorschriften und Regeln „spielerisch“ in ihrem Sinne umdeuten (S. 26). Dass Regeln interpretiert und auch umgedeutet werden, ist zwar eine Quelle von Macht, aber keinesfalls als Widerstand gegen die Organisation zu verstehen. Die Abweichung von der Blaupause bzw. die interpretative Aneignung formalstruktureller Regeln durch die Organisationsmitglieder ist gar notwendig für die Stabilität und Funktionsweise von Organisationen. Organisationale Regeln und ganz besonders Regeln zur Organisation des Arbeitsprozesses müssen von den Organisationsmitgliedern interpretiert und situativ angepasst werden, um einen reibungslosen Ablauf der innerorganisatorischen Aktivitäten zu gewährleisten. ‚Dienst nach Vorschrift‘ beschreibt eben auch nicht besonderen Gehorsam, sondern ist eine Form der Arbeitsverweigerung (Kühl 2011, S. 117).

Gleichwohl hat die Arbeits- und die Organisationsstruktur einen großen Einfluss darauf, wem in welchem Bereich wie viel Macht in diesem Auslegungsprozess zukommt. Als Quellen von Macht bestimmen Crozier und Friedberg (1979) die Beherrschung von Ungewissheitszonen. Die Autoren arbeiten vier relevante Ungewissheitsquellen heraus: „der Besitz einer nur schwer ersetzbaren funktionalen Fähigkeit oder Spezialisierung“ (S.51), „Kontrolle der Umwelt“ (S. 51), „Kommunikation und Informationsflüsse“ (S. 52) sowie die „Benutzung organisationaler Regeln“ (S. 53). Fachkräfte in der Sozialen Arbeit haben einen großen Einfluss auf zumindest drei dieser Ungewissheitsquellen: Sie sind im Besitz von Spezialwissen, sie kontrollieren über die Arbeit mit den Klient_innen einen wichtigen Teil der organisationalen Umweltbeziehung und – da die Arbeit meist ohne direkte

Überwachung als Interaktion mit den Klient_innen erfolgt – haben die Möglichkeit, Informationen aus ihrer operativen Kerntätigkeit sehr selektiv weiterzugeben. Lipsky (2010) beschreibt den Bereich der sozialen personenbezogenen Dienstleistungserbringung daher auch als „street-level bureaucracy“: „To the extent that tasks remain complex and human intervention is considered necessary for effective service, discretion will remain characteristic of many public service jobs“ (S. 15). Gleichwohl handeln die Sozialarbeiter_innen nicht in vollkommener Freiheit bzw. ausschließlich vor dem Hintergrund ihres Professionswissens. Und betrachtet man die Verteilung der Ungewissheitszonen zwischen einer Konditionalprogrammierung und einer Zweckprogrammierung, eröffnet letztere nicht zwangsläufig mehr Macht und Entscheidungsfreiheit der hierarchisch untergeordneten Mitarbeitenden. Es lassen sich unmöglich alle Arbeitsschritte in einer Wenn-Dann-Logik programmieren, vor allem nicht im Bereich der Dienstleistungsproduktion. Während also eine Konditionalprogrammierung Ungewissheit erzeugt bzw. Regelauslegung erforderlich macht und darüber Freiheitsräume für die Mitarbeitenden eröffnet, sind Zielvorgaben unnachgiebig. Bei einer Steuerung über Ziele kann die Verantwortung nicht auf defekte Maschinen, kooperationsunwillige Klient_innen, die Trägheit kooperierender Behörden oder einfach die Langsamkeit bestimmter festgelegter organisationaler Prozeduren verlagert werden. So konstatiert Kühl (2001), „dass gerade in der ‚teilautonomen‘, ‚strukturinnovativen‘ und ‚beherzt umgesetzten‘ Form der Gruppenarbeit durch ein auf Zweckprogrammierung basierendes Zielvereinbarungssystem den Mitarbeitern die vorher existierende Trumpfkarte ‚informelle Flexibilität‘ aus der Hand genommen wird“ (S. 210).

Nun stellen sich bei einer Outputsteuerung in der Sozialen Arbeit noch ganz andere Probleme. Wie in Kapitel 4.1.3 dargelegt wurde, ist die Rigidität eine Steuerung über Ziele auf ‚smarte‘, d.h. eben auch quantifiziert-messbare Zielformulierungen angewiesen. Die mit der Quantifizierung verbundenen Schwierigkeiten werden hier nicht im Einzelnen erneut aufgeführt. Es ist vor allem die Gefahr zu betonen, dass durch die Festlegung quantifizierbarer Ziele die für den Hilfeprozess notwendige Offenheit und Möglichkeit der situativen Anpassung der Hilfe eingeschränkt wird. Festzuhalten bleibt hier, dass im Rahmen postbürokratischer Managementkonzepte vor allem über eine Outputsteuerung die Eigenverantwortlichkeit und Teamarbeit der Mitarbeitenden zu stärken versucht wird. Outputsteuerung ist aber keinesfalls identisch mit professioneller Selbststeuerung und geht vermutlich auch nicht mit einem Autonomiegewinn der Mitarbeitenden einher.

Vertrauen ist gut, Markt ist besser

Wenn auch der sogenannte Managerialismus „weniger von zusammenhängenden Theorieansätzen als von der pragmatischen Herangehensweise, sich an erfolgreichen Vorbildern der Privatwirtschaft zu orientieren“ (Schröter 2011), geprägt ist, ist seine breite Akzeptanz im Bereich öffentlicher und

sozialer personenbezogener Dienstleistungen nicht ohne das legitimatorische Rüstzeug der neuen Institutionenökonomik und hierbei insbesondere der Prinzipal-Agenten-Theorie zu verstehen (Grohs/Bogumil 2011). Ausgangspunkte der Argumentation der Prinzipal-Agenten-Theorie sind der Fokus auf den Vertrag als Institution zur Regulierung der Austauschbeziehung zwischen Auftraggeber (Prinzipal) und Auftragnehmer (Agent), die Annahme asymmetrischer Informationsverteilung und Interessenunterschiede zwischen Prinzipal und Agent sowie die Annahme beschränkter Rationalität, Opportunismus und Moral Hazard auf Seiten des Verhaltens der Agenten (Ebers/Gotsch 2014, S. 206f.; Jensen/Meckling 1976). Ziel des Managements ist es, die Leistungsbereitschaft der Agenten zu steigern, gleichzeitig aber die mit dem Vertrag einhergehenden Transaktionskosten und Unsicherheiten möglichst gering zu halten. Die Prinzipal-Agenten-Theorie argumentiert damit ausschließlich aus Perspektive (und im Interesse) des Prinzipals.

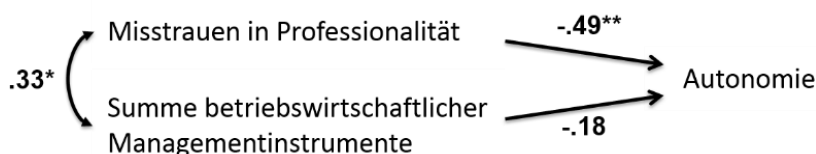
Bezogen auf die Soziale Arbeit bedeutet dies, dass den Professionellen (als Agenten) nicht – wie etwa bei Parsons – eine institutionalisierte Orientierung am Gemeinwohl oder am Wohl der Klient_innen, sondern opportunistisches und am Eigennutz orientiertes Verhalten unterstellt wird. Damit nun der Agent (der Auftragnehmer, z.B. der/die Sozialarbeiter_in) im Sinne des Prinzipals (des Auftraggebers, z.B. der Führungskraft) handelt, müssten Informationsasymmetrien, z.B. über eine Dokumentationspflicht, Audits und andere Kontrollinstrumente, abgebaut und das eigennützige Verhalten der Professionellen durch positive und negative Sanktionen im Sinne des Prinzipals kanalisiert werden. Vertrauen in die Professionalität der Fachkräfte und der im ‚bureau-professionalism‘ typische Verzicht auf eine Regulierung und Kontrolle des Handelns der Professionellen wird vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agenten-Theorie nicht als eine Ermöglichung fachlich guter Arbeit, sondern als ein Missverständnis über die Motivation der Wohlfahrtsproduzenten und damit als „Fehlsteuerung“ interpretiert (KGst 1993; Le Grand 1997). Während die neoklassische Theorie vom freien Markt als optimalen Steuerungsmechanismus ausgeht, werden in der Prinzipal-Agenten-Theorie auch über Institutionen verursachte Transaktionskosten berücksichtigt. Neben der Einführung des Sozialmarktes braucht es demzufolge zusätzlich managerielle Steuerungsmechanismen (Anreiz- und Kontrollmechanismen, organisationales Commitment, Signaling-Strategien u.v.m.).

Dass die Prinzipal-Agenten-Theorie ursprünglich nicht auf eine Erweiterung des Spielraums des Managements zielte, sondern historisch gerade als Kontrolle des Managements durch Eigentümer_innen von Unternehmen und damit als Beschränkung der ‚Managerherrschaft‘ relevant wurde (Jensen/Meckling 1976), steht nicht im Widerspruch zur hier entfalteteten Argumentation. Die Prinzipal-Agenten-Beziehung lässt sich potenziell auf alle Vertragsverhältnisse beziehen, also sowohl auf das Verhältnis zwischen Eigentümer_innen und Manager_innen, Kostenträger (Jugendämter) und Leis-

tungserbringer (freie Wohlfahrtspflege) als eben auch auf die (Vertrags-)Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Dies deutet bereits an, dass auch die Herrschaft des Managements begrenzt wird durch die Anreiz- und Kontrollmechanismen der jeweiligen Auftraggeber. Im Falle der Kinder- und Jugendhilfe sind die potenziell erweiterten Handlungsspielräume des Managements bei freien Trägern begrenzt durch die erweiterten Handlungsspielräume des Managements der öffentlichen Träger, die Handlungsspielräume kommunaler Jugendämter begrenzt durch die erweiterten Handlungsspielräume überregionaler Behörden usw.

Entscheidungsspielräume sind ‚knappe Güter‘, also nicht unendlich erweiterbar. Eine Erweiterung des Entscheidungsspielraums der Manager_innen geht zwangsläufig mit der Einschränkung von Entscheidungsspielräumen von Nicht-Manager_innen einher. Konkret erfolgt die Beschränkung professioneller Autonomie u.a. durch eine verstärkte Rechenschaftspflicht gegenüber den Auftraggebern, eine zur Vergleichbarkeit und Bewertbarkeit der Leistungen zunehmend notwendigen Quantifizierung des Erfolgs einer Hilfe, einen zur Sicherstellung eines bestimmten messbaren Erfolgs angeratenen Rückgriffs auf evidenzbasierte Programme und die Vorgabe extern definierter Zielbestimmungen (siehe ausführlich hierzu Kapitel 4.1.3). Begründet wird die Notwendigkeit der manageriellen Kontrolle über den Verweis auf die nutzenmaximierende Natur des Menschen und ein hieraus abgeleitetes Misstrauen in die Motivation der Professionellen (le Grand 1997). In der vorliegenden Studie werden diese Annahme eindeutig gestützt: Der Einsatz von Managementinstrumenten koinzidiert mit dem Ausmaß des Misstrauens der Führungskräfte in die Professionalität der Fachkräfte. Beide Merkmale haben wiederum einen negativen Einfluss auf die Autonomie der Fachkräfte (siehe Abbildung 5):

Abbildung 5: Misstrauen und Managementinstrumente (u.V.) und Autonomie (a.V.) (Pfaddiagramm)



Modell mit allen Prädiktoren: $R^2=.33$, $F(2,41)=9.98$, $p<.01$

Die Befunde der Studie unterstützen damit die Annahmen, dass Misstrauen in die Professionalität mit dem Einsatz betriebswirtschaftlicher Managementinstrumente einhergeht und insgesamt einen erheblichen Autonomieverlust der Fachkräfte nach sich zieht. Dass nach der Prinzipal-Agenten-Logik und insbesondere im Kontext der Produktion von Vertrauensgütern Vertrauen selbst ein we-

sentliches Instrument zur Reduzierung von Transaktionskosten darstellt, kommt in der ökonomischen Argumentation meist zu kurz. Langer (2005) plädiert daher für eine „vertrauenstheoretische Erweiterung der Agenturtheorie“ (S. 199; ausführlich hierzu Langer 2004).

Ökonomisierung als Ermöglichungsbedingung für Managerialismus

In einem weiten Verständnis von Managerialismus wurde bislang die gesamte, um Markt und Management entfaltete Ideologie als Managerialismus bezeichnet. In Anlehnung an Otto und Ziegler (2015) habe ich daher auch in der Studie das Ziel der Kostensenkung und Profitsteigerung als Bestandteil der Managerialisierung der Sozialen Arbeit gefasst und das Ausmaß der Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg einer Einrichtung als Indikator für managerialistische Organisationen herangezogen. Die empirisch hohe Korrelation zwischen dem „Misstrauen in die Professionalität“ und der „wirtschaftlichen Orientierung der Einrichtung“ ($r(44) = .41, p < .01$) weist auch darauf hin, dass Managerialismus und wirtschaftliche Orientierung nicht unabhängig voneinander sind. Nicht zuletzt mit Blick auf die Befunde der Studie scheint es mir jedoch analytisch angebracht, stärker zwischen Managerherrschaft und Ökonomisierung zu unterscheiden. Mittels einer Clusteranalyse konnte ich vier weitgehend homogene Organisationstypen herausarbeiten, von denen die als „managerielle Sozialverwaltung“ benannten zwölf Einrichtungen eine Kombination von Managerialismus und Orientierung am Klient_innenwohl aufwiesen (siehe Kapitel 5.4.2). Die in den betriebswirtschaftlichen Managementkonzepten implizierte Steuerungslogik verweist damit zwar auf ökonomische Theorien, gleichwohl spricht der Befund dafür, dass die Instrumente auch zur Erreichung nicht-ökonomischer Ziele eingesetzt werden können. Anders als in Kapitel vier angenommen, muss also davon ausgegangen werden, dass Managerialismus nicht zwangsläufig mit einer ökonomischen Orientierung einhergeht und somit der Unterschied zwischen dem professionellen und dem managerialistischen Organisationstyp neu oder präziser gefasst werden muss.

Vor dem Hintergrund professionstheoretischer Überlegungen wird davon ausgegangen, dass sich Professionalität und ökonomische Orientierung kategorisch ausschließen (z.B. Parsons 1958) und insofern auch die professionelle Organisationsform nicht mit einer profitorientierten Ausrichtung des Managements zu vereinbaren ist.⁴⁶ Demgegenüber geht die managerialistische Organisation

⁴⁶ Diese These leitet es aus dem von Mintzberg (1979) beschriebenen Merkmal professioneller Organisationen ab, dass die Führungskräfte im Sinne der professionellen Idee handeln müssen, um als Führungskräfte Autorität zu genießen und Entscheidungen durchsetzen zu können. Dass Mintzberg selbst dem Aspekt der Gemeinwohlorientierung professioneller Organisationen keine Aufmerksamkeit schenkt, ist darauf zurückzuführen, dass er auf einen deutlich weiteren Professionsbegriff (im Sinne von Expertentum) rekurriert. Diese Tendenz findet sich in der Organisationstheorie insgesamt und so etwa auch im Kontext neoinstitutionalistischer Analysen wieder (z.B. Greenwood/Suddaby 2006), tangiert aber nicht die Plausibilität meines Arguments.

eine nahezu symbiotische Beziehung mit dem Ziel der Profitsteigerung ein. Wie die Clusteranalyse gezeigt hat, schließt Managerialismus eine Orientierung am Klient_innenwohl als Organisationsprinzip nicht aus (Typus der „manageriellen Sozialverwaltung“), erweist sich aber als Gelegenheitsstruktur für am Profit orientierte Steuerung. Umgekehrt stellt der Sozialmarkt eine Gelegenheitsstruktur bzw. Ermöglichungsbedingung für managerialistisches Management dar. Sowohl die gemeinsamen ideologischen und theoretischen Grundlagen von Markt und Management (z.B. die Annahme des ‚homo oeconomicus‘, Neue Institutionenökonomik, Prinzipal-Agenten-Theorie usw.) als auch die Befunde der Studie (z.B. das ‚managerialistische Muster‘) weisen eben auch darauf hin, dass die im postbürokratischen Management eingesetzten Steuerungsinstrumente sich deutlich einfacher mit dem Ziel der Profitmaximierung als dem der Wohlfahrtsproduktion kombinieren lassen. Ökonomisierung lässt sich eben nur mit Managerialismus und nicht mit Professionalität vereinbaren, wohingegen Managerialismus zu Ökonomisierung tendiert, aber nicht mit einer solchen gleichzusetzen ist. Die Ökonomisierung ist damit nicht ein konstitutives Merkmal von Managerialismus, Managerialismus aber aufgrund vorhandener Gelegenheitsstrukturen ein sehr häufiger Begleiter der Ökonomisierung.

6.2.2 Die falschen Hoffnungen von Markt und managerialistischem Management

Im letzten Kapitel wurden die Unterschiede zwischen Professionalität und postbürokratischem Management herausgearbeitet und dabei auch einige falsche Annahmen – z.B. über die vermeintliche Gemeinsamkeit von Outputsteuerung und professioneller Selbststeuerung – aufgeklärt. Im Folgenden werde ich nun mein Augenmerk darauf legen, inwieweit die von der KGSt und im Rahmen betriebswirtschaftlicher Managementinstrumente selbst definierten Ziele durch die Einführung von Markt und Management in der Sozialen Arbeit erreicht werden (können).

Unfraglich ist, dass betriebswirtschaftliche ‚postbürokratische‘ Managementinstrumente bei freien (gemeinnützigen) Trägern der Kinder- und Jugendhilfe weit verbreitet sind. Lediglich 18.5% der Einrichtungen verzichten auf den Einsatz betriebswirtschaftlicher Managementinstrumente, dagegen greifen 52% der Einrichtungen auf mindestens zwei solcher Managementinstrumente zurück (siehe Kapitel 5.3.1). Auch die Ökonomisierung des Bereichs der Kinder- und Jugendhilfe ist laut Einschätzung der befragten Mitarbeitenden weit fortgeschritten. Immerhin knapp 30% der erfassten Einrichtungen werden stärker am wirtschaftlichen Erfolg als am Hilfebedarf der Klient_innen orientiert eingeschätzt. Das Ausmaß des Misstrauens der Leitungskräfte in die Professionalität der Fachkräfte korreliert statistisch signifikant positiv mit der wirtschaftlichen Ausrichtung der Einrichtung ($r(44)=.41, p<.01$) und der Summe der in einer Einrichtung eingesetzten betriebswirtschaftlichen

Managementinstrumente ($r(44)=-.33, p<.05$). Markt und Management sind also weitgehend als selbstverständliche Bestandteile der öffentlichen Wohlfahrtsproduktion zumindest im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe anerkannt.

Die Summe der betriebswirtschaftlichen Managementinstrumente, das Ausmaß der wirtschaftlichen Ausrichtung einer Einrichtung sowie das von Führungskräften ihren Mitarbeitenden entgegengebrachte Misstrauen wurden hier als Indikatoren für die im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe sich materialisierte Kombination von Managerialismus und Sozialmarkt herangezogen. In der Darstellung der empirischen Befunde (siehe Kapitel 5.3 und 5.4) wurde vor allem der Frage nachgegangen, inwieweit managerialistische Organisationsbedingungen eine professionelle Leistungserbringung ermöglichen. Zur Klärung dieser Frage wurde mittels Regressions- und Korrelationsanalysen der Zusammenhang zwischen den Indikatoren für managerialistische Organisationen und Indikatoren für gute Arbeitsbedingungen – wie u.a. die Kollegialität des Arbeitsklimas oder das Ausmaß emotionaler Belastung der Fachkräfte – berechnet. Im Folgenden werden viele dieser Befunde erneut aufgegriffen, jedoch stärker mit Blick auf die von den Initiator_innen von Markt und Management selbst anvisierten Zielsetzungen diskutiert. Statt also professionelle Kategorien und Zielsetzungen an eindeutig nicht professionelle Steuerungsrationaltäten heranzutragen, gilt es nun, die Hoffnungen des Neuen Steuerungsmodells, betriebswirtschaftlicher Managementinstrumente und des Sozialmarktes, also das dem Rationalitätsmythos enthaltene Rationalisierungsversprechen auf seinen ‚Wirklichkeitsgehalt‘ hin zu prüfen.

Ausgewiesene Ziele der Einführung von Marktmechanismen und Managementinstrumenten bestehen vor allem in der „Abflachung der Hierarchie“ (KGSt 1993, S. 30), der Abschaffung von „Bürokratie“ (KGSt 1993, S. 24) und darin, die „bei vielen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen vorhandene Bereitschaft zu Engagement [...] für sich zu erschließen“ (KGSt 1993, S. 12). Die von der KGSt formulierten Ziele decken sich weitgehend mit den Ideen postbürokratischer Managementkonzepte. Die Stärkung von Eigenverantwortlichkeit, Autonomie und Teamarbeit lässt einige hierarchische Strukturen überflüssig werden, soll vor allem aber die Identifikation des Mitarbeitenden mit der eigenen Arbeit und dem Unternehmen stärken. Am Beispiel dieser drei Zielsetzungen werden im Folgenden die Schwierigkeit der Übertragung postbürokratischer Managementideen und Marktprinzipien auf den Bereich der Sozialen Arbeit verdeutlicht.

Abflachung der Hierarchie und Erweiterung von Gestaltungsmöglichkeiten?

Soziale Arbeit war bereits vor der Verwaltungsreform bei einer Vielzahl der Träger durch vergleichsweise hohe Autonomiespielräume, partizipatives Management und flache Hierarchien, Dezentralität und Teamarbeit geprägt. Auch wenn, wie auch Otto (1991) betont, die Bedingungen Anfang der

1990er Jahre aus professioneller Perspektive nicht als zufriedenstellend eingeschätzt werden konnten, ist der im Zuge von Sozialmanagement zu erwartende Zugewinn an Entfaltungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten sowie der Stärkung der Kollegialität im Team begrenzt. Die im Rahmen der Managementkonzepte deutlich werdenden Bestrebungen hinsichtlich Enthierarchisierung, Dezentralisierung und Verantwortungsdelegation gehen nicht über die im Zusammenhang einer professionellen Organisation konzipierten partizipativen Führungselemente hinaus und werden zudem durch ebenfalls zum Managementrepertoire konstitutiv gehörende Zielvorgaben, Kontrollen und Praxisstandards konterkariert (Otto/Ziegler 2015; siehe auch Kapitel 6.2.1). Ganz ähnlich verhält es sich mit dem Ziel der Entwicklung einer ‚Lernkultur‘, das durch die gleichzeitige Forderung nach variablen Vergütungssystemen und anderen innerorganisatorischen Wettbewerbselementen nicht unbedingt unterstützt wird (Kühl 2007) und hinter der Idee professioneller Kollegialität zurückbleibt.

Auf der Ebene bivariater Zusammenhänge zeigen sich keine Hinweise darauf, dass über Marktmechanismen und Managementinstrumente die Handlungsspielräume und Mitbestimmungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden erweitert und eine kollegiale Organisationskultur gefördert würden, ganz im Gegenteil: Je stärker eine Einrichtung wirtschaftlich orientiert ist, desto niedriger sind Autonomie ($r(47)=-.65, p<.01$), demokratische Entscheidungsfindung ($r(52)=-.48, p<.01$) und ein kollegiales Arbeitsklima ($r(44)=-.51, p<.01$) ausgeprägt. Schwächere, aber von der Tendenz her ähnliche Zusammenhänge zeigen sich auch mit Blick auf die Managementinstrumente. Je mehr betriebswirtschaftliche Managementinstrumente in einer Einrichtung eingeführt wurden, desto geringer ausgeprägt ist sowohl die Autonomie der Fachkräfte ($r(47)=-.32, p<.05$) als auch die Kollegialität des Arbeitsklimas ($r(44)=-.36, p<.05$). Einen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen der Anzahl an Managementinstrumenten und der Kollegialität bei der Entscheidungsfindung gibt es nicht ($r(52)=-.15, p=.29$). Empirisch zeigen sich also keine Hinweise darauf, dass den Zielen der Eröffnung von Gestaltungsspielräumen und Teamarbeit im Bereich der Sozialen Arbeit über eine Profitorientierung oder dem Einsatz betriebswirtschaftlicher Managementkonzepte näher gekommen wird.

Abschaffung von „Bürokratie“?

Nun kann eingewendet werden, dass Wettbewerb und Outputsteuerung im Vergleich zur konditionalprogrammierten bürokratischen Steuerung zumindest mit weniger formalen Regeln und weniger Aktenförmigkeit einhergehen, aber auch diese Annahme erweist sich bezüglich der Sozialen Arbeit als falsch. Dadurch, dass die Leistungen nicht von den Klient_innen, sondern vom Staat entgolten werden, muss Letzterer die Vergleichbarkeit und Beurteilung der Leistungen über bürokrati-

tische Akte sicherstellen. Die für den Wettbewerb notwendige Transparenz und Rechenschaftspflicht wird über Qualitätshandbücher, Dokumentationen, Zertifikate und externe Kontrollen zu ermöglichen versucht. Erschwert und letztlich bürokratischer wird die Simulation von Wettbewerb zudem dadurch, dass sich Ziele der Sozialen Arbeit aus guten fachlichen Gründen nicht ‚smart‘ formulieren lassen. Die Zielbestimmung erfordert stetig (öffentliche) Aushandlungsprozesse zwischen unterschiedlichen Interessensgruppen (Schaarschuch/Schnurr 2004) und bleibt dennoch diffus (Klatetzki 2010), auch die Überprüfung der Wirksamkeit einer Maßnahme gestaltet sich als äußerst schwierig (Otto et al. 2010b). Die Einführung von Markt und Wettbewerb in der Sozialen Arbeit geht damit zweifelsohne mit erheblichen Transaktionskosten einher: „‘Weniger Staat‘ im Sinne der Deregulierung bezweckt ordnungspolitisch ‚mehr Markt‘, bedeutet aber noch keinesfalls ‚weniger Bürokratie‘“ (Bauer 2001, S. 207).

Die empirische Überprüfung dieser Argumentation gestaltet sich nicht nur vor dem Hintergrund der vorliegenden eigenen Daten als schwierig. Quantitative Längsschnittstudien, die das Ausmaß an Bürokratie vor und nach der Verwaltungsreform in öffentlichen und/oder freien Trägern erfasst haben, gibt es nicht. Stattdessen wird sich auf Einzelfallstudien zur Erforschung der Implementation von Managementinstrumenten oder quantitative wie qualitative Studien verlassen, die auf retrospektiven Einschätzungen der Fachkräfte aufbauen. So berichtet in der Studie von Hielscher et al. (2013) eine ASD-Leitung, dass „heute [...] ein Sozialarbeiter im Jugendamt zumindest schon überwiegend oder sehr stark mit Verwaltungsarbeit beschäftigt [ist] [...] Während früher doch der Anteil der eigenen praktischen Arbeit in der Familie wesentlich höher war“ (S. 147). Auch Langer (2007) kommt auf Grundlage seiner auf Interviews, Dokumentationsanalyse und Beobachtungen basierenden Forschung im Jugendamt zu dem Schluss, dass „Maßnahmen der Qualitätssicherung [...] flächendeckend die face-to-face Klienteninteraktion der professionellen Fachkräfte [reduzieren]“ (S. 241). Flad et al. (2008) bestätigen diese Befunde für die Arbeit bei freien Trägern.

Im Rahmen der eigenen Studie gaben die befragten Fachkräfte an, knapp ein Drittel ihrer Arbeitszeit für periphere Aufgaben aufzuwenden. Der durchschnittlich in einer Einrichtung von den Fachkräften aufgewendete Anteil ihrer Arbeitskraft für Verwaltungstätigkeiten korreliert statistisch signifikant positiv mit dem Ausmaß der wirtschaftlichen Ausrichtung der Einrichtung ($r(43)=-.35$, $p<.05$), nicht aber mit der Summe der betriebswirtschaftlichen Managementinstrumente ($r(43)=.09$, $p=.54$). Hinweise darauf, dass Markt und Management mit einer Reduzierung von Verwaltungstätigkeiten einhergehen, gibt es also ebenfalls keine.

Engagement der Mitarbeitenden erschließen?

Die Einführung von Marktelementen in der Sozialen Arbeit soll den nötigen Druck von außen erzeugen, um die Leistungs- und Innovationsbereitschaft von Behörden und Mitarbeitenden zu steigern (KGSt 1993; Le Grand 1997). Würde dies zutreffen, könnten – unter Voraussetzung der Zustimmung zu den Zielen des Neuen Steuerungsmodells – die oben genannten Transaktionskosten gerechtfertigt sein. Gerade aber in der Annahme, betriebswirtschaftliche Managementinstrumente und Wettbewerb stellen den wirksamsten Anreiz zur Steigerung der Leistungsbereitschaft dar, besteht der wohl größte Irrtum der Verwaltungsreform und des Managerialismus in der Kinder- und Jugendhilfe. Organisationen der Sozialen Arbeit zeichnen sich – nicht zuletzt ausgedrückt in ihrem rechtlichen Status als Vereine, gGmbH oder Stiftungen – durch ihre Orientierung am Gemeinwesen aus. Die Orientierung der Organisationen deckt sich damit zumindest theoretisch mit den Zielen der Professionellen, was die Möglichkeit der Identifikation mit den Zwecken der Organisationen begünstigt. Die hohe Identifikation mit der Arbeit und dem Beruf als auch die hohe Organisationsbindung der Mitarbeitenden sprechen dafür: Knapp 80% der befragten Mitarbeitenden gaben an, dass sie sich wieder für den Beruf der Sozialen Arbeit entscheiden würden, 81% sind zufrieden mit den Möglichkeiten, sich durch ihre Arbeit persönlich zu entfalten, 95% sind zufrieden mit den Möglichkeiten, durch ihre Arbeit etwas Sinnvolles zu tun und 90% der Mitarbeitenden sind bereit, sich besonders für den Erfolg ihrer Einrichtung zu engagieren. Letzteres korreliert sehr deutlich mit der Frage, ob die eigenen Wertvorstellungen von der Einrichtung repräsentiert werden ($r(1385)=.42$, $p<.01$).

Nun ist die Steigerung der Identifikation mit der Einrichtung ein ausgewiesenes Ziel des Einsatzes postbürokratischer Management- und Personalentwicklungsinstrumente im Bereich der Wohlfahrtsproduktion (KGSt 1993; Schumacher 2010; Halfar 2012). Nicht zuletzt im Zuge der Problematisierung eines vermeintlichen Fachkräftemangels wird dem Thema der Organisationsbindung auch in der Sozialen Arbeit besondere Bedeutung beigemessen (Walwei 2012). Mit der Einführung von Wettbewerb und Managementinstrumenten im sozialen Sektor wird aber dem Wandel „von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen“ (Rauschenbach et al. 1995) Vorschub geleistet und damit nicht der Grundstein für die Entwicklung einer Corporate Identity gelegt, sondern den Organisationen durch den Zwang zur wirtschaftlichen Ausrichtung ihre ideologische, potenziell in hohem Maße Commitment erzeugende Grundlage entzogen. Hier wird nun besonders offensichtlich, dass sich die mit der Verwaltungsreform intendierten Ziele in ihr Gegenteil verkehren – eine Schlussfolgerung, die auch durch die Befunde der vorliegenden Studie unterstützt wird. Das Ausmaß wirtschaftlicher Orientierung korreliert negativ mit der Zufriedenheit mit den persönlichen Entfaltungsmöglichkeiten ($r(52)=-.34$, $p<.05$) und der Sinnzuschreibung zur Arbeit ($r(52)=-.27$,

$p < .05$), hingegen deutlich positiv mit der Bereitschaft der Mitarbeitenden, ihre Einrichtung zu wechseln ($r(52) = .48, p < .01$). Die Summe der in einer Einrichtung verwendeten Managementinstrumente zeigt keine statistisch signifikanten Zusammenhänge zu den Items auf.⁴⁷

Deutliche Hinweise gibt es darauf, dass Profitorientierung und der Einsatz von Managementinstrumenten mit einer Verdichtung der Arbeit einhergehen. Je stärker eine Einrichtung am wirtschaftlichen Erfolg orientiert ist, desto häufiger müssen die Mitarbeitenden zu viele Fälle bearbeiten ($r(52) = .41, p < .01$), desto häufiger treten Personalengpässe auf ($r(42) = .32, p < .05$) und desto häufiger sind die Zielvorgaben für die Arbeit so eng, dass die Mitarbeitenden kaum Handlungsfreiheiten sehen ($r(42) = .40, p < .01$). Die Summe der in einer Einrichtung eingesetzten Managementinstrumente korreliert ebenfalls positiv mit der Angabe, zu viele Fälle bearbeiten zu müssen ($r(52) = .34, p < .05$) sowie mit der Häufigkeit von Personalengpässen ($r(42) = .34, p < .05$), nicht aber statistisch signifikant mit engen Zielvorgaben ($r(42) = .23, p = .14$).

Dass sich ein solcher Druck positiv auf die Motivation der Mitarbeitenden auswirkt, lässt sich jedoch empirisch nicht untermauern. Keine der dargestellten Indikatoren für Arbeitsdruck korreliert mit der Zufriedenheit mit der Arbeit und dem Beruf. Hingegen statistisch signifikant negativ korreliert die Angabe, häufig zu viele Fälle bearbeiten zu müssen mit der Organisationsbindung der Mitarbeitenden ($r(52) = -.31, p < .05$). Die vor dem Hintergrund ökonomischer Theorien womöglich einleuchtende Annahme, dass über Marktmechanismen die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden gestärkt würde, lässt sich für den Bereich der Kinder- und Jugendhilfe damit empirisch nicht bestätigen.

Exkurs: Burnout als Folge der Subjektivierung von Arbeitskraft?

Eine Erhöhung der emotionalen Belastung der Fachkräfte ist sicherlich kein Ziel des Managements, egal welcher Ausrichtung. Gerade aber im Zusammenhang der Rede von der „Subjektivierung“ und „Entgrenzung von Arbeitskraft und Arbeit“ (Voß 1998) wird die Gefahr der Selbstausschöpfung angesprochen, die sich in Form von Burnout manifestiert. Subjektivierung der Arbeit enthält „immer auch den systematischen *Zwang zur erweiterten Eigenverantwortung und Selbstorganisation* mit der Gefahr der Überforderung, sozialen Entbindung und letztlich der Selbstentgrenzung, Selbstentfremdung und Selbstausschöpfung“ (Voß/Weiß 2005, S. 148). Solche postbürokratischen Arbeitskontexte werden damit auch als potenzielle Belastung und als Risikofaktoren für Burnout thematisiert.

⁴⁷ Die Summe betriebswirtschaftlicher Managementinstrumente korreliert (nicht signifikant) mit der Zufriedenheit mit den persönlichen Entfaltungsmöglichkeiten mit $r(52) = -.13, p = .37$, der Sinnzuschreibung zur Arbeit mit $r(52) = -.09, p = .53$ und mit der Bereitschaft der Mitarbeitenden ihre Einrichtung zu wechseln mit $r(52) = .14, p = .32$.

Menschen werden laut Neckel und Wagner (2014) eben gerade dadurch „besonders vulnerabel [...], dass sie ihre immer größeren Anstrengungen in der Hoffnung auf eine berufliche Selbstverwirklichung erbringen, die nicht selten in Selbstaussbeutung umschlägt“ (S. 537).

Die These, dass Markt und Management die Gefahr des Ausbrennens der Mitarbeitenden erhöhen, stimmt auch für den Bereich der Kinder- und Jugendhilfe: Empirisch wurde gezeigt, dass mit dem Ausmaß der wirtschaftlichen Orientierung einer Einrichtung tendenziell eine höhere emotionale Belastung der Mitarbeitenden ($r(52)=.41, p<.01$) und eine stärkere Verbreitung zynischer Haltungen ($r(52)=.35, p<.05$) einhergehen. Auch die Anzahl der Managementinstrumente einer Einrichtung korreliert signifikant positiv mit der emotionalen Belastung der Mitarbeitenden ($r(52)=.31; p<.05$), nicht aber statistisch signifikant mit dem Ausmaß zynischer Haltungen ($r(52)=.24, p=.08$). Falsch ist es aber ganz offensichtlich, den Zusammenhang von Markt, Management und Burnout im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe über eine Subjektivierung und Entgrenzung von Arbeit erklären zu wollen. Wie bereits dargestellt, gehen eine wirtschaftliche Orientierung und der Einsatz betriebswirtschaftlicher Managementinstrumente keinesfalls mit einer höheren Identifikation mit der Arbeit, dem Beruf oder der Einrichtung einher – im Gegenteil. Ein alternatives Erklärungsmodell für Burnout formulieren Leiter und Maslach (2004), die Burnout als Folge eines Ungleichgewichts zwischen Person und arbeitsbezogener Umwelt verstehen: “We propose that the greater the perceived gap between the person and the job, the greater the likelihood of burnout; conversely, the greater the consistency, the greater the likelihood of engagement with work” (S. 101). Diese sozialpsychologische Annahme lässt sich vor dem Hintergrund organisations- und professionstheoretischer Überlegungen reformulieren als Passungsverhältnis zwischen professionellen Ansprüchen und organisationalen Bedingungen. Die Annahme, dass gesundheitsförderliche Organisationsbedingungen auch solche sind, die professionelle Arbeit ermöglichen, wird durch die Befunde verschiedener Studien gestützt (Arches 1991; Beckmann et al. 2009; Lewandowski 2015).

Worin solche, professionelle Soziale Arbeit ermöglichende Organisationsbedingungen bestehen, wurde in Form des professionellen Organisationstypus ausführlich dargestellt und begründet. Unter Hinzuziehung der Indikatoren für den professionellen Organisationstyp wurde die These von Leiter und Maslach (2004) auch bereits bestätigt: Je stärker eine Organisation die Merkmale des professionellen Organisationstyps aufweist, desto niedriger ist tendenziell die emotionale Belastung ($r(47)=-.61, p<.01$) und desto weniger verbreitet sind zynische Haltungen unter den Mitarbeitenden ($r(47)=-.50, p<.01$; ausführlich Kapitel 5.2.2.8). Diese Einschätzung trifft auch auf die konkret hier herangezogenen Aspekte professioneller/postbürokratischer Arbeitsbedingungen zu: sowohl das Ausmaß an Autonomie (als Indikator für Eigenverantwortlichkeit) als auch die Kollegialität des

Arbeitsklimas (als Indikator für ‚starke Teamstrukturen‘ bzw. ‚Solidarität‘) korrelieren negativ mit der emotionalen Belastung und zynischen Haltungen der Mitarbeitenden (siehe Tabelle 50).

Tabelle 50: Indikatoren für Burnout, Autonomie und Kollegialität des Arbeitsklimas (Korrelationsmatrix)

	Autonomie (n=49)	Kollegialität des Arbeitsklimas (n=46)
Emotionale Erschöpfung	-.54**	-.68**
Zynismus	-.25	-.63**

Der Zusammenhang zwischen der emotionalen Erschöpfung, dem Einsatz betriebswirtschaftlicher Managementinstrumente und der wirtschaftlichen Ausrichtung der Einrichtungen lässt sich damit nicht angemessen als Folge der Subjektivierung von Arbeitskraft, sondern eher als mangelnde Passung zwischen professionellen Ansprüchen und organisationalen Bedingungen deuten. Es ist also die *Einschränkung* und nicht die *Förderung* professioneller Handlungs- und Identifikationsmöglichkeiten durch Markt und Management, die zu einer höheren Belastung der Mitarbeitenden führen.

Subjektivierung, Entgrenzung und Burnout? Über den begrenzten Erkenntniswert der kritischen Managementforschung für die Soziale Arbeit

Die Befunde weisen darauf hin, dass Markt und Management in der Kinder- und Jugendhilfe nicht nur eine Behinderung der professionellen Arbeit darstellen, sondern auch die selbst gesetzte Ziele nicht erreichen können. Eine wirtschaftliche Orientierung der Einrichtungen und der Einsatz von betriebswirtschaftlichen Managementinstrumenten geht nicht mit mehr, sondern mit weniger Gestaltungsspielräumen einher, führt nicht zu einer Abnahme, sondern einer Zunahme bürokratischen Aufwands und korreliert nicht mit einer höheren Identifikation, sondern einer geringeren Identifikation mit der Arbeit und der Organisation und auch einer höheren Bereitschaft, die Einrichtung zu wechseln. All dies spricht sehr dafür, dass im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe weder der Sozialmarkt (und eine damit einhergehende wirtschaftliche Orientierung der Einrichtungen) noch der Einsatz betriebswirtschaftlicher (postbürokratischer) Managementinstrumente die Motivation und das Engagement bzw. hierüber vermittelt die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden zu steigern in der Lage sind.

Unterstützt wird diese Einschätzung durch die Befunde zur emotionalen Belastung und zynischen Haltungen. Zumindest für den Bereich der Kinder- und Jugendhilfe deuten die Befunde darauf hin, dass emotionale Erschöpfung und Zynismus nicht eine Folge (erzwungener) Selbstausschöpfung sind, die durch postbürokratische Managementinstrumente bzw. durch die Förderung von Autonomie, Selbstverantwortung, Teamarbeit und damit angeblich gesteigerten Identifikationsmöglichkeiten

evoziert werden. Es handelt sich vielmehr um Belastungssyndrome, die auf eine mangelnde Passung zwischen den organisationalen Rahmenbedingungen und den Ansprüchen einer professionellen Leistungserbringung zurückgeführt werden können. Die im Rahmen der Verwaltungsreform in Gang gesetzten Veränderungen haben damit weder zu einer Professionalisierung der Organisationen beigetragen noch konnten die Hoffnungen der Neuen Steuerung selbst erfüllt werden. Die Befunde sprechen eher dafür, dass Markt und Management den selbst gesetzten Zielen zuwiderlaufen.

6.3 Soziale Arbeit im Sozialstaat und das „responsibilisierend-disziplinierende Problemdeutungsmuster“

In der Einleitung wurden Organisationen als Teil der Produktionsverhältnisse bestimmt, die „semantisch wie normativ Wahrnehmungen, Handlungen und Motive [ermöglichen und restringieren]“ (Türk 1997, S. 167). Diese Arbeit hat sich fast ausschließlich der Frage gewidmet, inwieweit *bestimmte* Organisationsformen die Erbringung einer *professionellen* Sozialen Arbeit unterstützen oder aber behindern. Die Auseinandersetzung um das Verhältnis von Profession und Organisation wurde damit primär in einem professionsimmanenten und sozialarbeitsspezifischen Referenzrahmen geführt. Nicht oder nur am Rande erwähnt wurde die allgemeinere Frage nach der Bedeutung einer organisierten professionellen Sozialen Arbeit für die (kapitalistische) Gesellschaftsordnung. Im Folgenden wird daher an staatstheoretische Funktionsbestimmungen von Profession, Organisation und organisierter professioneller Sozialer Arbeit angeschlossen und – u.a. mit Blick auf den Wandel vom konservativen zum aktivierenden Sozialstaat – nun stärker gesellschaftstheoretisch informiert, der Unterschied zwischen einer professionellen und einer managerialistischen Steuerungslogik diskutiert. Letzteres geschieht vor dem Hintergrund empirischer Befunde zur professionellen Haltung gegenüber den Klient_innen.

6.3.1 Organisierte Soziale Arbeit als Reproduktionsagentur gesellschaftlicher Verhältnisse

Im zweiten Kapitel wurde auf Grundlage des professionstheoretischen Diskurses als normativer Referenzpunkt dieser Arbeit die Idee einer lebenswelt- und dienstleistungsorientierten Sozialen Arbeit herangezogen. Mit dieser Bestimmung Sozialer Arbeit wird Folgendes betont:

- die Bedeutung einer hermeneutischen Fallauslegung und stellvertretenden Krisenbewältigung (statt expertokratischer Bevormundung, Disziplinierung und Kontrolle);
- die Aufklärung der Klient_innen über gesellschaftliche Widersprüche und die gesellschaftliche Verursachung (vieler) ihrer Problemlagen (statt individueller Zuschreibung, Pathologisierung der Probleme und moralischer Verurteilung der Klient_innen);
- die Notwendigkeit einer kritischen Reflexion der eigenen sozialstaatlichen Eingebundenheit (statt der Verengung des Diskurses auf professions- und organisationsimmanente Fragen nach Handlungskompetenzen und Sozialmanagementstrategien) (siehe Kapitel 2.3 und 2.4).

Aus dem Selbstverständnis einer lebenswelt- und dienstleistungsorientierten Sozialen Arbeit handelt es sich bei Sozialer Arbeit um *Hilfe* in schwierigen Lebenslagen, um „gesellschaftlich institutionalisierte Reaktionen auf typische psychosoziale Bewältigungsprobleme in der Folge gesellschaftlich bedingter sozialer Desintegration“ (Böhnisch 2012, S. 219) oder auch „Hilfe zur Selbsthilfe“ – die Reihe ließe sich fortsetzen. Sie wird dabei als „intermediäre Instanz“ verstanden, deren Aufgabe in der Vermittlung zwischen „System“ und „Lebenswelt“ oder auch zwischen „Gesellschaft“ und „Individuum“ bestehe: „Die Soziale Arbeit wird als ausgleichende Tätigkeit begriffen, als eine Form von ‚Integrationsarbeit‘, die in der Praxis tagtäglich die Widersprüche, die aus den Konflikten zwischen Individuum und Gesellschaft resultieren, ausbalancieren muss, um mehr soziale Gerechtigkeit zu erreichen“ (Heiner 2004, S. 32). Dabei versteht sie sich als „integraler Bestandteil von Sozialpolitik“ (Olk 2008, S. 290) und greift dort ein, wo generalisierende sozialstaatliche Interventionsformen (Recht und Geld) aufgrund einer zu hohen Komplexität des Gegenstandes und eines „Technologiedefizits“ (Luhmann/Schorr 1979) im Bereich der Erziehung (bzw. allgemein im Bereich der ‚Personenänderung‘) an ihre Grenzen kommen (Luhmann 1978; Kaufmann 1982). Wie Badura und Gross (1977) aus dem uno-actu-Prinzip der Dienstleistungsarbeit ableiten, ist der Erfolg einer Hilfe vor allem auf die „aktive Teilnahme“ (S. 366) der Klient_innen angewiesen. Hauptaufgabe professionalisierter Sozialer Arbeit sei damit die Herstellung eines Arbeitsbündnisses, welche u.a. über die Partizipation der Klient_innen, einer Hilfe auf Augenhöhe und eine stärkere Dienstleistungsorientierung (niedrigschwellig, flexibel, bedürfnisorientiert usw.) gelingen könne (BMFSFJ 1994, S. 583).

Die Herstellung einer solchen, für erfolgreiche Hilfe notwendige Kooperationsbereitschaft der Klient_innen stellt sich jedoch aufgrund des hohen Anteils unfreiwilliger oder semifreiwilliger Klient_innen im Bereich der Sozialen Arbeit als Schwierigkeit dar (Oevermann 2013; Ritter 2015; Schott-Leser/Leser 2016). Aus interpretativer Perspektive handelt es sich hierbei um eine von vielen Handlungsparadoxien der Sozialen Arbeit, die es professionell zu bearbeiten gilt (Schütze 1992,

1996). Aus gesellschaftstheoretischer Perspektive verweist dieser Umstand jedoch auf ein sehr viel grundsätzlicheres Problem der Sozialen Arbeit, das meist mit dem Begriff des „doppelten Mandats“ (Böhnisch/Lösch 1973) beschrieben wird. Mit diesem gesellschaftstheoretischen Blick wird Soziale Arbeit nicht abstrakt als Vermittlungsinstanz zwischen dem irgendwie spannungsgeladenen Verhältnis von Gesellschaft und Individuum betrachtet, sondern als Instrument eines systematisch ungleichheitsproduzierenden Systems begriffen, dessen psycho-soziale Folgen (z.B. Wilkinson/Pickett 2009) sie auf der manifesten Funktionsebene alltäglich und wenig erfolgreich zu bearbeiten versucht. In einer Analogie zu Georg Simmels (1908) Ausführungen zur Armenhilfe geht es gesellschaftstheoretisch betrachtet der Sozialen Arbeit keinesfalls um eine substanzielle Besserstellung der ‚Armen‘ bzw. nur oder gar überhaupt um ‚wirkliche‘ Hilfe. Sie erfolge vielmehr, „um den Armen nicht zu einem aktiven, schädigenden Feinde der Gesellschaft werden zu lassen, um seine herabgesetzte Kraft wieder für sie fruchtbar zu machen“ (S. 348). Durch ihre Hilfe, aber auch die mit der Hilfe einhergehende Deutung materieller Exklusionen als vorübergehende Krisenphänomene, Folge pathologischer Persönlichkeitsstrukturen, Ausdruck mangelnder Selbstdisziplinierung oder gar moralischer Verkommenheit mildert sie nicht nur die Folgen sozialer Ungleichheit und befriedet Klassegegensätze, sondern trägt auch wesentlich zur Verschleierung der Widersprüche kapitalistischer Gesellschaftsstrukturen bei. Als Teil der „ideologischen Staatsapparate“ (Althusser 1973) fungiert Soziale Arbeit aber nicht nur als „Kompensationsagentur“, sondern auch als „Reproduktionsagentur“ und „Sozialisationsagentur“ (Meinhold 1973, S. 205f.). Sie vermittelt sowohl die notwendigen qualifikatorischen, strukturellen (z.B. in Form von Betreuung in KiTas und Ganztagschulen) als auch motivationalen Voraussetzungen dafür, seine Arbeitskraft auf dem Arbeitsmarkt veräußern zu können und wollen und trägt insofern zur stetig neu zu leistenden „aktiven Proletarisierung“ (Lenhardt/Offe 1977) ihrer Klient_innen bei. Nun ist davon auszugehen, dass sich eine professionalisierte, lebenswelt- und dienstleistungsorientierte Soziale Arbeit ihrer gesellschaftlichen Funktion der „Reproduktion der Produktionsbedingungen“ (Althusser 1973, S. 113) keinesfalls entzieht, sondern vielmehr gewollt oder ungewollt ihre Sozialtechniken optimiert: Sowohl der den Professionen (als kompetente und gemeinwohlorientierte Berufe) implizite Vertrauensüberschuss als auch ihre verständnisorientierten Methoden eignen sich besonders gut dazu, die Kooperationsbereitschaft auch von zunächst unfreiwilligen Klient_innen herzustellen:

„Die Paradoxie sozialpädagogischen Handelns liegt somit darin, daß, jemehr die SP/SA [Sozialpädagogik/Sozialarbeit] bemüht ist, verständigungs- und alltagsorientiert zu handeln, umso undurchsichtiger und umso feiner wird die Möglichkeit einer sanften Manipulation, wenn man so will, einer Steuerung, die den Betroffenen das Gefühl gibt, einem professionellen Sozialarbeiter zu begegnen, der Mensch und nur Mensch ist und ihnen ihre eigene Entscheidungsfreiheit läßt.“ (Gängler/Rauschenbach 1984, S. 163)

Unterstützt wird Soziale Arbeit in ihrer gesellschaftlichen Reproduktions- und Legitimationsfunktion durch die Institution der formalen Organisation. Die formale Struktur der Organisation wird bei Weber (1922) im Idealtypus der Bürokratie als Ausdruck rationaler Herrschaft und „Präzisionsinstrument“ (S. 670) beschrieben, die verschiedenen Herrschaftsinteressen dienen kann und sich vor allem als Instrument des Kapitalismus anbietet:

„Vor allem [...] bietet die Bürokratisierung das Optimum an Möglichkeit für die Durchführung des Prinzips der Arbeitszerlegung in der Verwaltung nach rein sachlichen Gesichtspunkten [...], ‚ohne Ansehen der Person‘ nach berechenbaren Regeln. ‚Ohne Ansehen der Person‘ aber ist auch die Parole des ‚Marktes‘ und aller nackt ökonomischen Interessenverfolgung überhaupt. Die konsequente Durchführung der bürokratischen Herrschaft bedeutet die Nivellierung der ständischen ‚Ehre‘, also, wenn das Prinzip der Marktfreiheit nicht gleichzeitig eingeschränkt wird, die Universalherrschaft der ‚Klassenlage‘“. (Weber 1922, S. 661)

Laut Weber prozessiert die bürokratische Organisation die „Universalherrschaft der ‚Klassenlage‘“ dadurch, dass sie eben nicht nach ethischen Gesichtspunkten, sondern ausschließlich einer unpersönlichen sachlichen Logik folgt. Weiter heißt es bei ihm im Text, dass daher „insbesondere [...] den besitzlosen Massen mit einer formalen ‚Rechtsgleichheit‘ und einer ‚kalkulierbaren‘ Rechtsfindung und Verwaltung, wie sie die ‚bürgerlichen‘ Interessen fordern, nicht gedient [ist]“ (Weber 1922, S. 664). Es sind also gerade die ‚gerechte‘ Gleichheit und Unpersönlichkeit des formalen Regelsystems, die die Ungleichheit produziert und – aufgrund der formalen Gleichheit – eben gleichzeitig legitimiert. Dieses Prinzip findet sich in allen modernen Organisationen (als formale Organisationen) und stellt auch die Grundlage des demokratischen Rechtsstaats dar (Türk 1997).

Ebenso wie den Professionen kommt auch der formalen Organisation eine motivationale Funktion für den Kapitalismus zu, nämlich die der Konstituierung der für Unternehmen notwendigen ‚Berufsgesinnung‘ der Organisationsmitglieder. Diese Berufsgesinnung findet sich bei Weber (1922) im Bild des „streng ‚sachlichen‘ Fachmann[s]“ (S. 662) und der „Beamtendisziplin“ (S. 669). Während zu Webers Zeiten sowohl im staatsbürokratischen Kontext als auch in der Organisation der tayloristischen Massenproduktion eher hörige Untertanen gefordert waren, wird gegenwärtig insbesondere im Dienstleistungssektor ein höheres Maß an Eigenverantwortlichkeit, Kreativität, Solidarität und Flexibilität verlangt (Boltanski/Chiapello 2006). Voß und Pongratz (1998) haben für diese neue Form der Berufsgesinnung den Begriff des „Arbeitskraftunternehmers“ geprägt, Bröckling (2007) spricht vom „unternehmerischen Selbst“. Entscheidend ist jeweils die These, dass der Kapitalismus auf eine „Formkorrespondenz zwischen Organisationsform und Subjektform“ (Türk 1997, S. 172) angewiesen ist, die eben in besonderem Maße innerhalb und durch formale Organisationen konstituiert wird. Insofern kann konstatiert werden, dass sich kapitalistische Gesellschaften im Wesentlichen über Organisationen reproduzieren (Türk 1997, S. 176).

Nun wird sich hier nicht im Detail diesen z.T. etwas vereinfachenden funktionalistischen Bestimmungen von Sozialer Arbeit und formalen Organisationen angeschlossen. Eine allgemeine Bestimmung des Verhältnisses der Ökonomie zum Staat und zur Sozialen Arbeit als auch die in dieser Arbeit über den Begriff der „Ko-Operation“ (Türk 1997) angedeutete Schwierigkeit der Herleitung einer ‚vorsymbolischen‘ oder ‚faktischen‘ Ebene würden eine sehr umfassende Analyse erfordern, die hier nicht geleistet werden kann. Gleichwohl finden sich in der kurz angerissenen (neo-)marxistisch geprägten Funktionsbestimmung Sozialer Arbeit einige richtige und wichtige Aussagen, die im Professionsdiskurs aus guten Gründen weitgehend ausgeblendet werden:

(1) Unstrittig ist, dass der Kapitalismus in formaler Hinsicht die Inklusion aller Menschen (weltweit) verspricht und weitgehend auch ermöglicht, dabei aber systematisch und unwiederbringlich Ungleichheiten und materielle Exklusionen erzeugt. Türk (1997) spricht daher auch von „inkludierender Exklusion“ (S. 65 et passim) des Kapitalismus. Ganz offensichtlich zeigt sich dieses Phänomen am globalen Wohlstandsgefälle. Die bekannte, wenn auch gerne „mit Hilfe der Bewältigungsideologie eines ‚zynischen Humanismus‘ [ignorierte]“ (Lessenich 2016, S. 123) Einsicht lautet, „dass unsere wohlstandskapitalistische Lebensweise nicht verallgemeinerbar ist; dass sie auf unerträglichen Lebensbedingungen andernorts beruht und allein auf dieser Basis aufrechterhalten werden kann“ (Lessenich 2016, S. 194). Diese von Lessenich mit Blick auf das globale Ungleichheitsverhältnis beschriebene Systematik gilt in weniger extremen Ausmaßen auch für die Verteilung des Wohlstands innerhalb der wohlhabenden Nationalstaaten des globalen Nordens.

(2) Unstrittig ist auch, dass Klient_innen der Sozialen Arbeit vorwiegend zur sogenannten Unterschicht gehören, also meist „arm“ sind und es Soziale Arbeit damit mit psycho-sozialen Folgen von Ungleichheit zu tun hat. Das Verhältnis von Armut und Sozialer Arbeit wird ganz unterschiedlich gedeutet, immer aber hierüber auch ein (Selbst-)Verständnis der Sozialen Arbeit als *Hilfe* konstituiert. Je nach Bestimmung werden ihr mehr oder weniger begrenzte, aber durchaus relevante Möglichkeiten des Einwirkens auf solche Ungleichheitsverhältnisse zugeschrieben – sei es in der eher zurückhaltenden und soziologisch unverfänglichen Bestimmung als Instanz der „Exklusionsvermeidung, Inklusionsvermittlung und Exklusionsverwaltung“ (Bommers/Scherr 1996) oder aber vor dem Hintergrund der gängigen Individualisierung des Armutsproblems als Aktivierungsinstanz (kritisch: Kessl 2006).

Stimmt man der ersten Aussage zu, bedeutet das aber, dass jede Bestimmung von Sozialer Arbeit als Hilfe eben immer auch eine Leugnung des ungleichheitsproduzierenden Mechanismus impliziert. Es geht eben nicht nur darum, dass „eine nachhaltige Änderung des fraglichen Handelns und Erlebens der Person des Klienten eine Änderung *ihrer* Lebensumstände einschließen müßte“ (Olk

1986, S. 173; kursiv S.M.), sondern eben eine Veränderung der *gesellschaftlichen* Umstände erforderlich macht. Beides liegt außerhalb des Wirkungsbereichs der Sozialen Arbeit. Insofern scheint es mir bei aller Kritik am Funktionalismus (und auch Zuneigung zum symbolischen Interaktionismus) angebracht, wieder stärker die strukturellen Bedingungen und Grenzen sowie die damit verbundenen latenten Funktionen Sozialer Arbeit in den Blick zu nehmen. Sozialarbeiterische Hilfe ist eben nicht nur Hilfe, sondern strukturell bedingt immer auch – gleichfalls nicht ausschließlich – Kontrolle. Ihre Aufgabe besteht in der „Reproduktion der Formalstrukturen, Verkehrsformen und kulturellen Rahmenbedingungen [...], unter denen die materielle Reproduktion der Gesellschaft stattfindet“ (Berger/Offe 1980, S. 44). Insofern „breit und diffus verteilt sich auch der Nutzen aus der Dienstleistungsarbeit“ (Olk 1986, S. 7): Es sind nicht nur oder nicht einmal primär die Klient_innen, die von der Hilfe profitieren, sondern „ebenso [oder besser: *vor allem*, Anmerkung S.M.] diejenigen, die von der Gewährleistung des Normalzustandes einen Vorteil haben“ (S. 7).

Was aber bedeutet das für die zentralen Fragestellungen dieser Arbeit nach Organisationsbedingungen in der Sozialen Arbeit und ihrer Relevanz für die professionelle Leistungserbringung? Aus der bislang eingenommenen professionsimmanenten Perspektive konnten Merkmale professioneller Organisationen sehr eindeutig als Ermöglichungsbedingungen und Merkmale managerialistischer Organisationen als die professionelle Leistungserbringung restringierende Bedingungen bestimmt werden. Wie aber ist diese Bewertung der Organisationsformen aus einer professionsexternen gesellschaftskritischen Perspektive einzuschätzen? Ist es vor dem Hintergrund des soeben entfalteten Verständnisses Sozialer Arbeit nicht weitgehend unerheblich, ob die Leugnung der „Systematizität von Exklusionen“ (Türk 1997, S. 162) in kapitalistischen Gesellschaftsformationen über eine Pathologisierung der Klient_innen (kritisch: Peters 1973), ihre Responsibilisierung (kritisch: Mohr et al. 2014) oder als letztlich leeres Versprechen ihrer formalen Teilhabemöglichkeit („Inklusionsvermittlung“) (z.B. Bommers/Scherr 1996) geschieht? Und müssen nicht – analog zu einer kritischen Einschätzung von Professionalität und verständnisorientierten Zugängen – gerade solche, durch Niedrigschwelligkeit und Flexibilität geprägte professionelle Organisationen unter den Bedingungen des Strukturdilemmas von Hilfe und Kontrolle als enorm hilfreich im Aufbau von Arbeitsbündnissen und damit als besonders effektive Herrschaftsinstrumente interpretiert werden.

6.3.2 Managerialismus und die Responsibilisierung der Klient_innen

Im Folgenden möchte ich auf einen kleinen, aber wichtigen Unterschied zwischen einer professionellen Sozialen Arbeit im Rahmen professioneller Organisationen und einer eben nicht-profession-

nellen Arbeit im Rahmen managerialistischer Organisationen hinweisen. Dieser Unterschied verweist auf ein bislang unbeachtetes Verhältnis zwischen Dienstleistungserbringung, Dienstleistungsorganisationen und sozialstaatlicher Rahmung der Dienstleistungen und Dienstleistungsorganisationen. Im Zentrum stehen die im konservativen und im aktivierenden Sozialstaat sehr unterschiedlichen Annahmen über die Leistungsempfänger_innen und Leistungserbringer_innen.

Sozialpolitik reagiert auf soziale Risiken und Probleme, die von den Einzelnen oder der Familie nicht alleine gelöst werden können. Entsprechend versucht sie durch ihre Maßnahmen der Entstehung von Problemen vorzubeugen, die Bürger_innen zur Selbsthilfe zu befähigen und Folgen der Risiken zu bearbeiten (Bäcker et al. 2008, S. 43). Die den konservativen Sozialstaat prägende Sozialtechnologie bestand in der „Kollektivierung von Lebensrisiken“ (Kaufmann 2006, S. 49) durch das Sozialversicherungssystem. Dieses System ist bei aller Dekommodifizierung lohnarbeitsbezogen, subsidiär organisiert und zielt nicht auf die Abschaffung von Ungleichheit. Gleichwohl zeichnet es sich – etwa im Unterschied zur früheren Armenhilfe und gegenwärtigen aktivierenden Prinzipien – dadurch aus, dass es „auf jede Form der moralisierenden Verantwortungszuschreibung [verzichtet]: Es geht hier nicht (mehr) um (individuelle) Schuld und Sühne, sondern um (kollektives) Risiko und Kompensation“ (Lessenich 2013, S. 31). Nun wurde dieses konservative Sozialstaatsmodell bekanntlich als Passivität und Trittbrettfahrertum förderndes Fürsorgesystem kritisiert und seit den 1990er Jahren zum aktivierenden Sozialstaat umgebaut. Aktivierungspolitik ist keine neoliberale Sozialpolitik: Nicht Rückzug des Staates, sondern die Neubestimmung seiner Aufgabe als Gewährleistungsinanz und ‚Erzieher‘ stehen im Zentrum der Reform. Ziel ist es, den Einzelnen für sein eigenes Wohl, vor allem aber für die Gewährleistung des Gemeinwohls stärker in die Verantwortung zu ziehen, was im Wesentlichen über die Doppelstrategie „Fördern und Fordern“ (§1 SGB II), also einer Kombination von ‚Führung zur Selbstführung‘ und Disziplinierung gelingen soll. Lessenich spricht diesbezüglich von der „Subjektivierung des Sozialen“ (2003) und einer „sozialpolitische[n] Resozialisierung“ (2012, S. 47) der Subjekte. Mit der Aktivierungslogik einher geht eine neue Deutung der Lebensrisiken: Der Einzelne wird nun in seiner Pflicht adressiert, über Vorsorge bereits der Entstehung von Problemen entgegenzuwirken (blame responsibility), als auch die Problemlösung selbst in die Hand zu nehmen (task responsibility).

Der Vorwurf, der versorgende Wohlfahrtsstaat provoziere Passivität, wird aber nicht nur an die Leistungsempfänger_innen, sondern ebenso an die Leistungserbringer_innen gerichtet: Im konservativen Wohlfahrtsstaat wurden die Leistungserbringer_innen weitgehend als kompetente und im Interesse der Klient_innen agierende „Bureau-Professionals“ (Dean 2003, S. 701) betrachtet (kritisch: Le Grand 1997). Vor dem Hintergrund dieses Vertrauens wurden ihnen – im Rahmen recht grober gesetzlicher Vorgaben und professioneller Organisationen – in hohem Maße Autonomie und

Mitbestimmungsmöglichkeiten eingeräumt. Das Neue Steuerungsmodell versteht sich nun als Korrektur dieser vermeintlich falschen Annahmen über die Motivation und Kompetenz der Dienstleistungserbringer_innen. Die Handlungsspielräume und mangelnden Kontrollen wären von ihnen zu eigenem Vorteil ausgenutzt worden, hätten zu schlechter Qualität, Missmanagement und mangelnder Innovationsbereitschaft, also Passivität und Ressourcenverschwendung geführt (aktuell zu diesem Vorwurf siehe Möller/Enste 2015; kritisch hierzu Pothmann 2015).

Zur Aktivierung der von Dean (2003, S. 701) in kritischer Bezugnahme auf le Grand als „heuchlerische Autokraten“ bezeichneten Professionellen bzw. ganz grundsätzlich zur Regulation von am Eigennutz orientierten Verhalten eigne sich – der ökonomischen Theorie zufolge auch im Bereich der öffentlichen Dienstleistungen – die „unsichtbare Hand“ (Adam Smith) am besten (Le Grand 2009, S. 36). Aktivierungspolitik ist daher vor allem durch einen „positive[n] Bezug auf den Markt als Ort und Instrument der Wohlfahrtsproduktion“ (Lessenich 2012, S. 45) charakterisiert. Der Wohlfahrtsmarkt, so die (falsche) Annahme, verwandle ‚sozialschmarotzende Leistungsempfänger_innen‘ in ‚handlungs- und entscheidungsfähige Konsument_innen‘ und mache aus ‚Professionalität heuchelnden Sozialarbeiter_innen‘ effektiv und effizient handelnde „welfare entrepreneurs“ (Dean 2003, S. 701). Als idealtypischer Rahmen für diese neue Anreizstruktur für die Leistungserbringer_innen wird die managerialistische Organisation angenommen.

Nun wurde in dieser Arbeit sehr ausführlich dargelegt, dass der Versuch, die leistungserbringenden Personen und Organisationen über Markt und Management im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe zu aktivieren, bislang nicht funktioniert hat bzw. eher dysfunktional zu sein scheint (siehe insbesondere Kapitel 5.3 und 6.2). Hier möchte ich aber auf einen anderen Punkt hinaus. Bisher nur eher nebensächlich betrachtet wurde der Befund, dass es einen Zusammenhang gibt zwischen der Organisationsform und der professionellen Haltung, der organisationalen Adressierung der Leistungserbringer_innen (professionell vs. managerialistisch) und der Adressierung der Leistungsempfänger_innen (fürsorgend vs. responsabilisierend).

In der vorliegenden Mitarbeiter_innenbefragung wurde die professionelle Haltung sehr spezifisch mit Blick auf die Zustimmung zu einem responsabilisierend-disziplinierenden Problemdeutungsmuster (rdP) erfasst (ausführlich zur theoretischen Herleitung und Operationalisierung siehe Kapitel 5.2.2.5). Bereits in der empirischen Diskussion wurde ersichtlich, dass dieses insgesamt pejorative Klient_innenbild statistisch signifikant seltener von Mitarbeitenden in professionellen Organisationen, hingegen statistisch signifikant häufiger von Mitarbeitenden in managerialistischen Organisa-

tionen geteilt wird.⁴⁸ Sehr anschaulich wird dieser Zusammenhang, wenn man sich auf Individual-ebene ($n=1379$) die Zustimmungsraten (Summe von „trifft voll zu“ und „trifft eher zu“) zu den sechs Aussagen in den vier zuvor berechneten Einrichtungsclustern anschaut (siehe Tabelle 51).

Tabelle 51: Responsibilisierend-disziplinierendes Problemdeutungsmuster und Einrichtungscluster (mittlere Zustimmungsraten)

Zustimmungsraten zum rdP im Vergleich zwischen den Einrichtungsclustern ($n=1379$)	Cluster			
	1 $n=314$	2 $n=510$	3 $n=375$	4 $n=180$
Die Ursache für viele Probleme unserer Klient_innen ist, dass diese einfach keine Lust dazu haben, Verantwortung für ihr Leben zu übernehmen.	33%	34%	38%	48%
Die Unterstützungsleistungen, die unsere Klient_innen bekommen, führen häufig dazu, dass sie immer weniger bereit sind, Verantwortung für ihr Leben zu übernehmen.	34%	34%	42%	40%
Sozialpädagog_innen sollten ihre Klient_innen stärker dazu erziehen, sich anständig zu benehmen.	29%	33%	38%	41%
Es ist wichtig, dass in der Sozialen Arbeit wieder stärker die Werte von Disziplin und Ordnung betont werden.	35%	38%	49%	46%
Es ist grundsätzlich wichtig, mangelndes Kooperationsverhalten der Klient_innen zu sanktionieren.	35%	39%	46%	50%
Es sollte mehr Möglichkeiten geben, mangelndes Kooperationsverhalten der Klient_innen zu sanktionieren.	31%	35%	37%	47%

Cluster: 1=professionelle Organisationen, 2= heteronome professionelle Organisationen, 3= managerielle Sozialverwaltungen und 4=managerialistische Sozialunternehmen

In diesem Vergleich der Zustimmungsraten wird – je nach Item mehr oder weniger – ersichtlich, dass die Mitarbeitenden in „professionellen Dienstleistungsorganisationen“ und „heteronomen professionellen Dienstleistungsorganisationen“ (Cluster 1 und 2) durchweg seltener dem rdP zustimmen als in den anderen Clustern. Während in „manageriellen Sozialverwaltungen“ (Cluster 3) jede zweite Person die Relevanz der Werte von Disziplin und Ordnung betont, gab ein ebenso großer Anteil der Mitarbeitenden in „managerialistischen Sozialunternehmen“ (Cluster 4) an, dass es „grundsätzlich wichtig sei, mangelndes Kooperationsverhalten der Klient_innen zu sanktionieren“.⁴⁹

In Anlehnung an Oevermanns (2001) Deutungsmusterkonzept kann das rdP als ein „nach allgemeinen Konsistenzregeln strukturierte[r] Argumentationszusammen[hang]“ bestimmt werden, der

⁴⁸ In Kapitel fünf wurden die sechs Items des rdPs (siehe Tabelle 51) über eine Hauptkomponente zusammengefasst und auf Einrichtungsebene aggregiert. Das rdP korreliert statistisch signifikant negativ mit dem Index zur professionellen Organisation ($r(47)=-.46, p<.01$) und statistisch signifikant positiv mit dem Index zur managerialistischen Organisation ($r(42)=.52, p<.01$).

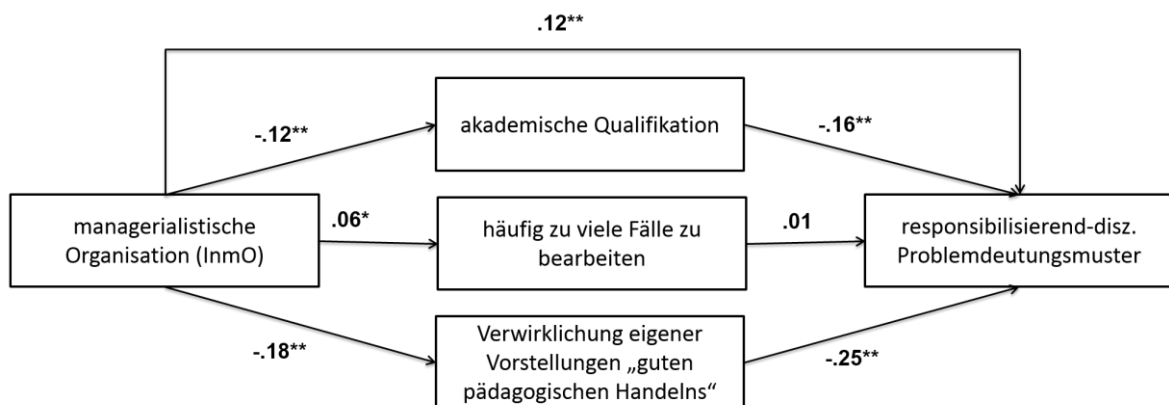
⁴⁹ Insgesamt klärt dieses Einrichtungscluster 3% der Varianz der Zustimmungsraten zum rdP auf Individual-ebene auf ($\eta^2=.03, F(3,1293)=12.40, p<.01$). Auf aggregierter Einrichtungsebene werden 16% der Varianz zwischen den Einrichtungen geklärt, der Mittelwertunterschied ist aber statistisch nicht signifikant ($\eta^2=.16, F(3,40)=2.60, p=.07$).

„funktional [...] auf eine Systematik von objektiven Handlungsproblemen bezogen [ist]“ (S. 5). Wenn auch empirisch nicht eindeutig zwischen einem Problem als *Sachverhalt* und der *Deutung* eines Problems unterschieden werden kann, ergeben sich aus dem Deutungsmusterkonzept doch zwei Erklärungsansätze der oben dargestellten Befunde:

1) Es ist davon auszugehen, dass in managerialistischen Organisationen (bzw. den managerialistischen Sozialunternehmen) verstärkt Handlungsprobleme auftreten, die die Herausbildung eines pejorativen Klient_innenbildes provozieren oder zumindest nahelegen. Kandidaten hierfür wären kooperationsunwillige Klient_innen⁵⁰, mangelnde Zeit zur Herstellung von Kooperationsbereitschaft, mangelnde Fähigkeiten zur Herstellung der Kooperationsbereitschaft oder ganz allgemein eben Organisationsbedingungen, die Professionalität und damit auch die Herstellung von Kooperationsbereitschaft behindern.

Einen Hinweis darauf, dass diese Vermutung auch empirisch nicht ganz von der Hand zu weisen ist, gibt das nachfolgende Pfaddiagramm (siehe Abbildung 6):

Abbildung 6: Managerialistische Organisation, Arbeitsbedingungen und rdP (Pfaddiagramm)



Modell mit allen Prädiktoren: $R^2=.12$, $F(4,1272)=44.99$, $p<.01$

In diesem Modell wird angenommen, dass die (zuvor über einen Index abgebildete) managerialistische Organisationsform (kausal) für Arbeitsverdichtung, mangelnde Qualifikation des Personals und Arbeitsbedingungen (mit-)verantwortlich ist, die eine professionelle Leistungserbringung restringieren und durch die hierdurch vermittelten Schwierigkeiten der pädagogischen Arbeit die Her-

⁵⁰ Die Schwierigkeit der Unterscheidung zwischen Problem und Problemdeutung wird am Beispiel ‚kooperationsunwilliger Klient_innen‘ besonders deutlich.

ausbildung eines responsabilisierend-disziplinierenden Problemdeutungsmusters (direkt und indirekt) unterstützt.⁵¹ Mittels kombinierter linearer Regressionen kann dieses Kausalmodell über eine Pfadanalyse empirisch nachgezeichnet werden:

Insgesamt wird durch dieses voll-saturierte Modell 12% der Varianz des responsabilisierend-disziplinierenden Problemdeutungsmusters (auf Individualebene) erklärt und der angenommene kausale Zusammenhang unterstützt. Keinen Einfluss auf die Herausbildung des rdPs hat jedoch die hier in Form „zu viele Fälle bearbeiten zu müssen“ operationalisierte Arbeitsdichte. Es zeigt sich außerdem ein direkter Einfluss managerialistischer Organisationsmerkmale auf die Herausbildung des rdPs. Dieser direkte Einfluss lässt sich zumindest teilweise über die zweite Vermutung erklären.

2) Ebenso wie die durch die managerialistische Organisation z.T. hervorgerufenen Handlungsprobleme einen Einfluss auf die Herausbildung des rdPs haben, ist davon auszugehen, dass auch die Deutung der Probleme als Teil der Organisationskultur unmittelbar über managerialistische Strukturen beeinflusst wird. Es wäre also zu prüfen, ob sich eine von Misstrauen bzw. misstrauischem Management geprägte Organisationskultur auch in den Deutungen der Probleme, der hier eben stärker ‚misstrauisch‘ und pejorativ gefassten Klient_innen, niederschlägt. Für diese These spricht zumindest die statistisch signifikante Korrelation zwischen dem „Misstrauen der Führungskräfte in die Professionalität der Fachkräfte“ und der Ausprägung des rdPs sowohl auf Individualebene ($r(1295)=-.15, p<.01$) als auch auf aggregierter Organisationsebene ($r(42)=.39, p<.01$).

Unabhängig der einzelnen hier wirksamen (kausalen) Mechanismen weisen die Befunde deutlich darauf hin, dass die Organisationsform eine nicht irrelevante (interpretative) Zwischeninstanz zwischen sozialpolitischer Programmatik und Dienstleistungserbringung darstellt und so auch mit Blick auf die Frage der Problemdeutung und der professionellen Haltung eine stärkere Berücksichtigung in der professionstheoretischen Debatte erfahren müsste.

Aus gesellschaftstheoretischer Perspektive markiert dieser Befund zudem einen m.E. ganz zentralen Unterschied zwischen einer professionellen und einer managerialistischen Organisationsform: Eine Bestimmung der Probleme der Klient_innen als Folge kapitalistischer Ausbeutungslogik ist empirisch zutreffender als eine responsabilisierende Problemdeutung. Nichtsdestotrotz bleibt eine kri-

⁵¹ Die Qualifikation des Personals wurde über das Merkmal „akademischer Abschluss (ja/nein)“ operationalisiert, die Frage der Arbeitsverdichtung über das Item „häufig zu viele Fälle bearbeiten zu müssen“ und die Möglichkeiten zur professionellen Arbeit über die Angaben zur Frage, „in welchem Ausmaß die Fachkräfte in ihrer derzeitigen Tätigkeit ihre Vorstellungen von ‚gutem pädagogischen Handeln‘ verwirklichen können“ (ausführlich zu den Indikatoren siehe Kapitel 5.2.2). Die ‚objektive‘ Problembelastung der Klient_innen konnte hier nicht berücksichtigt werden, da hierzu keine Informationen vorliegen.

tische Soziale Arbeit mit dem Dilemma konfrontiert, sich weitgehend auf Symptombearbeitung reduzieren zu müssen und damit zur Reproduktion der problematisch markierten kapitalistischen Gesellschaftsordnung beizutragen. Eine ‚richtige‘ Problemdeutung geht damit nicht unbedingt mit einer ‚richtigen‘ Praxis einher und die Möglichkeiten für Letzteres sind strukturell begrenzt. Umgekehrt garantiert ist, dass bei einer responsabilisierend-disziplinierenden Problemdeutung die Möglichkeiten einer kritisch-emanzipativen Sozialen Arbeit von vorneherein verschlossen bleiben. Bei aller berechtigten Kritik am Professionalitätskonzept und auch empirisch begründeter Zweifel an der Professionalität Sozialer Arbeit ist es doch nicht zuletzt diese Einsicht, die entschiedenes Eintreten für die weitere Professionalisierung Sozialer Arbeit und gegen managerialistische Rahmenbedingungen rechtfertigt und notwendig werden lässt.

7 Die Notwendigkeit eines alternativen Sozialmanagements

Ausgangspunkt dieser Arbeit war die Feststellung, dass Organisationen zwar einerseits als strukturelle Bedingungen und Gestalterinnen von Hilfeprozessen in der Sozialen Arbeit eine enorme Bedeutung bei der Gewährleistung einer lebenswelt- und dienstleistungsorientierten Leistungserbringung zukommt, sich aber andererseits kaum systematische Auseinandersetzungen mit Organisationen Sozialer Arbeit finden lassen. Diese Blindstelle ist keinesfalls nur eine theoretische Schwäche im Professionsdiskurs der Sozialen Arbeit. Ganz konkret und unmittelbar handlungsrelevant findet seit etwa zwei Jahrzehnten eine Verbreitung von betriebswirtschaftlichen Managementinstrumenten und diesen zugrundeliegenden Ideen im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe statt, der aufgrund mangelnder Fachkenntnis häufig nicht viel mehr als der Appell entgegengesetzt werden kann, die Instrumente ‚richtig‘ anzuwenden und ‚eine Balance‘ zwischen ökonomischen und fachlichen Kriterien zu finden. Gerade in der Debatte um Sozialmanagement und der Managerialisierung der Kinder- und Jugendhilfe wird deutlich, dass wissenschaftliches Wissen über Organisationen fehlt, gleichwohl für die Professionalisierung Sozialer Arbeit und die Gewährleistung guter Angebote für ihre Klient_innen unverzichtbar ist. In dieser Arbeit habe ich daher im Wesentlichen zwei Ziele verfolgt:

Zum einen möchte ich einen Beitrag zu einer längst überfälligen, stärker organisationstheoretischen Fundierung des Professionsdiskurses in der Sozialen Arbeit leisten und weitere Arbeiten hierzu anstoßen. Zu diesem Zweck habe ich verschiedene organisationssoziologische Ansätze aufgegriffen und vor dem Hintergrund eines professionstheoretischen Verständnisses das Verhältnis von Organisation und Profession diskutiert. Hierzu wurde zunächst die Auseinandersetzung um das inverse Verhältnis von Bürokratie und Profession aufgegriffen und u.a. vor dem Hintergrund kontingenztheoretischer Überlegungen zum funktionalen Verhältnis von Organisation und Umwelt diskutiert. Insbesondere bei Mintzberg (1979) und seinen Überlegungen zum Organisationstypus der „professionellen Bürokratie“ ließen sich wertvolle Hinweise auf professionalitätsfördernde Organisationsbedingungen finden. Kontrastiert, aber auch ergänzt wurde diese eher technische Perspektive auf Organisationen durch Überlegungen des organisationssoziologischen Neoinstitutionalismus. Die Organisationsstruktur wird hier nicht als Koordinationsmechanismus, sondern als symbolische Verkörperung gesellschaftlich institutionalisierter Rationalitätsannahmen und damit in ihrer Funktion der Legitimitätssicherung fokussiert. Professionalität als auch Managerialismus geraten damit als Institutionen bzw. mit Geltungsanspruch versehene Rationalitätsversprechen (z.B. DiMaggio/Powell 1983) als auch als aktive Institutionalierungsagent_innen, also in ihrer alltäglichen Arbeit der symbolischen Konstituierung organisationaler Felder in den Blick (Suddaby/Viale 2011).

Statt jedoch Erkenntnisse über Organisationen im Allgemeinen anzustreben, zielt meine Analyse auf eine organisationstheoretische Fundierung des Professionsdiskurses. Hierzu habe ich ein Forschungsprogramm zur Analyse von Organisationen Sozialer Arbeit formuliert: Durch die Kombination der kontingenztheoretischen und der neoinstitutionalistischen Perspektive und unter Hinzuziehung des im zweiten Kapitel entwickelten fachlich-normativen Referenzmaßstabs ist es mir möglich, sowohl auf symbolischer Ebene die Konstitution und Verbreitung von Institutionen, darüber hinaus aber auch die in den Organisationsformen und -verfahren symbolisch verkörperten Rationalitätsversprechen kritisch im Hinblick auf ihre Ermöglichung professioneller Sozialer Arbeit zu prüfen.

Zum anderen ging es mir darum, das Forschungsprogramm auch praktisch umzusetzen und hierüber sowohl zu einer Einschätzung der Verbreitung bestimmter Organisationsformen als auch zu einem Urteil hinsichtlich ihrer Ermöglichung professioneller Sozialer Arbeit zu gelangen. Konkret sollte sowohl der Bedeutung von Merkmalen professioneller Organisationen sowie der Relevanz von Managementinstrumenten und -ideen für die Soziale Arbeit nachgegangen werden.

Aus den theoretischen Überlegungen zum professionellen Organisationstyp als auch zum Verhältnis von Managerialisierung und fachlicher Sozialer Arbeit wurden mehrere Hypothesen abgeleitet und vor dem Hintergrund einer Befragung von rund 1850 Mitarbeitenden aus 54 Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe überprüft (siehe Kapitel 5). Die Befunde der Mitarbeiter_innenbefragung bestätigen weitgehend die theoretisch begründeten Vermutungen: Merkmale professioneller Organisationen sind weit verbreitet, darüber hinaus koinzidieren sie eindeutig mit nahezu allen Indikatoren für gute Arbeitsbedingungen und können insofern als Ermöglichungsbedingung einer professionellen Sozialen Arbeit bestimmt werden. Die Befunde sprechen außerdem dafür, dass es sich beim professionellen Organisationstyp um eine kohärente Organisationsform handelt, also sowohl ein Passungsverhältnis innerhalb der Merkmale als auch zwischen den Merkmalen und den Erwartungshaltungen der Mitarbeitenden besteht. Managementinstrumente und -ideen bzw. die hier als managerialistisch spezifizierten Organisationsmerkmale sind ebenfalls verbreitet, allerdings insgesamt weniger dominant als die Merkmale professioneller Organisationen. Managerialistische Merkmale korrelieren negativ mit nahezu allen Indikatoren für gute Arbeitsbedingungen und können insofern als restringierende Bedingung professioneller Sozialer Arbeit bestimmt werden. Nicht zuletzt sprechen auch der hohe Zusammenhang zwischen managerialistischen Organisationsmerkmalen und dem Ausmaß der emotionalen Belastung und Wechselbereitschaft der Mitarbeitenden für ein mangelndes Passungsverhältnis zwischen den Organisationsbedingungen und Erwartungshaltungen der Fachkräfte. So kann zwar von einem sich abzeichnenden managerialistischen Organisationsmuster, entgegen den Befunden aus anderen Bereichen (z.B. Greenwood/Suddaby 2006) aber

nicht von einer konfigurierten Organisation bzw. einem „managerialistischen Archetyp“ gesprochen werden.

Obwohl die Befunde der Studie vergleichsweise eindeutig sind, bleiben auch mehrere Fragen ungeklärt. Die Studie beruht auf einem äußerst umfangreichen, aber für den Bereich der Kinder- und Jugendhilfe keinesfalls repräsentativen Datensatz. Insbesondere mit Blick auf die Zusammensetzung der Einrichtungen zeigt sich eine Überrepräsentation diakonischer Träger; private Träger wurden nicht erfasst. Vor dem Hintergrund des Abgleichs mit der Grundgesamtheit (siehe Kapitel 5.1.3) ist daher davon auszugehen, dass die Arbeitsbedingungen tatsächlich weniger ermöglichend bzw. konkreter: die Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe insgesamt weniger durch professionelle und stärker durch managerialistische Merkmale geprägt sind als in der vorliegenden Stichprobe. Unklar bleibt damit, ob sich womöglich in anderen Einrichtungen (z.B. bei privaten Trägern) bereits ein managerialistischer Archetyp abzeichnet.

Des Weiteren weist die Studie methodische Mängel auf, die die Aussagekraft der Befunde einschränken. So ist die Operationalisierung mancher Dimensionen zu stark an psychologischen Erhebungsinstrumenten angelehnt und teilweise werden die Besonderheiten der Sozialen Arbeit zu wenig beachtet. Deutlich wird dieser Mangel in der sehr globalen Operationalisierung von Autonomie und zu oberflächlich erfassten Teamkultur. Nur unzureichend erfasst und kontrolliert wurden zudem die situativen Bedingungen der Organisation, insbesondere die Form der Auftragsvergabe und die – zwischen den Tätigkeitsbereichen innerhalb der Kinder- und Jugendhilfe durchaus heterogenen – Arbeitsanforderungen an die Mitarbeitenden. Eher unsystematisch und nebensächlich wurde auch mit den Haltungen der Mitarbeitenden zu Organisationsbedingungen verfahren: Die über nur sehr wenige Items erfassten Einstellungen der Fachkräfte zu professioneller und managerieller Steuerung haben viele (interessante) Fragen aufgeworfen, aber keinen substanziellen Beitrag zur Klärung des Verhältnisses von ‚interpretativen Schemata‘ der Organisationsmitglieder und Organisationsform geleistet. Die vor dem Hintergrund des neoinstitutionalistischen Archetypenansatzes aufgeworfenen Thesen bleiben damit in dieser Studie weitgehend unbearbeitet.

Die Schwächen dieser Forschung sind selbst Ausdruck der in der fachlichen Debatte verbreiteten Organisationsblindheit. Quantitative Organisationsstudien, die über den Anspruch einer Programmevaluation hinausgehen, sind rar gesät und für den Bereich der Kinder- und Jugendhilfe angepasste und getestete Skalen zur Mitarbeiter_innenbefragung liegen faktisch nicht vor. Die Mängel dieser Studie markieren damit auch eine Forschungslücke, die zu schließen im Sinne einer organisationstheoretischen Fundierung des Diskurses unerlässlich ist. Im Folgenden werden noch einige

Forschungslücken hervorgehoben, deren weitere Untersuchung auch zur Entwicklung eines ‚alternativen‘ Sozialmanagements als besonders wichtig erachtet werden müssen.

In Mintzbergs Konzeption ist es die „Standardisierung der Qualifikation und Kenntnisse“ der Fachkräfte, die professionelle Selbststeuerung und damit auch professionelle Autonomie ermöglicht. Inwieweit das Professionswissen der Sozialarbeiter_innen dieses Kriterium erfüllt und damit in Mintzbergs Sinn zur Koordination der Arbeit geeignet ist, konnte im Rahmen der Studie nicht vertiefend erörtert werden. Sowohl die professionstheoretisch begründete Skepsis gegenüber (standardisiertem) Expert_innenwissen als auch der Befund der vorliegenden Studie, dass deutlich über die Hälfte der befragten Fachkräfte Standards und Manuale als Arbeitserleichterung und gute Unterstützung für den (sozial-)pädagogischen Hilfeprozess einschätzten, lassen jedoch Zweifel an der Annahme aufkommen, dass das gegenwärtig vorhandene Wissen bereits diese Funktion erfüllt (siehe insbesondere Kapitel 6.1.2). Eine Schließung der Steuerungslücke durch den Rückgriff auf andere Koordinationsmechanismen, insbesondere einer Prozessesstandardisierung und Outputsteuerung, schränkt hingegen die Möglichkeiten einer professionellen Leistungserbringung ein und steht ihr ggf. entgegen (siehe Kapitel 3.2.3 und 6.2.1). Die über den Verweis auf die alternative Professionalität Sozialer Arbeit bereits markierte Differenz des Wissens müsste daher nicht nur mit Blick auf die Gestaltung von Arbeitsbündnissen, sondern auch hinsichtlich ihrer Möglichkeiten und Grenzen zur Koordination der Arbeit empirisch untersucht und diesbezügliche Steuerungslücken identifiziert werden. Erst vor dem Hintergrund solcher Kenntnisse können fachlich angemessene Alternativen zur Koordination der Arbeit entwickelt und diskutiert werden.

Im Unterschied zu Mintzbergs Konzeption des professionellen Organisationstypus ist im Falle der Sozialen Arbeit davon auszugehen, dass auch das Team ein wesentlicher Koordinationsmechanismus darstellt, es gar Steuerungslücken auf eine Weise zu schließen vermag, die – im Unterschied zu anderen Koordinationsmechanismen – zur Professionalisierung der Arbeit beitragen (siehe Kapitel 6.1.3). Für diese Annahme spricht, dass in Teams zumindest potenziell sowohl handlungsentlastende Routinen entwickelt als auch die für eine professionelle Soziale Arbeit notwendigen Reflexionsprozesse stattfinden. Gestützt wird diese These durch verschiedene Untersuchungen, die die Qualität der Teamkultur entweder als Ort der „kollektiven Reflexion“ (Klatetzki 1993), als indirekten Wirkfaktor (Albus et al. 2010, S. 161) oder, wie in der vorliegenden Studie, als Ermöglichungsbedingung professioneller Sozialer Arbeit identifizieren. Gleichwohl habe ich deutlich gemacht, dass sich die Qualität der Teamkultur nicht in einem ‚guten Umgang‘ mit den Kolleg_innen erschöpft, ganz im Gegenteil das Streben nach Gruppenkohäsion gar eine fachliche Auseinandersetzung erheblich behindern kann (siehe Kapitel 6.1.3). Als Beispiele hierzu wurden Befunde zu Kollektivierungspraktiken und Strategien zur Umschiffung fachlicher Differenzen (Henn 2015) sowie Überlegungen zu

„Groupthink“ (Janis 1971) aufgeführt. Gruppendenken führt dazu, dass Teams einseitig zur Herausbildung handlungsentlastender Routinen und zur Reifizierung von „practice ideologies“⁵² (Hasenfeld 1999, S. 12f.) genutzt werden, fachliche Reflexionsprozesse dadurch aber eher restringiert als ermöglicht werden. Bislang fehlt es weitgehend an Wissen dazu, wie dieses Spannungsverhältnis von Komplexitätsreduktion und fachlicher Irritation im Bereich der Sozialen Arbeit zugunsten der Dienstleistungsqualität bearbeitet werden könnte. Neben Supervisionen müsste hierbei vor allem die Rolle der unmittelbar Vorgesetzten in den Blick geraten, die als Teamleitungen konfliktgeladene Reflexionsprozesse moderieren und hierüber eine „Kultur des fachlichen Disput“ implementieren müssten. Ziel dessen sollte es sein, Routinen als weitgehend unsichtbare Strukturen der Reflexion zugänglich und so als (weiteren) professionellen Steuerungsmodus zur Ermöglichung guter Sozialer Arbeit fruchtbar zu machen.

Nun sprechen jedoch die im Zuge des Neuen Steuerungsmodells an die Leistungserbringer_innen der Kinder- und Jugendhilfe gerichteten Vorwürfe (Missmanagement, mangelnde Effizienz etc.) sowie die damit einhergehende Einführung eines Sozialmarktes und betriebswirtschaftlicher Managementinstrumente für Misstrauen in professionelle Selbststeuerung und für eine Verbreitung des Glaubens an die Rationalität des Managements. Obgleich ich in dieser Studie sehr deutlich machen konnte, dass Sozialmanagement zumindest bislang sein Rationalitätsversprechen nicht einlösen kann, ganz im Gegenteil weder fachlichen noch unternehmerischen Zielsetzungen gerecht wird (siehe Kapitel 5.3 und 6.2), darf der legitimatorische Mehrwert von Managementstrategien nicht unterschätzt werden. Die eigentliche Schwierigkeit eines fachlich fundierten ‚alternativen‘ Sozialmanagements ist gerade darin zu sehen, sowohl professionelle Arbeit (technisch) zu ermöglichen als auch die Legitimität der Organisation (symbolisch) zu sichern. Letzteres bedeutet den ganz unterschiedlichen Rationalitätserwartungen der politischen Vertreter_innen, des Jugendamts, der Klient_innen und der Fachkräfte entsprechen zu müssen.

Um den divergierenden Erwartungshaltungen gerecht werden zu können, wird meist eine Kombination von unterschiedlichen Steuerungsmodi gefordert. Möglichkeiten hierzu werden in einem Nebeneinander verschiedener Elemente gesehen (so etwa im Konzept der „hybriden Organisation“ bei Evers und Ewert 2010), in einer Entkopplung von Schauseite und innerorganisatorischer Praxis (Hasenfeld 2015) oder auch in der Möglichkeit der professionellen Aneignung managerieller Regeln

⁵² Hasenfeld nutzt den Begriff der „practice ideologies“ im Zusammenhang mit der Rede vom ‚institutionellen Charakter‘ sozialer personenbezogener Dienstleistungsorganisationen, also mit Blick auf ihre besondere ‚Abhängigkeit‘ von Rationalitätsmythen der organisationalen Umwelt. „It is in this sense that human service technologies reflect *practice ideologies*, namely they reify certain belief systems about what is ‘good’ for the client, and their efficacy is measured in light of these beliefs“ (Hasenfeld 1999, S. 13).

(Kirkpatrick/Ackroyd 2003; Evans 2013). Die Rede von hybriden Organisationen ist insofern irreführend, als ja alle real existierenden Organisationsformen eine Kombination ganz unterschiedlicher Steuerungslogiken aufweisen und auch tatsächlich aufweisen müssen. Alle modernen Organisationen müssen in irgendeiner Weise ihre Kernoperationen ermöglichen, alleine aus juristischen Gründen über bürokratische Elemente verfügen und zum Überleben auch unter betriebswirtschaftlichen Kriterien gesteuert werden. Insofern ist es nicht die Frage, ob verschiedene Rationalitäten kombiniert werden, sondern welchen Stellenwert die verschiedenen Elemente einnehmen, in welcher Weise sie aufeinander bezogen werden und inwieweit sie zur Bearbeitung des jeweiligen Steuerungsproblems tatsächlich geeignet sind. Eine Kombination von betriebswirtschaftlichem Management und Professionalität zur Steuerung von Sozialer Arbeit ist aus mehreren Gründen ungeeignet: Eine deutliche Grenze der Hybridisierung ergibt sich aus dem Widerspruch zwischen Professionalität und wirtschaftlicher Orientierung (siehe Kapitel 6.2.1). Diese Annahme lässt sich theoretisch aus der (engen) Definition von Professionen als „kollektivitätsorientiert“ (Parsons 1951) ableiten, wird aber vor allem auch durch die Befunde der vorliegenden Studie unterstützt. Kaum eine andere Dimension korreliert in so hohem Ausmaß *negativ* mit fachlich guten Arbeitsbedingungen und der Arbeitszufriedenheit der Fachkräfte wie das Ausmaß der wirtschaftlichen Orientierung einer Einrichtung. Im engen Zusammenhang mit diesen Befunden steht auch die oben schon erwähnte Schlussfolgerung, dass sich kein (neuer) Archetypus identifizieren ließ, der eine zum „Managed Professional Business“ vergleichbare Kombination von Professionalismus und Managerialismus aufweist. An diesem Punkt deutet sich an, dass die Soziale Arbeit die für „Hybridisierungsprozesse [benötigten] handlungswillige[n] Akteure“ (Evers/Ewert 2010, S. 125) bislang noch weitgehend vermissen lässt, also zumindest eine Form der passiven Widerstandshaltung zu erkennen gibt.

Während der professionelle Organisationstyp konstitutiv am Wohl der Klient_innen orientiert ist, muss die von Managementkritiker_innen geäußerte Annahme, Managerialismus umschließe (zwangsläufig) eine Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg, relativiert werden. Konzeptionell verweist Managerialismus zweifelsohne auf ökonomische Theorien, zudem zeigt sich in der vorliegenden Studie eine hohe Korrelation zwischen einem Misstrauen in die Professionalität der Fachkräfte und dem Ausmaß der wirtschaftlichen Orientierung einer Einrichtung. Allerdings spricht zumindest theoretisch nichts dagegen, z.B. Annahmen der Neuen Institutionenökonomik im Interesse der Verfolgung nichtwirtschaftlicher Zwecke einzusetzen (siehe z.B. Langer 2005). Mittels einer Clusteranalyse konnte im Rahmen der Studie eine Gruppe von 12 Einrichtungen identifiziert werden („managerielle Sozialverwaltungen“), die zwar ein managerialistisches Management aufweisen, dabei aber stärker am Klient_innenwohl als am wirtschaftlichen Erfolg orientiert sind (siehe Kapitel 5.4.2). Der Orientierung am Klient_innenwohl korrespondiert allerdings keinesfalls eine dem Klient_innenwohl

dienliche Praxis, ganz im Gegenteil wird die Möglichkeit zur professionellen Fallbearbeitung – im Vergleich zu den anderen untersuchten Einrichtungen – eher restringiert. Die Kombination managerieller Steuerung und vermeintlicher Klient_innenorientierung stellt folglich keine Lösung des Sozialmanagementproblems dar, sowohl Fachlichkeit im Sinne der Klient_innen als auch die Legitimität der Organisation zu sichern.

Theoretisch sowie vor dem Hintergrund der eigenen Befunde ist es fraglos, dass die Formalstruktur die organisatorische Praxis *nicht* determiniert und Managementinstrumente eingeführt werden können, ohne die Professionalität der Leistungserbringung unmittelbar einzuschränken. Ebenfalls gezeigt wurde aber, dass die Managerialisierung Sozialer Arbeit nicht bloß eine von der Praxis entkoppelte ‚Schauseite‘ ist, sondern durchaus Einfluss auf die Bedingungen zur Leistungserbringung nimmt. Im Rahmen dieser Arbeit wurden entsprechend diesen Überlegungen sowohl Argumente gegen monokausale Erklärungsansätze angeführt als auch Mechanismen dargestellt, die den Einfluss formaler Managementinstrumente auf die organisationale Praxis zu erklären vermögen. Eine verbreitete Erklärung des Zusammenhangs von Organisationsform und organisationaler Praxis und auch eine Erklärung organisationalen Wandels verweist auf die „kognitiven Skripte“, Ideen, Interessen oder auch allgemein: „interpretativen Schemata“ der Organisationsmitglieder.

Insbesondere der Befund, dass die Mitarbeitenden in eher managerialistischen Organisationen eine hohe emotionale Belastung und hohe Wechselbereitschaft aufweisen, spricht dafür, dass eine mangelnde Passung zwischen interpretativen Schemata der Fachkräfte und managerialistischen Organisationsmerkmalen vorliegt. Vor dem Hintergrund neoinstitutionalistischer Studien ist jedoch davon auszugehen, dass sich mit der weiteren Verbreitung der Managementinstrumente auch der Glaube an den Managerialismus „as the one best way of organizing“ (Carter/Clegg 2008, S. 869) verbreitet und an Legitimität gewinnt (allgemein: Czarniawska-Joerges/Joerges 1996; Hinings/Malhotra 2008; Sahlin/Wedlin 2008). Bezogen auf den Bereich der Kinder- und Jugendhilfe bedeutet dies, dass sich der Rationalitätsmythos nicht bloß in den Erwartungshaltungen fachfremder Politik_innen und Manager_innen, sondern auch in den Köpfen der Fachkräfte niederschlägt und längerfristig als Taken-For-Granted, also selbstverständlich und weitgehend nicht mehr sichtbares kognitives Skript die Handlungen der Fachkräfte leitet.⁵³ Wie Ley und Seelmeyer (2014) mit Bezug auf

⁵³ Auch wenn solche Instrumente die professionelle Praxis nicht deterministisch einschränken, verkörpern sie eine bestimmte Steuerungsidee, die in Anbetracht des verbreiteten Nichtwissens über Organisationen sowohl vielen Führungskräften als auch Fachkräften unsichtbar bleibt. Möglichkeiten der Entkopplung oder auch professionellen Aneignung sind also dadurch begrenzt, dass das Anzueignende oder zu Entkoppelnde überhaupt nicht wahrgenommen wird - und somit weitgehend unkontrolliert Einfluss auf die Organisationsstruktur und -kultur nimmt.

den Einsatz von Dokumentationssoftware feststellen, greift die damit einhergehende „Mediatisierung und Informatisierung von Sozialer Arbeit [...] nicht nur auf einer vordergründigen Ebene strukturierend in Arbeitsprozesse ein, sondern führt auch zu einer Transformation professioneller Wissensformen sowie Wahrnehmungs- und Verarbeitungsmuster“ (S. 55). Bereits jetzt lässt sich unter den befragten Mitarbeitenden eine gewisse Affinität gegenüber managerieller Fremdkontrolle feststellen und das, obwohl diese insgesamt mit schlechten Arbeitsbedingungen, Unzufriedenheit und einem erhöhten Burnout-Risiko korreliert. Mit zunehmender Verbreitung, Legitimität und Akzeptanz, sprich: Institutionalisierung des managerialistischen Glaubenssystems ist also nicht auszuschließen, dass sich auch ein *kohärenter* managerialistischer Organisationstyp durchsetzt.

Darüber hinaus zeigt sich empirisch ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Ausprägung managerialistischer Steuerungsmerkmale in einer Einrichtung und der Verbreitung des responsabilisierend-disziplinierenden Problemdeutungsmuster unter den Fachkräften. Auch wenn die Anlage meiner Studie als standardisierte Befragung kaum geeignet ist, den diesem Zusammenhang zugrundeliegenden Wirkmechanismus zu rekonstruieren, ist doch die Gemeinsamkeit zwischen einer managerialistischen und responsabilisierend-disziplinierenden Deutungslogik offensichtlich: beide beruhen auf Misstrauen in den Menschen als opportunistisches und am Eigennutz orientiertes Wesen und einer hieraus abgeleiteten Notwendigkeit der Aktivierung und Kontrolle der adressierten Akteure, also hier: der Fachkräfte und Klient_innen. Ein dem managerialistischen Organisationstyp korrespondierendes interpretatives Schema der Organisationsmitglieder beschränkt sich also keinesfalls nur auf Fragen der Steuerung und Legitimität einer Organisationsform. Es betrifft vielmehr die Kernfragen Sozialer Arbeit, nämlich die Definition ihres ‚Gegenstandes‘.

Aus der vorliegenden Organisationsstudie ergeben sich damit insgesamt viele Folgerungen für die Grundlegung eines professionalitätstfördernden ‚alternativen‘ Sozialmanagements. Statt sich damit abzumühen, betriebswirtschaftliche Instrumente für die Soziale Arbeit anzupassen, müssen die dem managerialistischen Management impliziten Glaubensvorstellungen benannt und ihre potenziellen Folgen für die Soziale Arbeit analysiert werden. Eine fachliche Sozialmanagementlehre ist damit in Anbetracht der gegenwärtigen Managerialisierung auch als ideologiekritische Theorie und Praxis zu konzeptualisieren. Um das Legitimations- und Steuerungsproblem Sozialer Arbeit anzugehen, müssen die professions- wie organisationstheoretisch fundierten Ideen für ein ‚alternatives‘ Sozialmanagement offensiv gegenüber Auftraggebern als auch im Rahmen des Studiums gegenüber den Student_innen vermittelt, d.h. in ihrer tatsächlichen und auch empirisch ermittelbaren Überlegenheit gegenüber einem managerialistischen Management vertreten werden.

Diese Forderung an ein ‚alternatives‘ Sozialmanagement lässt einen kritischen Verweis auf den „Abschied vom Experten“ (Olk 1986) notwendig werden: Die nicht endende Skepsis gegenüber Expert_innenwissen in der Sozialen Arbeit ist mit Blick auf die Gefahr der Entmündigung der Klient_innen gerechtfertigt, der Verzicht auf Expert_innenwissen hingegen eher kontraproduktiv. Im Kontext der Wirkungsforschung wird gegenwärtig die Übernahme psychologischen Wissens ebenso alternativlos hingenommen, wie in Fragen des Managements der Rückgriff auf betriebswirtschaftliches Wissen. Dass zu diesen Kernaspekten Sozialer Arbeit kein eigenes fachlich begründetes Spezialwissen existiert, verhindert nicht die Bevormundung der Klient_innen, lässt aber eine Bevormundung der Sozialen Arbeit nahezu unumgänglich werden. Sowohl mit Blick auf die kulturelle Autorität der Sozialen Arbeit, vor allem aber auch zugunsten der fachlichen Angemessenheit des Wissens und damit zum Wohle der Klient_innen ist es notwendig, dass eigene professionelle Standards gesetzt werden. Insofern ist diese Arbeit nicht als Plädoyer für einen Abschied vom Management zu verstehen, ganz im Gegenteil: es muss organisationstheoretisch fundiertes Wissen zu Professionalität, Organisation und Management in der Sozialen Arbeit entwickelt und dieses selbstbewusst als ‚Expert_innenwissen‘ vertreten und an künftige Professionelle weitergegeben werden.

Literaturverzeichnis

- Abbott, A. (1988): *The system of professions. An essay on the division of expert labor*. Chicago: University of Chicago Press.
- Abbott, A. (1991): *The Future of Professions: Occupation and Expertise in the Age of Organization*. In: Tolbert, P. S./Barley, S. R. (Hrsg.): *Research in the Sociology of Organizations: Organizations and Professions*. Greenwich, CT: Jai, S. 17-42.
- Abbott, A. (1999): *Professional Work*. In: Hasenfeld, Y. (Hrsg.): *Human services as complex organizations*. Newbury Park [u.a.]: Sage Publ., S. 145-162.
- Abrahamson, E. (1996): *Management Fashion*. In: *The Academy of Management Review* 21(1), S. 254-285.
- Adler, P. S./Borys, B. (2012): *Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive*. In: Godwyn, M./Gittel, J. H. (Hrsg.): *Sociology of organizations. Structures and relationships*. Thousand Oaks: Pine Forge Press, S. 107-118.
- AGJ (2012): *Fachlichkeit hat ihren Preis! Beschäftigungsverhältnisse in der Kinder- und Jugendhilfe – Prekarisierungstendenzen in einem Wachstumsfeld*. Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ. Online unter: <http://www.agj.de/fileadmin/files/positionen/2012/Prekarisierung.pdf> (Stand 05.01.2017)
- AKS Berlin (1971): *Zum Widerspruch zwischen Realität und Anspruch in der behördlichen Sozialarbeit*. In: *neue praxis* 1(1), S. 5-12.
- Albus, S./Greschke, H./Klingler, B./Messmer, H./Micheel, H.-G./Otto, H.-U./Polutta, A. (2009): *Elemente Wirkungsorientierter Jugendhilfe und ihre Wirkungsweisen. Erkenntnisse der wissenschaftlichen Evaluation des Bundesmodellprogramms (Universität Bielefeld)*. In: *Praxishilfe zur wirkungsorientierten Qualifizierung der Hilfen zur Erziehung. Wirkungsorientierte Jugendhilfe*, 9. Münster: ISA, S. 24-60.
- Albus, S./Greschke, H./Klingler, B./Messmer, H./Micheel, H.-G./Otto, H.-U./Polutta, A. (2010): *Abschlussbericht der Evaluation des Bundesmodellprogramms "Qualifizierung der Hilfen zur Erziehung durch wirkungsorientierte Ausgestaltung der Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsvereinbarungen nach §§ 78a ff SGB VIII"*. Münster [u.a.]: Waxmann.
- Albus, S./Micheel, H.-G./Polutta, A. (2011): *Der Wirkungsdiskurs in der Sozialen Arbeit und seine Implikationen für die empirische Sozialforschung*. In: Oelerich, G./Otto, H.-U. (Hrsg.): *Empirische Forschung und Soziale Arbeit*. Wiesbaden: VS Verl., S. 243-252.
- Albus, S./Ziegler, H. (2013): *Wirkungsforschung*. In: Graßhoff, G. (Hrsg.): *Adressaten, Nutzer, Agency. Akteursbezogene Forschungsperspektiven in der Sozialen Arbeit*. Wiesbaden: Springer, S. 163-180.
- Althusser, L. (1973): *Marxismus und Ideologie. Probleme der Marx-Interpretation*. Berlin: VSA.
- Amann, K./Hirschauer, S. (1997): *Die Befremdung der eigenen Kultur. Ein Programm*. In: Hirschauer, S. (Hrsg.): *Die Befremdung der eigenen Kultur. Zur ethnographischen Herausforderung soziologischer Empirie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 7-52.
- APA (2010): *Publication manual of the American Psychological Association*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Arbeitsgruppe bkA (2006): *Der betroffenenkontrollierte Ansatz*. In: *Prävention. Zeitschrift des Bundesvereins zur Prävention von sexuellem Missbrauch* 9(4), S. 4-9.
- Arches, J. (1991): *Social structure, burnout, and job satisfaction*. In: *Social work* 36(3), S. 202-206.

- Argyris, C. (1999): Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Arnold, U. (2009): Qualitätsmanagement in sozialwirtschaftlichen Organisationen. In: Arnold, U./Grunwald, K./Maelicke, B. (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos Verl., S. 458-496.
- Bäcker, G./Naegele, G./Bispinck, R./Hofemann, K./Neubauer, J. (2008): Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland. Band 1: Grundlagen, Arbeit, Einkommen und Finanzierung. Wiesbaden: VS Verl.
- Badura, B. (1980): Self-help Groups as an Alternative to Bureaucratic Regulation and Professional Dominance of the Human Services. In: Grunow, D./Hegner, F. (Hrsg.): Welfare or bureaucracy? Problems of matching social services to clients' needs. Cambridge, Mass.: Oelgeschlager Gunn & Hain, S. 199-212.
- Badura, B./Gross, P. (1976): Sozialpolitische Perspektiven. Eine Einführung in Grundlagen und Probleme sozialer Dienstleistungen. München: Piper.
- Banner, G. (1991): Von der Behörde zum Dienstleistungsunternehmen. Die Kommunen brauchen ein neues Steuerungsmodell. In: Verwaltungsführung, Organisation, Personal (VOP) 13(1), S. 6-11.
- Barabas, F./Blanke, B./Sachße, C./Statscheit, U. (1977): Zur Theorie der Sozialarbeit. Sozialisation als gesellschaftliche Praxis. In: Barabas, F./Blanke, T./Sachße, C./Statscheit, U. (Hrsg.): Jahrbuch der Sozialarbeit 1978: Analysen, Berichte, Materialien. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 490-535.
- Barley, S. R./Tolbert, P. S. (1991): Introduction: At the Intersection of Organizations and Occupations. In: Tolbert, P. S./Barley, S. R. (Hrsg.): Research in the Sociology of Organizations: Organizations and Professions. Greenwich, CT: Jai, S. 1-15.
- Barley, S. R./Tolbert, P. S. (1997): Institutionalization and Structuration. Studying the Links between Action and Institution. In: Organization Studies 18(1), S. 93-117.
- Bastian, P./Schrödter, M. (2015): Fachliche Einschätzung bei Verdacht auf Kindeswohlgefährdung. In: neue praxis 45(3), S. 224-242.
- Battiliana, J./D'Aunno, T. (2009): Institutional work and the paradox of embedded agency. In: Lawrence, T. B./Suddaby, R./Leca, B. (Hrsg.): Institutional work. Actors and agency in institutional studies of organization. Cambridge: Cambridge University Press, S. 31-58.
- Bauer, R. (1973): Die Methoden der Sozialarbeit/-pädagogik unter kapitalistischen Produktionsverhältnissen. Thesen aus dialektischer und historischer Sicht. In: neue praxis 3(1), S. 106-116.
- Bauer, R. (1992): Hier geht es um Menschen, dort um Gegenstände. In: Widersprüche (61), S. 11-50.
- Bauer, R. (2001): Personenbezogene Soziale Dienstleistungen: Begriff, Qualität und Zukunft. VS Verl.
- Becker-Lenz, R. (2005): Das Arbeitsbündnis als Fundament professionellen Handelns. In: Pfadenhauer, M. (Hrsg.): Professionelles Handeln. Wiesbaden: VS Verl., S. 87-104.
- Beckmann, C./Maar, K./Otto, H.-U./Schaarschuch, A./Schrödter, M. (2009): Burnout als Folge restringierender Arbeitsbedingungen? Ergebnisse einer Studie aus der Sozialpädagogischen Familienhilfe. In: Beckmann, C./Otto, H.-U./Richter, M./Schrödter, M. (Hrsg.): Neue Familialität als Herausforderung der Jugendhilfe. neue praxis: Sonderheft 9. Lahnstein: neue praxis, S. 194-207.
- Beckmann, C./Otto, H.-U./Schaarschuch, A./Schrödter, M. (2006): Qualität und Wirkung in der Sozialpädagogischen Familienhilfe. Vorläufige Ergebnisse des DFG-Projektes „Dienstleistungsqualität“. Bielefeld, Wuppertal.

- Beckmann, C./Otto, H.-U./Schaarschuch, A./Schrödter, M. (2007): Qualitätsmanagement und Professionalisierung in der Sozialen Arbeit. Ergebnisse einer Studie zu organisationalen Bedingungen ermächtigender Formalisierung. In: Zeitschrift für Sozialreform 53(3), S. 275-295.
- Beckmann, C./Otto, H.-U./Schrödter, M. (2009): Management der Profession. Zwischen Herrschaft und Koordination. In: Grunwald, K. (Hrsg.): Vom Sozialmanagement zum Management des Sozialen? Eine Bestandsaufnahme. Baltmannsweiler: Schneider-Verl. Hohengehren, S. 15-41.
- Bell, D. (1976): The coming of post-industrial society. A venture in social forecasting. New York: Basic Books.
- Berger, J./Offe, C. (1980): Die Entwicklungsdynamik des Dienstleistungssektors. In: Leviathan 8(1), S. 41-75.
- Berger, P. L./Luckmann, T. (1966/1991): The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge. Harmondsworth: Penguin.
- Blanke, T./Sachße, C. (1978): Theorie der Sozialarbeit. In: Gaertner, A./Sachße, C. (Hrsg.): Politische Produktivität der Sozialarbeit. Frankfurt am Main [u.a.]: Campus-Verl., S. 15-58.
- Blanke, T./Sachße, C. (1987): Wertwandel in der Sozialarbeit. Verfassungstheoretische Überlegungen zur Kritik des Sozialisationsstaates. In: Olk, T./Otto, H.-U. (Hrsg.): Soziale Dienste im Wandel 1. Helfen im Sozialstaat. Neuwied/Darmstadt: Luchterhand, S. 251-284.
- Blau, P. M. (1955): The Dynamics of Bureaucracy. A Study of Interpersonal Relations in two Government Agencies. The University of Chicago Press.
- Blau, P. M./Scott, R. W. (1962): Formal organizations. a comparative approach. Stanford, Calif: Stanford Business Books.
- Blau, P. M./Scott, W. R. (1971): Professionale und bürokratische Orientierung in formalen Organisationen - dargestellt am Beispiel der Sozialarbeiter. In: Otto, H.-U./Utermann, K. (Hrsg.): Sozialarbeit als Beruf. Auf dem Weg zur Professionalisierung? München: Juventa, S. 125-140.
- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (1990): Achter Jugendbericht. Bericht über Bestrebungen und Leistungen der Jugendhilfe. Bundestag-Drucksache 11/6576. Bonn.
- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (1994): Neunter Jugendbericht. Bericht über die Situation der Kinder und Jugendlichen und die Entwicklung der Jugendhilfe in den neuen Bundesländern. Bundestag-Drucksache 13/70. Bonn.
- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (2002): Elfter Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Berlin.
- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (2011): ESF-Modellprogramm "MEHR Männer in Kitas". Berlin.
- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (2013): 14. Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Drucksache 17/12200. Berlin.
- Bode, I. (2010): Der Zweck heil(ig)t die Mittel? Ökonomisierung und Organisationsdynamik im Krankenhaussektor. In: Endress, M./Matys, T. (Hrsg.): Die Ökonomie der Organisation – die Organisation der Ökonomie. Wiesbaden: VS Verl., S. 63-92.
- Bogumil, J./Grohs, S./Kuhlmann, S./Ohm, A. K. (2008): Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell. Eine Bilanz kommunaler Verwaltungsmodernisierung. Berlin: Ed. Sigma.

- Böhnisch, L. (2012): Lebensbewältigung. Ein sozialpolitisch inspiriertes Paradigma für die Soziale Arbeit. In: Thole, W. (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. Wiesbaden: VS Verl., S. 219-233.
- Böhnisch, L./Lösch, H. (1973): Das Handlungsverständnis des Sozialarbeiters und seine institutionelle Determination. In: Otto, H.-U./Schneider, S. (Hrsg.): Gesellschaftliche Perspektiven der Sozialarbeit. Zweiter Halbband. Neuwied: Luchterhand, S. 21-41.
- Bolle de Bal (1992): Motivation. In: Széll, G. (Hrsg.): Concise encyclopaedia of participation and co-management. Berlin: de Gruyter, S. 552-557.
- Böllert, K. (2006): Die Produktivität des Sozialen - den sozialen Staat aktivieren. In: Böllert, K./Hansbauer, P./Hasenjürgen, B./Langenohl, S. (Hrsg.): Die Produktivität des Sozialen – den sozialen Staat aktivieren. Sechster Bundeskongress Soziale Arbeit. Wiesbaden: VS Verl., S. 15-27.
- Böllert, K./Hansbauer, P./Hasenjürgen, B./Langenohl, S. (Hrsg.) (2006): Die Produktivität des Sozialen – den sozialen Staat aktivieren. Sechster Bundeskongress Soziale Arbeit. Wiesbaden: VS Verl.
- Boltanski, L./Chiapello, È. (2006): Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz: UVK-Verl.-Ges.
- Boltanski, L./Thevenot, L. (2007): Über die Rechtfertigung. Eine Soziologie der kritischen Urteilskraft. Hamburg: Verl. Hamburger Ed.
- Bommes, M./Scherr, A. (1996): Exklusionsvermeidung, Inklusionsvermittlung und/oder Exklusionsverwaltung. In: neue praxis 26(2), S. 107-123.
- Bommes, M./Scherr, A. (2012): Soziologie der Sozialen Arbeit. Eine Einführung in Formen und Funktionen organisierter Hilfe. Weinheim: Beltz Juventa.
- Borchert, J./Lessenich, S. (2004): "Spätkapitalismus" revisited. Claus Offes Theorie und die adaptive Selbsttransformation der Wohlfahrtsstaatsanalyse. In: Zeitschrift für Sozialreform 50(6), S. 563-583.
- Bortz, J. (2005): Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler. Berlin [u.a.]: Springer.
- Böttcher, W./Merchel, J. (2010): Einführung in das Bildungs- und Sozialmanagement. Opladen [u.a.]: Budrich.
- Boxenbaum, E./Jonsson, S. (2008): Isomorphism, Diffusion and Decoupling. In: Greenwood, R. (Hrsg.): The Sage handbook of organizational institutionalism. Los Angeles [u.a.]: Sage Publ., S. 78-98.
- Brinkmann, U./Dörre, K./Krämer, K./Röbenack, S./Speidel, F. (2006): Prekäre Arbeit. Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Brock, D./Powell, M. J./Hinings, C. R. (Hrsg.) (1999): Restructuring the professional organisation. Accounting, healthcare, and law. London, New York: Routledge.
- Bröckling, U. (2007): Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bröckling, U. (2010): Totale Mobilmachung. Menschenführung im Qualitäts- und Selbstmanagement. In: Bröckling, U./Krasmann, S./Lemke, T. (Hrsg.): Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 131-167.
- Bröring, M./Buschmann, M. (2012): Atypische Beschäftigungsverhältnisse in ausgewählten Arbeitsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe. Frankfurt am Main: GEW.

- Brumlik, M. (1984): Verstehen oder Kolonialisieren. In: Müller, S./Otto, H.-U. (Hrsg.): Verstehen oder kolonialisieren. Grundprobleme sozialpädagogischen Handelns und Forschens. Bielefeld: Kleine Verl., S. 31-62.
- Brunkhorst, H. (1984): "Kolonialisieren" verstehen. Anmerkungen zur pädagogischen Kritik der Verdinglichungs-Kolonialisierungsthese. In: Müller, S./Otto, H.-U. (Hrsg.): Verstehen oder kolonialisieren. Grundprobleme sozialpädagogischen Handelns und Forschens. Bielefeld: Kleine Verl., S. 161-168.
- Brunsson, N. (1989): The organization of hypocrisy. Talk decisions and actions in organizations. Chichester [u.a.]: Wiley.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011): Fachkräftesicherung. Ziele und Maßnahmen der Bundesregierung. Berlin.
- Burns, T./Stalker, G. M. (1961): The management of innovation. London: Tavistock Publ.
- Büscher, A. (2007): Negotiating Helpful Action. A Substantive Theory on the Relationship between Formal and Informal Care. Dissertation. Tampere: Juvenes.
- Butterwegge, C. (2012): Krise und Zukunft des Sozialstaates. Wiesbaden: VS Verl.
- Campbell, D. T. (1979): Assessing the Impact of Planned Social Change. In: Evaluation and Program Planning 2, S. 67-90.
- Caronna, C. A./Scott, R. W. (1999): Institutional Effects on Organizational Governance and Conformity. The Case of the Kaiser Permanente and the United States Health Care Field. In: Brock, D./Powell, M. J./Hinings, C. R. (Hrsg.): Restructuring the professional organisation. Accounting, healthcare, and law. London, New York: Routledge, S. 68-86.
- Carter, C./Clegg, S. R. (2008): Managerialism. In: Clegg, S. R./Bailey, J. R. (Hrsg.): International Encyclopedia of Organization Studies. Los Angeles [u.a.]: Sage Publ., S. 867-870.
- Chassé, K. A. (2013): Deregulierte Soziale Arbeit? In: Widersprüche (128), S. 11-30.
- Clarke, J./Newman, J. (1997): The managerial state. Power, politics and ideology in the remaking of social welfare. London: Sage Publ.
- Clausen, H./König, M./Schank, C./Schmidt, M. (2012): Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft. Eine empirische Studie. Hamburg: Akquinet.
- Cloos, P. (2008): Die Inszenierung von Gemeinsamkeit. Eine vergleichende Studie zu Biografie Organisationskultur und beruflichem Habitus von Teams in der Kinder- und Jugendhilfe. Weinheim [u.a.]: Juventa.
- Collins, R. (1990): Changing conceptions in the sociology of the professions. In: Burrage, M./Torstendahl, R. (Hrsg.): The Formation of professions. Knowledge, state and strategy. London: Sage Publ., S. 11-23.
- Cooper, D. J./Hinings, C. R./Greenwood, R./Brown, J. L. (1996): Sedimentation and Transformation in Organizational Change: The Case of Canadian Law Firms. In: Organization Studies 17(4), S. 623-647.
- Cremer-Schäfer, H. (2004): Nicht Person, nicht Struktur: soziale Situation! Bewältigungsstrategien sozialer Ausschließung. In: Kessler, F./Otto, H.-U. (Hrsg.): Soziale Arbeit und soziales Kapital. Zur Kritik lokaler Gemeinschaftlichkeit. Wiesbaden: VS Verl., S. 169-184.
- Crozier, M./Friedberg, E. (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein/Ts.: Athenäum.
- Czarniawska-Joerges, B./Joerges, B. (1996): Travels of Ideas. In: Czarniawska-Joerges, B./Sevón, G. (Hrsg.): Translating organizational change. Berlin, New York: Walter de Gruyter, S. 13-48.

- Daheim, H. (1992): Zum Stand der Professionssoziologie. Rekonstruktionen machttheoretischer Modelle der Profession. In: Dewe, B./Ferchhoff, W./Radtke, F.-O. (Hrsg.): Erziehen als Profession. Zur Logik professionellen Handelns in pädagogischen Feldern. Opladen: Leske + Budrich.
- Dahme, H.-J./Kühnlein, G./Wohlfahrt, N./Burmester, M. (2005): Zwischen Wettbewerb und Subsidiarität. Wohlfahrtsverbände unterwegs in die Sozialwirtschaft. Düsseldorf: Edition Sigma.
- Dahme, H.-J./Wohlfahrt, N. (2003): Soziale Dienste auf dem Weg in die Sozialwirtschaft. Auswirkungen der "Neuen Steuerung" auf die freien Träger und Konsequenzen für die Soziale Arbeit. In: Widersprüche (90), S. 41-56.
- Dahme, H.-J./Wohlfahrt, N. (Hrsg.) (2005): Aktivierende Soziale Arbeit. Theorie – Handlungsfelder – Praxis. Baltmannsweiler: Schneider-Verl. Hohengehren.
- Dahme, H.-J./Wohlfahrt, N. (Hrsg.) (2012a): Produktionsbedingungen Sozialer Arbeit in Europa. Analysen und Länderberichte. Baltmannsweiler: Schneider-Verl. Hohengehren.
- Dahme, H.-J./Wohlfahrt, N. (2012b): Ungleich gerecht? Kritik moderner Gerechtigkeitsdiskurse und ihrer theoretischen Grundlagen. Hamburg: VSA.
- Dahme, H.-J./Wohlfahrt, N. (2015): Soziale Dienstleistungspolitik. Eine kritische Bestandsaufnahme. Wiesbaden: Springer.
- Dahmen, S. (2011): Evidenzbasierte Soziale Arbeit? Zur Rolle wissenschaftlichen Wissens für sozialarbeiterisches Handeln. Baltmannsweiler: Schneider-Verl. Hohengehren.
- Damm, D. (1975): Politische Jugendarbeit. München: Juventa.
- Dean, H. (2003): The Third Way and Social Welfare. The Myth of Post-Emotionalism. In: Social Policy and Administration 37(7), S. 695-708.
- Derber, C. (1983): Managing Professionals. Ideological Proletarianization and Post-Industrial Labor. In: Theory and Society 12(3), S. 309-341.
- Destatis (Statistisches Bundesamt) (2016): Erläuterungen zur Arbeitsmarktstatistik: Atypische Beschäftigung in Abgrenzung vom Normalarbeitsverhältnis. Online unter: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Methoden/AtypischeBeschaeftigung.html> (Stand: 05.01.2017)
- Deutscher Verein für Öffentliche und Private Fürsorge (2002): Empfehlungen zur Teamarbeit und Teamentwicklung in der sozialen Arbeit. Frankfurt am Main: Dt. Verein für Öffentliche und Private Fürsorge.
- Dewe, B. (2005): Perspektiven gelingender Professionalität. In: neue praxis 35(3), S. 257-266.
- Dewe, B. (2013): Reflexive Sozialarbeit im Spannungsfeld von evidenzbasierter Praxis und demokratischer Rationalität. Plädoyer für die handlungslogische Entfaltung reflexiver Professionalität. In: Becker-Lenz, R. (Hrsg.): Professionalität in der Sozialen Arbeit. Standpunkte Kontroversen Perspektiven. Wiesbaden: VS Verl., S. 89-112.
- Dewe, B./Ferchhoff, W./Radke, F.-O. (1992): Das "Professionswissen" von Pädagogen. Ein wissenschaftlicher Rekonstruktionsversuch. In: Dewe, B./Ferchhoff, W./Radtke, F.-O. (Hrsg.): Erziehen als Profession. Zur Logik professionellen Handelns in pädagogischen Feldern. Opladen: Leske + Budrich, S. 70-91.
- Dewe, B./Ferchhoff, W./Scherr, A./Stüwe, G. (1993): Professionelles soziales Handeln. Soziale Arbeit im Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis. Weinheim: Juventa.
- Dewe, B./Otto, H.-U. (1987): Verwissenschaftlichung ohne Selbstreflexivität. Produktion und Applikation wissenschaftlicher Problemdeutungen in der Sozialarbeit/Sozialpädagogik. In: Olk,

- T./Otto, H.-U. (Hrsg.): Soziale Dienste im Wandel 1. Helfen im Sozialstaat. Neuwied/Darmstadt: Luchterhand, S. 285-326.
- Dewe, B./Otto, H.-U. (2012): Reflexive Sozialpädagogik. In: Thole, W. (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. Wiesbaden: VS Verl., S. 197-218.
- Dewe, B./Stüwe, G. (2016): Basiswissen Profession. Zur Aktualität und kritischen Substanz des Professionskonzeptes für die Soziale Arbeit. In memoriam Wilfried Ferchhoff. Weinheim, Bergstr.: Beltz Juventa.
- Diaz-Bone, R./Thévenot, L. (2010): Die Soziologie der Konventionen. Die Theorie der Konventionen als ein zentraler Bestandteil der neuen französischen Sozialwissenschaften. Einleitung. In: Trivium (5). Online unter: <https://trivium.revues.org/3557> (Stand: 05.01.2017).
- DiMaggio, P. J. (1988): Interest and Agency in Institutional Theory. In: Zucker, L. G. (Hrsg.): Institutional patterns and organizations. Culture and environment. Cambridge, Mass.: Ballinger Pub., S. 3-22.
- DiMaggio, P. J. (1991): Constructing an Organizational Field as a Professional Project: U.S. Art Museums, 1920-1940. In: Powell, W. W. (Hrsg.): The new institutionalism in organizational analysis. Chicago [u.a.]: Univ. of Chicago Press, S. 267-292.
- DiMaggio, P. J./Powell, W. W. (1983): The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields. In: American Sociological Review 48(2), S. 147-160.
- Dollinger, B. (2006): Prävention. Unintendierte Nebenfolgen guter Absichten. In: Dollinger, B./Raithel, J. (Hrsg.): Aktivierende Sozialpädagogik. Ein kritisches Glossar. Wiesbaden: VS Verl., S. 145-154.
- Dollinger, B. (2010): Methodologische Anmerkungen zur Analyse von Wirkungen Neuer Steuerung auf professionelles Handeln in der Jugendhilfe. In: Zeitschrift für Sozialpädagogik 8(3).
- Dollinger, B. (2011): Punitive Pädagogen? Eine empirische Differenzierung von Erziehungs- und Strafeinstellungen. In: Zeitschrift für Sozialpädagogik 9(3), S. 228-247.
- Dollinger, B./Oelkers, N./Ziegler, H. (2013): Students of Social Work in the Slipstream of the Politics of Activation. Results of Explorative Studies. In: Social Work & Society 11(1). Online unter: <http://www.socwork.net/sws/article/view/357/707> (Stand 05.01.2017).
- Döring, N./Bortz, J. (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Berlin: Springer.
- Dreisbach, D. (1973): Zur bürokratischen Organisation der Sozialarbeit. In: Otto, H.-U./Schneider, S. (Hrsg.): Gesellschaftliche Perspektiven der Sozialarbeit. Zweiter Halbband. Neuwied: Luchterhand, S. 41-54.
- Drucker, P. F. (1954): The Practice of Management. New York: Harper & Row.
- Ebers, M./Gotsch, W. (2014): Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: Kieser, A./Ebers, M. (Hrsg.): Organisationstheorien. Stuttgart: Kohlhammer, S. 195-255.
- Edeling, T. (2007): Management und Managerialismus im öffentlichen Unternehmen. In: König, K./Reichard, C. (Hrsg.): Theoretische Aspekte einer Managerialistischen Verwaltungskultur. 1. Symposium des Arbeitskreises "Theoretische Aspekte der Verwaltungskultur". Speyer: Dt. Forschungsinst. für Öffentliche Verwaltung, S. 65-78.
- Eichinger, U. (2009): Die Restrukturierung der Rahmenbedingungen Sozialer Arbeit aus der Beschäftigtenperspektive. In: neue praxis 39(2), S. 117-128.
- Ekholm, M. (1997): Steuerungsmodelle für Schulen in Europa. Schwedische Erfahrungen mit alternativen Ordnungsmodellen. In: Zeitschrift für Pädagogik 43(4), S. 597-608.

- Enzmann, D./Kleiber, D. (1989): Helfer-Leiden. Streß und Burnout in psychosozialen Berufen. Heidelberg: Asanger.
- Etzioni, A. (1961): A comparative analysis of complex organizations. New York: Free Press of Glencoe.
- Etzioni, A. (1969): Preface. In: Etzioni, A. (Hrsg.): The Semi-Professions and their Organization. New York: Free Press, S. v-xviii.
- Eurostat (Statistisches Amt der Europäischen Union). (2016). Glossar: Armutsgefährdungsquote. Online unter: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:At-risk-of-poverty_rate/de (Stand: 08.01.2017).
- Euteneuer, M. (2014): Training(s), Elterntraining(s). In: Düring, D./Krause, H.-U./Peters, F./Rätz, R./Rosenbauer, N./Vollhase, M. (Hrsg.): Kritisches Glossar der Hilfen zur Erziehung. Regensburg: Walhalla-Fachverl., S. 368-375.
- Evans, T. (2010): Professional discretion in welfare services. Beyond street-level bureaucracy. Farnham: Ashgate.
- Evans, T. (2011): Professionals, Managers and Discretion: Critiquing Street-Level Bureaucracy. In: British Journal of Social Work 41(2), S. 368-386.
- Evans, T. (2013): Organisational Rules and Discretion in Adult Social Work. In: British Journal of Social Work 43(4), S. 739-758.
- Evans, T./Harris, J. (2004): Street-Level bureaucracy, social work and the (exaggerated) death of discretion. In: British Journal of Social Work 34(6), S. 871-895.
- Evers, A./Ewert, B. (2010): Hybride Organisationen im Bereich sozialer Dienste. Ein Konzept, sein Hintergrund und seine Implikationen. In: Klatetzki, T. (Hrsg.): Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Wiesbaden: VS Verl., S. 103-128.
- Evers, A./Rauch, U./Stitz, U. (2002): Von öffentlichen Einrichtungen zu sozialen Unternehmen. Hybride Organisationsformen im Bereich sozialer Dienstleistungen. Berlin: Ed. Sigma.
- Ewald, F. (1993): Der Vorsorgestaat. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Eyferth, H./Hannschen, G./Hirschauer, P./Matthiesen, K./Oswalt, A./Otto, H.-U./Peter, H./Utermann, K./Sengling, D./Schneider, S./Templin, G. (1971): Eine neue Zeitschrift. In: neue praxis 1(1), S. 2-4.
- Fendrich, S./Tabel, A. (2012): Deutlicher Personalanstieg in den Hilfen zur Erziehung. In: KomDat 15(1), S. 8-11.
- Flad, C./Schneider, S./Treptow, R./Eßer, F. (2008): Handlungskompetenz in der Jugendhilfe. Eine qualitative Studie zum Erfahrungswissen von Fachkräften. Wiesbaden: VS Verl.
- Flösser, G. (1994): Soziale Arbeit jenseits der Bürokratie. Über das Management des Sozialen. Neuwied: Luchterhand.
- Flösser, G. (2008): Soziale Dienste - Ein Überblick. Institutionelle und organisatorische Herausforderungen professionellen Handelns. In: Bielefelder Arbeitsgruppe 8 (Hrsg.): Soziale Arbeit in Gesellschaft. Wiesbaden: VS Verl., S. 243-251.
- Flösser, G./Otto, H.-U. (1992): Sozialmanagement oder Management des Sozialen? In: Flösser, G. (Hrsg.): Sozialmanagement oder Management des Sozialen. Bielefeld: Böllert KT-Verl., S. 7-18.
- Flösser, G./Schmidt, M. (2000): Professionelles Dienstleistungsmanagement durch Personalentwicklung. In: Müller, S./Otto, H.-U. (Hrsg.): Soziale Arbeit. Gesellschaftliche Bedingungen und professionelle Perspektiven. Neuwied: Luchterhand, S. 303-314.
- Foerster, H. von (1993): Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Foucault, M. (1999): In Verteidigung der Gesellschaft. Vorlesungen am Collège de France (1975-76). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Fourastié, J. (1949): Le grand espoir du XXe siècle. Progrès technique, progrès économique, progrès social. Paris: Presses Universitaires de France.
- Fournier, V. (1999): The Appeal to 'Professionalism' as a Disciplinary Mechanism. In: *Sociological Review* 47(2), S. 280-307.
- Freeman, J. (1972): The Tyranny of Structurelessness. In: *Berkeley Journal of Sociology* 17, S. 151-164.
- Freidson, E. (2001): Professionalism. The third logic. Chicago: Univ. of Chicago Press.
- Freudenberger, H. J. (1974): Staff Burn-Out. In: *Journal of Social Issues* 30(1), S. 159-165.
- Freudenberger, H. J. (1975): The Staff Burn-Out Syndrome in Alternative Institutions. In: *Psychotherapy: Theory, Research and Practice* 12(1), S. 73-82.
- Friedland, R./Alford, R. R. (1991): Bringing Society Back in: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. In: Powell, W. W. (Hrsg.): *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago [u.a.]: Univ. of Chicago Press, S. 232-266.
- Fuchs-Rechlin, K. (2011): Wachstum mit Nebenwirkung, oder: Nebenwirkung Wachstum? In: Rauschenbach, T./Schilling, M. (Hrsg.): *Kinder- und Jugendhilfereport 3. Bilanz der empirischen Wende*. Weinheim, München: Juventa, S. 45-66.
- Fuchs-Rechlin, K./Rauschenbach, T. (2012): Kinder- und Jugendhilfe – ein Wachstumsmotor des Arbeitsmarktes? In: *KomDat* 15(1), S. 1-4.
- Gadow, T./Peuker, C./Pluto, L./van Santen, E./Seckinger, M. (2013): *Wie geht's der Kinder- und Jugendhilfe? Empirische Befunde und Analysen*. Weinheim [u.a.]: Beltz Juventa.
- Gambrill, E. (1999): Evidence-Based Practice. An Alternative to Authority-Based Practice. In: *Families in Society: The Journal of Contemporary Human Services* 80(4), S. 341-350.
- Gängler, H./Rauschenbach, T. (1984): Halbierete Verständigung – Sozialpädagogik zwischen Kolonialisierung und Mediatisierung lebensweltlichen Eigensinns. In: Müller, S./Otto, H.-U. (Hrsg.): *Verstehen oder kolonialisieren. Grundprobleme sozialpädagogischen Handelns und Forschens*. Bielefeld: Kleine Verl., S. 145-168.
- Garland, D. (2008): *Kultur der Kontrolle. Verbrechensbekämpfung und soziale Ordnung in der Gegenwart*. Frankfurt am Main, New York, NY: Campus-Verl.
- Gartner, A./Riessman, F. (1974): *The service society and the consumer vanguard*. New York: Harper & Row.
- Gehlen, A. (1950): *Der Mensch. Seine Natur und seine Stellung in der Welt*. Bonn: Athenäum-Verl.
- Genelot, D. (1992): *Manager dans la complexité. Réflexions à l'usage des dirigeants*. Paris: INSEP Editions.
- Gerull, K.-P. (2004): *Qualitätsmanagement in der Jugend- und Sozialhilfe. Literaturanalytische und empirische Studien*. Dissertation. Göttingen.
- Gibbs, A. (2000): New Managerialism. In: Davies, M. (Hrsg.): *The Blackwell encyclopaedia of social work*. Oxford [u.a.]: Blackwell, S. 229-231.
- Giddens, A. (1984): *The constitution of society. Outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A. (1997): *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt am Main [u.a.]: Campus-Verl.
- Giesecke, H. (2012): Sozialarbeit – ein Berufsfeld mit Zukunft? In: *Sozial Extra* 36(3-4), S. 29-31.

- Glaser, B. G./Strauss, A. L./Paul, A. T. (1998): *Grounded theory. Strategien qualitativer Forschung*. Bern: Huber.
- Gouldner, A. W. (1954): *Patterns of industrial bureaucracy*. New York: Free Press.
- Gouldner, A. W. (1957): *Cosmopolitans and Locals. Toward an Analysis of Latent Social Roles*. In: *Administrative Science Quarterly* 2(3), S. 281-306.
- Gouldner, A. W. (1958): *Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles. II*. In: *Administrative Science Quarterly* 2(4), S. 444-480.
- Gouldner, A. W./Newcomb, E. R. (1968): *Eine Untersuchung über administrative Rollen*. In: Mayntz, R. (Hrsg.): *Bürokratische Organisation*. Köln: Kiepenheuer & Witsch, S. 239-248.
- Gray, J. T. (1999): *Restructuring Law Firms*. In: Brock, D./Powell, M. J./Hinings, C. R. (Hrsg.): *Restructuring the professional organisation. Accounting, healthcare, and law*. London, New York: Routledge, S. 87-104.
- Greenwood, R./Hinings, C. R. (1993): *Understanding Strategic Change. The Contribution of Archetypes*. In: *Academy of Management Journal* 36(5), S. 1052-1081.
- Greenwood, R./Hinings, C. R. (1996): *Understanding Radical Organizational Change. Bringing together the Old and the New Institutionalism*. In: *The Academy of Management Review* 21(4), S. 1022-1054.
- Greenwood, R./Hinings, C. R./Brown, J. L. (1990): *"P² Form" Strategic Management: Corporate Practices in Professional Partnerships*. In: *Academy of Management Journal* 33(4), S. 725-755.
- Greenwood, R./Suddaby, R. (Hrsg.) (2006): *Professional service firms*. Amsterdam, Boston, Oxford: Elsevier JAI.
- Greenwood, R./Suddaby, R./McDougald (2006): *Introduction*. In: Greenwood, R./Suddaby, R. (Hrsg.): *Professional service firms*. Amsterdam, Boston, Oxford: Elsevier JAI, S. 1-16.
- Groenemeyer, A. (Hrsg.) (2010): *Doing social problems. Mikroanalysen der Konstruktion sozialer Probleme und sozialer Kontrolle in institutionellen Kontexten*. Wiesbaden: VS Verl.
- Grohs, S./Bogumil, J. (2011): *Management sozialer Dienste*. In: Evers, A./Heinze, R. G./Olk, T. (Hrsg.): *Handbuch Soziale Dienste*. Wiesbaden: VS Verl., S. 299-316.
- Gross, P./Badura, B. (1977): *Sozialpolitik und soziale Dienste. Entwurf einer Theorie personenbezogener Dienstleistungen*. In: Ferber, C. v. (Hrsg.): *Soziologie und Sozialpolitik*. Wiesbaden: Westdt. Verl., S. 361-385.
- Grover, V. K. (2014): *Objective solution of subjective problems: Issue of methodological approach*. In: *Journal of Advanced Research in Psychology & Psychotherapy* 1(1), S. 10-21.
- Grunwald, K./Steinbacher, E. (2007): *Organisationsgestaltung und Personalführung in den Erziehungshilfen. Grundlagen und Praxismethoden*. Weinheim: Juventa.
- Grunwald, K./Thiersch, H. (2003): *Lebenswelt und Dienstleistung*. In: Olk, T./Otto, H.-U. (Hrsg.): *Soziale Arbeit als Dienstleistung*. München/Unterschleißheim: Luchterhand, S. 67-89.
- Habermas, J. (1981a): *Theorie des kommunikativen Handelns. Band 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Habermas, J. (1981b): *Theorie des kommunikativen Handelns. Band 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Habermas, J. (1984): *Vorstudien und Ergänzungen zur Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hackman, R. J./Oldham, G. R. (1975): *Development of the Job Diagnostic Survey*. In: *Journal of Applied Psychology* 60(2), S. 159-170.

- Halfar, B. (2012): Auf die Führungskräfte kommt es an. In: *Sozialwirtschaft* 22(3), S. 9-11.
- Hall, C./Juhila, K./Parton, N./Pösö, T. (Hrsg.) (2003): *Constructing clienthood in social work and human services. Interaction, identities, and practices*. London [u.a.]: Jessica Kingsley Publishers.
- Hannan, M. T./Freeman, J. (1977): *The Population Ecology of Organizations*. In: *American Journal of Sociology* 82(5), S. 929-964.
- Hannan, M. T./Freeman, J. (1989): *Organizational ecology*. Cambridge, Mass. [u.a.]: Harvard Univ. Press.
- Hardy, C./Maguire, S. (2008): *Institutional Entrepreneurship*. In: Greenwood, R. (Hrsg.): *The Sage handbook of organizational institutionalism*. Los Angeles [u.a.]: Sage Publ., S. 198-217.
- Harris, J. (1998): *Scientific Management, Bureau-Professionalism, New Managerialism. The Labour Process of State Social Work*. In: *British Journal of Social Work* 28 (6), S. 839-862.
- Harrison, S./Moran, M./Wood, B. (2002): *Policy emergence and policy convergence. the case of 'scientific-bureaucratic medicine' in the United States and United Kingdom*. In: *British Journal of Politics and International Relations* 4(1), S. 1-24.
- Hartmann, H. (1968): *Funktionale Autorität und Bürokratie*. In: Mayntz, R. (Hrsg.): *Bürokratische Organisation*. Köln: Kiepenheuer & Witsch, S. 191-200.
- Hasenfeld, Y. (1999): *The Nature of Human Service Organizations*. In: Hasenfeld, Y. (Hrsg.): *Human services as complex organizations*. Newbury Park [u.a.]: Sage Publ., S. 3-23.
- Hasenfeld, Y. (2010): *The Attributes of Human Service Organizations*. In: Hasenfeld, Y. (Hrsg.): *Human services as complex organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publ., S. 9-32.
- Hasenfeld, Y. (2015): *What Exactly Is Human Service Management?* In: *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance* 39(1), S. 1-5.
- Hasse, R./Krücken, G. (2008): *Institution*. In: Baur, N./Korte, H./Löw, M./Schroer, M. (Hrsg.): *Handbuch Soziologie*. Wiesbaden: VS Verl., S. 163-182.
- Häußling, R. (2016): *Institution*. In: Kopp, J./Steinbach, A. (Hrsg.): *Grundbegriffe der Soziologie*. Wiesbaden: Springer, S. 140-143.
- Heiner, M. (2004): *Professionalität in der Sozialen Arbeit. Theoretische Konzepte Modelle und empirische Perspektiven*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Heisler, D. (2008): *Massnahmeabbrüche in der beruflichen Integrationsförderung. Ursachen und Konsequenzen vorzeitiger Massnahmebeendigungen in der Berufsvorbereitung (BvB) und ausserbetrieblichen Berufsausbildung (BaE)*. Paderborn: Eusl-Verl.-Ges.
- Heite, C./Klein, A./Landhäußer, S./Ziegler, H. (2007): *Das Elend der Sozialen Arbeit. Die ‚neue Unterschicht‘ und die Schwächung des Sozialen*. In: Kessl, F./Reutlinger, C./Ziegler, H. (Hrsg.): *Erziehung zur Armut? Soziale Arbeit und die, neue Unterschicht.* Wiesbaden: VS Verl., S. 55-79.
- Henn, S. (2016): *Praktiken der Kollektivierung im Teamgespräch*. In: Schmidt, F./Schulz, M./Graßhoff, G. (Hrsg.): *Pädagogische Blicke*. Weinheim/Basel Beltz Juventa, S. 253-266.
- Henn, S./Meiner-Teubner, C. (2015): *Sonderauswertung DGB-Index „Gute Arbeit“ und Mikrozensus für die Soziale Arbeit*. Unveröffentlichte Präsentation zum Vortrag auf dem Bundeskongress Soziale Arbeit am 02.10.2015 in Darmstadt.
- Hielscher, V./Nock, L./Kirchen-Peters, S./Blass, K. (2013): *Zwischen Kosten, Zeit und Anspruch. Das alltägliche Dilemma sozialer Dienstleistungsarbeit*. Wiesbaden: Springer.
- Hinings, C. R./Greenwood, R. (1988): *The Dynamics of Strategic Change*. Oxford [u.a.]: Basil Blackwell.

- Hinings, C. R./Malhotra, N. (2008): Change in Institutional Fields. In: Ebner, A./Beck, N. (Hrsg.): The institutions of the market. Organizations social systems and governance. Oxford: Oxford Univ. Press, S. 106-128.
- Hollstein, W. (1973a): Hilfe und Kapital. Zur Funktionsbestimmung der Sozialarbeit. In: Hollstein, W./Meinhold, M. (Hrsg.): Sozialarbeit unter kapitalistischen Produktionsbedingungen. Frankfurt am Main: Fischer, S. 167-207.
- Hollstein, W. (1973b): Sozialarbeit im Kapitalismus. Themen und Probleme. In: Hollstein, W./Meinhold, M. (Hrsg.): Sozialarbeit unter kapitalistischen Produktionsbedingungen. Frankfurt am Main: Fischer, S. 9-43.
- Holstein, J. A. (1992): Producing People. Descriptive Practice in Human Service Work. In: Miller, G. (Hrsg.): Current Research on Occupations and Professions. Greenwich: JAI Press, S. 23-39.
- Holub, M. (1977): Brief thoughts on Maps. In: The times Literary supplement (04.02.1977)
- Hughes, E. C. (1936): The ecological aspect of institutions. In: American Sociological Review 1(2), S. 180-189.
- Hunt, A. (1999): Governing Morals: A Social History of Moral Regulation. Cambridge: Univ. Press.
- Hüttemann, M. (2006): Evidence-based Practice. ein Beitrag zur Professionalisierung Sozialer Arbeit? In: neue praxis 36(2), S. 156-165.
- Illich, I. (1979): Entmündigende Experten herrschaft. In: Illich, I. (Hrsg.): Entmündigung durch Experten. Zur Kritik der Dienstleistungsberufe. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 7-37.
- Janis, I. L. (1971): Groupthink. In: Psychology Today 5(6), S. 43-46; 74-76.
- Janis, I. L. (1972): Victims of groupthink. A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes. Boston: Houghton Mifflin.
- Jann, W. (2011): Neues Steuerungsmodell. In: Blanke, B./Nullmeier, F./Reichard, C./Wewer, G. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. Wiesbaden: VS Verl., S. 98-107.
- Japp, K./Olk, T. (1980): Wachsende Bedürfnisbefriedigung oder Kontrolle durch soziale Dienstleistungen? Normative versus funktionale Begründung von Entwicklungstrends des Dienstleistungssystems. In: Müller, S./Otto, H.-U. (Hrsg.): Sozialarbeit als Sozialbürokratie. Zur Neuorganisation sozialer Dienste. Neuwied: Luchterhand, S. 60-89.
- Jensen, M. C./Meckling, W. H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. In: Journal of Financial Economics 3(4), S. 305-360.
- Jepperson, R. L. (1991): Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism. In: Powell, W. W. (Hrsg.): The new institutionalism in organizational analysis. Chicago [u.a.]: Univ. of Chicago Press, S. 143-163.
- Juhila, K./Pösö, T./Hall, C./Parton, N. (2003): Introduction: Beyond a Universal Client. In: Hall, C./Juhila, K./Parton, N./Pösö, T. (Hrsg.): Constructing clienthood in social work and human services. Interaction, identities, and practices. London [u.a.]: Jessica Kingsley Publishers, S. 11-26.
- Karges, R./Lehner, I. M. (2003): Soziale Arbeit zwischen eigenem Anspruch und beruflicher Realität. Veränderungen der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsvollzüge. In: Dahme, H.-J./Otto, H.-U./Trube, A./Wohlfahrt, N. (Hrsg.): Soziale Arbeit für den aktivierenden Staat. Opladen: Leske + Budrich, S. 333-368.
- Kaufmann, F.-X. (1973): Zum Verhältnis von Sozialarbeit und Sozialpolitik. In: Otto, H.-U./Schneider, S. (Hrsg.): Gesellschaftliche Perspektiven der Sozialarbeit. Erster Halbband. Neuwied: Luchterhand, S. 87-104.

- Kaufmann, F.-X. (1982): Elemente einer soziologischen Theorie sozialpolitischer Intervention. In: Kaufmann, F.-X. (Hrsg.): Staatliche Sozialpolitik und Familie. München: Oldenbourg, S. 49-86.
- Kaufmann, F.-X. (2006): "Verantwortung" im Sozialstaatsdiskurs. In: Heidbrink, L./Hirsch, A. (Hrsg.): Verantwortung in der Zivilgesellschaft. Zur Konjunktur eines widersprüchlichen Prinzips. Frankfurt am Main: Campus-Verl., S. 39-60.
- Kessl, F. (2006): Aktivierungspädagogik statt wohlfahrtsstaatlicher Dienstleistung? Das aktivierungspolitische Re-Arrangement der bundesdeutschen Kinder- und Jugendhilfe. In: Zeitschrift für Sozialreform 52(2), S. 217-232.
- Kessl, F. (2009): "Sozialmanagement oder Management des Sozialen" im Kontext post-wohlfahrtsstaatlicher Transformation. Eine Vergewisserung, zwei Problematisierungen und die Perspektive einer Positioning Analysis. In: Grunwald, K. (Hrsg.): Vom Sozialmanagement zum Management des Sozialen? Eine Bestandsaufnahme. Baltmannsweiler: Schneider-Verl. Hohengehren, S. 42-61.
- Kessl, F. (2013): Soziale Arbeit in der Transformation des Sozialen. Eine Ortsbestimmung. Wiesbaden: Springer.
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung) (1993): Das Neue Steuerungsmodell. Köln: KGSt-Bericht 5/1993.
- Kieser, A. (1974): Der Einfluß der Umwelt auf die Organisationsstruktur der Unternehmung. In: Zeitschrift für Organisation 43(6), S. 302-314.
- Kieser, A. (2014): Der Situative Ansatz. In: Kieser, A./Ebers, M. (Hrsg.): Organisationstheorien. Stuttgart: Kohlhammer, S. 164-194.
- Kieser, A./Segler, T. (1981): Quasi-mechanistische Situative Ansätze. In: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheoretische Ansätze. München: Vahlen, S. 173-184.
- Kindler, H. (2007): Empirisch gestützte Diagnostik und Intervention bei Kindeswohlgefährdung. In: Sommerfeld, P./Hüttemann, M. (Hrsg.): Evidenzbasierte Soziale Arbeit. Nutzung von Forschung in der Praxis. Baltmannsweiler: Schneider-Verl. Hohengehren, S. 92-115.
- Kirchner, S./Krüger, A. K./Meier, F./Meyer, U. (2015): Wie geht es weiter mit dem soziologischen Neo-Institutionalismus? Eine kritische Auseinandersetzung. In: Apelt, M./Wilkesmann, U. (Hrsg.): Zur Zukunft der Organisationssoziologie. Wiesbaden: Springer, S. 189-202.
- Kirkpatrick, I./Ackroyd, S. (2003a): Archetype Theory and the Changing Professional Organization. A Critique and Alternative. In: Organization Studies 10(4), S. 731-750.
- Kirkpatrick, I./Ackroyd, S. (2003b): Transforming the professional archetype? In: Public Management Review 5(4), S. 511-531.
- Kirsi/Juhlia/Pösö, T./Hall, C./Patron, N. (2003): Introduction. Beyond a universal client. In: Constructing Clienthood in Social Work. Interaction, Identities and Practices. Interaction, Identities and Practices. London [u.a.]: Jessica Kingsley, S. 11-26.
- Kitchener, M. (1999): 'All Fur Coat and no Knickers'. Contemporary Organizational Change in United Kingdom Hospitals. In: Brock, D./Powell, M. J./Hinings, C. R. (Hrsg.): Restructuring the professional organisation. Accounting, healthcare, and law. London [u.a.]: Routledge, S. 183-199.
- Klatetzki, T. (1993): Wissen, was man tut. Professionalität als organisationskulturelles System : eine ethnographische Interpretation. Bielefeld: Böllert, KT-Verl.
- Klatetzki, T. (2004): Organisatorische Qualität sozialer Dienste und Einrichtungen. In: Beckmann, C./Otto, H.-U./Richter, M./Schrödter, M. (Hrsg.): Qualität in der Sozialen Arbeit. Zwischen Nutzerinteresse und Kostenkontrolle. Wiesbaden: VS Verl., S. 185-197.

- Klatetzki, T. (2005): Professionelle Arbeit und kollegiale Organisation. Eine symbolisch interpretative Perspektive. In: Klatetzki, T./Tacke, V. (Hrsg.): Organisation und Profession. Wiesbaden: VS Verl., S. 253-283.
- Klatetzki, T. (2010): Zur Einführung: Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen als Typus. In: Klatetzki, T. (Hrsg.): Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Wiesbaden: VS Verl., S. 7-24.
- Klatetzki, T. (2012): Professionelle Organisationen. In: Apelt, M./Tacke, V. (Hrsg.): Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden: Springer, S. 165-184.
- Klatetzki, T. (2014): Inobhutnahme als Prozess sozialer Problembearbeitung. In: Sozialer Sinn 15(1), S. 109-135.
- Klomann, V. (2014): Zum Stand der Profession Soziale Arbeit. Empirische Studie zur Präsenz reflexiver Professionalität in den Sozialen Diensten der Jugendämter im Rheinland. Dissertation. Universität Bielefeld. Online unter: <https://pub.uni-bielefeld.de/publication/2656940> (Stand: 05.01.2017).
- Knoll, L. (2015): Einleitung. Organisationen und Konventionen. In: Knoll, L. (Hrsg.): Organisationen und Konventionen. Die Soziologie der Konventionen in der Organisationsforschung. Wiesbaden: Springer, S. 9-34.
- Knorr, F./Halfar, B. (2000): Qualitätsmanagement in der Sozialarbeit. Für Sozialarbeiter, Sozialpädagogen, Sozialverwaltungen, freie Wohlfahrtsverbände. Regensburg: Walhalla-Fachverl.
- Kob, J. (1959): Erziehung in der gegenwärtigen Gesellschaft. In: Blätter der Lehrerfortbildung 11(3), S. 81ff.
- Kühl, S. (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt am Main: Campus-Verl.
- Kühl, S. (2001): Über das erfolgreiche Scheitern von Gruppenarbeitsprojekte. In: Zeitschrift für Soziologie 30(3), S. 199-222.
- Kühl, S. (2011): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: VS Verl.
- Kühl, W. (2007): Leistungsbezogene Bezahlung nach dem TVöD. Erste grundlegende Überlegungen zur Implementierung einer Leistungsbewertung in der Sozialen Arbeit. In: Sozialmagazin 32(5), S. 12-23.
- Kurtz, T. (2006): Organisation, Profession, Gesellschaft. In: Sociologia Internationalis 44, S. 275-294.
- Kurtz, T. (2010): Organisation und Profession als Mechanismen gesellschaftlicher Strukturbildung. In: Soziale Passagen 2(1), S. 15-28.
- Kutscher, N. (2002): Moralische Begründungsstrukturen professionellen Handelns in der Sozialen Arbeit. eine empirische Untersuchung zu normativen Deutungs- und Orientierungsmustern in der Jugendhilfe. Dissertation. Bielefeld. Online unter: <https://pub.uni-bielefeld.de/publication/2303599> (Stand: 05.01.2017).
- Landhäußer, S./Ziegler, H. (2011): Hauptkomponentenanalyse. In: Oelerich, G./Otto, H.-U. (Hrsg.): Empirische Forschung und Soziale Arbeit. Ein Studienbuch. Wiesbaden: VS Verl., S. 329-334.
- Langer, A. (2004): Professionsethik und Professionsökonomik. Regensburg, Bochum: Transfer Verl.
- Langer, A. (2005): Professionsethik oder Professionsökonomik? Thesen zur Organisation professioneller Dienstleistungen zwischen ökonomischen Instrumenten und weichen Institutionen. In: Eurich, J./Brink, A./Hädrich, J./Langer, A./Schröder, P. (Hrsg.): Soziale Institutionen zwischen Markt und Moral. Führungs- und Handlungskontexte. Wiesbaden: VS Verl., S. 187-211.

- Langer, A. (2007): Dienstleistungsstrukturen in der Sozialen Arbeit zwischen Verwaltungsreform und Professionalisierung. In: Zeitschrift für Sozialreform 53(3), S. 223-247.
- Larson, M. S. (1977): The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis. Berkeley [u.a.]: University of California Press.
- Lawrence, P. R./Lorsch, J. W. (1967): Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration. Boston: Harvard Univ.
- Lawrence, T. B./Suddaby, R. (2006): Institutions and Institutional Work. In: Clegg, S. R./Hardy, C./Lawrence, T. B./Nord, W. R. (Hrsg.): The Sage Handbook of Organization Studies. London [u.a.]: Sage Publ., S. 215-254.
- Lazzarato, M. (1998): Immaterielle Arbeit. In: Negri, A./Lazzarato, M./Virno, P. (Hrsg.): Umher-schweifende Produzenten. Immaterielle Arbeit und Subversion. Berlin: ID- Verl., S. 39-52.
- Le Grand, J. (1997): Knights, Knaves or Pawns? Human Behaviour and Social Policy. In: Journal of Social Policy 26(2), S. 149-169.
- Leicht, K. T. (2016): Market fundamentalism, cultural fragmentation, post-modern skepticism, and the future of professional work. Table 1. In: Journal of Professions and Organization 3(1), S. 103-117.
- Leicht, K. T./Fennell, M. L. (2008): Institutionalism and the Professions. In: Greenwood, R. (Hrsg.): The Sage handbook of organizational institutionalism. Los Angeles [u.a.]: Sage Publ., S. 431-448.
- Leicht, K. T./Lyman, E. C. (2006): Markets, Institutions and the Crisis of Professional Practice. In: Greenwood, R./Suddaby, R. (Hrsg.): Professional service firms. Amsterdam/Oxford: Elsevier JAI, S. 17-44.
- Leiter, M. P./Maslach, C. (2004): Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout. In: Research in Occupational Stress and Well Being 3, S. 91-134.
- Lenhardt, G./Offe, C. (1977): Staatstheorie und Sozialpolitik. Politisch-soziologische Erklärungsansätze für Funktionen und Innovationsprozesse der Sozialpolitik. In: Ferber, C. v. (Hrsg.): Soziologie und Sozialpolitik. Wiesbaden: Westdt. Verl., S. 98-127.
- Lessenich, S. (2003): Soziale Subjektivität. Die neue Regierung der Gesellschaft. In: Mittelweg 36 12(4).
- Lessenich, S. (2010): Soziologie der Sozialpolitik. In: Kneer, G./Schroer, M. (Hrsg.): Handbuch spezielle Soziologien. Wiesbaden: VS Verl., S. 555-568.
- Lessenich, S. (2012): „Aktivierender“ Sozialstaat: eine politisch-soziologische Zwischenbilanz. In: Bispinck, R./Bosch, G./Hofemann, K./Naegele, G. (Hrsg.): Sozialpolitik und Sozialstaat. Festschrift für Gerhard Bäcker. Wiesbaden: Springer, S. 41-53.
- Lessenich, S. (2013): Die Neuerfindung des Sozialen. Der Sozialstaat im flexiblen Kapitalismus. Bielefeld: Transcript.
- Lessenich, S. (2016): Neben uns die Sintflut. Die Externalisierungsgesellschaft und ihr Preis. München: Hanser Berlin.
- Lewandowski, C. A. (2015): Organizational Factors Contributing to Worker Frustration. The Precursor to Burnout. In: Journal of Sociology and Social Welfare 30(4), S. 175-185.
- Ley, T./Mohr, S. (2017 i.E.): Organisationen personenbezogener Dienstleistung. In: Bastian, P./Lochner, B. (Hrsg.): Forschung & Forschungsmethoden für die Soziale Arbeit. Hohengehren: Schneider Verl.

- Ley, T./Seelmeyer (2008): Professionalism and Information Technology: Positioning and Mediation. In: *Social Work & Society* 6(2). Online unter: <http://www.socwork.net/sws/article/download/65/147> (Stand 05.01.2017)
- Ley, T./Seelmeyer, U. (2014): Dokumentation zwischen Legitimation, Steuerung und professioneller Selbstvergewisserung. In: *Sozial Extra* 38(4), S. 51-55.
- Lipp, W. (1986): Institution. In: Schäfers, B./Gukenbiehl, H. L./Lankenau, K./Peuckert, R. (Hrsg.): *Grundbegriffe der Soziologie*. Opladen: Leske + Budrich, S. 136-138.
- Lipsky, M. (1980): *Street-Level Bureaucracy*. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Lipsky, M. (2009): *Street-Level Bureaucracy*. In: Handel, M. J. (Hrsg.): *The sociology of organizations. Classic contemporary and critical readings*. Thousand Oaks, Calif. [u.a.]: Sage Publ., S. 503-518.
- Lipsky, M. (2010): *Street-level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Lowndes, V. (1997): Change in public service management. New institutions and new managerial regimes. In: *Local Government Studies* 23(2), S. 42-66.
- Luhmann, N. (1973): Formen des Helfens im Wandel gesellschaftlicher Bedingungen. In: Otto, H.-U./Schneider, S. (Hrsg.): *Gesellschaftliche Perspektiven der Sozialarbeit. Erster Halbband*. Neuwied: Luchterhand, S. 21-44.
- Luhmann, N. (1974): *Grundrechte als Institution. Ein Beitrag zur politischen Soziologie*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (1978): Die Organisationsmittel des Wohlfahrtsstaates und ihre Grenzen. In: Geißler, H. (Hrsg.): *Verwaltete Bürger - Gesellschaft in Fesseln. Bürokratisierung und ihre Folgen für Staat, Wirtschaft und Gesellschaft*. Frankfurt am Main [u.a.]: Ullstein, S. 112-120.
- Luhmann, N. (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdt. Verl.
- Luhmann, N. (2005): *Allgemeine Theorie organisierter Sozialsysteme*. In: *Soziologische Aufklärung 2*. Wiesbaden: VS Verl., S. 48-62.
- Luhmann, N./Schorr, K.-E. (1979): *Reflexionsprobleme im Erziehungssystem*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Lutz, T. (2010): *Soziale Arbeit im Kontrolldiskurs. Jugendhilfe und ihre Akteure in postwohlfahrtstaatlichen Gesellschaften*. Wiesbaden: VS Verl.
- Lutz, T. (2011): Soziale Arbeit im aktivierenden Staat – Kontinuitäten, Brüche und Modernisierungen am Beispiel der Professionalisierung. In: *Widersprüche* (119/120), S. 173-184.
- Lutz, T./Ziegler, H. (2005): Soziale Arbeit im Post-Wohlfahrtsstaat - Bewahrer oder Totengräber des Rehabilitationsideals? In: *Widersprüche* (97), S. 123-134.
- Machura, S. (2005): *Politik und Verwaltung*. Wiesbaden: VS Verl.
- Maier, G. W./Rosenstiel, L. von (1997): Lernende Organisationen und der Umgang mit Fehlern. In: Dr. Wieselhuber & Partner (Hrsg.): *Handbuch Lernende Organisation. Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen*. Wiesbaden: Gabler Verl., S. 101-107.
- Maier, G. W./Woschée, R. M. (2002): Die affektive Bindung an das Unternehmen. Psychometrische Überprüfung einer deutschsprachigen Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) von Porter und Smith (1970). In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 46, S. 126-136.
- Manz, C. C./Sims, H. P. (1982): The potential for groupthink in autonomous work groups. In: *human relations* 35, S. 773-784.
- Manz, C. C./Sims, H. P. (1987): Leading workers to lead themselves. The external leadership of self-managed work teams. In: *Administrative Science Quarterly* 32(1), S. 106-128.

- March, J. G./Simon, H. A. (1958): *Organizations*. New York: John Wiley.
- Marshall, T. H. (1939): The Recent History of Professionalism in Relation to Social Structure and Social Policy. In: *The Canadian Journal of Economics and Political Science* 5(3), S. 325-340.
- Maslach, C. (1978): The Client Role in Staff Burn-Out. In: *Journal of Social Issues* 34(4), S. 111-124.
- Maslach, C. (2003): Job Burnout. *New Directions in Research and Intervention*. In: *Current Directions in Psychological Science* 12(5), S. 189-192.
- Maslach, C./Jackson, S. E. (1981): The Measurement of Experienced Burnout. In: *Journal of Occupational Behaviour* 2, S. 99-113.
- Mayrhofer, H. (2009): Organisationen der Sozialen Arbeit. aus soziologischer Perspektive. In: *soziales_kapital* (4). Online unter: <http://soziales-kapital.at/index.php/sozialeskapital/article/view/171/255> (Stand: 05.01.2017).
- Mayrhofer, H. (2010): Zwiespältige Verhältnisse: Organisationen der Sozialen Arbeit im disziplinären und professionellen Diskurs. In: Brandstetter, M./Vyslouzil, M. (Hrsg.): *Soziale Arbeit im Wissenschaftssystem. Von der Fürsorgeschule zum Lehrstuhl*. Wiesbaden: VS Verl., S. 44-65.
- Mayrhofer, H. (2014): Krise des Widerspruchsmanagements – Wirkungsorientierung in der Sozialen Arbeit aus neoinstitutionalistischer Theorieperspektive. In: *Österreichische Zeitschrift für Soziologie* 39(4), S. 281-305.
- McCarthy, T. (1989): *Kritik der Verständigungsverhältnisse. Zur Theorie von Jürgen Habermas*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- McCauley, C. (1998): Group Dynamics in Janis's Theory of Groupthink. Backward and Forward. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 73(2/3), S. 142-162.
- McKelvey, B./Aldrich, H. (1983): Populations, Natural Selection, and Applied Organizational Science. In: *Administrative Science Quarterly* 28(1), S. 101-128.
- McKnight, J. (1995): *The careless society. Community and its counterfeits*. New York: BasicBooks.
- Meinhold, M. (1973): Zum Selbstverständnis und zur Funktion von Sozialarbeitern. Am Beispiel von Theorie und Praxis der sozialen Einzelhilfe. In: Hollstein, W./Meinhold, M. (Hrsg.): *Sozialarbeit unter kapitalistischen Produktionsbedingungen*. Frankfurt am Main: Fischer, S. 167-207.
- Merchel, J. (2010a): *Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung*. Weinheim: Juventa.
- Merchel, J. (2010b): *Leitung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen*. Weinheim: Juventa.
- Merten, R./Olk, T. (1996): Sozialpädagogik als Profession. Historische Entwicklung und künftige Perspektiven. In: Combe, A./Helsper, W. (Hrsg.): *Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 570-613.
- Merton, R. K. (1949): *Social Theory and Social Structure*. Glenview, Ill.: Free Press.
- Messmer, H. (2003): Kostensteuerung oder fachliche Indikation. Heimerziehung im Spannungsfeld divergierender Rationalitäten. In: *Widersprüche* (90), S. 25-40.
- Meyer, J. W./Rowan, B. (1975): Notes on the Structure of Educational Organizations. Paper at annual meeting of the American Sociological Association. San Francisco.
- Meyer, J. W./Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. In: *American Journal of Sociology* 83(2), S. 340-368.
- Meyer, M. (2011): Burn-out trifft vor allem Menschen in helfenden Berufen. *WidO-Analyse*. In: *GGW* 11(2), S. 5.

- Meyer, R. E./Hammerschmid, G. (2006): Die Mikroperspektive des Neo-Institutionalismus. In: Senge, K./Hellmann, K.-U. (Hrsg.): Einführung in den Neo-Institutionalismus. Wiesbaden: VS Verl., S. 160-171.
- Micheel, H.-G. (2003): Explorative Typisierung von Ratingskalen. In: Otto, H.-U./Oelerich, G./Micheel, H.-G. (Hrsg.): Empirische Forschung und Soziale Arbeit. München/Unterschleißheim: Luchterhand, S. 401-418.
- Miebach, B. (2012): Organisationstheorie. Problemstellung - Modelle - Entwicklung. Wiesbaden: Springer.
- Miller, D. (1978): The Role of Multivariate "Q-Techniques" in the Study of Organizations. In: The Academy of Management Review 3(3), S. 515-531.
- Miller, D. (1992): Environmental Fit versus Internal Fit. In: Organization Science 3(2), S. 159-178.
- Miller, D. (1993): The Architecture of Simplicity. In: The Academy of Management Review 18(1), S. 116-138.
- Miller, D. (1999): Notes on the Study of Configurations. In: MIR: Management International Review 39(2), S. 27-39.
- Miller, D./Friesen, P. (1978): Archetypes of Strategy Formulation. In: Management Science 24(9), S. 921-933.
- Miller, D./Friesen, P. (1980): Archetypes of Organizational Transition. In: Administrative Science Quarterly 25(2), S. 268-299.
- Miller, D./Friesen, P. H. (1977): Strategy-making in context. Ten empirical archetypes. In: Journal of Management Studies 14(3), S. 253-280.
- Miller, D./Friesen, P. H. (1982): The Longitudinal Analysis of Organizations: A Methodological Perspective. In: Management Science 28(9), S. 1013-1034.
- Miller, D./Friesen, P. H./Mintzberg, H. (1984): Organizations. A quantum view. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Miller, D./Mintzberg, H. (1983): The Case for Configuration. In: Morgan, G. (Hrsg.): Beyond method. Strategies for social research. Beverly Hills [u.a.]: Sage Publ., S. 57-73.
- Mintzberg, H. (1979): The structuring of organizations. A synthesis of the research. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1989): Mintzberg on management. Inside our strange world of organizations. New York [u.a.]: Free Press.
- Mintzberg, H. (1992): Die Mintzberg-Struktur. Organisationen effektiver gestalten. Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie.
- Mohr, S. (2010): Ehrenamt im Kontext professioneller Altenhilfestrukturen. Eine qualitative Untersuchung zur Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen. Nicht veröffentlichte Diplomarbeit vom 27.05.2010, Universität Bielefeld.
- Mohr, S. (2012): Forschungsdesign der wissenschaftlichen Begleitforschung und Zwischenergebnisse. In: Evangelischer Erziehungsverband e.V. (Hrsg.): Zukunft Personalentwicklung: für Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe. Dokumentation des EREV-Projektes ZuPe. Hannover: SchöneworthVerl., S. 15-19.
- Mohr, S. (2013a): Einrichtungsbindung und Wechselbereitschaft als Herausforderung für das Personalmanagement. In: Hagen, B. (Hrsg.): Zukunft Personalentwicklung für Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe. Abschlussdokumentation des EREV-Projektes ZuPe. Hannover: Schöneworth, S. 29-33.

- Mohr, S. (2013b): Summative Evaluation der Fortbildung ZuPe. In: Hagen, B. (Hrsg.): Zukunft Personalentwicklung für Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe. Abschlussdokumentation des EREV-Projektes ZuPe. Hannover: Schöneworth, S. 45-55.
- Mohr, S. (2015): Soziale Arbeit als Profession – eine Organisationsanalyse. In: neue praxis 45(4), S. 400-419.
- Mohr, S./Schone, E./Ziegler, H. (2014): Responsibilisierung. In: Düring, D./Krause, H.-U./Peters, F./Rätz, R./Rosenbauer, N./Vollhase, M. (Hrsg.): Kritisches Glossar der Hilfen zur Erziehung. Regensburg: Walhalla-Fachverl., S. 297-305.
- Mohr, S./Ziegler, H. (2012a): Professionelle Haltungen, sozialpädagogische Praxis und Organisationskultur. In: Evangelischer Erziehungsverband e.V. (Hrsg.): Zukunft Personalentwicklung: für Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe. Dokumentation des EREV-Projektes ZuPe. Hannover: SchöneworthVerl., S. 20-30.
- Mohr, S./Ziegler, H. (2012b): Zur Kultur der Kontrolle in der Kinder- und Jugendhilfe. In: Forum Erziehungshilfe 18(5), S. 277-281.
- Möller, M./Enste, D. (2015): Was kostet die Kinder- und Jugendhilfe? Ein Vergleich der deutschen Bundesländer. In: IW-Trends(4).
- Moorhead, G./Neck, C. P. (1995): Groupthink und Führung. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 1138-1146.
- Moorhead, G./Neck, C. P./West, M. (1998): The tendency toward defective decision making within self-managing teams. The relevance of groupthink for the 21st century. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes(73), S. 327-351.
- Moskaliuk, J. (2016): Generation Y als Herausforderung für Führungskräfte. Psychologisches Praxiswissen für wertorientierte Führung. Wiesbaden: Springer.
- Mowday, R. T./Steers, R. M./Porter L. W. (1979): The measurement of organizational commitment. In: Journal of Vocational Behavior 14, S. 224-247.
- Mueller, C. W./Wallace, J. E./Price, J. L. (1992): Employee Commitment. Resolving some Issues. In: Work and Occupations 19(3), S. 211-236.
- Mullen, E. J./Bellamy, J. L./Bledsoe, S. E. (2007): Evidenzbasierte Praxis in der Sozialen Arbeit. In: Sommerfeld, P./Hüttemann, M. (Hrsg.): Evidenzbasierte Soziale Arbeit. Nutzung von Forschung in der Praxis. Baltmannsweiler: Schneider-Verl. Hohengehren, S. 10-25.
- Müller, B. (2012): Professionalität. In: Thole, W. (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. Wiesbaden: VS Verl., S. 955-974.
- Müller, C./Mührel, E./Birgmeier, B. (Hrsg.) (2016): Soziale Arbeit in der Ökonomisierungsfalle? Wiesbaden: Springer.
- Müller, S./Otto, H.-U. (1980): Gesellschaftliche Bedingungen und Funktionsprobleme der Organisation sozialer Arbeit im Kontext staatlichen Handelns. In: Müller, S./Otto, H.-U. (Hrsg.): Sozialarbeit als Sozialbürokratie. Zur Neuorganisation sozialer Dienste. Neuwied: Luchterhand, S. 5-28.
- Müller, S./Otto, H.-U. (Hrsg.) (1984): Verstehen oder kolonialisieren. Grundprobleme sozialpädagogischen Handelns und Forschens. Bielefeld: Kleine Verl.
- Müller, W. (1973): Die Relativierung des bürokratischen Modells und die situative Organisation. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 25(4), S. 719-749.

- Müller-Stewens, G./Pautzke, G. (1996): Führungskräfteentwicklung und organisatorisches Lernen. In: Sattelberger, T. (Hrsg.): Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung. Wiesbaden: Gabler, S. 183-205.
- Münch, R. (2004): Soziologische Theorie. Band 3: Gesellschaftstheorie. Frankfurt am Main: Campus-Verl.
- Münder, J./Tammen, B. (2003): Die Vereinbarungen nach §§ 78 a g SGB VIII. Eine Untersuchung von Leistungen, Entgelt, und Qualitätsvereinbarung. Eine Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. In: Verein für Kommunalwissenschaften, Arbeitsgemeinschaft für Erziehungshilfe e.V. (Hrsg.): Die Vereinbarungen nach §§ 78 a-g SGB VIII. Bestandsaufnahme und Analyse der Leistungs-, Entgelt-, und Qualitätsvereinbarungen sowie der Rahmenverträge. Berlin, S. 11-81.
- Muzio, D./Brock, D. M./Suddaby, R. (2013): Professions and Institutional Change. Towards an Institutional Sociology of the Professions. In: Journal of Management Studies 50(5), S. 699-721.
- Nadai, E./Sommerfeld, P. (2005): Professionelles Handeln in Organisationen. Inszenierungen der Sozialen Arbeit. In: Pfadenhauer, M. (Hrsg.): Professionelles Handeln. Wiesbaden: VS Verl., S. 181-205.
- Nauerth, M. (2003): Neue Steuerungen in der Praxis. Von Nutzenkalkül und Fremdbestimmung in der Sozialen Arbeit. In: Widersprüche (90), S. 9-23.
- Neckel, S./Wagner, G. (2014): Burnout. Soziales Leiden an Wachstum und Wettbewerb. In: WSI-Mitteilungen(7), S. 536-542.
- Neubach, B./Schmidt, K.-H. (2000): Gütekriterien einer deutschen Fassung des Maslach Burnout Inventory (MBI-D). Eine Replikationsstudie bei Altenpflegekräften. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 44(3), S. 140-156.
- Neubarth, R. (1997): Führung durch Zielvereinbarung. In: Hauser, A./Neubarth, R./Obermair, W. (Hrsg.): Management-Praxis. Handbuch soziale Dienstleistungen. Neuwied: Luchterhand, S. 422-442.
- Niemeyer, C. (2012): Sozialpädagogik, Sozialarbeit, Soziale Arbeit – „klassische“ Aspekte der Theoriegeschichte. In: Thole, W. (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. Wiesbaden: VS Verl., S. 135-150.
- Niskanen, W. A. (1971): Bureaucracy and representative government. Chicago: Aldine, Atherton.
- Nodes, W./Wohlfahrt, N. (2012): Aktuelle Entwicklungen der Produktion Sozialer Arbeit in Deutschland. In: Dahme, H.-J./Wohlfahrt, N. (Hrsg.): Produktionsbedingungen Sozialer Arbeit in Europa. Analysen und Länderberichte. Baltmannsweiler: Schneider-Verl. Hohengehren, S. 113-132.
- Noordegraaf, M. (2015): Hybrid professionalism and beyond. (New) Forms of public professionalism in changing organizational and societal contexts. In: Journal of Professions and Organization 2(2), S. 187-206.
- Nussbaum, M. C. (1999): Gerechtigkeit ; oder, Das gute Leben. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Obermair, W./Neubarth, R. (1999): Führung durch Zielvereinbarung. Ein Element von Qualitätsmanagement. In: Peterander, F./Baur, U. (Hrsg.): Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen. München: Reinhardt, S. 183-191.
- Oechler, M. (2011): Dienstleistungsorientierung. In: Otto, H.-U./Thiersch, H./Grunwald, K. (Hrsg.): Handbuch Soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. München: Reinhardt, S. 258-267.

- Oevermann, U. (1984): Versozialwissenschaftlichung der Identitätsformation und Verweigerung der Lebenspraxis. Eine aktuelle Variante der Dialektik der Aufklärung. In: Lutz, B. (Hrsg.): Soziologie und gesellschaftliche Entwicklung. Frankfurt [u.a.]: Campus-Verl., S. 463-474.
- Oevermann, U. (1996): Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns. In: Combe, A./Helsper, W. (Hrsg.): Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 70-182.
- Oevermann, U. (2000): Dienstleistungen der Sozialbürokratie aus professionalisierungstheoretischer Sicht. In: Harrach, E.-M. v./Loer, T./Schmidtke, O. (Hrsg.): Verwaltung des Sozialen. Formen der subjektiven Bewältigung eines Strukturkonflikts. Konstanz: UVK, S. 57-77.
- Oevermann, U. (2001): Zur Analyse der Struktur von sozialen Deutungsmustern. In: Sozialer Sinn 2(1), S. 3-33.
- Oevermann, U. (2013): Die Problematik der Strukturlogik des Arbeitsbündnisses und der Dynamik von Übertragung und Gegenübertragung in einer professionalisierten Praxis von Sozialarbeit. In: Becker-Lenz, R. (Hrsg.): Professionalität in der Sozialen Arbeit. Standpunkte Kontroversen Perspektiven. Wiesbaden: VS Verl., S. 119-147.
- Oevermann, U./Allert, T./Konau, E./Krambeck, J. (1979): Die Methodologie einer "objektiven Hermeneutik" und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften. In: Soeffner, H.-G. (Hrsg.): Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften. Stuttgart: Metzler, S. 352-434.
- Offe, C. (1977): Strukturprobleme des kapitalistischen Staates. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Oliver, C. (1992): The Antecedents of Deinstitutionalization. In: Organization Studies 13(4), S. 563-588.
- Olk, T. (1986): Abschied vom Experten. Sozialarbeit auf dem Weg zu einer alternativen Professionalität. Weinheim [u.a.]: Juventa.
- Olk, T. (2008): Soziale Arbeit und Sozialpolitik. Notizen zu einem ambivalenten Verhältnis. In: Bielefelder Arbeitsgruppe 8 (Hrsg.): Soziale Arbeit in Gesellschaft. Wiesbaden: VS Verl., S. 287-298.
- Olk, T./Otto, H.-U. (1987): Institutionalisierungsprozesse sozialer Hilfe. Kontinuitäten und Umbrüche. In: Olk, T./Otto, H.-U. (Hrsg.): Soziale Dienste im Wandel 1. Helfen im Sozialstaat. Neuwied/Darmstadt: Luchterhand, S. 1-24.
- Olk, T./Otto, H.-U./Backhaus-Maul, H. (2003): Soziale Arbeit als Dienstleistung - Zur analytischen und empirischen Leistungsfähigkeit eines theoretischen Konzepts. In: Olk, T./Otto, H.-U. (Hrsg.): Soziale Arbeit als Dienstleistung. München/Unterschleißheim: Luchterhand, S. IX-LXXII.
- Osborne, D./Gaebler, T. (1992): Reinventing government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. New York, N.Y.: Plume.
- Ottendad, A./Wahl, S./Miegel, M. (2000): Zwischen Markt und Mildtätigkeit. Die Bedeutung der freien Wohlfahrtspflege für Gesellschaft, Wirtschaft und Beschäftigung. Bonn/München: Olzog.
- Otto, H.-U. (1971): Zum Verhältnis von systematisiertem Wissen und praktischem Handeln in der Sozialarbeit. In: Otto, H.-U./Utermann, K. (Hrsg.): Sozialarbeit als Beruf. Auf dem Weg zur Professionalisierung? München: Juventa, S. 87-98.
- Otto, H.-U. (1972): Professionalisierung und gesellschaftliche Neuorientierung. Zur Transformation des beruflichen Handelns in der Sozialarbeit. In: neue praxis 2(4), S. 416-425.
- Otto, H.-U. (1991): Sozialarbeit zwischen Routine und Innovation. Professionelles Handeln in Sozialadministrationen. Berlin: de Gruyter.

- Otto, H.-U. (2011): Verwaschene Identität. In: Thiersch, H./Treptow, R. (Hrsg.): Zur Identität der Sozialen Arbeit. Positionen und Differenzen in Theorie und Praxis. Lahnstein: Verl. neue praxis, S. 33-35.
- Otto, H.-U./Polutta, A./Ziegler, H. (Hrsg.) (2010a): What works – Welches Wissen braucht die Soziale Arbeit? Zum Konzept evidenzbasierter Praxis. Opladen: Budrich.
- Otto, H.-U./Polutta, A./Ziegler, H. (2010b): Zum Diskurs um evidenzbasierte Soziale Arbeit. In: Otto, H.-U./Polutta, A./Ziegler, H. (Hrsg.): What works – Welches Wissen braucht die Soziale Arbeit? Zum Konzept evidenzbasierter Praxis. Opladen: Budrich, S. 7-28.
- Otto, H.-U./Schnurr, S. (2000): "Playing the Market Game". Zur Kritik markt- und wettbewerbsorientierter Strategien einer Modernisierung der Jugendhilfe in internationaler Perspektive. In: Otto, H.-U./Schnurr, S. (Hrsg.): Privatisierung und Wettbewerb in der Jugendhilfe. Marktorientierte Modernisierungsstrategien in internationaler Perspektive. Neuwied [u.a.]: Luchterhand, S. 3-22.
- Otto, H.-U./Ziegler, H. (2006): Managerielle Wirkungsorientierung und der demokratische Nutzwert professioneller Sozialer Arbeit. In: Badawia, T./Luckas, H./Müller, H. (Hrsg.): Das Soziale gestalten. Über Mögliches und Unmögliches der Sozialpädagogik. Wiesbaden: VS Verl., S. 95-112.
- Otto, H.-U./Ziegler, H. (Hrsg.) (2012a): Das Normativitätsproblem der Sozialen Arbeit. Zur Begründung des eigenen und gesellschaftlichen Handelns. Lahnstein: Verl. neue praxis.
- Otto, H.-U./Ziegler, H. (2012b): Impulse in eine falsche Richtung. Ein Essay zur neuen „Neuen Steuerung“ der Kinder- und Jugendhilfe. Forum Jugendhilfe 1/2012, S. 17-25.
- Otto, H.-U./Ziegler, H. (2015): Managerialismus. In: Otto, H.-U./Thiersch, H./Grunwald, K. (Hrsg.): Handbuch Soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. München: Reinhardt, S. 991-1001.
- Parment, A. (2013): Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen. Wiesbaden: Gabler Verl.
- Parsons, T. (1939): The Professions and Social Structure. In: Social forces 17(4), S. 457-467.
- Parsons, T. (1947): Introduction. In: The Theory of Social and Economic Organization. Glencoe: Free Press, S. 3-86.
- Parsons, T. (1951): The social system. Glencoe, Ill: Free Press.
- Parsons, T. (1958): Struktur und Funktion der modernen Medizin. In: König, R./Tönnemann, M. (Hrsg.): Probleme der Medizin-Soziologie. Opladen/Wiesbaden: Westdt. Verl., S. 10-57.
- Parsons, T. (1960a): Structure and process in modern societies. New York: Free Press [u.a.].
- Parsons, T. (1960b): The Analysis of Formal Organizations. In: Structure and process in modern societies. New York: Free Press [u.a.], S. 16-58.
- Parsons, T. (1968): Professions. In: Sills, D. L. (Hrsg.): International encyclopedia of the social sciences. Band 12. New York: Macmillan, S. 536-547.
- Parsons, T. (1971): The system of modern societies. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Parsons, T./Bales, R. F./Shils, E. (1953): Working papers in the theory of action. New York: Free Press.
- Parsons, T./Platt, G. M. (1973): The American university. Cambridge, Mass: Harvard Univ. Press.
- Perrow, C. (1967): A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. In: American Sociological Review 32(2), S. 194-208.
- Perrow, C. (1986): Complex organizations. A critical essay. Glenview, Ill.: Scott, Foresman.
- Peter, C. (2010): Organisation und Profession sozialer Arbeit: kognitive Vermittlungsprozesse. Münster: Verl.-Haus Monsenstein und Vannerdat.

- Peters, F. (2012): Erleben wir wirklich ein neues Kontrollmuster oder kommt die SPFH zu sich selbst? In: Forum Erziehungshilfe 18(5), S. 281-285.
- Peters, F. (2014): Markt und Wettbewerb. In: Düring, D./Krause, H.-U./Peters, F./Rätz, R./Rosenbauer, N./Vollhase, M. (Hrsg.): Kritisches Glossar der Hilfen zur Erziehung. Regensburg: Wallhalla-Fachverl., S. 208-218.
- Peters, H. (1971): Die mißlungene Professionalisierung der Sozialarbeit. In: Otto, H.-U./Utermann, K. (Hrsg.): Sozialarbeit als Beruf. Auf dem Weg zur Professionalisierung? München: Juventa, S. 99-124.
- Peters, H. (1973): Die politische Funktionslosigkeit der Sozialarbeit und die "pathologische" Definition ihrer Adressaten. In: Otto, H.-U./Schneider, S. (Hrsg.): Gesellschaftliche Perspektiven der Sozialarbeit. Erster Halbband. Neuwied: Luchterhand, S. 151-164.
- Peters, T. J./Waterman, R. H. (1982): In search of excellence. Lessons from America's best-run companies. New York: Harper & Row.
- Pollitt, C. (1990): Managerialism and the Public Services. The Anglo-American experience. Cambridge, Mass., USA: Basil Blackwell.
- Pollitt, C. (1998): Managerialism Revisited. In: Peters, B. G./Savoie, D. J. (Hrsg.): Taking Stock: Assessing Public Sector Reforms. McGill-Queen's University Press, S. 45-77.
- Polutta, A. (2014): Wirkungsorientierte Transformation der Jugendhilfe. Ein neuer Modus der Professionalisierung Sozialer Arbeit? Wiesbaden: Springer.
- Pothmann, J. (2003): Grenzgänge. Anmerkungen zur Anwendung von Messinstrumenten in der Sozialen Arbeit. In: Diskurs 13(2), S. 19-25.
- Pothmann, J. (2015): Erziehungshilfen und Jugendhilfe im Visier des Instituts der deutschen Wirtschaft. In: KomDat 18(3), S. 4-5.
- Pothmann, J./Tabel, A. (2012): Mehr Personal – aber keine Entlastung. In: KomDat 15(1), S. 12-13.
- Powell, M. J./Brock, D./Hinings, C. R. (1999): The Changing Professional Organization. In: Brock, D./Powell, M. J./Hinings, C. R. (Hrsg.): Restructuring the professional organisation. Accounting, healthcare, and law. London/New York: Routledge, S. 1-19.
- Powell, W. W. (1991): Expanding the Scope of Institutional Analysis. In: Powell, W. W. (Hrsg.): The new institutionalism in organizational analysis. Chicago [u.a.]: Univ. of Chicago Press, S. 183-203.
- Powell, W. W./Colyvas, J. A. (2008): Microfoundations of Institutional Theory. In: Greenwood, R. (Hrsg.): The Sage handbook of organizational institutionalism. Los Angeles [u.a.]: Sage Publ., S. 277-298.
- Power, M. (1999): The Audit Society. Rituals of Verification. Oxford/New York: Oxford University Press.
- Preglau, M. (2007): Kritische Theorie: Jürgen Habermas. In: Morel, J./Bauer, E./Melegny, T. (Hrsg.): Soziologische Theorie. Abriß der Ansätze ihrer Hauptvertreter. München/Wien: Oldenbourg Verl., S. 240-265.
- Pugh, D. S./Hickson, D. J. (1968): Eine dimensionale Analyse bürokratischer Strukturen. In: Mayntz, R. (Hrsg.): Bürokratische Organisation. Köln: Kiepenheuer & Witsch, S. 82-93.
- Pugh, D. S./Hickson, D. J./Hinings, C. R. (1969): An Empirical Taxonomy of Structures of Work Organizations. In: Administrative Science Quarterly 14(1), S. 115-126.
- Pugh, D. S./Hickson, D. J./Hinings, C. R./Turner, C. (1968): Dimensions of Organization Structure. In: Administrative Science Quarterly 13(1), S. 65-105.

- Ramirez, C. (2013): 'We are being Pilloried for Something, We Did Not Even Know We Had Done Wrong!' Quality Control and Orders of Worth in the British Audit Profession. In: *Journal of Management Studies* 50(5), S. 845-869.
- Rauch, W. A./Moosbrugger, H. (2011): *Klassische Testtheorie. Grundlagen und Erweiterungen für heterogene Tests und Mehrfacettenmodelle*. In: Hornke, L. F. (Hrsg.): *Methoden der psychologischen Diagnostik*. Göttingen [u.a.]: Hogrefe, Verl. für Psychologie, S. 1-87.
- Rauschenbach, T./Sachße, C./Olk, T. (Hrsg.) (1995): *Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Reiners-Kröncke, W./Röhrig, S./Specht, H. (2010): *Burnout in der sozialen Arbeit. Mit Seminarkonzept zur Prävention: Grenzen wahrnehmen – Ressourcen nachspüren*. Augsburg: ZIEL.
- Ritter, B. (2015): *Soziale Arbeit mit jungen Müttern: Adressierung mit doppeltem Integrationsfokus*. In: Fegter, S./Heite, C./Mierendorff, J./Richter, M. (Hrsg.): *Neue Aufmerksamkeit für Familie*. (neue praxis, Sonderheft 12). Lahnstein: Verl. neue praxis, S. 160-170.
- Ritter, B. (2017 i.E.): *Junge Mütter zwischen Biografie und Lebenslauf. Von falschen Vorstellungen und echten Ungleichheiten*. In: *Forum Erziehungshilfen* 23(1), S.17 -23
- Rosenstiel, L. von (1999): *Die "lernende Organisation" als Ausgangspunkt für Qualitätsentwicklung*. In: Peterander, F./Baur, U. (Hrsg.): *Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen*. München: Reinhardt, S. 41-62.
- Rüb, F. W. (2004): *Vom Wohlfahrtsstaat zum "manageriellen Staat"? Zum Wandel des Verhältnisses von Markt und Staat in der deutschen Sozialpolitik*. In: Czada, R. (Hrsg.): *Politik und Markt*. Wiesbaden: VS Verl., S. 256-299.
- Sahlin, K./Wedlin, L. (2008): *Circulating Ideas. Imitation, Translation and Editing*. In: Greenwood, R. (Hrsg.): *The Sage handbook of organizational institutionalism*. Los Angeles [u.a.]: Sage Publ., S. 218-242.
- Schaarschuch, A. (1996): *Dienstleistung und Soziale Arbeit. Theoretische Überlegungen zur Rekonstruktion Sozialer Arbeit als Dienstleistung*. In: *Widersprüche* (59), S. 87-97.
- Schaarschuch, A./Schnurr, S. (2004): *Konflikte um Qualität*. In: Beckmann, C./Otto, H.-U./Richter, M./Schrödter, M. (Hrsg.): *Qualität in der Sozialen Arbeit*. VS Verl., S. 309-323.
- Schaufeli, W./Enzmann, D. (1998): *The burnout companion to study and practice*. London [u.a.]: Taylor & Francis.
- Schein, E. H. (1985): *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schelsky, H. (1963): *Anpassung oder Widerstand? Soziologische Bedenken zur Schulreform*. Heidelberg: Quelle & Meyer.
- Schelsky, H. (1976): *Der selbstständige und der betreute Mensch. Politische Schriften und Kommentare*. Stuttgart: Seewald.
- Schermelleh-Engel, K./Werner, C. (2007): *Methoden der Reliabilitätsbestimmung*. In: Moosbrugger, H./Kelava, A. (Hrsg.): *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. Heidelberg: Springer, S. 113-133.
- Scherr, A. (2001): *Soziale Arbeit als organisierte Hilfe in der funktional differenzierten Gesellschaft*. In: Tacke, V. (Hrsg.): *Organisation und gesellschaftliche Differenzierung*. Wiesbaden: Westdt. Verl., S. 215-235.
- Scherr, A. (2012): *Sozialarbeitswissenschaft*. In: Thole, W. (Hrsg.): *Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch*. Wiesbaden: VS Verl., S. 283-296.
- Scherr, A. (2015): *Soziale Arbeit mit Flüchtlingen*. In: *Sozial Extra* 39(4), S. 16-19.

- Schetsche, M. (2008): Empirische Analyse sozialer Probleme. Das wissenssoziologische Programm. Wiesbaden: VS Verl.
- Schewe, M. (2012): Projektvorstellung, Curriculumsentwicklung und Fortbildungsdesign. In: Evangelischer Erziehungsverband e.V. (Hrsg.): Zukunft Personalentwicklung: für Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe. Dokumentation des EREV-Projektes ZuPe. Hannover: SchöneworthVerl., S. 9-15.
- Schilling, M. (2012): Fachkräftebedarf in Kindertageseinrichtungen bis zum Jahr 2020. Expertise zum Gutachten "Professionalisierung in der Frühpädagogik". München: Aktionsrat Bildung.
- Schimank, U. (2005): Die akademische Profession und die Universitäten. "New Public Management" und eine drohende Entprofessionalisierung. In: Klatetzki, T./Tacke, V. (Hrsg.): Organisation und Profession. Wiesbaden: VS Verl., S. 143-164.
- Schmidbauer, W. (1978): Die hilflosen Helfer. Über die seelische Problematik der helfenden Berufe. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Schnell, R./Esser, E./Hill, P. B. (2013): Methoden der empirischen Sozialforschung. München [u.a.]: Oldenbourg.
- Schnurr, S. (1998): Jugendamtsakteure im Steuerungsdiskurs. In: neue praxis 28(4), S. 362-382.
- Schnurr, S. (2005): Managerielle Deprofessionalisierung? In: neue praxis 35 (3), S. 238-242.
- Schnurr, S. (2006): Organisationen. In: Scherr, A. (Hrsg.): Soziologische Basics. Eine Einführung für Pädagogen und Pädagoginnen. Wiesbaden: VS Verl., S. 135-140.
- Schnurr, S. (2008): Die Durchsetzung der Profession als Selbstfindungsprojekt der Disziplin. In: Bielefelder Arbeitsgruppe 8 (Hrsg.): Soziale Arbeit in Gesellschaft. Wiesbaden: VS Verl., S. 147-161.
- Schone, E./Schone, R. (2015): „Vorwärts – Rückwärts – Seitwärts – Ran!“ Gedanken zum „Fortschritt" der Jugendhilfe im neuen Jahrhundert. In: unsere jugend (67), S. 477-487.
- Schöning, W. (2013): Soziale Arbeit als Intervention und Modus der Sozialpolitik. In: Benz, B./Rieger, G./Schöning, W./Többe-Schukalla, M. (Hrsg.): Grundlagen, theoretische Perspektiven und Diskurse. Weinheim/Basel: Beltz Juventa, S. 32-53.
- Schott-Leser, H./Leser, C. (2016): "...im Endeffekt kam es mir n bisschen geheuchelt vor...". Auswirkungen des Strukturdilemmas von Hilfe und Kontrolle auf einen Hilfeverlauf. neue praxis 46(5), S. 415-426.
- Schreyögg, G. (2003): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden: Gabler.
- Schröder, G./Blair, T. (1999): Der Weg nach vorne für Europas Sozialdemokraten. Ein Vorschlag von Gerhard Schröder und Tony Blair vom 8. Juni 1999. In: perspektive 21(8), S. 12-26.
- Schrödter, M. (2007): Soziale Arbeit als Gerechtigkeitsprofession. Zur Gewährleistung von Verwirklichungschancen. In: neue praxis 37(1), S. 3-28.
- Schrödter, M. (2013): Der Capability Approach als Referenzrahmen von Gerechtigkeitsurteilen in der Sozialen Arbeit. In: Dietrich, F./Heinrich, M./Thieme, N. (Hrsg.): Bildungsgerechtigkeit jenseits von Chancengleichheit. Theoretische und empirische Ergänzungen und Alternativen zu 'PISA'. Wiesbaden: Springer, S. 71-88.
- Schröter, E. (2007): Demokratietheoretische Kritik des öffentlichen Managerialismus. In: König, K./Reichard, C. (Hrsg.): Theoretische Aspekte einer Managerialistischen Verwaltungskultur. 1. Symposium des Arbeitskreises "Theoretische Aspekte der Verwaltungskultur". Speyer: Dt. Forschungsinst. für Öffentliche Verwaltung, S. 151-186.

- Schröter, E. (2011): New Public Management. In: Blanke, B./Nullmeier, F./Reichard, C./Wewer, G. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. Wiesbaden: VS Verl., S. 79-89.
- Schubert, H. (2005): Sozialmanagement zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen. Eine Einführung. In: Schubert, H. (Hrsg.): Sozialmanagement. Zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen. Wiesbaden: VS Verl., S. 7-26.
- Schumacher, L. (2010): Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Organisation binden. konsequente Personalbindung für sozialwirtschaftliche Organisationen. In: Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (Hrsg.): Sozialwirtschaft - mehr als Wirtschaft? Baden-Baden: Nomos, S. 121-130.
- Schütz, A. (1932): Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. eine Einleitung in die verstehende Soziologie. Wien: Springer.
- Schütze, F. (1992): Sozialarbeit als "bescheidene" Profession. In: Dewe, B./Ferchhoff, W./Radtke, F.-O. (Hrsg.): Erziehen als Profession. Zur Logik professionellen Handelns in pädagogischen Feldern. Opladen: Leske + Budrich, S. 132-170.
- Schütze, F. (1996): Organisationszwänge und hoheitsstaatliche Rahmenbedingungen im Sozialwesen. Ihre Auswirkung auf die Paradoxien des professionellen Handelns. In: Combe, A./Helsper, W. (Hrsg.): Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 183-275.
- Schütze, F. (2015): Sozialarbeit als professionelles Handeln auf der Basis von Fallanalyse. In: neue praxis 45(3), S. 280-308.
- Schwarzer, R./Schmitz, G. S. (1999): Lehrer-Selbstwirksamkeit. Dokumentation der Skala Lehrer-Selbstwirksamkeit. In: Schwarzer, R. (Hrsg.): Skalen zur Erfassung von Lehrer- und Schülermerkmalen. Berlin: R. Schwarzer.
- Scott, R. W. (1965): Reactions to Supervision in a Heteronomous Professional Organization. In: Administrative Science Quarterly 10(1), S. 65-81.
- Scott, R. W. (1968): Konflikte zwischen Spezialisten und bürokratischen Organisationen. In: Mayntz, R. (Hrsg.): Bürokratische Organisation. Köln: Kiepenheuer & Witsch, S. 201-216.
- Scott, W. R. (1969): Professional Employees in a Bureaucratic Structure: Social Work. In: Etzioni, A. (Hrsg.): The Semi-Professions and their Organization. New York: Free Press, S. 82-140.
- Scott, W. R. (1986): Grundlagen der Organisationstheorie. Frankfurt/Main [u.a.]: Campus-Verl.
- Scott, W. R. (2008a): Institutions and organizations. Thousand Oaks [u.a.]: Sage Publ.
- Scott, W. R. (2008b): Lords of the Dance: Professionals as Institutional Agents. In: Organization Studies 29(2), S. 219-238.
- Scott, W. R./Meyer, J. W. (1991): The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence. In: Powell, W. W. (Hrsg.): The new institutionalism in organizational analysis. Chicago [u.a.]: Univ. of Chicago Press, S. 108-140.
- Seibel, W. (1994): Funktionaler Dilettantismus. Erfolgreich scheiternde Organisationen im "Dritten Sektor" zwischen Markt und Staat. Baden-Baden: Nomos-Verl.-Ges.
- Seithe, M. (2012): Schwarzbuch Soziale Arbeit. Wiesbaden: VS Verl.
- Senge, K. (2011): Das Neue am Neo-Institutionalismus. Der Neo-Institutionalismus im Kontext der Organisationswissenschaft. Wiesbaden: VS Verl.
- Siegrist, J. (2015): Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen. Forschungsevidenz und präventive Maßnahmen. München: Urban & Fischer in Elsevier.

- Simmel, G. (1908): *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*. Leipzig: Duncker & Humblot.
- Solomon, B. B. (1976): *Black empowerment. Social work in oppressed communities*. New York: Columbia University Press.
- Staehele, W. H. (1973): *Organisation und Führung sozio-technischer Systeme. Grundlagen einer Situationstheorie*. Stuttgart: Enke.
- Starr, P. (1982): *The social transformation of American medicine*. New York: Basic Books.
- Staub-Bernassconi, S. (2007): *Soziale Arbeit: Dienstleistung oder Menschenrechtsprofession?* In: Lob-Hüdepohl, A./Lesch, W. (Hrsg.): *Ethik Sozialer Arbeit. Ein Handbuch*. Stuttgart: UTB, S. 20-54.
- Steinke, I. (2009): *Gütekriterien qualitativer Forschung*. In: Flick, U./Kardorff, E. v./Steinke, I. (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 319-331.
- Stichweh, R. (2005): *Wissen und Professionen in einer Organisationsgesellschaft*. In: Klatetzki, T./Tacke, V. (Hrsg.): *Organisation und Profession*. Wiesbaden: VS Verl., S. 31-44.
- Stickler, A. (2015): *Nichtregierungsorganisationen, soziale Bewegungen und Global Governance*. Bielefeld: Transcript-Verl.
- Stock, M. (2005a): *Arbeiter, Unternehmer, Professioneller. Zur sozialen Konstruktion von Beschäftigung in der Moderne*. Wiesbaden: VS Verl.
- Stock, M. (2005b): *Hochschule, Professionen und Modernisierung. Zu den professionssoziologischen Analysen Talcott Parsons'*. In: *Die Hochschule* (1), S. 72-91.
- Strauss, A./Schatzman, L./Ehrlich, D./Bucher, R./Sabshin, M. (1963): *The hospital and its negotiated order*. In: Freidson, E. (Hrsg.): *The hospital in modern society*. New York: Free Press of Glencoe, S. 147-169.
- Sturzenhecker, B. (2003): *Aktivierende Jugendarbeit?* In: Dahme, H.-J./Otto, H.-U./Trube, A./Wohlfahrt, N. (Hrsg.): *Soziale Arbeit für den aktivierenden Staat*. Opladen: Leske + Budrich, S. 381-390.
- Suddaby, R. (2010): *Challenges for Institutional Theory*. In: *Journal of Management Inquiry* 19(1), S. 14-20.
- Suddaby, R./Viale, T. (2011): *Professionals and field-level change. Institutional work and the professional project*. In: *Current Sociology* 59(4), S. 423-442.
- Tacke, V. (2005): *Schulreform als aktive Deprofessionalisierung? Zur Semantik der Lernenden Organisation im Kontext der Erziehung*. In: Klatetzki, T./Tacke, V. (Hrsg.): *Organisation und Profession*. Wiesbaden: VS Verl., S. 165-198.
- Thiersch, H. (1984): *Verstehen oder Kolonialisieren? Verstehen als Widerstand*. In: Müller, S./Otto, H.-U. (Hrsg.): *Verstehen oder kolonialisieren. Grundprobleme sozialpädagogischen Handelns und Forschens*. Bielefeld: Kleine Verl., S. 15-30.
- Thiersch, H. (1992): *Lebensweltorientierte Soziale Arbeit. Aufgaben der Praxis im sozialen Wandel*. Weinheim [u.a.]: Juventa.
- Thiersch, H./Grunwald, K./Königeter, S. (2012): *Lebensweltorientierte Soziale Arbeit*. In: Thole, W. (Hrsg.): *Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch*. Wiesbaden: VS Verl., S. 175-196.
- Thiersch, H./Treptow, R. (Hrsg.) (2011): *Zur Identität der Sozialen Arbeit. Positionen und Differenzen in Theorie und Praxis*. Lahnstein: Verl. neue praxis.
- Thonet, P. J. (1977): *Managerialismus und Unternehmenserfolg*. Saarbrücken, Univ., Diss., 1978.

- Thornton, P. H./Ocasio, W. (2008): Institutional Logics. In: Greenwood, R. (Hrsg.): The Sage handbook of organizational institutionalism. Los Angeles [u.a.]: Sage Publ., S. 99-129.
- Toren, N. (1969): Semi-Professionalism and Social Work. A Theoretical Perspective. In: Etzioni, A. (Hrsg.): The Semi-Professions and their Organization. New York: Free Press, S. 141-195.
- Türk, K. (1978): Soziologie der Organisation. Eine Einführung. Stuttgart: Enke.
- Türk, K. (1997): Soziologischer Institutionalismus und polit-ökonomische Ansätze. Organisation als Institution der kapitalistischen Gesellschaftsformation. In: Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: Westdt. Verl., S. 124-176.
- Türk, K. (1999): Organisationen und moderne Gesellschaft. In: Edeling, T./Jann, W./Wagner, D. (Hrsg.): Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus. Überlegungen zur Organisations-
theorie. Opladen: Leske + Budrich, S. 43-80.
- Türk, K. (2008): Organisation. In: Baur, N./Korte, H./Löw, M./Schroer, M. (Hrsg.): Handbuch Soziologie. Wiesbaden: VS Verl., S. 337-353.
- Türk, K./Bruch, M./Lemke, T. (2002): Organisation in der modernen Gesellschaft. Eine historische Einführung. Wiesbaden: Westdt. Verl.
- Uhlendorff, U. (2016): Stellungnahme zum Entwurf eines "Gesetzes zur Stärkung von Kindern und Jugendlichen". In: neue praxis 46(4), S. 379-382.
- van Dick, R./Schnitger, C./Schwartzmann-Buchelt, C./Wagner, U. (2001): Der Job Diagnostic Survey im Bildungsbereich. Eine Überprüfung der Gültigkeit des Job Characteristics Model bei Lehrerinnen und Lehrern, Hochschulangehörigen und Erzieherinnen mit berufsspezifischen Weiterentwicklungen des JDS. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 45(2), S. 74-92.
- Voß, G. G. (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 31(3), S. 473-487.
- Voß, G. G./Pongratz, H. J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50(1), S. 131-158.
- Voß, G. G./Weiß, C. (2005): Subjektivierung von Arbeit - Subjektivierung von Arbeitskraft. In: Kurz-Scherf, I./Correll, L./Janczyk, S. (Hrsg.): In Arbeit: Zukunft. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 139-155.
- Voß, G. G./Weiß, C. (2013): Burnout und Depression – Leiterkrankungen des subjektivierten Kapitalismus oder: Woran leidet der Arbeitskraftunternehmer? In: Neckel, S./Wagner, G. (Hrsg.): Leistung und Erschöpfung. Berlin: Suhrkamp, S. 29-57.
- Walgenbach, P. (2014): Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, A./Ebers, M. (Hrsg.): Organisationstheorien. Stuttgart: Kohlhammer, S. 295-345.
- Walwei, U. (2012): Die Konkurrenz um qualifiziertes Personal wächst. In: Neue Caritas 113(20), S. 9-13.
- Waters, M. (1989): Collegiality, Bureaucracy and Professionalization. A Weberian Analysis. In: American Journal of Sociology 94(5), S. 945-972.
- Weber, M. (1922): Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen: J.C.B. Mohr.
- Weber, M. (1947): The Theory of Social and Economic Organization. Glencoe: Free Press.
- Weber, M. (1988/1922): Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. Tübingen: Mohr.

- Weick, K. E. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: Administrative Science Quarterly 21(1), S. 1-19.
- Weick, K. E. (1995): Sensemaking in organizations. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Wendt, W. R. (Hrsg.) (1995): Soziale Arbeit im Wandel ihres Selbstverständnisses. Beruf und Identität. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- White, V. (2000): Profession und Management. Über Zwecke, Ziele und Mittel in der Sozialen Arbeit. In: Widersprüche 20(77), S. 9-27.
- White, V. (2006): The state of feminist social work. London, New York: Routledge.
- Wildwasser/Weglaufhaus/Tauwetter (2004) „Betrifft: Professionalität“. Online unter: http://www.wildwasser-berlin.de/tl_files/wildwasser/Dokumente/wiwa_professionalitaet.pdf (Stand: 07.01.2017).
- Wilk, A./Pothmann, J. (2009): Wie sollten Teams im ASD über Hilfebedarf entscheiden? Vorschläge zur Qualifizierung von Teambberatungen auf der Grundlage einer empirischen Untersuchung. In: Forum Jugendhilfe (4), S. 34-38.
- Wilkinson, R. G./Pickett, K. (2009): Gleichheit ist Glück. Warum gerechte Gesellschaften für alle besser sind. Hamburg: Tolkemitt-Verl.
- Willke, H. (1998): Organisierte Wissensarbeit. In: Zeitschrift für Soziologie 27(3), S. 161-177.
- Wittgenstein, L. (1967): Philosophische Untersuchungen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Wohlfahrt, N. (2014): Was leisten Professionalisierungstheorien? Kritische Überlegungen zum Professionalisierungsdiskurs. In: Schwarz, M. P./Ferchhoff, W./Vollbrecht, R. (Hrsg.): Professionalität: Wissen – Kontext. Sozialwissenschaftliche Analysen und pädagogische Reflexionen zur Struktur bildenden und beratenden Handelns. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, Julius, S. 221-240.
- Wohlrab-Sahr, M. (2006): Objektive Hermeneutik. In: Bohnsack, R./Marotzki, W./Meuser, M. (Hrsg.): Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung. Opladen [u.a.]: Budrich, S. 123-128.
- Womack, J. P./Jones, D. T./Roos, D. (1991): The machine that changed the world. How Japan's secret weapon in the global auto wars will revolutionize western industry. New York, NY: HarperPerennial.
- Woodward, J. (1965): Industrial organization. Theory and practice. New York: Oxford Univ. Press.
- Woodward, J. (1968): Technologie, Organisationsform und Erfolg. In: Mayntz, R. (Hrsg.): Bürokratische Organisation. Köln: Kiepenheuer & Witsch, S. 155-158.
- Woywode, M./Beck, N. (2014): Evolutionstheoretische Ansätze in der Organisationslehre – Die Population Ecology-Theorie. In: Kieser, A./Ebers, M. (Hrsg.): Organisationstheorien. Stuttgart: Kohlhammer, S. 256-294.
- Ziegler, H. (2003): Jugendhilfe als Prävention. Die Refiguration sozialer Hilfe und Herrschaft in fortgeschritten liberalen Gesellschaftsformationen. Universität Bielefeld. Online unter: <https://pub.uni-bielefeld.de/publication/2305000> (Stand: 07.01.2017).
- Ziegler, H. (2011a): Gerechtigkeit und Soziale Arbeit: Capabilities als Antwort auf das Maßstabsproblem in der Sozialen Arbeit. In: Böllert, K. (Hrsg.): Soziale Arbeit als Wohlfahrtsproduktion. Wiesbaden: VS Verl., S. 153-166.
- Ziegler, H. (2011b): Soziale Arbeit und das gute Leben. Capabilities als sozialpädagogische Kategorie. In: Sedmak, C./Babic, B./Bauer, R./Posch, C. (Hrsg.): Der Capability-Approach in sozialwissenschaftlichen Kontexten. Überlegungen zur Anschlussfähigkeit eines entwicklungspolitischen Konzepts. Wiesbaden: VS Verl., S. 117-137.

- Ziegler, H. (2013): Zukünftige Entwicklungslinien in der Kinder- und Jugendhilfe. In: *Blickpunkt Jugendhilfe* 18(1), S. 3-9.
- Ziegler, H. (2014): Unerbetene Hilfen. In: *Soziale Passagen* 6(2), S. 253-274.
- Ziegler, H. (2016): Sozialpädagogik vs. SGB VIII Reform. In: *neue praxis* 46(5), S. 491-499.
- Ziegler, H./Scherr, A. (2013): Hilfe statt Strafe? Zur Bedeutung punitiver Orientierungen in der Sozialen Arbeit. In: *Zeitschrift für soziale Probleme und sozialer Kontrolle* 24(1), S. 118-136.
- Zschiesche, S. M. (2015): *Kulturorganisationen und Corporate Cultural Responsibility. Eine neoinstitutionalistische Analyse am Beispiel der Festivalregion Rhein-Neckar*. Wiesbaden: Springer.
- Zucker, L. G. (1983): Organizations as Institutions. In: Bacharach, S. B. (Hrsg.): *Research in the sociology of organizations. A research annual: volume 2*. Greenwich/London: Jai Press, S. 1-48.

Anhang

A 1 Einzelitems der professionellen Organisation (Korrelationsmatrix).....	319
A 2: Autonomie (Komponentenmatrix)	319
A 3: Kollegiale Entscheidungsfindung (Komponentenmatrix)	319
A 4: Qualität des Weiterbildungsangebotes (Komponentenmatrix)	320
A 5: Kollegiales Arbeitsklima (Komponentenmatrix)	320
A 6: Kompetenzen der Vorgesetzten (Komponentenmatrix)	320
A 7: Responsibilisierend-disziplinierendes Problemdeutungsmuster (Komponentenmatrix).....	320
A 8: Organisationsbindung (Komponentenmatrix)	321
A 9: Identifikation mit der Arbeit und dem Beruf (Komponentenmatrix)	321
A 10: Emotionale Erschöpfung (Komponentenmatrix)	321
A 11: Zynismus (Komponentenmatrix)	321
A 12: Selbstwirksamkeitserwartung (Komponentenmatrix).....	321
A 13: Burnout Dimensionen (rotierte Komponentenmatrix).....	322
A 14: Vertrauen in die Professionalität der Fachkräfte (Komponentenmatrix).....	322
A 15: Verhältnis zu öffentlichen Trägern (rotierte Komponentenmatrix)	322
A 16: Arbeitsverdichtung, Unterschiede zwischen den Einrichtungen (ANOVA)	322
A 17: Haltungen gegenüber managerieller Fremdsteuerung, Unterschiede zwischen den Einrichtungen (ANOVA).....	323
A 18: Index professionelle vs. managerialistische Organisation (Screeplot)	323

A 1 Einzelitems der professionellen Organisation (Korrelationsmatrix)

Korrelationsmatrix	v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	v8	v9	v10
v1 Ich werde durch Rahmenrichtlinien und Vorgaben so bestimmt, dass ich kaum eigene Vorstellungen in meine Arbeit einbringe	1	-.19**	.41**	-.37**	.30**	-.26**	-.25**	-.21**	.19**	-.33**
v2 Ich entscheide selbst darüber, wie in Ausnahmefällen zu verfahren ist.	-.19**	1	-.22**	.30**	-.12**	.10**	.09**	.10**	-.02	.09**
v3 Meine Arbeit besteht hauptsächlich in der Ausführung von Vorgaben.	.41**	-.22**	1	-.33**	.24**	-.18**	-.17**	-.14**	.14**	-.19**
v4 Meine Arbeit kann von mir selbstständig geplant werden.	-.37**	.30**	-.33**	1	-.15**	.16**	.13**	.08**	-.06*	.19**
v5 Der/die unmittelbar Vorgesetzte bestimmt einfach.	.30**	-.12**	.24**	-.15**	1	-.44**	-.53**	-.45**	.17**	-.26**
v6 Entscheidungen werden auf der Basis fachlicher Argumente getroffen.	-.26**	.10**	-.18**	.16**	-.44**	1	.61**	.49**	-.06*	.30**
v7 Es werden die Argumente von allen Beteiligten gehört.	-.25**	.09**	-.17**	.13**	-.53**	.61**	1	.54**	-.13**	.32**
v8 Es wird demokratisch entschieden.	-.21**	.10**	-.14**	.08**	-.45**	.49**	.54**	1	-.08**	.24**
v9 Die Einrichtung, in der ich arbeite, orientiert sich am wirtschaftlichen Erfolg.	.19**	-.02	.14**	-.06*	.17**	-.06*	-.13**	-.08**	1	-.28**
v10 Die Einrichtung, in der ich arbeite, orientiert sich am Hilfebedarf der Klient_innen.	-.33**	.09**	-.19**	.19**	-.26**	.30**	.32**	.24**	-.28**	1

A 2: Autonomie (Komponentenmatrix)

Autonomie (erklärte Gesamtvarianz 47.98%)	Faktorladungen
Ich werde durch Rahmenrichtlinien und Vorgaben so bestimmt, dass ich kaum eigene Vorstellungen in meine Arbeit einbringe	0,73
Ich entscheide selbst darüber, wie in Ausnahmefällen zu verfahren ist.	-0,57
Meine Arbeit besteht hauptsächlich in der Ausführung von Vorgaben.	0,72
Meine Arbeit kann von mir selbstständig geplant werden.	-0,74

A 3: Kollegiale Entscheidungsfindung (Komponentenmatrix)

Kollegiale Entscheidungsfindung (erklärte Gesamtvarianz 63.43%)	Faktorladungen
Es werden die Argumente von allen Beteiligten gehört.	0,85
Entscheidungen werden auf der Basis fachlicher Argumente getroffen.	0,80
Der/die unmittelbar Vorgesetzte bestimmt einfach.	-0,75
Es wird demokratisch entschieden.	0,77

A 4: Qualität des Weiterbildungsangebotes (Komponentenmatrix)

Qualität des Weiterbildungsangebotes (erklärte Gesamtvarianz 69.68%)	Faktorladungen
Meine Einrichtung legt großen Wert darauf, dass sich die Mitarbeiter/innen ständig weiterbilden.	.83
Die Weiterbildungsmaßnahmen sind den Bedürfnissen und Wünschen der Mitarbeiter/innen gut angepasst.	.88
Das Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen in meiner Einrichtung ist gut.	.86
Das in Weiterbildungsmaßnahmen Gelernte lässt sich gut in den Arbeitsalltag integrieren.	.75

A 5: Kollegiales Arbeitsklima (Komponentenmatrix)

Kollegiales Arbeitsklima (erklärte Gesamtvarianz 53.89%)	Faktorladungen
Unter den Mitarbeiter/innen herrscht ein starker Konkurrenzkampf.	.80
Die Kolleg_innen mobben sich/spielen sich gegeneinander aus.	.81
Auf meine Kolleg_innen kann ich mich in jeder Beziehung verlassen.	-.75
Meine Kolleg_innen geben mir regelmäßig Feedback über meine Arbeit (ob positives oder negatives).	-.54

A 6: Kompetenzen der Vorgesetzten (Komponentenmatrix)

Kompetenzen der Vorgesetzten (erklärte Gesamtvarianz 65.50%)	Faktorladungen
Mein_e unmittelbar Vorgesetzte_r...	
...gibt mir Feedback zu meiner Arbeit.	.74
..ist gut darin, Konflikte zu lösen.	.85
...ist gut darin, Arbeit zu planen und zu organisieren.	.79
...ermutigt mich, an wichtigen Entscheidungen mitzuwirken.	.80
...legt hohen Wert auf Arbeitszufriedenheit.	.84
...ist in schwierigen Situationen in der Lage, fachlich gute Entscheidungen zu treffen.	.83

A 7: Responsibilisierend-disziplinierendes Problemdeutungsmuster (Komponentenmatrix)

Responsibilisierend-disziplinierendes Problemdeutungsmuster (erklärte Gesamtvarianz 53.86%)	Faktorladungen
Die Ursache für viele Probleme unserer Klient_innen ist, dass diese einfach keine Lust dazu haben, Verantwortung für	.67
Die Unterstützungsleistungen, die unsere Klient_innen bekommen, führen häufig dazu, dass sie immer weniger bereit sind, Verantwortung für ihr Leben zu übernehmen.	.64
Sozialpädagogen sollten ihre Klient_innen stärker dazu erziehen, sich anständig zu benehmen.	.72
Es ist wichtig, dass in der Sozialen Arbeit wieder stärker die Werte von Disziplin und Ordnung betont werden.	.78
Es ist grundsätzlich wichtig, mangelndes Kooperationsverhalten der Klient_innen zu sanktionieren.	.77
Es sollte mehr Möglichkeiten geben, mangelndes Kooperationsverhalten der Klient_innen zu sanktionieren.	.81

A 8: Organisationsbindung (Komponentenmatrix)

Organisationsbindung (erklärte Gesamtvarianz 56.15%)	Faktorladungen
Ich bin bereit, mich besonders für den Erfolg meiner Einrichtung zu engagieren.	.76
Die Zukunft meiner Einrichtung liegt mir sehr am Herzen.	.82
Bei einem attraktiven Angebot einer anderen Einrichtung (Gehalt, Tätigkeit, etc.) hätte ich kein Problem damit, die Ei	-.65
Ich fühle mich in meiner Einrichtung wohl.	.76
Meine Wertvorstellungen sind denen meiner Einrichtung sehr ähnlich.	.75

A 9: Identifikation mit der Arbeit und dem Beruf (Komponentenmatrix)

Identifikation mit der Arbeit und dem Beruf (erklärte Gesamtvarianz 62.59%)	Faktorladungen
Ich bin zufrieden mit meinen Möglichkeiten, mich durch meine Arbeit persönlich zu entfalten.	.82
Ich bin zufrieden mit der Möglichkeit, durch meine Arbeit etwas Sinnvolles zu leisten.	.87
Wenn ich noch einmal von vorne anfangen könnte, würde ich mich für einen anderen Berufszweig entscheiden.	-.72

A 10: Emotionale Erschöpfung (Komponentenmatrix)

Emotionale Erschöpfung (erklärte Gesamtvarianz 58.23%)	Faktorladungen
Es fällt mir schwer, nach der Arbeit abzuschalten.	.67
Ich reagiere häufig gereizt, obwohl ich es gar nicht will.	.78
Ich fühle mich häufig ausgebrannt.	.83
Meine Arbeit frustriert mich häufig.	.76

A 11: Zynismus (Komponentenmatrix)

Zynismus (erklärte Gesamtvarianz 68.44%)	Faktorladungen
Seitdem ich diese Arbeit ausübe, bin ich gefühlloser im Umgang mit anderen Menschen geworden.	.88
Es interessiert mich nicht wirklich, was mit manchen Klient_innen geschieht.	.71
Ich befürchte, dass mich meine Arbeit emotional verhärtet.	.88

A 12: Selbstwirksamkeitserwartung (Komponentenmatrix)

Selbstwirksamkeitserwartung (erklärte Gesamtvarianz 60.30%)	Faktorladungen
Ich habe in meiner Arbeit viele lohnenswerte Dinge erreicht.	.74
Auch wenn es mir mal nicht so gut geht, kann ich meine Arbeit noch fachlich angemessen ausüben.	.80
Ich bin mir sicher, dass ich auch mit schwierigen Situationen zurechtkomme, wenn ich mich darum bemühe.	.78

A 13: Burnout Dimensionen (rotierte Komponentenmatrix)

Burnout Dimensionen (erklärte Gesamtvarianz=63.45%)	Faktorladungen		
	1	2	3
Es fällt mir schwer, nach der Arbeit abzuschalten.	-.10	.79	-.01
Ich reagiere häufig gereizt, obwohl ich es gar nicht will.	.30	.70	-.13
Ich fühle mich häufig ausgebrannt.	.24	.77	-.14
Meine Arbeit frustriert mich häufig.	.42	.57	-.19
Seitdem ich diese Arbeit ausübe, bin ich gefühlloser im Umgang mit anderen Menschen geworden.	.84	.19	-.10
Es interessiert mich nicht wirklich, was mit manchen Klient_innen geschieht.	.73	.03	-.13
Ich befürchte, dass mich meine Arbeit emotional verhärtet.	.79	.26	-.13
Ich habe in meiner Arbeit viele lohnenswerte Dinge erreicht.	-.27	.03	.71
Auch wenn es mir mal nicht so gut geht, kann ich meine Arbeit noch fachlich angemessen ausüben.	-.08	-.17	.80
Ich bin mir sicher, dass ich auch mit schwierigen Situationen zurechtkomme, wenn ich mich darum bemühe.	-.03	-.16	.79

A 14: Vertrauen in die Professionalität der Fachkräfte (Komponentenmatrix)

Vertrauen in die Professionalität der Fachkräfte (erklärte Gesamtvarianz 73,87%)	Faktorladungen
Fähigkeit zum selbstständigen Arbeiten	-0,99
Fähigkeit zum selbstständigen Arbeiten	0,87
Fähigkeit zum selbstständigen Arbeiten	0,68

A 15: Verhältnis zu öffentlichen Trägern (rotierte Komponentenmatrix)

Verhältnis zu öffentlichen Trägern (erklärte Gesamtvarianz 59.9%, n=43)	Faktorladungen	
	1	2
Die öffentlichen Träger haben ein starkes Interesse an Qualitätsfragen.	-.26	.71
Der Nachweis von erfolgreichen Hilfeverläufen interessiert die öffentlichen Träger nicht.	.17	-.78
Die öffentlichen Träger kontrollieren, inwieweit die vereinbarten Ziele erreicht wurden.	.09	.76
Bei den Entgeltverhandlungen wird meine Einrichtung von öffentlichen Trägern unter großen Druck gesetzt.	.81	-.01
Bei den Verhandlungen mit öffentlichen Trägern werden die Einrichtungen gegeneinander ausgespielt.	.78	-.11
Die Konkurrenz zu anderen Einrichtungen ist groß.	.71	-.19

A 16: Arbeitsverdichtung, Unterschiede zwischen den Einrichtungen (ANOVA)

Arbeitsverdichtung	F	η^2	df	p
Es kommt häufig vor...				
...ich einfach zu viele Fälle/Aufträge zu bearbeiten habe.	1.74	.05	54,1881	<.001
...ich mich bei der Arbeit überfordert fühle.	1.96	.06	49,1620	<.001
...wir Personalengpässe haben.	5.10	.18	44,1001	<.001
...der wirtschaftliche Druck so hoch ist (bzw. die finanziellen Möglichkeiten so eingeschränkt), dass ich faktisch kaum Handlungsfreiheiten habe.	4.88	.18	44,997	<.001
...die Zielvorgaben für meine Arbeit so eng sind, dass ich kaum Handlungsfreiheiten habe.	3.08	.12	44,994	<.001

A 17: Haltungen gegenüber managerieller Fremdsteuerung, Unterschiede zwischen den Einrichtungen (ANOVA)

Haltungen gegenüber managerieller Fremdsteuerung	<i>F</i>	η^2	<i>df</i>	<i>p</i>
Programme mit festgelegten Handlungsschritten und detaillierten Zielvorgaben (Manuale) stellen eine gute Unterstützung für den (sozial-)pädagogischen Hilfeprozess dar.	2.63	.09	51,1365	<.001
Eine standardisierte Bewertung des Hilfeerfolgs ist wichtig, um die Qualität der Arbeit zu verbessern.	2.04	.07	51,1357	<.001
Das Entgelt für sozialpädagogische Leistungen sollte vom messbaren Erfolg der Hilfe abhängig gemacht werden.	2.38	.10	31,688	<.001

A 18: Index professionelle vs. managerialistische Organisation (Screepplot)

