

Armin Wöhrle

Jugendhilfe und Management

Fortbildung und Beratung
im Kontext von Personal- und
Organisationsentwicklung

FACHHOCHSCHULSCHRIFTEN
Prof. Dr. Jürgen Sandmann

Soziale Arbeit in der Wende - Band 14

Armin Wöhrle

Jugendhilfe und Management

Armin Wöhrle

Jugendhilfe und Management

Fortbildung und Beratung
im Kontext von Personal- und Organisationsentwicklung

Soziale Arbeit in der Wende, Band 14

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Wöhrle, Armin:

Jugendhilfe und Management : Fortbildung und Beratung im
Kontext von Personal- und Organisationsentwicklung /
Armin Wöhrle. - 1. Aufl. - München : Fachhochsch.-Schr.
Sandmann, 1992

(Soziale Arbeit in der Wende ; Bd. 14)

ISBN 3-929221-01-2

NE: GT

Verlag:

Fachhochschulschriften
Prof. Dr. Jürgen Sandmann
Berberichweg 8
8000 München 60

Druck und buchbinderische Verarbeitung:

Steinbauer und Rau, Dachauer Str. 233, 8000 München 19

Urheberrechte beim Verlag
Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit Genehmigung des Verlages

ISBN: 3-929221-01-2

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	7
-------------------------	----------

Kapitel 1:

Jugendhilfe im Zeichen eines Funktions- und Strukturwandels: neue Anforderungen an Qualifikation und Innovation	13
--	-----------

Anforderungen an die Jugendhilfe	15
--	----

Anforderungen an Qualifikation und Innovation - Anforderungen an Personal- und Organisationsentwicklung?	18
---	----

Kapitel 2:

Managementkategorien und Sozialbereich - Distanz oder Annäherung?	29
--	-----------

Annäherungen zwischen dem Profit-Sektor und dem Sozialbereich?	31
---	----

Die Wirtschaft stellt den Menschen mehr in den Vordergrund	36
--	----

Warum tritt der Mensch in Organisationen mehr in den Vordergrund?	41
--	----

Chancen erweiterter Diskurse	47
------------------------------------	----

Gefahren der Kolonialisierung	50
-------------------------------------	----

Notwendigkeit kritisch reflektierter Übertragung von Ansätzen	54
---	----

Kapitel 3:

Zur Übertragbarkeit von Organisations- und Personalentwicklung auf den Sozialbereich59

Zur Übertragbarkeit des Konzeptes Organisationsentwicklung61

Zur Übertragbarkeit von Strategien der Personalentwicklung74

Was ist Personalentwicklung?74

Übertragbar auf den Sozialbereich?79

Wertmaßstäbe für die Übertragung86

Widerstände gegenüber der Einführung von Management
in den Sozialbereich und Aufweichungstendenzen99

Zur Verortung von Managementstrategien im Sozialbereich
und Definition eines kritisch reflektierten Managementbegriffs103

Kapitel 4:

Erfordernisse für das System der Jugendhilfe109

Strukturerfordernisse für die Jugendämter auf der
Grundlage des neuen Kinder- und Jugendhilfegesetzes111

Auswirkungen des Kinder- und Jugend -
hilfegesetzes auf die freien Träger115

Grundlegende Strukturerfordernisse: Dienstleistungs-
selbstverständnis, ganzheitliche Organisationsentwicklung
und Sozialplanung121

Fachliche Leitlinien im Hinblick auf Strukturerfordernisse
am Beispiel der offenen Kinder- und Jugendarbeit124

Kapitel 5:	
Organisationserfordernisse, Widerstände und Möglichkeiten für verantwortungsbewußtes Management in der offenen Kinder- und Jugendarbeit	129
Problemstellungen und Managementbedarf bei Initiativen und kleinen freien Trägern	132
Zum Verständnis von Initiativen und kleinen Trägern	132
Umbruch zwischen einer Initiative und einer Organisation mit Bestand	136
Zur Organisationskultur	137
Die Frage nach Leitung, Steuerung und Führung	140
Leitungsmodelle.....	150
Konsequenzen für die Organisationsberatung	155
Innovation durch Kooperation und Vernetzung	156
Hinweis auf neuen Formen der fachlichen Begleitung von Vernetzungszusammenhängen	161
Strukturerfordernisse großer freier Träger und Konsequenzen für ihre angemessene Innovation	162
Der Anspruch großflächiger Bedarfsdeckung und seine Konsequenzen	162
Umstrukturierungen großer Organisationen im Vergleich	169
Konsequenzen für die Umorganisation großer Institutionen	184
Anforderungen an strategische Konzepte im Verantwortungsbereich von Jugendämtern	188
Förderung einer ganzheitlichen Professionalität	188
Schwierigkeiten der Jugendämter mit der Effizienz, der Qualifizierung und dem eigenen Profil	191
Innovation und Widerstände	194
Klare Anforderungsprofile für die professionelle Kinder- und Jugendarbeit	197
Förderung dezentraler, vernetzter Steuerungseinheiten	200
Personalentwicklung.....	206

Kapitel 6:

Fortbildung und Beratung im Kontext neuer Strukturerefordernisse der Jugendhilfe	211
Anforderungen an ein kritisch-professionelles Selbstverständnis von Fortbildung und Beratung	213
Widerspruch zwischen Abhängigkeit und benötigter Unabhängigkeit gegenüber instrumentalisierenden Ansprüchen	217
Widerspruch zwischen Angewiesensein auf die Motivation und Eigenarbeit der Interessenten und gleichzeitiger Notwendigkeit unabhängige fachliche Qualifikation sowie Innovation zu vermitteln	222
Angebotserfordernisse für feldbezogene Fortbildung und Beratung	227
Zur Person des Autors	235
Literaturverzeichnis	237

Einleitung

Die Begriffe Management und Jugendhilfe so in einer Zeile verwendet und dann noch mit Fortbildung und Beratung in Verbindung gebracht, das muß provokant erscheinen. Fortbildung und Beratung haben ein eher zurückhaltendes Image, dienen sie doch der "eigentlichen" Arbeit, indem sie diese unterstützen. Seltener werden sie in einen Kontext, außer in den eines Berufsfeldes, gestellt. In Verbindung mit der Jugendhilfe wäre noch alles in Ordnung, wenn nicht dieser unsägliche Begriff Management in diesem Zusammenhang auftauchen würde, der ausgerechnet aus dem Bereich des "Erbeindes" des Sozialwesens, der profitorientierten Wirtschaft kommt!

Es darf erwartet werden, daß diese Kombination mit all ihrer Provokation bewußt gewählt wurde, da - bei aller Krisenstimmung - eine inhaltlich begründete Absicht der gezielten Veränderung zur Diskussion gestellt werden soll. Die Reihe, in der dieser Band veröffentlicht wird, heißt nicht ohne Grund "Soziale Arbeit in der Wende" und einige ihrer Bände beginnen im Titel mit dem Begriff Innovation.¹ Die vorliegende Arbeit kann aufbauen auf zwei Bänden, die für sie Grundlegendes beinhalten. Gotthart Schwarz² hat einen "außerordentlich kompetenten und anregenden Beitrag zur Debatte um die Zukunft von Jugendhilfe und Jugendarbeit"³ geliefert. Hans Dietrich Engelhardt hat einen Beitrag vorgelegt, der Organisationen des Sozialbereichs entmythologisierte und zeigte, "was sie sind und sein sollten: Instrumente zur Verwirklichung und Gestaltung menschlicher Ziele."⁴

Die vorliegende Arbeit ist von der Überzeugung geleitet, daß der Bereich der Jugendhilfe von der Phase des Ausbaus über die Phase der Krise in eine Phase des intentionalen Umbaus treten muß und hierfür Zukunftsperspektiven ebenso wie Management braucht. Management wird hier einerseits so harmlos verstanden, wie in seiner Ursprungsbedeutung (ital. "maneggiare" gleich "handhaben"), wodurch alle möglichen Verfahren der Bewerkstelligung komplexer Vorgänge definiert werden können und im englischen wie nordamerikanischen Sprachgebrauch auch werden (case management bzw. care management). Andererseits wird hier durchaus an die Lenkung größerer Einheiten und Betriebe gedacht, um die es sich schließlich im Sozialbereich handelt, wenn z.B. Jugendämter über tausend Personen beschäftigen. Aber es wird auch darüber hinaus gedacht, weil die Strukturen bestehender Einheiten sich bislang nicht immer als sinnvoll erwiesen haben, um die anstehenden Aufgaben im Interesse der Betroffenen zu bewältigen.

-
- 1) Sandmann 1989; Sandmann 1990; Engelhardt 1991.
 - 2) Schwarz, 1991a).
 - 3) Scherr 1991, S. 101 (Besprechung von Schwarz 1991a).
 - 4) Engelhardt 1991, Zit.a.d. Vorwort.

Die Jugendhilfe ist an der Nahtstelle gesellschaftlicher Problemstellungen angesiedelt. Zunehmend neue Anforderungen richten sich an sie. Gleichzeitig ist kein politischer Rückenwind in Sicht, um sie massiv ins Gespräch zu bringen und ihr die notwendigen Ressourcen zu verschaffen, die einen expansiven und qualitativen Ausbau erlauben. Unter diesen Voraussetzungen müssen die Professionellen aus dem Berufsfeld der Jugendhilfe ihre Spielräume auf der Grundlage bereits vorhandener Ressourcen entwickeln. Das Feld muß sich politisieren, muß sich neu strukturieren und am Bedarf entlang profilieren, um den Anforderungen Stand zu halten und Ansprüche anmelden zu können. Er bedarf einer Aktivierung der Steuerungsmittel, die ihm unmittelbar zur Verfügung stehen oder durch Neustrukturierung und Bündelung bestehender Ressourcen erschlossen werden können. Zu diesen Steuerungsmitteln lassen sich Fortbildung und Beratung rechnen, die unmittelbar auf die Professionellen als den zentralen "Produktivfaktor" einwirken und die Strukturen, die sie sich schaffen. Für Fortbildung und Beratung ist der Radius jedoch auch relativ begrenzt. Beide Formen der Intervention haben sich in Verbindung zu setzen mit den Möglichkeiten, die ihnen im Hinblick auf die Einflußnahme auf Professionalisierung und Innovation, damit auf die Organisationsentwicklung und Personalentwicklung möglich sind. Dies verantwortungsbewußt auszuloten ist ein zentrales Interesse dieser Arbeit.

In diesem Sinne ist dieser Band ein Nachdenken darüber, wie Strategien entwickelt und bereits existierende Ansätze nutzbar gemacht werden können, um einen Weg in die Zukunft für die Jugendhilfe inmitten steigender Anforderungen und verengter Spielräume zu finden. Dies enthebt nicht einer Strategie der Skandalisierung von Mißständen oder der Sozialpolitisierung, sondern unterstützt diese. Es wird hier der pragmatische und notwendige Mittelweg in die Diskussion gebracht zwischen dem gemüthlichen Einrichten im Elend einerseits, das gleichermaßen Schimpfen und professionelle Genügsamkeit umfaßt, und der politischen Radikalität andererseits, die die Wahrheit über alle Mißstände aufzeigt, aber keine Basis für die Veränderung weiß. Vorgeschlagen werden professionelle Strategien, die praktikabel sind, weil Bündnispartner gefunden werden können und tatsächliche Veränderungen möglich sind.

Diese Strategien beziehen sich auf Fortbildung und Beratung, die sich als Handlungsinstrumente in den umfassenderen Bezug einer professionell betriebenen und kritisch reflektierten Personal- und Organisationsentwicklung stellen. Damit ist dieses Denkmodell übertragbar auf andere Handlungsinstrumente, mit denen ebenfalls die Isolation überwunden werden kann, wenn Vernetzung und Kooperation als handlungsleitende Intentionen verstanden werden.

Die vorliegende Arbeit will diesen Weg nicht allein vorstellen, sondern die Schwierigkeiten, die sich gegen seine und bei seiner Begehung ergeben, diskutieren. Hierzu gehören insbesondere die Schwierigkeiten des Sozialbereichs damit, Strategien des Managements moralisch vertretbar und im Interesse der Betroffenen, worin die Beschäftigten des Sozialbereichs eingeschlossen sind, zu übernehmen und produktiv nutzbar zu machen. Aus diesem Grund muß zunächst nach der Kompatibilität zwischen Konzepten aus der Profitwirtschaft und dem Sozialwesen gefragt werden.

Ist diese Übertragbarkeit zu sichern, was beim Schreiben dieses Vorwortes vorausgesetzt werden darf, so ist danach zu fragen, unter welchen Vorzeichen Managementstrategien auch auf den Bereich des Sozialwesens übertragen werden dürfen. Es kann den Betroffenen ja durchaus nützen, wenn die MitarbeiterInnen in der Jugendhilfe effektiver arbeiten, doch will dann noch jemand in diesem Bereich tätig sein, wenn sich Effizienz nur auf den sparsamen Einsatz ohnehin begrenzter Mittel bezieht? Es bedarf also auch eines Verfolgens der Möglichkeiten, die es Professionellen erlauben, ihre Fähigkeiten zu entfalten. In diesem Zusammenhang und nicht erstaunlicherweise werden wir darauf stoßen, daß "die 90er Jahre zum personalpolitischen Jahrzehnt"⁵ nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in den Bereichen des Sozialwesens werden. Wie der Widerspruch der Effektivierung innerhalb begrenzter Spielräume und der Freisetzung von bereits vorhandenen und zu erschließenden Ressourcen gelöst werden muß, kann hier nur angedeutet werden, weil für die Realisierung mehr kreatives Potential freigesetzt werden muß. Mit dem Durchgang durch die vordringlichsten Organisationserfordernisse können lediglich grobe Hinweise gegeben werden.

Fortbildung und Beratung verstanden sich im Sozialbereich weitgehend als Bereiche für sich, bzw. als Bereiche, die sich unmittelbar auf Qualifikation beziehen. Hier wird der Versuch unternommen, sie im Kontext eines umfassenderen Plans zu sehen. Sind sie bereit, sich entsprechend umfangreicherer fachlicher Erfordernisse im Kontext der organisatorischen Innovation auszurichten und dabei - bei allem Insistieren auf die unzureichende Ausstattung des Jugendhilfebereichs - notwendige Erfordernisse der Konsolidierung anzuerkennen, werfen sich Probleme des Selbstverständnisses und der Rückversicherung auf Übereinstimmung mit den eigenen Wurzeln und den Wertbezügen der neuen Bezugsgrößen wie Organisationsentwicklung und Personalentwicklung erneut auf. Die Innovationstechniken der Fortbildung und Beratung müssen sich erneut dem Widerspruch zwischen objektiven Innovationserfordernissen und subjektiven Qualifikationswünschen stellen und das in mehrerlei Hinsicht. Einerseits muß die Objektivität der Innovationserfordernisse unabhängig geprüft werden können, was insbesondere auch die Absicherung einer unabhängigen Überprüfung erfordert, andererseits muß überdacht werden, wie subjektive Qualifikationswünsche und als objektiv festgestellte Innovationbedürfnisse in Übereinklang gebracht werden können, ohne dabei einer methodischen Manipulation zu verfallen. Auch in diesem Zusammenhang stellen sich alte Fragen der Fortbildung und Beratung neu.

Es wird hier nicht möglich sein, konkrete Antworten auf konkrete Fragen zu geben, aber es wurde das Ziel verfolgt, die Problemstellungen möglichst an konkreten Problemstellungen abzuhandeln, um die Dimensionen sichtbar zu machen, die sich einerseits anhand der Eröffnung der Problemstellung unter dem Blickwinkel der organisatorischen Frage eröffnen und sich andererseits mit dem Einsatz von Managementtechniken ergeben. Die verfolgte Konkretisierung, insbesondere dann, wenn sie sich im Bereich der Jugendhilfe vor allem auf die offene Kinder- und Jugendarbeit bezieht, hat den Nachteil, daß sie sich wiederum nicht auf alle

5) Jäger 1989, S. 34.

anderen anstehenden Probleme übertragen läßt. Dennoch wurde diese Gratwanderung zwischen Abstraktion und Konkretisierung gewählt, um zu verdeutlichen, daß dieselben Themenstellungen auf allen Ebenen von Konkretion bzw. Abstraktion aufzufinden sind. Es werden keine Patentrezepte vorgestellt, aber es wird durchaus eine Meinung deutlich, die sich weder allein an den Interessen der Beschäftigten in diesem Bereich Jugendhilfe orientiert, auch nicht an den Interessen ihrer jeweiligen Arbeitgeber oder Träger, noch an den Interessen der Sozialadministration als Auftraggeber dieser Dienstleistung. Dagegen wird hier immer wieder der Rückbezug auf die eigentlichen Nachfrager bzw. diejenigen, denen das Ganze dienen soll, deutlich. Die Jugendlichen und die Kinder werden als der letzte Ausgangspunkt verstanden. Von ihren Bedarfszuständen in dieser Welt und insbesondere von ihren Bedürfnissen her, weil sie nur motiviert in die Geschehnisse eingreifen werden, muß der Aufwand der Veranstaltung Jugendhilfe und Jugendarbeit verstanden werden. Der Dienstleistungscharakter im Sinne von Angeboten, auf die ein Recht besteht, wird betont, wenn auch die karitative Haltung verschwunden ist. Er erfordert etwas anderes als die Aufopferung. Er erfordert Professionalität und zwar nicht nur im unmittelbaren Umgang mit dem Einzelnen. Auch die Strukturen müssen den Erfordernissen an den Auftrag standhalten. Fast so viel wie die sozialpädagogische Fachlichkeit bisher über ihre interaktive Professionalität reflektiert hat, so viel fehlt ihr an Reflexion über ihre Strukturen, die größtenteils nicht von ihr gesetzt worden sind, die sie aber zwischenzeitlich auch zu einem nicht unerheblichen Teil selbst hergestellt hat und erhält. In die Reflexion dieser Strukturen miteinzusteigen, ist Anliegen der vorliegenden Arbeit.

Zur Lesbarkeit der Arbeit wäre einiges anzumerken. Sie ist schnell und aus dem engen Zeitkorsett der Praxis heraus geschrieben worden. Vielleicht entschuldigt dies einige zu wenig begründeten Übergänge. Als Versuch einer Vermittlung zwischen generellen Fragestellungen, die sich nicht nur für den Bereich der Jugendhilfe stellen, und konkreten Antworten einer organisatorischen Praxis im Feld der offenen Kinder- und Jugendarbeit, die wiederum zugespitzt auf Fragen an Fortbildung und Beratung angelegt sind, ist die Arbeit nur für diejenigen einleuchtend und zugänglich angelegt, die ähnliche Fragestellungen verfolgen. Es sind jedoch auch andere Zugänge möglich. Deshalb soll ein kleines Leitsystem eingeführt werden:

Das **erste Kapitel** beinhaltet ein grobgefaßtes Verständnis, das zusammenfassend auf die gegenwärtige Diskussion über Jugendhilfe bzw. Jugendarbeit eingeht. Wer sich auf der Höhe der Fachdiskussion zu diesem Thema befindet, kann dies getrost überspringen.

Im **zweiten Kapitel** wird etwas versucht, was für den Sozialbereich nicht sehr charakteristisch ist. Es wird nicht über Möglichkeiten des Managements im Sozialbereich spekuliert, sondern es werden Ansätze des Managements in der Wirtschaft aufgegriffen. Dabei wird die Fragestellung verfolgt, warum sich gegenwärtig Managementkonzepte verändern und was dies für den Sozialbereich bedeuten kann. Dieser Teil ist deshalb für die Rezipienten aus dem Sozialbereich eher fremd, weil Denkrichtungen eingeführt werden, die sich wiederum über die Veränderungen in der Wirtschaft ihre Gedanken machen. Es wird also nicht vornehmlich vom Sozialbereich her gedacht. Dieser Teil ist zumindest für die PraktikerInnen,

die sich Antworten auf konkrete Fragestellungen erwarten, schwer überbrückbar. Ihnen sei empfohlen, sich eher in den Teil fünf einzulesen. Die dabei eventuell entstehende Neugier auf Managementansätze könnte sie dann zurückführen auf den zweiten Teil.

Ähnlich theoretisch angeleitet ist das **Kapitel drei**, in dem gefragt wird, ob sich Managementansätze aus der Wirtschaft in den Sozialbereich übertragen lassen. Mit ihm wie mit dem Kapitel zwei wird vor einer vorschnellen Übernahme gewarnt. Schlußfolgerungen auf die Praxis kristallisieren sich hier nur insofern heraus, als die Übernahme an bestimmte Voraussetzungen geknüpft wird.

Erst ab dem **vierten Kapitel** erfolgt dann, ein allerdings immer noch abstrakter Einstieg in die Jugendhilfe, wobei hier schon deutlich wird, daß sich dieser große Bereich nur noch exemplarisch abhandeln läßt. Die Konkretisierung mündet im weiteren Lesen zunehmend in die offene Kinder- und Jugendarbeit.

Dies wird insbesondere im **Kapitel fünf** deutlich, das sich nun weitgehend auf Erfahrungen im Bereich der offenen Kinder- und Jugendarbeit bezieht. Und hier werden vornehmlich Entwicklungen aus dem südlichen Teil der Republik verarbeitet, was jedoch nicht unbedingt gegen ihre Übertragbarkeit spricht.

Im **sechsten Kapitel** kommen schließlich die Konsequenzen für diejenigen zum Tragen, die Fragestellungen aus dem Bereich von Fortbildung und Beratung formulieren. Allerdings sind diese nicht mehr in jedem Fall verständlich, wenn Aussagen über die Notwendigkeiten der Praxisveränderung und des spezifischen Managementverständnisses, das hier vertreten wird, übersprungen werden.

Ich hoffe, daß die Arbeit insgesamt als ein Einstieg in Fragestellungen verstanden wird, die zunehmend differenzierter gestellt werden müssen, aber heute noch nicht abschließend zu beantworten sind.

Kapitel 1

Jugendhilfe im Zeichen

eines Funktions- und Strukturwandels:

neue Anforderungen

an Qualifikation und Innovation

Anforderungen an die Jugendhilfe

Vergegenwärtigt man sich die vierseitige lediglich stichwortartige Aufzählung von jugendlichen Szenen, die Ferchhoff und Neubauer¹ auf der Basis verschiedener Untersuchungen vornehmen, so steigt die erste Ahnung davon hoch, wie schwierig es heutzutage fällt, von "der Jugend" zu sprechen. Dies ist jedoch nicht allein der reflektierteren Methodik geschuldet, der sich die heutige Jugendforschung bedient und auf deren Hintergrund viele der früheren schablonenhaften Einteilungen von Jugendepochen fragwürdig werden.² Die Unübersichtlichkeit heutiger Lebenszusammenhänge, die Notwendigkeit im Widerspruch zwischen zunehmender Vergesellschaftung der Lebenswelten einerseits und ungewissen persönlichen Lebenslagen andererseits, inmitten eines Zerbröckelns klarer Orientierungslinien und stabiler Wertsysteme persönliche Antworten einer eigenständigen Lebensbewältigung zu finden, hinterläßt notwendigerweise Spuren insbesondere bei Jugendlichen. Eine Fülle empirischen Materials deutet auf vielschichtig veränderte Verarbeitungsformen Jugendlicher hin, mit denen sie auf die widersprüchlichen Anforderungen aus einer Gleichzeitigkeit von Individualisierung und Institutionalisierung, die aus den gesellschaftlichen Prozessen erwachsen, reagieren.³ In der Folge entstehen immer differenziertere Bedarfslagen, die sich auch an die Jugendarbeit richten.

Unter Bedingungen, unter denen selbst schon der Begriff der Jugend kaum mehr klar eingrenzbar ist, tut sich notwendigerweise auch die Jugendarbeit schwer, ihren Gegenstandsbereich eindeutig zu verorten. Gab es Anfang der 70er Jahren noch klar voneinander abgegrenzte Programmatiken, deren VertreterInnen sich miteinander stritten, so folgte die Diskussion über Jugendarbeit ebenfalls der 1978 auf dem 6. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für die Erziehungswissenschaft proklamierten "Alltagswende" (der dritten Wende nach der "realistischen" und "emanzipativen").⁴

Auf dem Hintergrund einer Flut von Situationsbeschreibungen, der Reflexion von Subjektivität und der Schwierigkeiten in der Kommunikation und dem Aushandeln, der Aufklärung von Alltäglichkeit generell, wagte sich lange Jahre niemand mehr daran, das Thema umfassend zu behandeln. Wenn es jemand versucht (wie Böhnisch und Münchmeier⁵, die gegenwärtig hierzu die treffendste Arbeit vorgelegt haben), so verrät schon der Titel: "Wozu Jugendarbeit?" die Vorsicht in der Annäherung: es werden eher Verhältnisbestimmungen ausgelotet, Felder der

1) Ferchhoff / Neubauer 1989, S. 101 ff.

2) Ebenda, S. 99 ff und 118 ff. Vgl. auch: Hornstein 1/1989.

3) Vgl. z.B.: Heitmeyer / Olk 1990; Heitmeyer / Jacobi 1991.

4) Vgl.: a) zur theoretischen Einordnung: Thiersch 1978. b) Zeitdokumente der Entwicklung zwischen den fünfziger und den achtziger Jahren: Faltermaier 1983.

5) Böhnisch / Münchmeier 1989 (2. Aufl.).

Praxis verortet, Unverzichtbares bestimmt und eindeutige Fehleinschätzungen zurechtgerückt. Wird ein Konzept von Jugendarbeit zu entwerfen gesucht,⁶ so ist es jenseits der Deduktion vermittelbarer Lerninhalte und politischer Programmatik angelegt. Dem gegenwärtig diskutierten Verständnis von Individualität und Flexibilisierung der Biographie als Form der Lebensbewältigung, entspricht denn auch ein anderer pädagogischer Bezugspunkt. Die Organisation eines zeitlichen und örtlichen Raumes rückt in den Vordergrund, der die "Selbstinszenierung" der jugendlichen Persönlichkeit ermöglicht:

"Sozialräumliche Identität kann man nicht im herkömmlichen bildungstheoretischen Sinne über »Lernen« ausbilden: man muß sich erst als Person sozialräumlich definieren, verstehen können: Sich im Raum zu anderen in Beziehung setzen, »erkennbar« werden, sich »bemerkbar« machen, sein Leben »zeigen«."⁷

Auf diesem lediglich angedeuteten Hintergrund wird die Schwierigkeit derjenigen erst richtig deutlich, die in diesem ungesicherten Feld der Jugendarbeit handeln. Heute gelten für Berufe, die früher klare Aufgabenbeschreibungen hatten, ja selbst für die alltägliche Lebensbewältigung, unvorhersagbare Anforderungen: "In vielen Bereichen der Erwerbsarbeit werden inzwischen intellektuelle Flexibilität neben gehaltvollen Fachkenntnissen im Umgang mit wechselnden, im Prinzip nicht standardisierten und ungewissen Situationen sowie analytische Fähigkeiten der Interpretation von Informationen gefordert; sowohl in den Produktions- als auch in den Dienstleistungsbereichen sind zunehmend neben guten fachspezifischen Kenntnissen ausgeprägte analytische Fähigkeiten zur hermeneutischen Interpretation von neuen Informations- und Kommunikationstechnologien sowie gute sozialkommunikative Kompetenzen gefragt, die inzwischen zum festen Bestandteil unserer alltäglichen Lebenspraxis im Rahmen der Erwerbsarbeit wie auch in den arbeitsfreien bzw. freizeitbezogenen Räumen geworden sind."⁸ Diese Anforderungen gelten in doppelter Hinsicht für die PraktikerInnen in der Jugendarbeit, da einerseits ihr eigenes Professionalitätsgefüge von Anfang an ein ungesichertes und umstrittenes war, sich bis heute nicht gefestigt hat⁹ und andererseits ihr Bezugspunkt - die Jugendlichen - den Bevölkerungsteil bilden, der am deutlichsten die postmodernen Individualisierungstendenzen verkörpert.

Obgleich schnellebige Veränderungen zum zentralen Kennzeichen der Jugendarbeit gehören und extreme Ausdrucksformen der Jugend ebenso wie eine längere Phase der Nichtauffälligkeit von Jugend die Jugendarbeit immer wieder ins Blickfeld einer kritischen Öffentlichkeit rücken (im einen Fall wird Jugendarbeit als gesellschaftlich nicht opportun gesehen, im anderen Fall denkt man darüber nach, ob sie noch notwendig ist), findet in der Praxis der Jugendarbeit ein kontinuierlicher Entwicklungsprozeß statt. Dieser Prozeß ist ein Spiegelbild der unübersichtlichen Ausdifferenzierungen der Jugendszenen ebenso wie der Diffe-

6) Vgl.: Böhnisch / Münchmeier 1990. Bereits anhand der vorliegenden Arbeiten von einer Theorie sozialräumlicher Jugendpädagogik zu sprechen, halte ich allerdings für verfrüht.

7) Ebenda, S. 17.

8) Ferchoff / Neubauer, 1989, S. 17.

9) Vgl. hierzu z.B.: Hornstein / Lüders 6/1989.

renzierungsprozesse innerhalb der sozialpädagogischen Profession und der sie umgebenden methodischen Bereiche. Wie in den Jugendszenen auch, kommen Antworten auf neue Themen, Problemstellungen und Herausforderungen hinzu und treten Reminiszenzen an alte Konzepte immer wieder auf bzw. entwickeln sich Handlungsansätze auf bewährter Basis unter Einbeziehung aktueller Bezüge weiter. Der völlige Wegfall von Spielformen der Jugendarbeit bezieht sich mehr auf oberflächliche Moden, als daß die wesentlichen Linien der Angebotspalette verengt würden. Es bestehen nach wie vor kompensatorische, beratende und begleitende Hilfen neben Formen soziokultureller, verbandlicher und politischer Einmischung im Stadtteil und in gesellschaftliche Zusammenhänge, Angebote des Zur-Verfügung-Stellens von Räumen für eigenverantwortete Aktivitäten neben Formen einer angeleiteten sinnvollen Freizeitverbringung und Animation.¹⁰ Diese in der Theorie oftmals kontrovers diskutierte Ansätze bestehen nicht selten in einer Einrichtung, in einem Stadtteil, in jedem Fall aber im Aktionsrahmen eines Jugendamtes oder eines großen Trägers nebeneinander und in gegenseitiger Befruchtung. Gleichfalls prägen einzelne Einrichtungen oder einzelne Träger ein eindeutiges, unverwechselbares Profil aus. Es gibt solche, deren Einzugsbereich auf eine ganze Großstadt hin angelegt ist oder auf eine mittlere Stadt samt Umland und ebenso existieren Einrichtungen, die ausschließlich wenige, klar umgrenzte Zielgruppen aus einem Stadtteil ansprechen. Es existieren regelrechte Zentren, die alle Bewegungen der Umwelt widerspiegeln neben Sondereinrichtungen, die sich auf ganz bestimmte Angebote spezialisiert haben. Ursprünglich eher auf Beratung angelegte Einrichtungen wandeln sich in die Richtung, daß sie offene Angebote zusätzlich anbieten. Auf dem Hintergrund einer gewissen Etablierung verstehen sich die meisten Jugendfreizeiteinrichtungen als Teil eines Infrastrukturangebotes, das nichts mehr gemeinsam hat mit früheren Aufgabenzuweisungen, wie z.B. die Jugendlichen von der Straße zu holen. Diese Einrichtungen wenden sich (selbst-)bewußt an die "normalen" Jugendlichen und gehen soweit, bestimmte "Problemgruppen" auszugrenzen. MitarbeiterInnen in Freizeit- und Kultureinrichtungen gehen sogar dazu über, ihre Konzepte vollständig von pädagogischen (Selbst-) Verständnissen zu entfrachten. Gleichzeitig entsteht ein "neuer" Bedarf nach Streetwork und mobiler Jugendarbeit mit dem Auffälligwerden von Gruppen aggressiver Jugendlicher (Fußballfans, Skinheads etc.). Es läßt sich ein Bedarf nach neuen Formen politischer Bildung begründen. Die Liste widersprüchlicher Anforderungen ließe sich beliebig fortsetzen.

Will man demnach Generallinien der Entwicklung bestimmen, so kann dies im Rahmen dieser Arbeit nur in der abstrakten Form geschehen, daß eine zunehmende Ausdifferenzierung um einige grundlegende Angebotslinien herum konstatiert werden. Die zunehmende Unübersichtlichkeit der Angebotsvielfalt ist nur zu durchdringen, wenn man sich von den Blickwinkeln klar umgrenzbarer regionaler Strukturen, bestimmten Zielgruppen oder bestimmten Themen- und Problemstellungen her nähert. Stichpunkte hierzu sind die sogenannten Bindestrichpädagogiken, die auf bestimmte Zielgruppen oder Themenkomplexe gerichtet sind, wie: Mädchenarbeit, interkulturelle Jugendarbeit, Jugendarbeit im ländlichen Raum,

10) Vgl. Miehe-Fregin 1988; Böhnisch / Münchmeier 1989.

Jugendkulturarbeit, Gruppenarbeit in Jugendverbänden, Jugendarbeit mit gefährdeten Jugendlichen, Schulsozialarbeit, Konzepte zur Mitbestimmung, ökopädagogische Jugendarbeit, Erlebnispädagogik. Ebenfalls lassen sich unter methodischen Blickwinkeln Zugänge zur Unterscheidung und Gliederung von Konzepten finden.

Die Fülle der Ansätze verweist auf die hohen Anforderungen, die an die PraktikerInnen der Jugendarbeit gestellt werden, passende Konzepte unter konkreten sozialen Umweltkonstellationen mit den entsprechenden Zielgruppen zu realisieren, die gleichfalls den Anforderungen einer kritischen Öffentlichkeit und den kritisch-reflektierten Standards professioneller Sozialpädagogik standhalten.

Anforderungen an Qualifikation und Innovation - Anforderungen an Personal- und Organisations- entwicklung?

In einer Zeit, in der weder von einer Normalbiographie noch von einem Erziehungsauftrag in Richtung auf generell gültige Werte, Normen und Lebensplanungen ausgegangen werden kann, gleichzeitig der Stand der Professionellen sich unter den Stichworten "Kolonialisierung"¹¹ und "Pädagogisierung"¹² einer selbstkritischen Befragung der Legitimität seines Eingriffs in Lebenswelten unterzieht, kann es auch keine übergreifend gültigen Handlungskonzepte für die Jugendarbeit mehr geben. Die Wahrnehmung der beständigen Veränderungen, das Experimentieren sowie die Reflexion des Handelns und die Selbstreflexion werden zur Richtschnur, wobei Verantwortung, Moral und Ethik einen gewichtigen Stellenwert im professionellen Handeln bekommen.¹³

Zunächst kann davon ausgegangen werden, daß PraktikerInnen in der offenen Jugendarbeit einer Basis an grundlegenden Qualifikationsmerkmalen bedürfen. Diese können - anhand der Einteilung von Nahrstedt u.a.¹⁴ in vier Stufen von Qualifikationsmerkmalen geordnet werden:

11) Vgl.: Habermas 1985.

12) Vgl.: Giesecke 1985.

13) Vgl.: Rauschenbach / Thiersch 1987.

14) Nahrstedt / Sandmann / Lefebvre / Lenz / Schwebe 1982.

- Primäre Qualifikationen bzw. das Handeln im Spannungsfeld zwischen offenen, halboffenen und geschlossenen Situationen, der Umgang mit den Zielgruppen, die Entwicklung von pädagogischen Zielen, der didaktisch-methodische Umgang mit Inhalten, Problemen und Konflikten, insbesondere die speziellen Handlungsmethoden wie Animation, Freizeitberatung, Programmgestaltung, Gruppenleitung;
- Sekundäre Qualifikationen der Kooperation und Koordination, insbesondere im Umgang mit haupt-, ehren- und nebenamtlichem Personal, PraktikantInnen, Zivildienstleistenden etc.;
- Tertiäre Qualifikationen im Umgang mit dem Träger, der Öffentlichkeit, der Fachwelt (Wissenschaft, Ausbildung) usw., wie z.B. Freizeitadministration oder sachliche, finanzielle und juristische Förderung, Öffentlichkeitsarbeit, (Selbst-)Evaluation, Freizeitpolitik und politische Mitbestimmung;
- Quartiäre Qualifikationen wie Ich-Stärke, Zeitrationalität, Freizeitgestaltung, Fortbildungs- und Beratungsplanung;

Mit Blick auf den Professionellen als Individuum kann dessen Qualifikation anhand des Modells eines Handlungskonzeptes beschrieben werden, das die Bestandteile: Weltanschauung (Normen und Werte), fachliches Grundlagenwissen, Handlungstheorie (professionelles Selbstverständnis und generelle Regeln des Handelns), Handlungstechnologie (Fundus an Wissen über generelle Techniken), strategisch-methodisches Repertoire und Selbsterfahrung bzw. selbstreflexive Fähigkeiten umfaßt.¹⁵

In allen diesen lediglich stichwortartig angedeuteten Qualifikationsanforderungen verschieben sich laufend die Gewichte, kommen neue Erkenntnisse und Anforderungen hinzu oder werden Bestandteile überarbeitungsbedürftig. Einerseits kann davon ausgegangen werden, daß die Mehrheit der PraktikerInnen sich durch die Ausbildung schon immer ungenügend auf den Berufsalltag vorbereitet fühlt¹⁶, andererseits muß aufgrund der beschleunigten Veränderungen davon ausgegangen werden, daß der Bedarf an Überprüfung, Nachbesserung und Neuerwerb von Qualifikation beständig anwächst.

Bernd Maelicke¹⁷ faßt grundlegende Trends und ihre Anforderungen an MitarbeiterInnen folgendermaßen:

- "Betroffene und Zielgruppen sozialer Arbeit müssen heute in erster Linie unterstützt und befähigt werden, ihren eigenen Lebensstil und Lebensentwurf zu finden und auch zu verändern, ohne daß dies zu Identitätskrisen und Ausgrenzungsprozessen führt. Konventionelle und unkonventionelle Hand-

15) Ausführlicher in: Wöhrle 1990.

16) Nahrstedt u.a. 1982 geben diese Zahl mit 65 Prozent an. Es kann davon ausgegangen werden, daß sie heute eher höher als niedriger liegt.

17) Maelicke 1990.

lungsmuster sind erforderlich, hohe Anstrengungen der Selbsthilfe, des Probandelns und des Experimentierens (...)." ¹⁸

- "Die strukturellen Ausgrenzungsprozesse in dieser Gesellschaft dürfen nicht durch die soziale Arbeit pädagogisiert werden, und es darf nicht der Anschein erweckt werden, als wenn sie durch ein verändertes inhaltliches und methodisches Repertoire der Jugend- und Sozialhilfe gelöst werden könnten. Die betroffenen Menschen haben ein Recht darauf, daß strukturelle Probleme und Prozesse gesamtgesellschaftlich thematisiert und diskutiert werden und nicht ausgegrenzten Personen und Gruppen oder den helfenden und erziehenden Institutionen angelastet werden." ¹⁹
- Maelicke fordert die "Abwendung von der ausgrenzenden und spezialisierenden Betrachtungsweise hin zu ganzheitlichem und sozial-ökologischem Denken (...) Soziale Probleme sind nur dann veränderbar (...), wenn prozeßhaftes Handeln und interdisziplinäre Fachkompetenzen zusammengebracht werden können mit dem vorhandenen Potential an Veränderung und Selbstorganisation in den Alltagswelten der Menschen, wenn zugleich Anpassung wie Einflußnahme auf die gesellschaftliche Evolution erfolgt und wenn Rationalität und Emotionalität gleichermaßen angesprochen werden." ²⁰
- In diesem Zusammenhang hat sich die Professionalität neu auszurichten. Es bedarf "mehr Sensibilität und Zurückhaltung, eher moderierende Begleitung und Unterstützung als direkte Einflußnahme und Intervention (...) Moderations- und Katalysatorfunktionen sind die wichtigsten fachlichen Kompetenzen - dies ist der endgültige Abschied vom problemlösenden Experten und seiner Ausstattung mit Macht und institutionellem Imponiergehabe." ²¹ Ebenso bedarf es einer Gleichzeitigkeit aus Spezialisten- und Generalistentum sowie dem Ausbau des interdisziplinären Ansatzes. ²²
- Maelicke sieht gleichermaßen die Notwendigkeit, daß "die vorhandenen Angebote und Aktivitäten (...) weiter differenziert und flexibilisiert werden" ²³ müssen und daß Anforderungen an neue Kompetenzen im Entstehen begriffen sind: "Traditionelle Arbeitsfelder der Jugend-, Sozial-, Alten- und Gesundheitshilfe lösen sich auf, ebenso die Grenzlinien zwischen stationären, teilstationären und ambulanten Diensten und Einrichtungen. Verbundsysteme, Vernetzungen, soziale Infrastrukturentwicklung, Kultur- und Bildungsarbeit, Sozialgemeinde sind Stichworte für programmatische Weichenstellungen, die neue Aufgaben und Kompetenzfelder sozialer Arbeit beschreiben." ²⁴

Bezieht man diese allgemeinen Anforderungen an sozialpädagogische Berufe auf die Profession der Jugendarbeit, so bleiben sie selbstverständlich im Generellen richtig. Dabei fehlt jedoch etwas Spezifisches, das die Jugendarbeit und ihre

18) Ebenda, S. 215. (Es wird darauf hingewiesen, daß sich der Autor die Freiheit genommen hat, bei manchen Zitaten die Hervorhebungen und Absatzumbrüche des Originals wegzulassen.)

19) Ebenda, S. 216.

20) Ebenda.

21) Ebenda, S. 217 f.

22) Ebenda.

23) Ebenda, S. 216.

24) Ebenda, S. 217.

Anforderungen an die Professionellen von den allgemeinen Anforderungen unterscheidet.

Lothar Böhnisch und Richard Münchmeier weisen mit Recht darauf hin, daß "Jugendliche (...) gegenüber den Jugendarbeitern eben nicht so wie in anderen sozialen Diensten in eine professionell-komplementäre Rolle als Klient, Kunde usw. (schlüpfen), sondern sie bleiben Jugendliche. Sie bleiben Mitglieder einer Generation mit ihren Hoffnungen und Träumen. Und Jugendarbeiter sind in ihren Augen erst mal Erwachsene. Jugendarbeit besteht für sie darin, daß Erwachsene sich mit ihnen auseinandersetzen. Dies kann man als Jugendarbeiter nicht außer Kraft setzen. Man kann nicht so einfach in eine institutionenpädagogische Rolle schlüpfen, wie ein Lehrer oder Fürsorger und sich so in einer klaren professionellen Funktion zu den Jugendlichen in Beziehung setzen. Genauso wenig kann man sich zum Medium politischer Bewegung machen."²⁵ Konsequenterweise ist die Professionalisierung der Jugendarbeit in einem spezifischen Dilemma.

Vom gesellschaftlichen Auftrag her wird von den Professionellen die Ausfüllung eines eigenständigen Erziehungs- und Bildungsbereichs mit fachlich-pädagogischer Fundierung ihrer Ziele und Methoden erwartet. Hierauf reagierte die Fachlichkeit mit einem entsprechenden Selbstverständnis. "Dieses einem Professionalisierungsprozeß nahekommende szientistische Berufsverständnis (»knowledge base«) hat einen Bedarf an wissenschaftlich reflektierten Konzeptionen (»Theorie der Jugendarbeit«) hervorgebracht (...)."²⁶ Gleichzeitig wurde die Verberuflichung durch die Anforderung eines sozialplanerischen Funktionsprinzips: der flächendeckenden Versorgung befördert: "Anders als der in der Regel örtlich orientierte und gebundene Ehrenamtliche sollte der Hauptberufliche geographisch und sozial mobile größere Räume und vielfältige Adressatengruppen »versorgen« und damit so etwas wie eine soziale Infrastruktur in die Jugendarbeit bringen. Dieses Prinzip ist der »pädagogischen Orientierung« der vergesellschafteten Jugendarbeit eher fremd und weist größere Nähe zu sozialpolitischen Strategien auf."²⁷

Die beiden hohen Anforderungen einer pädagogischen und sozial-infrastrukturellen Orientierung, die zudem in einem gewissen Spannungsfeld zueinander stehen, sind bislang nicht in ein einheitliches Professionsverständnis integriert worden. Die Professionalisierung ist gerade bis zu einem "semiprofessionellen" Status gediehen, d.h. weit entfernt von der Eigenständigkeit und Autonomie klassischer Professionen, ihrem Status, ihrer Bezahlung etc. Professionalisiert haben sich Teilelemente der Aufgabenstellungen, die eindeutiger faßbar und bearbeitbar sind: die Methoden und die Verwaltung. In allen umfassenderen Zuständigkeitsbereichen bleibt nach wie vor ein "Rollenpluralismus"²⁸ bestehen. Professionalisierungsmodelle der "qualifizierten Jugendarbeit", die Jugendarbeit als ein abgrenzbares Sozialisationsfeld und als pädagogisch-emanzipatorischen Lernort

25) Böhnisch / Münchmeier 1989, S. 211.

26) Ebenda, S. 206.

27) Ebenda, S. 207.

28) Giesecke 1971.

ver- stehen, verunsichern viele PraktikerInnen dadurch, daß sie qualifizierte Arbeitsstrukturen und "qualifizierte Jugendliche" voraussetzen. Obwohl objektiv verursacht, entsteht subjektiv ein schlechtes professionelles Gewissen.

Das "professionelle Dilemma" besteht darin: Die Fachleute "sollten die pädagogisch-emanzipatorischen Ziele realisieren, mit Erwartungen der Anstellungsträger vermitteln und zusammen mit den Jugendlichen durchsetzen, ohne daß sie über die notwendigen Voraussetzungen zu einer Einlösung - innerhalb der Einrichtung in der Jugendarbeit wie in bezug auf Veränderungschancen in den Alltagsbedingungen der Jugendlichen - verfügen." ²⁹

Professionalisierung ist damit als Problemstellung für den Professionellen definiert. Professionelle Jugendarbeit hat sich über den eigenen Status zu verständigen und dabei ein Selbstverständnis zu entwickeln, mit dem die Jugendlichen ebenfalls leben können. Die "Professionalisierung einer Erwachsenenrolle" ³⁰ hat dabei zweifelsohne ein Gewicht. Ohne das Aufrollen der Rahmenbedingungen wird jedoch keine Klarheit zu erreichen sein. Für die weitergehende Qualifizierung und Innovation in der Jugendarbeit muß deshalb laut Böhnisch und Münchmeier an folgenden Aspekten gearbeitet werden:

- "an einer gesellschaftspolitisch orientierten Formulierung einer Legitimationsstrategie, die sich auf die heutige Qualität der Jugendarbeit als Infrastruktur beziehen muß (...).
- Analog der sozialpolitischen Vorstellung vom Netz sozialer Sicherheit könnte man für die heutige Jugendarbeit das Bild des sozialen Netzes der »Alltagsverfügbarkeit von sozialen Ressourcen« gebrauchen. Damit wäre Jugendarbeit auch (...) mehr von der Seite ihrer Nutzbarkeit und Verfügbarkeit her definiert und weniger aus der problematischen Vorstellung eines eigenständigen Bildungsbereichs.
- Es müßte gearbeitet werden an der Rekonstruktion des in der Praxis der Jugendarbeit vorhandenen Sozialwissens (...). Es käme darauf an, dieses Wissen in der intraprofessionellen Kommunikation sowie in der Verständigung mit Wissenschaft und Ausbildung aufzubereiten und verfügbar zu machen, damit es professionell und sozialpolitisch zurückgebunden werden kann.
- Schließlich müßte an der Neubelebung einer flankierenden sozial- und jugendpolitischen Diskussion auch in der Praxis der Jugendarbeit gearbeitet werden. Die ist gerade für die professionelle Entlastung der Jugendarbeit notwendig, sonst wird sie - auch im lokalen Bereich - immer hilfloser in den Sog sozialpolitischer Problemzuschiebungen gezogen (...)." ³¹

Jugendarbeit hat sich demnach also neu zu legitimieren. Dabei haben die Professionellen ihr heutiges Selbstverständnis auf der Basis einer Alltagsorientierung und Verdeutlichung der sozialen Leistung ihres Handelns zu entwickeln. Dies wiederum geht nur in Abgrenzung zu überholten Vorstellungen eines bildungs-

29) Böhnisch / Münchmeier 1989, S. 209.

30) Ebenda, S. 210.

31) Ebenda, S. 212 f.

orientierten Selbstverständnisses und in Abgrenzung zu unangemessenen gesellschaftlichen Anforderungen, die der Jugendarbeit jedes neu entstehende Problem aufladen möchten.

Damit ist die andere Seite der Anforderungen angesprochen. Jugendarbeit definiert sich nicht allein durch die Bedarfszustände der Jugendlichen. Sie ist nicht allein eine pädagogische Veranstaltung. Sie ist an widersprüchliche gesellschaftliche Anforderungen und das Selbstverständnis der Professionellen gebunden. Gotthart Schwarz begründet die These, daß die "Probleme der offenen Jugendarbeit nicht nur und häufig nicht einmal vorrangig pädagogischen Ursprungs sind, sondern in engem Kontext mit politischen und administrativen Strukturen stehen(...)." ³² Jugendarbeit ist auch dann, wenn sie sich unpolitisch verstehen mag, immer eine jugendpolitische Veranstaltung und hat sich ihrer indirekten oder direkten Wirkungen zu versichern. Schwarz fordert eine professionelle Gegensteuerung gegen die konservativ-ordnungspolitischen Wende und die Tendenzen zu einer therapeutisch mißverstandenen Professionalität in der Jugendarbeit. Nicht der einzelfallbezogene therapeutische Blick auf Jugendprobleme ist angemessen, sondern Innovationen sind gefordert, die der veränderten Lebenswirklichkeit jugendlicher Rechnung tragen. Jugendarbeit unterliegt einem Funktionswandel, der einen "neuen Anlauf in Sachen Mitbestimmung" ³³ und einer Strategie der (sozial)politischen Einmischung ³⁴ bedarf. Die Abwehr von Ansprüchen, die Jugendarbeit nicht erfüllen kann und die gleichzeitige Einmischung im Interesse der Jugendlichen kann nur in umfassenderen professionellen Diskussionszusammenhängen geleistet werden, die über das enge Berufsfeld hinausgehen und Wissenschaft und Ausbildung miteinbeziehen. Darauf wollen Böhnisch und Münchmeier hinaus. Gefragt ist aber in diesem Zusammenhang auch die "Lernfähigkeit der administrativen Systeme". ³⁵

Da die Arbeit sich weniger mit Fragen beschäftigt, wie sozial- und jugendpolitische Einmischungsstrategien zu entwickeln sind, sondern mit den Problemen von Strukturen, ihrer Problemangemessenheit und Veränderung, bedarf es eines kurzen Blicks auf das Grundmuster dieser Strukturen.

Auf der generellen, analytischen Ebene betonte Thomas Olk ³⁶, daß die Sozialarbeit/Sozialpädagogik eine "wohlfahrtsstaatlich mitkonstituierte Profession" ist und es sich von daher verbietet, ihre Entwicklungsmechanismen allein auf der Ebene von Professionalität oder Administration festzumachen. Er konstatiert ein permanentes Entwicklungsdilemma zwischen "administrativer Fremd- und professioneller Selbstkontrolle", das sich nicht mit Hilfe instrumenteller Sichtweisen auflösen läßt. Dagegen betont er die "Selbstreferenz" der Institutionen, die unterschiedliche Binnenrationalitäten in der Bewältigung des Grundthemas "Umweltungewißheit" hervorbringt. Im Dilemma einer doppelten Anpassungsleistung sind nach seiner

32) Schwarz 1991a), S. 10.

33) Ebenda, S. 217.

34) Ebenda, S. 221.

35) Ebenda, S. 235.

36) Olk 1986.

Analyse Dienstleistungsorganisationen im Interesse an sich selbst zu falschen Strukturbildungen gezwungen, die entweder auf der Linie administrativer oder professioneller Selektion erfolgen.

Ein Dilemma doppelter Anpassungsleistung ist in älteren Publikationen mit dem Widerspruch des Sozialarbeiters bzw. der Sozialarbeiterin angesprochen worden, Hilfe geben zu wollen und Kontrollfunktionen ausüben zu müssen. Olk begreift das Problem, das sich aus wohlfahrtsstaatlichen Aufträgen ableitet, von seinem strukturellen Hintergrund her und mit seinen Folgen. Wesentlich ist dabei, daß er nicht nur Fehlentwicklungen dem administrativen "Kontroll"-System anlastet, sondern auch den Professionellen, die ihr Dilemma doppelter Anpassungsleistung zu lösen versuchen. Indem sie sich beispielsweise in die Rolle des distanzierten Beraters zurückziehen und nur noch "Fälle" unter bestimmten vorgegebenen Regeln zulassen, sich also am medizinischen oder psychologischen Berufsverständnis orientieren, lösen sie zwar Probleme für sich selbst, jedoch immer weniger die Probleme derer, für die sie ihre Dienstleistung erbringen sollen.³⁷ Unangemessene Strukturbildungen sind seiner Ansicht nach beiden Linien des Widerspruchs geschuldet.

Die Ergebnisse derartiger, für die Problemlösung unangemessener Strukturbildungen lassen sich mit Berthold Tillmann folgendermaßen kennzeichnen:

- "Die sozialen Hilfesysteme vor Ort reagieren unzureichend und zu langsam auf die veränderten Problemlagen und Bedarfe der Menschen.
- Das zersplitterte System sozialer Dienste segmentiert die Bedürfnisse der Hilfesuchenden, berücksichtigt die Problemzusammenhänge nicht genügend und arbeitet zu wenig mit ganzheitlichen Hilfskonzepten.
- Wirtschaftliche und persönliche Hilfen, die in der Regel in engem sachlichen und fachlichen Zusammenhang stehen, werden isoliert voneinander geprüft, gewährt oder verweigert.
- Viele soziale Dienstleistungen sind vorrangig auf die Betreuung und Versorgung (Protecting) und zu wenig auf Förderung und Stärkung von Eigenkräften (Enabling) ausgerichtet.
- Die sozialen Dienste vor Ort und ihre Leistungsangebote sind noch zu wenig vernetzt. Es gibt kaum einen Verbund der Hilfen nach dem JWG, dem BSHG und dem AFG.
- Es wird zu viel über Abgrenzung geredet und zu wenig Kooperation praktiziert (Trägerkonkurrenz, Territorialkonkurrenz, Helferkonkurrenz).
- Soziale Dienstleistungen und Hilfesysteme sind noch zu sehr einzelfallbezogen und zu wenig strukturbezogen im Verbund oder Stadtteilbezug organisiert.
- Soziale Hilfesysteme sind zu wenig nach den Belangen der Hilfesuchenden und vorrangig nach den Belangen der Helfer organisiert."³⁸

Nun sind diese Analysen ausgereift nur für den Bereich der Sozialarbeit und

37) Vgl. hierzu auch den Exkurs: "Soziale Arbeit zwischen bürokratischer Begrenzung und handhabbarer Zuschneidung durch die Professionellen" im 3. Kapitel.

38) Tillmann 1990, S. 123 ff.

Kapitel 2

Managementkategorien und Sozialbereich -

Distanz oder Annäherung?

Im nachfolgenden Kapitel soll untersucht werden, ob und inwieweit es eine Tendenz gibt, in die sich die verstärkte Diskussion im Sozialbereich, die sich mit Kategorien des Managements befaßt, einordnen läßt. Dabei ist es verständlicher Weise zu kurz gegriffen, wenn man lediglich auf die Diskussion des Sozialbereichs Bezug nimmt. Der angestammte Sektor für Kategorien des Managements ist der Wirtschaftsbereich. Deshalb muß auch hier die Suche ihren Ausgangspunkt nehmen.

Weil Management sich im Sozialwesen nicht auf die Profitmaximierung beziehen kann, können bestimmte Suchrichtungen unterbleiben. Aber auch der Wirtschaftssektor befaßt sich mit einem verbesserten Einsatz der zentralen Produktivkraft Mensch, also den Beschäftigten. Auf Veränderungen der Sichtweisen, wie Menschen in Organisationen gesehen werden, richtet sich damit die Suchrichtung, von der sich auch Schlußfolgerungen auf neue Betrachtungsweisen im Sozialbereich erwarten lassen.

Es ist in diesem Kapitel nicht zu umgehen, daß auf Betrachtungsweisen eingegangen wird, die im Sozialwesen nicht oder wenig bekannt sind. Dies wird jedoch notwendig, um über Managementkategorien nicht zu spekulieren, sondern sie entsprechend den Zusammenhängen zu behandeln, in denen sie entwickelt wurden. Einschränkend muß hier jedoch angemerkt werden, daß im Rahmen der vorliegenden Arbeit kein systematischer Überblick, sondern lediglich ein exemplarischer Exkurs vorgenommen werden kann. Das Interesse richtet sich dabei zwangsläufig auf die fortschrittlicheren, da humaneren und eher mit Sichtweisen des Sozialbereichs verbindbaren Ansätze.

Annäherung zwischen dem Profit-Sektor und dem Sozialbereich?

Gegenwärtig werden nicht nur Tendenzen sichtbar, daß sich der Profit-Bereich den Sozialwissenschaften zuwendet, um angemessenere Lösungen für seine Probleme zu finden, es gibt ebenfalls im Sozialbereich Suchbewegungen, wie durch die Hereinnahme von marktwirtschaftlichen Kriterien problemangemessenere Lösungen für die Dienstleistungen gefunden werden können.

So befaßt sich Dietmar Freier mit der folgenden Problemstellung: "Die öffentliche Hand bestimmt weitgehend den Leistungs- und Finanzierungsrahmen und greift sehr bestimmend in die Disposition der Wohlfahrtsverbände ein; der Einfluß der Leistungsempfänger auf die meist als Sachleistung gestaltete Hilfe wird durch die Absprachen zwischen öffentlicher Hand und Wohlfahrtsverbänden stark einge-

schränkt." ¹ Insbesondere durch die Grundsätze des kameralistischen Haushaltswesens, das Verbot der Besserstellung der Beschäftigten und das Verbot der Bildung von Rücklagen sind die Wohlfahrtsverbände daran gehindert, unternehmerischer zu handeln. Eine Lösung sieht Freier nicht in Variationen des bestehenden Systems, vielmehr darin, daß "man das bestehende System des Angebotes und der Finanzierung durch ein anderes System ersetzt." ² Er stellt die Frage, "warum man das »normale« Beschaffungsverfahren, d.h. ein marktwirtschaftliches Verfahren nicht auch beim Kauf von sozialen Diensten zum Regelfall macht (...)." ³ Ohne hier auf die im Detail vorgeschlagenen Lösungen eingehen zu wollen, sei darauf verwiesen, daß Freier damit eine qualifiziertere Angebotsbereitstellung für möglich hält, die zudem mit einer Stärkung der Selbstbestimmung für die Leistungsberechtigten einhergehen könnte. Mit seinen Vorschlägen will er einerseits die Attraktivität der Tätigkeiten für Beschäftigte in den Dienstleistungsberufen erhöhen und andererseits durch verstärkten Einsatz von case management zu individueller zugeschnittenen Dienstleistungen für die Leistungsberechtigten kommen. Friedhart Hegner ⁴ befaßt sich mit dem richtigen Mischungsverhältnis zwischen Staat, Markt und Selbsthilfe am Beispiel der Wohlfahrtsverbände. Die zentralen Grundformen der Organisation von Erbringung, Finanzierung und Übermittlung von sozialen Dienstleistungen bestimmt er als Staat, Markt und solidarische Selbstorganisation:

- "Staat als Abkürzung für: hierarchische Redistribution in Verbindung mit einer funktionalen und hierarchischen Differenzierung zwischen Zentrumposition und Peripheriepositionen (...)."
- "Markt als Abkürzung für: Äquivalenten Tausch von Wirtschaftsgütern zwischen formal gleichgestellten Marktteilnehmern (Anbietern, Nachfragern)."
- "Solidarische Selbstorganisation als Abkürzung für: weder über hierarchische Redistribution noch über Wettbewerb und Marktpreise, sondern über Reziprozität und Solidarität gesteuerter Austausch von Wirtschaftsgütern (...)." ⁵

Er stellt fest, daß "Markt, Staat und Selbstorganisation (...) die Grundformen der Koordination von Aktivitäten der Bedarfsdeckung (sind). Sie sind zwar begrifflich-theoretisch abgrenzbar, treten jedoch in der Praxis in vielfältigen Formen der Kombination von Akteuren und Angeboten auf. Die jeweils richtige »Mischung« sollte keine dogmatische Frage sein, sondern muß unter Bezug auf die Art der jeweils zu bewältigenden Probleme begründet und gestaltet werden. Allerdings sind die Formen der »Mischung« (Kombination) keineswegs beliebig (...)." ⁶ Er sieht keine Möglichkeit, dem sinkenden Ansehen der Wohlfahrtsverbände lediglich durch "public relations" und "corporate identity" begegnen zu können, da "der Abstand zwischen den deklarierten Zielen - nämlich dem Anspruch, individuelle Hilfe zu gewähren, oder dem Anspruch, flexibel auf wechselnde Bedarfssituatio-

1) Freier 1991, S. 112.
2) Ebenda, S. 113.
3) Ebenda, S. 115.
4) Hegner 1991.
5) Ebenda, S. 122.
6) Ebenda, S.124.

nen zu reagieren - und der alltäglichen Realität zu groß geworden ist (...)." ⁷ Er schlägt eine neue "Mischung" der Verhältnisse vor: "Es geht also keineswegs um die Ausschaltung der Wohlfahrtsverbände. Vielmehr wird eine Kombination von Zusammenarbeit und Wettbewerb im Rahmen von Verhandlungsprozessen (»bargaining«), verbindlicher Absprachen und gesetzliche Regelungen angestrebt (...). Es tritt sodann im Bereich der Sozial- und Gesundheitsdienste ein geordneter Wettbewerb zwischen verschiedenen Anbietern ein, d.h. den Wohlfahrtsverbänden, kommunalen Anbietern, selbstorganisierten Gruppen und erwerbswirtschaftlichen Anbietern (...)." ⁸

So plausibel derartige Ansätze auf den ersten Blick erscheinen, so wenig bewertbar sind sie, wenn hier einfach ohne Hintergrund und ohne kritische Diskussion des Bezugs zum unternehmerischen Handeln argumentiert wird. Meines Erachtens wird hier sehr kurzschlüssig etwas aus einem anderen Bereich, der nach anderen Werten und Regeln funktioniert, zu übertragen gesucht. Dabei wird übersehen, daß bei allen Übertragungen die Kompatibilität zu prüfen ist. Wer mit Computern arbeitet, kann ein Lied über die Kompatibilität singen, weil bei manchen Übertragungsversuchen die ursprünglichen Probleme verblassen neben denen, die die Übertragungsversuche mit sich bringen. Es sollte in jedem Fall etwas behutsamer und gründlicher vorgegangen werden, wenn zwei recht fremde Bereiche miteinander in Verbindung gebracht werden sollen.

Die zunehmende Diskussion von Wirtschaftskategorien und die Hineinnahme von Sozialmanagement in sozialpädagogische Ausbildungsgänge an Hochschulen verweist darauf, daß offensichtlich bei der ursprünglichen Zusammensetzung dieser Ausbildungsgänge aus unterschiedlichen Basisdisziplinen eine Disziplin "vergessen" wurde. Daß diese übersehen oder übergangen wurde, hat zweifellos mit den sozialkritischen Wertorientierungen des Sozialbereichs zu tun. Schließlich ist die Sozialarbeit ursprünglich eine Reaktion auf das soziale Elend, das mit der industriellen Revolution und der Proletarisierung der Massen in den industriellen Zentren entstanden ist. ⁹ Die Kritik der karitativen Grundhaltung, die sich mit der Professionalisierung der Sozialarbeit und Sozialpädagogik herausbildete, konnte im Rahmen ihrer Reinterpretation der Disziplinen Politik, Soziologie, Psychologie und Pädagogik nur in Abgrenzung zu einer Wirtschaftswissenschaft betrieben werden, die Handlangerdienste für die Verursachung sozialen Elends leistete. Die anfängliche Reinterpretation psychologischer Fragestellungen und die Beschäftigung mit Kleingruppen führte zu Methodenorientierungen der Einzelfallhilfe und Gruppenarbeit. Auf dem Hintergrund der 68er-Bewegung, der Verarbeitung soziologischer und politischer Fragestellungen, konnten politische Strategien von Befreiungsbewegungen ebenso in der Gemeinwesenarbeit verarbeitet werden wie sozialstaatliche Absichten, Frühwarnsysteme zu schaffen, um politischen Unmut zu kanalisieren. Die Methoden hatten sich zum sozialen Umfeld hin geöffnet.

7) Ebenda, S. 131.

8) Ebenda, S. 134.

9) Danckwerts 1978.

Daß zumindest im methodischen Bereich Verbindungslinien bestehen zwischen der Organisation sozialer Infrastrukturen im sozialpolitischen wie im Wirtschaftsbereich, kann offensichtlich erst heute unter gewissen entideologisierten gesellschaftlichen Bedingungen gesehen werden. Entscheidend dürfte jedoch auch der Umstand sein, daß sich der Profit-Sektor den Sozialwissenschaften zuwendet, da die neuen Anforderungen "Menschen voraus(setzt), die aus ihrem eigenen Urteil heraus handeln und die selbständig und verantwortungsvoll gemäß der geschäftlichen Belange handeln." ¹⁰ Prognosen im Wirtschaftsbereich sehen insbesondere in den Sozialwissenschaften die "Promotoren" für die Wirtschaftsorganisationen der Zukunft. ¹¹ Gleichfalls kann von einer neuen Methodenwende in der sozialen Arbeit und Sozialpädagogik gesprochen werden, die eine Umorientierung in den Sichtweisen nachvollzieht. Nach Phasen der Reduktion der Sichtweise des sozialen Handelns auf zwischenmenschliche Beziehungsarbeit und einem "Psychoboom" ¹² hinsichtlich des Methodeneinsatzes entwickelten sich in der Sozialarbeit und Sozialpädagogik selbst Hemmschwellen gegenüber einer Ausdehnung therapeutischer Verfahren. Das Programm der Alltagsorientierung ¹³ setzt auf die Normalisierung. Der methodisch-kontrollierte Umgang mit der Klientel soll nun bestimmt sein von der Orientierung auf die Alltagswelt der Betroffenen. Es geht nun eher darum, "sozialstrukturell erzeugte Konfliktslagen und soziale Probleme in lebensweltlichen Deutungs- und Handlungsmustern nachzuvollziehen" ¹⁴, wobei ein Bedarf nach Sozialpolitisierung und Sozialarbeitspolitik ¹⁵ wieder aufgegriffen wird. Die Suche nach Methoden der Organisation größerer Zusammenhänge lenkt den Blick neu auf die Organisationsformen der sozialen Arbeit und der Sozialpädagogik selbst, insbesondere auf Probleme der organisatorischen Milderung des Widerspruchs zwischen Hilfeanspruch und Kontrollauftrag bzw. dem klassischen Konflikt zwischen administrativer und professioneller Orientierung. ¹⁶ Hinzu kommen Suchbewegungen nach professionelleren Organisationsformen auch aus dem Selbsthilfespektrum bzw. alternativen Projekten. ¹⁷

Dabei schießen Illusionen auf beiden Seiten über das Ziel hinaus: Den Beschäftigten im Sozialbereich wird es nicht schon dadurch gelingen, daß sie sich Sozialmanagementtechniken aneignen, einen entsprechenden gesellschaftlichen Status und eine angemessene Gratifikation zu erhalten. Eine Umorientierung in den Methoden greift nicht weit genug, um die Ebene der gesellschaftlichen Bewertung des Sozialbereichs zu erreichen. Gesellschaftlicher Status erwächst aus der generellen Bedeutung, die einem Bereich öffentlich zugeschrieben wird. Und hierbei rangiert der Sozialbereich - unabhängig von seiner tatsächlichen gesellschaftlichen Bedeutung - mit oder ohne neue Methoden ganz weit hinten. Dem Profit-Bereich wird es allerdings auch nicht ohne Weiteres gelingen, humane

10) Beckérus / Edström 1990, S. 26.

11) Westerlund / Sjöstrand 1981, insbes. S.167.

12) Vgl. z.B.: Nagel / Seifert 1979; Bach / Molter 1979.

13) Thiersch 1978b); Thiersch 1978c); Thiersch 1986.

14) Japp / Olk 1981.

15) Olk / Müller / Otto 1981.

16) Vgl.: Olk 1986.

17) Vgl.: Supervision in alternativen Projekten, Schwerpunktthema der Supervision 15/1989; AG Schatz im Silbersee 1986 (2. Aufl.); AG Unter Geiern 1986 (6. überarb. Aufl.); Vermeulen 1989.

Werte zur Fortsetzung einer unreflektierten Profitmaximierung zu instrumentalisieren, denn humane Werte lassen sich nicht einfach über althergebrachte Praktiken stützen, ohne daß die Betroffenen die Maskerade erkennen. Soll das Ziel einer verstärkten Identifikation mit der veränderten Betriebsphilosophie gelingen, müssen die humanen Werte ernst genommen werden. Dann aber ändert sich auch etwas in der Produktionslogik und dem Produktionsziel.

Eine Reinterpretation der Managementdiskussion kann nur den Weg gehen, daß sie ebenfalls wie in früheren Reinterpretationen anderer Wissensbereiche für die Sozialpädagogik die kritischen und fortschrittlichen Ansätze auf Tauglichkeit und Integration in ein fortschrittliches sozialpädagogisches Handlungskonzept prüft, das heißt, sie in der Praxis prüft, überarbeitet und mit anderen Elementen zu verbinden versucht.

Diese Position vertreten auch Hans-Wolfgang Hoefert¹⁸ und Hans Dietrich Engelhardt: "Relevant ist also die Eignung von Modellen und Erfahrungen, nicht ihre Herkunft".¹⁹ Engelhardt bezieht sich dabei auf die Prüfung von Erfahrungen hinsichtlich Organisationsmodellen, die er als Werkzeuge im Kontext sozialer Dienste betrachtet. Allerdings ist Reinterpretation mehr als nur die funktionale Prüfung von Tauglichkeit, wie im Folgenden gezeigt werden soll.

Im Rahmen unseres Diskussionszusammenhangs über Fortbildung und Beratung werden beide bewußt in den Kontext von Organisations- und Personalentwicklung gestellt. Damit können die Organisations- und Managementanforderungen auch entsprechend stärker als in einer ausschließlich auf persönliche Qualifikation gerichteten Fortbildung gewichtet werden. In diesem Zusammenhang soll ein derartiges Reinterpretations-Unternehmen gewagt werden. Daß die gegenseitige Übertragung von Erfahrungen aus der Organisationsentwicklung und den Fortbildungsbereichen der Industrie einerseits und des Sozialbereichs andererseits möglich ist, kann als eine wenig spannende Hypothese angesehen werden. Vielmehr geht es um das Zusammenwirken zwischen Fortbildung und Personalentwicklung und um die Fragestellung, ob Erfahrungen aus dem Profit-Sektor für die Sozialarbeit und Sozialpädagogik nutzbar gemacht werden können, wenn Fortbildung auch für den Sozialbereich im weiteren Kontext als Personalentwicklungsbestandteil verstanden wird.

Ausgangspunkt der Suchbewegung sind die möglichen Verbindungslinien, die trotz grundlegender Gegensätzlichkeiten gefunden werden können. In diesem Zusammenhang müssen aber grundsätzliche Einwände gegen die Verwendung von Managementkategorien im Sozialbereich diskutiert werden. Insbesondere moralische Wertmaßstäbe dürfen gerade bei einer Prüfung der Übertragbarkeit auf den Sozialbereich nicht ausgeklammert werden.

18) Hoefert 1990.

19) Engelhardt 1991, S. 264.

Die Wirtschaft stellt den Menschen mehr in den Vordergrund

Befaßt man sich mit der aktuellen Managementliteratur, so gewinnt man durchgängig den Eindruck, daß der Mensch immer mehr in den Mittelpunkt des Interesses rückt. Zwar wird der Mensch hier weiterhin in seinen Rollensegmenten als Produzent bzw. Dienstleistungserbringer einerseits und als Konsument bzw. Kunde andererseits gesehen, jedoch hat sich die Blickrichtung auf ihn verändert. Die funktionalistische Sicht, die vor allem das "Rädchen im Getriebe" oder die "manipulierbare Masse" im Auge hatte, ist einer Wahrnehmung gewichen, die einzelne Menschen und Gruppen als teilautonome, sich selbst steuernde Einheiten zu erfassen.

Selbstverständlich hat diese neue Sichtweise ihren Ausgangspunkt nicht in neuen ethischen oder moralischen Erkenntnissen. Die neue Sichtweise ist Teil von Reaktionsweisen, die ihre Ursachen weiterhin in der ökonomischen Logik haben. Tom Peters²⁰ leitet "die Gestalt des Siegers" im Konkurrenzkampf ums wirtschaftliche Überleben ganz ohne humanistische Schlänger aus den in seinem Schaubilde (siehe S. 38 f) aufgeführten Faktoren ab.

Die von Peters entwickelten 45 Leitsätze zur notwendigen Umorganisation von Betrieben, um auf die heutigen Herausforderungen reagieren zu können, basieren auf folgenden 5 Grundleitsätzen:

"1. Die Kundenleitsätze bewirken eine »poröse« Organisation, die ihren Kunden genau zuhören kann und sich schnell auf deren Wünsche einstellt. Diese Durchlässigkeit bewirkt Flexibilität und Reaktionsvermögen, die zur Befriedigung kleinster Abweichungen im Bereich der Nachfrage erforderlich sind. So entsteht ein sich ständig wandelndes Portfolio von äußerst differenzierten und im höchsten Grade wertgesteigerten Waren und Dienstleistungen. Wollen wir (...) unsere relativ hohe Lohnwirtschaft erhalten, so müssen wir lernen, den Gesamtwert unserer Produkte zu steigern.

2. Die Leitsätze für ständige Innovation fordern, daß sich jeder um noch schnellere Einführung neuer Grundsätze und Ideen bemüht, um sich so schnell wie möglich an eine sich immer rascher ändernde Umwelt anzupassen. Unter dieser Voraussetzung müssen aus Engagement (oder gelegentlichem Übereifer) geborene Fehler und hartnäckige, aber innovativ denkende Querköpfe toleriert werden! Denn nur mit Enthusiasmus kann man im Konkurrenzkampf überleben.

20) Peters 1988, S. 48f.

3. Die Leitsätze zur Flexibilität-durch-Menschen, die sich mit hohem Engagement, wenig Hierarchie und höheren Prämien, die sich an neu bestimmten Leistungsparametern orientieren (Qualität, Reaktionsvermögen), befassen, stimmen konsequent mit dem Bild von der freien und schnell reagierenden Organisation überein (...). Bestens ausgebildete und somit flexible Arbeiter, die stark am Unternehmen beteiligt sind, bilden eine selbstverständliche Voraussetzung für Anpassung an Kundenwünsche und ständige Innovationen.

4. Die Leitsätze zur Unternehmensführung beziehen sich nur auf zwei Fragen. Erstens: »Wie kann man die Leute dazu bringen, sich für Veränderungen ebenso einzusetzen, wie sie sie bisher abgelehnt haben?« Und zweitens: »Wie kann man etwas führen, leiten, kontrollieren, das mit traditionellen Maßstäben verglichen wie Anarchie wirkt?« Wie geht man mit immer kürzeren Produktionsabläufen und höherer Qualität um, wobei jeder Kunde als ein »Marktsegment« angesehen wird - gleichzeitig sollen die Arbeiter noch für jeden Bereich in der Firma motiviert werden. Neue Ideen für die »Kontrolle«, etwa die Teilung von Werten und die Arbeit mit den Kunden, ersetzen traditionelle Kontrollfunktionen durch Memoranden der weit entfernten Zentrale.

5. Die Leitsätze zu den Systemen setzen ebenfalls eine Revolution voraus: sie bringen eine Neudefinition des traditionellen und stets wichtigen Meß- und Kontrollverfahrens. Jetzt gilt es, die »richtigen Sachen« zu messen (Qualität, Flexibilität, Innovation). Informationen, die bisher vertraulich waren, werden jetzt jedem zugänglich gemacht, so daß in der betreffenden Linie schnell gehandelt werden kann. Somit müssen die Systeme unsere revolutionären Gedanken unterstützen, anstatt sie zu behindern, wie sie es heute noch tun.“²¹


Die von Peters vorgeschlagene Organisationsstruktur ist in aller Kürze folgendermaßen gekennzeichnet.: "Sie ist

1. flacher (mit weniger Strukturschichten)
2. mit mehr autonomen Einheiten versehen (mit weniger Besserwissern in der Zentrale und mehr regionaler Zuständigkeit bei Produkteinführung und Preisberechnung)
3. für Differenzierung, um besonders wertgesteigerte Waren und Dienstleistungen zu ermöglichen und Nischenmärkte zu erschließen
4. qualitätsbewußt
5. kundendienstbewußt
6. mehr auf Kundenwünsche eingestellt
7. schneller im Umsetzen von Innovation
8. setzt qualifiziertes, flexibles Personal ein als Hauptquelle für wertgesteigerte Leistung.“²²

21) Ebenda, S. 60 f.

22) Ebenda, S. 45 f.

Allgemeine Ungewißheit

- Ölpreis bei \$ 5 oder \$ 35
 - \$ 80 Billionen im jährlichen Devisengeschäft/ wild ausschlagende Wechselkurse
 - Die Kasinogesellschaft (»junk bonds«, leicht verfügbares Risikokapital, starker Markt für öffentliche Angebote, disproportionale Aufkäufe)
 - Verschuldung der Entwicklungsländer bei 1 Billiarde
 - Fusionen, Entfusionierungen, Entintegration, »Join Ventures«
 - Höchstzahl von Konkursen und Bankzusammenbrüchen (Höchstzahl von Neugründungen)
- 

Technologierevolution


- Design, schnelles Sammeln von Kundendaten, verkürzte Entwicklungszeiten (vom Design zur Fertigung)
 - Fertigung (kleine, flexiblere Fabriken)
 - Vertrieb (elektronische Verbindungen / Macht beim Käufer)
- 

Neue Konkurrenten

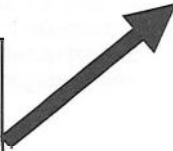
Im Ausland

- Industrieländer (Japan, Deutschland)
- Neue Industrieländer (Korea u.a.)
- Sich schnell entwickelnde Länder (Brasilien)

Im Inland

- Kleinere Firmen als Ergebnis der Unternehmensexplosion
 - Verkleinerte und desintegrierte Einheiten innerhalb von Großkonzernen
- 

Veränderte Geschmäcker

- Mehr Wahlmöglichkeiten
 - Doppelverdienerfamilien
 - Mehr Wohlstand (oberes Drittel)
 - Weniger Wohlstand (unteres Drittel)
 - Gesättigte Märkte für die »Waren« von vorgestern
 - Nachfrage nach Spitzenqualität
- 

Kapitel 3

Zur Übertragbarkeit

der Organisations- und Personalentwicklung

auf den Sozialbereich

Zur Übertragbarkeit des Konzeptes Organisationsentwicklung

In Veröffentlichungen des Sozialbereichs, die sich mit Management beschäftigen, ist nicht immer erkennbar, ob sie sich auf existierende, klar definierbare Methoden und Strategien beziehen, oder darüber spekulieren, was Sozialmanagement sein könnte. Hier wird ein anderer Weg gegangen. Da im Rahmen dieser Arbeit nur ein erster Versuch des Zugangs zu Managementkategorien und ihrer möglichen Übertragbarkeit auf den Sozialbereich geleistet werden kann, kann nicht erwartet werden, daß alle Ansätze wirtschaftlichen Managements vorgestellt werden. Systematischer wäre es, um dann begründet die auszuwählen, die eventuell für eine Übertragbarkeit taugen. Hier wird jedoch dieser Schritt übersprungen und die Übertragbarkeit anhand von zwei zentralen Strategien geprüft. Die Vorauswahl ist dennoch nicht beliebig. Sie orientiert sich an Strukturefordernissen im Bereich der Jugendhilfe, die in späteren Kapiteln dieser Arbeit hergeleitet werden.

Die Prüfung der Übertragbarkeit von Strategien und Methoden auf einen anderen Bereich hat zunächst mit dem zu beginnen, was übertragen werden soll. Was hier zunächst auf Übertragbarkeit geprüft werden soll, ist die Organisationsentwicklung, also ein Prozeß der gezielten und gelenkten Selbststeuerung einer Organisation, der deutlich abgehoben werden soll von konventionellen Methoden des Reorganisierens von Institutionen.

Zunächst zur Abgrenzung: "Beim klassischen Reorganisieren wird ja versucht, in kürzester Zeit die Organisation von internen oder externen Fachleuten untersuchen zu lassen. Experten erstellen einen Untersuchungsbericht und sprechen Empfehlungen zur Verbesserung der Führung und Organisation aus. Und dann zeigt sich, daß selbst die besten Vorschläge abgelehnt werden. An allen Orten erhebt sich Widerstand gegen die Untersuchungsergebnisse und gegen die Empfehlungen,

- weil sie nach dem Urteil der Betroffenen an den eigentlichen Problemen vorbeigehen,
- weil die Experten die Organisation ungenügend praktisch kennen,
- weil die Voraussetzungen zu Änderungen nicht gegeben seien usw.

Nachdem bereits viel Geld aufgewendet ist, bleibt doch oft alles beim Alten. Oder es wird jetzt mit viel Druck eine Änderung erzwungen, die sich jedoch bei den Mitarbeitern nicht wirklich durchsetzt." ¹

1) Glasl 1982, S. 43.

Davon setzt sich das Konzept der Organisationsentwicklung ab. Obwohl zunächst der Begriff der Organisationsentwicklung außerordentlich schillernd erscheint - schließlich verläuft Organisationsentwicklung in jedem Unternehmen unterschiedlich² - lassen sich zentrale Grundanliegen bestimmen:

- "Auf der einen Seite geht es um eine Humanisierung der Arbeitswelt, um mehr Raum für Persönlichkeitsentfaltung und Selbstverwirklichung."
- "Auf der anderen Seite geht es um die Erhöhung der Leistungsfähigkeit einer Organisation, um mehr Flexibilität, Veränderungs- und Innovationsbereitschaft."³

Von den Vertretern des Konzeptes der Organisationsentwicklung wird durchaus konstatiert, daß diese "beiden Hauptzielsetzungen von OE⁴ nicht à priori miteinander harmonisieren, sondern eine gewisse Unverträglichkeit in sich tragen."⁵ Allerdings setzen sie auf eine Auflösung dieser tendenziellen Unverträglichkeit im konkreten Prozeß über das in der Theorie der Konfliktlösung so benannte Sieg:Sieg-Denkmodell (im Gegensatz zum Sieg:Niederlage-Modell).⁶ Damit ist gemeint: Es wird angestrebt, daß beide Hauptanliegen in Kombination erreicht bzw. die Widersprüche einer Synthese zugeführt werden. Dies setzt voraus, daß alle Beteiligten ihre Vorstellungen und Bedürfnisse wirklich offenlegen und eine echte Kompromißbereitschaft und -fähigkeit bei allen am Prozeß Beteiligten vorhanden ist. Auf die Problemstellungen der Verbindung individueller Bedürfnisse in der Arbeitswelt und struktureller Anforderungen, die sich aus den Notwendigkeiten objektiver Aufgabenerfüllung ergeben, wird an späterer Stelle der Arbeit noch eingegangen.

Trotz der grundlegend in einem gewissen Widerspruch stehenden Hauptanliegen der Organisationsentwicklung lassen sich folgende einheitliche Definitionsmerkmale in den unterschiedlichsten Definitionen auffinden:

- "OE ist ein umfassender Prozeß der Systemveränderung bzw. Systementwicklung,
- der OE-Prozeß wird von den Betroffenen getragen,
- die Veränderung bzw. die Anpassung an Veränderungen erfolgt über die Gestaltung von Lernprozessen, wobei sowohl die Organisationsmitglieder als auch die Organisation selbst lernen,
- OE-Prozesse verändern die Kultur und die Strukturen einer Organisation (Verhalten schafft Verhältnisse und Verhältnisse schaffen Verhalten),
- die Lebensqualität innerhalb einer Organisation soll verbessert werden,
- bei OE handelt es sich in der Regel um langfristige Bemühungen,

2) Partin 1973.

3) Gebert 1974, S. 11.

4) OE wird in der Literatur als Abkürzung für Organisationsentwicklung verwendet.

5) Comelli 1985, S. 91.

6) Ebenda, S. 92 und S.231 ff.

- die Problemlöse- und Erneuerungsfähigkeit einer Organisation sollen durch OE gefördert werden,
- die Aktualisierung, Aktivierung und Erneuerung der Organisation erfolgt durch technische und menschliche Ressourcen." ⁷

Glasl definiert das Hauptanliegen der Organisationsentwicklung denn auch einheitlicher, indem er die Gestaltenden des Prozesses in den Mittelpunkt setzt und Effektivität an ihre Fähigkeit zur kritischen Reflexion koppelt. Demnach ist das Grundanliegen der Organisationsentwicklung "eine Organisation und die in ihr tätigen Menschen zu befähigen, sich selbst den neuen internen und externen Anforderungen entsprechend neu zu gestalten. Das heißt: aktiv anzupassen, nicht bloß irgendwelchen Zwängen willenlos und gedankenlos nachzugeben, sondern kritisch zu prüfen, was neu gefordert wird. Und es heißt, gewissenhaft darüber nachzudenken, ob und wie die Organisation diesen Anforderungen entsprechen will und kann. Organisationsentwicklung ist also ein Konzept, ein Weg, eine Strategie, um unter größtmöglicher Beteiligung der Mitarbeiter einer Organisation diese ihre Organisation kritisch zu durchleuchten und umzugestalten." ⁸

Der angestrebte Prozeß der gezielten und gelenkten Selbststeuerung hat zusätzlich das Ziel, daß die Beteiligten die Methoden kennenlernen und möglichst mitentwickeln, um zukünftig selbst derartige systematische Verfahrensweisen zur Weiterentwicklung ihres Arbeitsbereiches bzw. ihrer Organisation anwenden zu können.

Soweit zur Frage, was Organisationsentwicklung ist. Nun stellt sich aber die Frage, warum ihr Einsatz notwendig ist und ob im Sozialbereich auch Notwendigkeiten für den Einsatz einer derartigen Strategie vorhanden sind.

Ausgangspunkt für eine Strategie der Organisationsentwicklung ist entweder die Funktionsuntüchtigkeit der Organisation hinsichtlich der ihr aufgegebenen oder selbstgesteckten Ziele. Oder es ist die Unzufriedenheit der Beschäftigten selbst. Im Regelfall bedingen sich beide Komplexe und werden zum gemeinsamen Ausgangspunkt, wobei im öffentlichen Dienst meistens die Funktionsuntüchtigkeit legitimatorisch vorgeschoben werden muß, um den Einsatz von öffentlichen Mitteln für eine Organisationsberatung rechtfertigen zu können. Eine Begründung, die die Unzufriedenheit der Beschäftigten zum Ausgangspunkt nimmt, reicht hier meistens nicht aus. Und doch ist die Einstellungsänderung der Beschäftigten zu ihrer Arbeit neben neuen Strukturfordernissen der zentrale Motor, der Organisationsentwicklungen notwendig macht.

Generell kann festgestellt werden, daß heutige Beschäftigte sich von früheren in der Einstellung zu ihrer Arbeit gehörig unterscheiden. Daniel Yankelovich formuliert hierzu sieben Thesen, die er aufgrund von umfangreichen empirischen Untersuchungen "herausdestilliert" hat:

7) Ebenda, S.93. Comelli stützt sich hierbei insbesondere auf Definitionen von Sievers, Carrigan, Ulrich und Fluri, Argyris, Goerke, Rehn und Klein.
8) Glasl 1982, S. 42 f.

- "Eine neue Generation von Arbeitnehmern fordert bessere Arbeitsbedingungen.
- Die eigene Arbeit gibt heute weniger Menschen als früher Zufriedenheit und Sinn im Leben.
- Arbeit wird nicht mehr als sinnvoll empfunden. Für immer mehr Männer liegt der Sinn der Arbeit darin, eine angenehme Freizeit zu ermöglichen.
- Arbeit selbst wird nicht mehr als sinnvoll empfunden. Für immer mehr Frauen liegt der Sinn der Arbeit darin, finanzielle Unabhängigkeit zu erreichen.
- Es wird schwieriger, arbeitende Menschen zu Leistungen zu motivieren: Sie identifizieren sich nicht mehr mit ihrem Beruf, die Berufsrolle bestimmt nicht mehr das Verhalten.
- Es wird schwieriger, arbeitende Menschen zu Leistungen zu motivieren: Geld und Erfolg sind keine großen Anreize mehr.
- Die Weigerung von immer mehr Arbeitnehmern, in traditionellen Arbeitsverhältnissen mehr als das Notwendige zu tun, ist zugleich die Chance für eine Verbesserung dieser Verhältnisse."⁹

Obwohl nicht speziell im Hinblick auf den Sozialbereich untersucht, kann davon ausgegangen werden, daß auch hier ähnliche Einstellungen vorherrschen. Ein karitatives Selbstverständnis der Beschäftigten ist heute weniger denn je hier anzutreffen. Viele Arbeitsbereiche sind unterbesetzt, weil sich von einer Kombination aus schlechten Arbeitsbedingungen und schlechter Bezahlung¹⁰ heute immer weniger Leute angesprochen fühlen. Ohne dafür plädieren zu wollen, daß SozialarbeiterInnen und SozialpädagogenInnen auch weiterhin die am schlechtesten bezahlten akademisch ausgebildeten Berufe bleiben sollen und damit auch die verwandten Berufe wie ErzieherInnen in der Bezahlung nach unten drücken, wären sicherlich Verbesserungen hinsichtlich der Gestaltung der Arbeitsbedingungen hilfreich, diese Berufe attraktiver zu machen.

Doch auch in den konkreten Arbeitsvollzügen, die im Interesse von Betroffenen erfüllt werden sollten, gibt es genügend Disfunktionalität in sozialen Organisationen. Am Beispiel der durchschnittlichen Jugendämter läßt sich zeigen, daß sie - gemessen am Auftrag des Kinder- und Jugendhilfegesetzes - durch ihren Organisationsaufbau einer effektiven Dienstleistungserbringung für die Zielgruppen sozusagen "sich selbst" im Wege stehen. Hauptkritikpunkte hinsichtlich der Organisation sind:

- "arbeitsteilige Zerlegung der ganzheitlichen Problemlagen in organisatorische Einzelzuständigkeiten getrennter Sachgebiete, statt horizontale, den wechselnden Problemlagen und Umwelteinflüssen angemessene übergreifende Kooperation;
- positionsgebundene interne Autoritätshierarchie mit vertikalen, an den Dienstweg geknüpften Kommunikationslinien, statt horizontaler, informeller und vernetzter mündlicher Kommunikation zwischen gleichberechtigten Partnern;

9) Yankelovich, zit. nach: Ulich 1982, S. 106 f.

10) Klitz 1988.

- Einschränkung und Kontrolle der Handlungsverantwortung von MitarbeiterInnen durch die Führungsverantwortung der Vorgesetzten, statt Delegation der Gesamtverantwortung an die Gruppe (das Team) und Verzicht auf äußere Kontrollen;
- abstrakte Regelmäßigkeit, Arbeit nach Aktenlage und detaillierte Regeln der Aktenführung gelten als die angemessenen Handlungsprinzipien. Individualität, Spontaneität und informelle Kommunikation als »bürokratiefremde« Elemente." ¹¹

In einer Untersuchung des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge¹², in der die Berufspraxis des Führens und Leitens aus der Sicht von 25 Führungskräften untersucht wurde, waren die am häufigsten genannten Strukturprobleme in sozialen Diensten: "die Kooperation zwischen Sozialarbeitern und Verwaltungskräften", "informelle Strukturen", "die Qualifikation der Mitarbeiter" und die "kommunale Sozialpolitik." ¹³

Diese Stichworte zur Unzufriedenheit von Beschäftigten mit ihren Arbeitsbedingungen und zum disfunktionalen Aufbau sozialer Institutionen mögen genügen, um Ausgangspunkte für die Strategie der Organisationsentwicklung anzudeuten. Die Liste der Ausgangspunkte ist sicherlich von fast jedem und jeder Beschäftigten im Sozialbereich ergänzbar.

Gefragt werden muß nun aber, ob auch die inhaltlichen Zielsetzungen des sozialpädagogischen und sozialarbeiterischen Bereichs in das Handeln der Organisationsberatung übertragen werden können.

Auch wenn die Strategie der Organisationsentwicklung auf den ersten Blick so verführerisch übertragbar erscheint, so darf nicht übersehen werden, daß viel Erfahrung, Ernsthaftigkeit und Detailkenntnis vonnöten ist, um verantwortliche Beratungsprozesse zu initiieren. Wolfgang Hinte¹⁴ warnt denn auch zu Recht vor Ansätzen, die im Rahmen einer allgemeinen "OE-Hysterie" unter neuem Etikett Althergebrachtes zu verkaufen suchen: "Was da derzeit durch die Lande geistert, ist zum Teil verbal geschminkte Trivialität oder schlichtweg die Übernahme von Konzepten und Schlagwörtern aus der Industrie unter der Devise einer »Ich kann, was ich will«-Ideologie." ¹⁵ Er weist auf die Komplexität der "Verschränkung von institutioneller Struktur, der je eigenen Identität und den übrigen Strukturen" in sozialen Organisationseinheiten hin und plädiert für eine Organisationsentwicklung als "Instrument zur Identitätsstärkung und Erweiterung der Handlungskompetenz von MitarbeiterInnen (...). "Die jeweils »richtige« Organisationsform kann nur die sein, die von den betroffenen Personen getragen wird (...)." ¹⁶

11) Schwarz 1991a), S.251.

12) Frank / Wolf 1988.

13) Ebenda, S. 19 ff.

14) Hinte 1991.

15) Ebenda, S. 4.

16) Ebenda, S. 5.

Ob sie diese Sätze unterschreiben können, hat wiederum auch der Prüfstein für die Auftraggeber von Organisationsentwicklungen zu sein. Die funktionale Durchstrukturierung einer Organisation aus der Sicht von Leitungsetagen - auch wenn dieses Vorhaben unter Angabe heherer sozialer Zielsetzungen unternommen werden soll - hat nichts mit Organisationsentwicklung zu tun.

Typisch für Organisationsentwicklungsprozesse ist dagegen:

- "die Träger von OE-Prozessen sind die echten organisatorischen Einheiten, d.h. die »organisatorischen Familien«, (ein ganz typischer Unterschied zum klassischen Training oder Seminar),
- die Inhalte der OE-Aktivitäten sind konkrete Probleme der täglichen Zusammenarbeit und der gemeinsamen Zukunft,
- die Art der Vorgehensweise ist gekennzeichnet durch offene Information und aktive Beteiligung der Betroffenen,
- bezüglich des Zeitrahmens wird OE als ein fortlaufender und regelmäßiger Prozeß angesehen (»rollende Planung«),
- der Ort, an dem OE stattfindet, ist unmittelbar der Arbeitsplatz bzw. der Betrieb und
- die Zielsetzungen von OE beziehen sich auf die Leistungsfähigkeit der Organisation und auf die Qualität des Arbeitslebens, d.h. auf Produktivität und Humanität gleichermaßen."¹⁷

Und was keineswegs übersehen werden darf: Organisationsentwicklung ist an eine bestimmte Auffassung von Menschen und Organisationen gebunden, aus der sich Konsequenzen für das Verfahren und die Methoden ergeben.

Das Menschenbild, das Organisationsentwicklungsverfahren anleitet, wird von Friedrich Glasl¹⁸ als "personalistisches" gekennzeichnet. Dieses grenzt er ab von "nativistischen", also lediglich die natürlichen Bedürfnisse des Menschen betreffenden Auffassungen. Gleichzeitig grenzt er es ab von einem "Menschenbild der Außensteuerung", also der Auffassung, daß Menschen lediglich durch äußere Einflüsse bedingt handeln. Er vertritt die Auffassung, daß "jeder Mensch die Möglichkeit (hat), sich selber weiter zu entwickeln. Und er hat das Recht, sich weitgehend nach eigenen Vorstellungen und Werten entwickeln zu dürfen. Der Mensch kann also seine Außenwelt im Prinzip aktiv gestalten, auch seine Arbeitswelt!"¹⁹

Neben der personalistischen Sichtweise führt er die der "Mehrdimensionalität" ein. Hiermit ist gemeint, daß Menschen in einem Organisationsentwicklungsprozeß mindestens in den drei Dimensionen Leib, Seele und Geist angesprochen werden: "Sie sollen sich in ihren geistigen Qualitäten entfalten können, es soll ihren psychischen Belangen Rechnung getragen werden und auch die physisch-materiellen Gegebenheiten der Menschen in Organisationen sollen in einem sorgfältig

17) Lauterburg 1980, zit. nach: Comelli 1985, S. 95.

18) Vgl. Glasl 1982.

19) Ebenda, S. 44 f.

konzipierten und abgestimmten Veränderungsprozeß neu gestaltet werden. Menschen sind für die Organisationsentwicklung also nicht bloß »passive Objekte«, die man nach Belieben in der Organisation hin und her schieben kann." ²⁰ Glasl verweist auf die prinzipielle Würde aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Kunden und Kundinnen, Gebraucher und Gebraucherinnen von Dienstleistungen und Produkten.

Damit wird deutlich: "Organisationsentwicklung hat ein emanzipatorisches Anliegen." Dieses Anliegen legt Glasl schon deshalb nahe, weil er folgende These vertritt: "Wenn wir von einem bestimmten Bild unserer Mitmenschen ausgehen, dann schaffen wir durch unsere Erwartungen und Haltungen unbewußt eine Wirklichkeit, die diesem Bild entspricht." ²¹

Die Frage nach dem Bild der Organisation wird folgendermaßen beantwortet: "Organisationsentwicklung sieht die Organisation als offenes, dynamisches, organisches soziales Gebilde." ²² Auch bei Glasl läßt sich wiederum die Verbindungslinie zu der bereits in Kapitel 2 vorgestellten organischen Auffassung von Systemen ziehen, indem er Organisationen folgendermaßen kennzeichnet: "Nur wenn man Organisationen als Entitäten auffaßt, die wachsen können, die eine Identität haben, welche über die Summe der einzelnen Mitarbeiter hinausgeht; wenn man sich dessen bewußt ist, daß viele Geschehnisse in der Organisation nicht bloß techno-logischen, sondern auch psycho-logischen und sozio-logischen Gesetzmäßigkeiten entsprechen und daß viele davon eigentlich nicht einmal »logisch« zu sein brauchen, erst dann hat man ein Organisationsverständnis, das einen davor behütet, Organisationen wie einen Apparat konstruieren zu wollen. Dann kann man Organisationen als soziale Organismen sehen, die sich nach sozial-ökologischen Gesichtspunkten in Evolution befinden. Und diese Evolution kann bewußt unterstützt und gestaltet werden. Das tut Organisationsentwicklung." ²³

Auf dieser Grundlage kann festgehalten werden, daß Organisationsentwicklung sich nicht "zur Einführung irgendwelcher beliebiger Modellvorstellungen von Organisationen (eignet). Nur solche Modellvorstellungen können über den Weg der Organisationsentwicklung gut verwirklicht werden, die selbst mit den Grundwerten des beschriebenen Menschen- und Organisationsbildes in Übereinstimmung sind." ²⁴

Glasl steht mit der Auffassung, daß bestimmte Auffassungen vom Menschen und eine bestimmte Sicht von Organisationen unabdingbar an den Einsatz von Organisationsentwicklung gebunden sind, nicht allein. Gerhard Comelli nennt sechs Positionen, die die "Philosophie" der Organisationsentwicklung grundsätzlich kennzeichnen:

-
- 20) Ebenda, S. 46.
 - 21) Ebenda, S. 47.
 - 22) Ebenda, S. 54.
 - 23) Ebenda.
 - 24) Ebenda, S. 58.

- "Anwendung sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse bei Planung, Durchführung und Bewertung von Veränderungsprozessen,
- Bindung an ein bestimmtes, der Humanistischen Psychologie entliehenes Menschenbild,
- eine möglichst transparente und weitgehende Beteiligung der Betroffenen,
- Betonung des Erfahrungslernens,
- Betonung des Prozesses (d.h. das WIE ist mindestens so wichtig wie das WAS),
- Betonung des Systemdenkens (d.h. Denken in Netzen)."²⁵

Damit wird deutlich, daß auch der Verfahrensweg und wie die Problemstellungen angegangen werden im Rahmen der Organisationsentwicklung nicht beliebig sein können.

Der Organisationsentwicklungsprozeß wird von Glasl und de la Houssaye²⁶ in vier Subprozesse untergliedert: (1) Analyse- und Bewußtwerdungsprozesse, (2) Willens- und Selbstentwurfsprozesse, (3) psycho-soziale Veränderungsprozesse und (4) Lernprozesse, die es zu erkennen, zu impulsieren und als zusammenhängenden, verflochtenen Gesamtprozeß zu lenken gilt. Hinsichtlich der Analyse- und Bewußtwerdungsprozesse sollen die Berater "die Mitglieder der betreffenden Organisation dazu befähigen, möglichst selbständig Selbstdiagnosen durchzuführen."²⁷ Zu den Willensbildungsprozessen merkt Glasl an: "Mit Organisationsentwicklung werden keine geschlossenen, von vornherein festgelegten Modelle eingeführt. Organisationsentwicklungs-Strategien setzen im Prinzip offene Zielvorstellungen zu Beginn voraus. An die Menschen wird dann appelliert, um aktiv an den Zielvorstellungen, an Soll-Konzeptionen der neuen Organisation, an Leitsätzen für Führung und Zusammenarbeit sowie an deren Konkretisierung mitzuarbeiten."²⁸ Bei der Verknüpfung der Selbstdiagnose- mit den Willensbildungsprozessen ist zu beachten, daß beide Prozesse vertieft und unterstützt werden müssen, "indem Konzeptionen (über Organisation, Führung usw.) angeboten und in die genannten Prozesse integriert werden (...)."²⁹ Dabei wird jedoch in allen Teilaspekten der Prozesse auf die Selbststeuerung der Beteiligten geachtet: "Die unterstützenden Lernprozesse im Zuge der Organisationsentwicklung sollen möglichst autonom sein, d.h. die Verantwortung für die Festlegung von Zielen für unterstützende Weiterbildung im Rahmen der Organisationsentwicklung, vor allem die Auswertung der Lern- und Veränderungsergebnisse soll von den Betroffenen selbst getragen werden."³⁰ Auch die psycho-soziale Seite der Prozesse bekommt breiten Raum: "Selbstdiagnose und Selbstentwurf können unter den Mitarbeitern zu Zerreißproben führen. Darum ist bewußte Arbeit an den psycho-sozialen Prozessen notwendig." Auch über die Haltung, mit der an diese Prozesse heranzugehen ist, läßt sich Glasl aus: "wenn voll Respekt vor den verwundbaren Stellen eines jeden Menschen, voll Achtung vor der individuellen

25) Comelli 1985, S. 143.

26) Glasl / de la Houssaye 1975.

27) Glasl 1982, S. 48.

28) Ebenda, S. 50.

29) Ebenda, S. 51.

30) Ebenda, S. 53.

Kapitel 4

Erfordernisse für das System der Jugendhilfe

Gemäß des hier verfolgten Ansatzes müssen Strukturerefordernisse aus den Bedarfszuständen der Betroffenen und den objektiv vorfindbaren Problemstellungen erschlossen werden, wobei die Strukturen auf ihre problemangemessene Reaktionsweise geprüft werden. In diesem Teil der Arbeit wird am Beispiel der Jugendhilfe versucht, einige der aktuellen Anforderungen nachzuzeichnen. Dies wird auf einer mittleren Ebene versucht, das heißt es werden keine unmittelbaren Problemlagen nachgezeichnet, sondern Schlüsse aus vorliegenden Diskussionsergebnissen gezogen.

Zu einem zentralen vorliegenden Diskussionsergebnis muß das neue Kinder- und Jugendhilfegesetz gerechnet werden. Schließlich diskutierten die Verantwortlichen und die Fachwelt sehr lange bis es zu diesem Ergebnis kam. Mit der Gesetzesgrundlage ergeben sich insbesondere Anforderungen an die Verantwortlichen in den Kommunen und bei den Freien Trägern. In diesem Zusammenhang soll vor allem der Frage nachgegangen werden, welche strukturellen Auswirkungen auf die Großorganisationen zukommen.

Das Nachdenken über Strukturerefordernisse muß jedoch auch an die Fachdiskussion der sozialen Arbeit und Sozialpädagogik anknüpfen, die bereits im ersten Kapitel vorgestellt wurden. Auch diese Diskussionslinie gehört mit ihren Ergebnissen, den unabdingbaren fachlichen Standards, zu den objektiven Anforderungen an die Struktur der Praxis.

Mit der exemplarischen Vertiefung fachlicher Leitlinien am Beispiel der offenen Kinder- und Jugendarbeit wird die Ebene der Ämter verlassen. Dabei soll deutlich werden, daß auch in einem relativ unreglementierten Feld strukturelle Erfordernisse diskutiert werden müssen.

Strukturerefordernisse für die Jugendämter auf der Grundlage des neuen Kinder- und Jugendhilfegesetzes

1991 war ein Jahr, in dem die Diskussion über problemangemessene Strukturen einmal von oben in Gang gesetzt wurde: Am 1. Januar 1991 ist das neue Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) nach einer 25 Jahre dauernden Phase erneuter Reformanläufe als 8. Buch des Sozialgesetzbuches (SGB VIII) in Kraft getreten. In der Fachwelt wird das Gesetz zwiespältig wahrgenommen. Es ist zwar mehr als eine bloße Novellierung des alten Jugendwohlfahrtsgesetzes (JWG), jedoch bringt es auch nicht die erwartete Grundlage für weitreichende Reformen. "Es zeichnet gleichsam in einem Notariatsakt nach, was sich bereits mit dem alten

Jugendwohlfahrtsgesetz an Praxis der Jugendhilfe entwickelt hat, ohne daß für den Anspruch einer innovativen Weiterentwicklung der Jugendhilfe eine gesetzliche Grundlage gegeben wird. Das Kinder- und Jugendhilfegesetz schließt die Lücke zwischen der mittlerweile entwickelten Jugendhilfepraxis und dem alten Jugendwohlfahrtsgesetz, das mit seiner Begrifflichkeit diese Praxis nicht mehr adäquat abzubilden vermochte." ¹ Insbesondere wird an allen Stellen auf den zentralen Kritikpunkt eingegangen, daß das Gesetz von einer Familienorientierung ausgeht zu einer Zeit, in der die Bedeutung eigenständiger Lebensfelder und die Gleichaltrigengruppe für die Jugendlichen immer bedeutsamer geworden ist. Die Elternautonomie wird zu einem Zeitpunkt festgeschrieben, wo Eltern mit den neuen Anforderungen, denen Jugendliche ausgesetzt sind, zunehmend überfordert werden. Eigenständige Leistungen der Jugendhilfe, auf die Jugendliche einen Anspruch haben, sowie eine weitergehende Festschreibung der Rechte von Jugendlichen wären in stärkerem Maße verlangt gewesen - so das einhellige Urteil der Fachwelt.²

Obwohl die Diskussion auf dem Hintergrund einer konkreten Drucksituation, nämlich der Anpassung an neue gesetzliche Vorschriften in Gang kam und nicht aufgrund eines freiwilligen, allein fachlich motivierten Anpassungswillens an veränderte Anforderungen durch die veränderte Lage der Betroffenen, zeigen die Zwischenergebnisse der Diskussion dennoch Tendenzen, die in Übereinstimmung mit den fachlichen Anpassungserfordernissen stehen. Die Diskussion um das neue Gesetz und über die Problemstellungen der angemessenen fachlichen und organisatorischen Umsetzung verlangen eine Bilanzierung der jeweiligen Praxen und lösen allein deshalb schon Suchbewegungen nach besseren Lösungen aus. Die Anpassung an gesetzliche Vorschriften verlangt von den Verantwortlichen der Jugendhilfe nicht logischerweise eine Veränderung, die sich minimalistisch auf das zwingend Vorgeschriebene begrenzt. Schließlich hat sich die Praxis auch im Rahmen eines längst überholten Gesetzes weiterentwickelt. Warum sollte jetzt die Praxis sich nicht wiederum an den Schwächen des jetzigen Gesetzes reiben?

Das Jugendamt in München - eine Behörde mit 1.200 MitarbeiterInnen - reagierte auf das neue KJHG mit einem Überblick und einer Wertung des Gesetzes, einer Analyse der Aufgabenstellungen, insbesondere der Veränderungen in den Aufgabenstellungen. Es werden insbesondere folgende Schlußfolgerungen gezogen:

Nachdem festgestellt werden konnte, daß sich die Jugendhilfe in München in den wesentlichen Feldern durchaus auf der Höhe der Zeit bewegt, wird die Aufgabe darin gesehen, "die vorhandenen Dienste, Maßnahmen und Einrichtungen darauf zu überprüfen, ob sie in ihrer Leistungsfähigkeit und in ihrer Zielrichtung in vollem Umfang den teilweise neuen Schwerpunkten des KJHG (Stichwort z.B. Prävention) entsprechen. Das richtet sich auch an die Freien Träger und bezieht sich auf das Verhältnis Öffentlicher und Freier Träger der Jugendhilfe.

1) Merchel 1991, S. 46.

2) Vgl. z.B.: Münder 1989; Rummel 1989, insbes. S. 402 ff.

Eine konzeptionelle Fortentwicklung wird sich beispielsweise in folgenden Bereichen als notwendig erweisen:

- Das Verhältnis der institutionellen Erziehungsberatung zu anderen Beratungseinrichtungen und das Erfordernis neuer Beratungsinhalte (§28 und §§16, 17, 18).
- Hilfe zur Erziehung (§ 27) ist wesentlich weiter verstanden als bisher und beinhaltet ein einklagbares Recht auf Hilfen. Der erweiterte Erziehungsbegriff verpflichtet zu neuen kreativen und innovativen Arbeitsansätzen.
- Soziale Gruppenarbeit (§ 29) hat in München eine gute und langjährige Tradition. Gleichwohl verlangt der neue Wortlaut, dieses Arbeitsfeld neu zu definieren und die vorhandenen Erfahrungen und Ansätze konzeptionell weiter zu entwickeln.
- Sozialpädagogische Familienhilfe (§ 31) wird in München zwar von den Freien Trägern angeboten, spiegelt aber noch nicht die Vielfalt möglicher Formen wider. Neue Konzepte werden z.B. familientherapeutische Ansätze oder intensive Einzelbetreuung von Kindern einbeziehen müssen.
- Die verschiedenen Formen der Fremdunterbringung (§§ 33 und 34) sind gleichfalls nicht neu, verlangen in ihrer differenzierten Ausgestaltung aber nach entsprechenden Konzeptionen. Insbesondere sind die Familienpflege (§ 33) oder sonstige betreute Wohnformen (§ 34) neu zu überdenken.
- Die Doppelrolle der Jugendgerichtshilfe wird deutlicher als bisher beschrieben (§ 52) mit der Konsequenz, die Leistungen der Jugendgerichtshilfe und den Umfang der Zuständigkeit konzeptionell fortzuentwickeln."³

Diese Aufgabenstellungen werden unter der Rubrik "Fortentwicklung bewährter Praxis" gesehen. Doch wird gleichzeitig im KJHG nicht nur ein Nachvollzug der in der Praxis sich längst durchgesetzten fachlichen Arbeitsvollzüge gesehen. Es sind durchaus auch Vorschriften enthalten, die einer Praxis entsprechen, mit der München noch keine Erfahrung hat. Deshalb müssen zum Teil völlig neue Hilfsformen entwickelt werden. Das Jugendamt nennt folgende Praxisfelder:

- "Die Jugendsozialarbeit (§ 13) ist als Leistungsbereich erstmals ausdrücklich formuliert. Hier gilt es, die im Gesetz angelegte Fördermöglichkeit von Schulsozialarbeit, berufsbezogener Sozialarbeit und sozialer Integration auszuloten und konzeptionell auszufüllen.
- Neue Hilfearten sind Angebote geeigneter Wohnformen für Mütter und Väter, die allein für ein Kind unter sechs Jahren zu sorgen haben (§ 19), vorübergehende Pflege im elterlichen Haushalt (§ 20) und die Unterstützung bei notwendiger Unterbringung zur Erfüllung der Schulpflicht (§ 21).
- Die intensive sozialpädagogische Einzelbetreuung (§ 35) wurde in München bisher kaum wahrgenommen. Sie ist als soziales Netz im System der Erziehungshilfen zu verstehen. Für diesen Regelungsbereich ist ein völlig neues Angebot zu erarbeiten.

3) Landeshauptstadt München, Sozialreferat: Das neue Kinder- und Jugendhilferecht - Auswirkungen auf die Jugendhilfe in München, Beschlußvorlage für den Kinder- und Jugendhilfeausschuß vom 2.07.1991, S. 30 f.

- Alle von Hilfen zur Erziehung Betroffenen sollen so gut wie möglich bei der Planung und Durchführung der Maßnahmen miteinbezogen werden. Das war natürlich schon bisher Grundlage des Handelns. Mit der gesetzlichen Verpflichtung zur Mitwirkung und zur Aufstellung eines Hilfeplans (§ 36) hat dies aber eine neue Qualität erhalten, die konzeptionell umzusetzen ist.
- Das Pflegekinderwesen ist in einer sehr differenzierten Vorschrift (§ 37) auf eine neue Grundlage gestellt worden, die eine intensive Elternarbeit in beide Richtungen, Rechtsansprüche auf Beratung und Unterstützung und die Aufsichtspflicht des Jugendamtes beinhaltet.
- Schließlich ist die Erweiterung der Hilfen auf junge Volljährige und deren Nachbetreuung (§ 41) ein neues Angebot, das erfordert, alle Konzeptionen und Hilfeleistungen kritisch zu überprüfen und entsprechend zu verändern." ⁴

Mit der Feststellung, "daß das neue KJHG für jegliche Jugendhilfepraxis eine große Herausforderung bedeutet", werden organisatorische Konsequenzen gezogen. Bei der Anpassung der Organisation an die Entwicklung sollte "verhindert werden, einerseits nur blind der Gesetzessystematik zu folgen und inhaltliche Zusammenhänge nicht zu beachten, andererseits darf eine weitgehende Neuorganisation des Jugendamtes, die derzeit mit den Zielvorgaben »Bürgernähe und Zielgruppenorientierung« diskutiert wird, nicht erschwert werden.

Nach dem derzeitigen Stand der Diskussion über die Konsequenzen aus dem KJHG lassen sich folgende Tendenzen für organisatorische Veränderungen benennen:

- Die Jugendamtsleitung muß in die Lage versetzt werden, ihrer Gesamtverantwortung und Planungsverantwortung (§ 79) gerecht zu werden. Das erfordert eine ausreichend ausgestattete Geschäftsstelle und einen den neuen konzeptionellen Anforderungen gerecht werdenden Stab.
- Die Organisation neuer Hilfeformen und die Weiterentwicklung vorhandener Spezialdienste erfordert dringend den zügigen Aufbau eines eigenen Fortbildungssystems, das auch Praxisberatung und Supervision einschließt. Die Erfüllung dieser Aufgabe ist dem örtlichen Träger der Jugendhilfe gesetzlich auferlegt (§ 72 Abs. 3 und § 89 Abs. 2 Ziff. 8 i. Verb. mit § 89 Abs. 3 KJHG).
- Hilfen zur Erziehung müssen in allen Leistungsbereichen neu konzipiert werden, die vorhandenen Sonderdienste, die derzeit in zwei Fachabteilungen (...) organisatorisch aufgeteilt sind, müssen im Hinblick auf gemeinsame Zielsetzungen überprüft werden und konzeptionell im Teilplan »Hilfen zur Erziehung«, den der Arbeitsauschuß Kommunalen Jugendplan in Auftrag gegeben hat, zusammengeführt werden.
- Neue Wege der Zusammenarbeit erfordert auch die Erfüllung der Aufgaben zum Schutz von Kindern und Jugendlichen. Sowohl innerhalb des Jugendamtes selbst, wie in Kooperation mit dem Allgemeinen Sozialdienst und anderen Diensten ist die Zuständigkeit zu regeln (...).

4) Ebenda, S. 32.

- Das Beratungs-, Unterstützungs- und Förderungswesen gegenüber Selbsthilfegruppen und sonstigen Einrichtungen ist für das Jugendamt selbst wie in Kooperation etwa mit der Abteilung Sozialplanung zu überdenken.
- Im Bereich der wirtschaftlichen Hilfen (Kostentragung, Heranziehung, Kostenersatz) muß dringend eine Überprüfung der Arbeitsweise (z.B. EDV-Einsatz), der Kompetenzabgrenzung (z.B. Mitwirkung am Hilfeplan nach § 35) und eine Verbesserung der Zusammenarbeit mit nicht verwaltungsorientierten Diensten erreicht werden.
- Die Zusammenarbeit mit den freien Trägern der Jugendhilfe und selbstorganisierten Gruppen (Selbsthilfegruppen) bezüglich Beteiligung, Delegation von Vollzugsaufgaben und Förderung, einschließlich der damit auftretenden Probleme (Arbeitsgemeinschaften, Verantwortlichkeit, Fachaufsicht, Eigenleistung) verlangt nach neuen Grundlagen."⁵

Es gibt bereits Jugendämter, die hinsichtlich der Dezentralisierung und Regionalisierung sowie anderen neuen Strukturanforderungen weiter sind als das in München. Von Frankfurt, Bremen und Berlin sind einschlägige Prozesse bekannt, welche auch darauf verweisen, daß derartige Umstrukturierungen Zeitspannen von mehr als einem Jahrzehnt in Anspruch nehmen. Auch was den EDV-Einsatz und andere unterstützende Maßnahmen betrifft, gibt es anderenorts einschlägige Erfahrungen, die auf eine schnellere Modernisierung schließen lassen. Hier soll jedoch ein exemplarisches Schlaglicht auf neue Anforderungen an eine Struktur genügen, die nicht zu den Spitzenreitern der Szene gehört, da es für die Umstrukturierungsprozesse und die Art und Weise des Herangehens nicht sonderlich erheblich ist, an welchem Punkt der Prozeß begonnen wird.

Auswirkungen des Kinder- und Jugendhilfegesetzes auf die freien Träger

Grundsätzliche Veränderungen im Verhältnis freier und öffentlicher Träger werden im KJHG nicht vorgenommen. Neben der Gesamt- und Planungsverantwortung des öffentlichen Trägers (§ 79) ist ihm die Verpflichtung zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit und zur Förderung der freien Jugendhilfe (§ 4 und § 74) aufgetragen. Andererseits nimmt das KJHG Anpassungen an die bestehende Praxis vor. Dabei werden insbesondere Änderungen in den Arbeitsfeldern der Jugendhilfe und Veränderungen hinsichtlich der Trägerstrukturen berücksichtigt.

5) Ebenda, S. 33 f.

Joachim Merchel⁶ weist darauf hin, daß freie Träger sicherlich nicht mit grundlegenden Veränderungen in ihren Praxisfeldern rechnen müssen, möglich sei jedoch, "daß freie Träger mit Anfragen nach Erweiterung von Arbeitsansätzen und Ausweitung bestimmter Angebote konfrontiert werden."⁷ Er sieht dies in Hinblick auf "den stärker hervorgehobenen Arbeitsbereich »Förderung der Erziehung in der Familie« und dabei insbesondere in bezug auf »Beratung in Fragen der Partnerschaft, Trennung und Scheidung« (§ 17; voraussichtlich unter dem Aspekt der Integration solcher Angebote in das bereits bestehende Beratungsangebot) und »Betreuung und Versorgung des Kindes in Notsituationen« (§ 20). Denkbar ist auch, daß die generelle Familienorientierung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes sich mittelfristig in den Erwartungen der Zuschußgeber an eine entsprechende methodische Ausgestaltung der Jugendhilfeangebote auswirkt (...)." ⁸ Schließlich erwartet er intensivere Auswirkungen auf Einrichtungen der Heimerziehung freier Träger, die Jugendliche im Rahmen von Fürsorgeerziehung und Freiwilliger Erziehungshilfe (§§ 62 ff JWG) unterbrachten. "Durch den Wegfall der traditionellen Zweiteilung der Heimerziehung entfallen auch die Landesjugendämter als Beleger für die Heime und als Finanzierer eines Teils der Heimunterbringungen. Dies bedeutet für die freien Heimträger, daß sie sich stärker auf örtliche Zusammenhänge einlassen und ihr Belegungsinteresse gegenüber örtlichen Jugendämtern verfolgen müssen (...)." ⁹

Berücksichtigung im KJHG findet auch die Veränderung in der Trägerlandschaft. Es wird ausdrücklich festgestellt, daß sich neben den "klassischen freien Trägern neue Formen gesellschaftlichen Engagements in Form von Selbsthilfegruppen und örtlichen Initiativen entwickelt" haben. Weiter heißt es in der Begründung des Gesetzes hierzu: "Sofern solche Gruppierungen ein Mindestmaß an Kontinuität aufweisen, muß auch ihnen die Möglichkeit offenstehen, Zugang zu den für die Entwicklung der Jugendhilfepolitik verantwortlichen öffentlichen Gremien zu haben." ¹⁰ Veränderungen in der Trägerlandschaft finden insofern Niederschlag in den gesetzlichen Bestimmungen als eine "Akzentverschiebung in der Regelung zur Zusammensetzung des Jugendhilfeausschusses" ¹¹ vorgenommen wird. Der § 75, Abs 1 regelt, daß zwei Fünftel der stimmberechtigten Sitze im Kinder- und Jugendhilfeausschuß von Männer und Frauen eingenommen werden, "die auf Vorschlag der im Bereich des öffentlichen Trägers wirkenden anerkannten Träger der freien Jugendhilfe von der Vertretungskörperschaft gewählt werden". Die bisher praktizierte Bindung an die Jugend- und Wohlfahrtsverbände ist damit zumindest aufgeweicht. Joachim Merchel als Abteilungsleiter der Landesgeschäftsstelle des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes in Nordrhein-Westfalen sieht denn auch konsequenterweise in dieser Akzentverschiebung eine "zusätzliche politische Herausforderung" für die Jugend- und Wohlfahrtsverbände. Diese "sind

6) Merchel 1991.

7) Ebenda, S. 46.

8) Ebenda.

9) Ebenda.

10) Deutscher Bundestag, 11. Wahlperiode: Entwurf eines Gesetzes zur Neuordnung des Kinder- und Jugendhilferechts (Kinder- und Jugendhilfegesetz - KJHG), Drucksache 11/5948 vom 01.12.1989, S. 96.

11) Merchel 1991, S. 46.

nun stärker zum Nachweis verpflichtet, daß sie tatsächlich die Trägerlandschaft der Jugendhilfe in einer Region adäquat abzubilden vermögen. Die Regelung zur Zusammensetzung des Jugendhilfeausschusses legt eine verstärkte öffentliche Auseinandersetzung über die Trägerstrukturen in einer Region und über die angemessene Repräsentation dieser Trägerstruktur im Jugendhilfeausschuß nahe."¹²

Diese hier angedeutete Akzentverlagerung zieht sich durch das neue Gesetz und setzt, zusammen mit der Verpflichtung zur Jugendhilfeplanung (§ 80) und der verstärkten Einbeziehung der Betroffenen, neue Strukturanforderungen für die freien Träger intern sowie in ihrem Zusammenwirken. "Mit den in § 78 geforderten Arbeitsgemeinschaften öffentlicher und freier Träger und mit der in § 80 verbindlich gemachter Jugendhilfeplanung sind weitere Arbeitsformen und Kooperationszusammenhänge geschaffen worden, die die bisher eingespielten Interaktionsstrukturen in Bewegung geraten lassen können."¹³ "Die Verpflichtung zur Jugendhilfeplanung (§ 80) ermöglicht öffentliche konzeptionelle Debatten, in deren Verlauf Ausstattungs- und Leistungsstandards in der kommunalen Jugendhilfe gesetzt und damit die Rahmenregelungen des Kinder- und Jugendhilfegesetzes inhaltlich ausgefüllt werden können. § 80, Abs. 3 enthält ausdrücklich die Verpflichtung für die öffentliche Jugendhilfe, »die anerkannten Träger der Jugendhilfe in allen Phasen ihrer Planung frühzeitig zu beteiligen«. Der Beteiligungsanspruch bezieht sich nicht nur auf die etablierten und in die bisherigen formellen und informellen Aushandlungsstrukturen bereits einbezogenen Träger, sondern auf die Gesamtheit aller anerkannten Träger."¹⁴ In gleicher Weise kann die Einbeziehung aller anerkannten Träger der freien Jugendhilfe und der Träger geförderter Maßnahmen in die Arbeitsgemeinschaften gemäß § 78 Kinder- und Jugendhilfegesetz eine Relativierung des exklusiven Status der Wohlfahrtsverbände bedeuten... In den Arbeitsgemeinschaften - die darauf hinwirken sollen, »daß die geplanten Maßnahmen aufeinander abgestimmt werden und sich ergänzen« -, deren Arbeit somit in engem Zusammenhang mit der Jugendhilfeplanung zu interpretieren ist und durch die die Jugendhilfeplanung als ein fortlaufender Prozeß konzipiert ist, sollen die verschiedenen Träger durch fachlich qualifizierte Mitarbeit inhaltlich überzeugen."¹⁵

Neue interne Strukturfordernisse lassen sich vor allem folgende erkennen: "Die Mitwirkung an der Jugendhilfeplanung und in den Arbeitsgemeinschaften bringt für freie Träger auch neue fachliche Anforderungen mit sich. Die rechtliche Absicherung der Jugendhilfeplanung im Kinder- und Jugendhilfegesetz bedeutet für freie Träger die Notwendigkeit, stärker als bisher planerische Kompetenzen in ihren Reihen zu entwickeln, vermehrt eigene sozialpolitische Vorstellungen als Basis für eine Planungsmitwirkung zu formulieren und eine größere Bereitschaft zur trägerübergreifenden Kooperation zu entfalten. Eine größere Dynamik infolge

12) Ebenda, S. 47.

13) Ebenda.

14) Anerkannt ist ein Träger nach dem neuen Gesetz, wenn er über drei Jahre ununterbrochen gefördert wurde.

15) Merchel 1991, S. 47.

von Legitimationsanforderungen an freie Träger ist als Potential auch in denjenigen Bestimmungen enthalten, die fachliche Leitlinien für die Ausgestaltung von Jugendhilfeangeboten und damit für Förderungsentscheidungen formulieren. So gibt § 9 Kinder- und Jugendhilfegesetz drei inhaltliche Kriterien vor, an denen sich die Gestaltung von Jugendhilfeangeboten auszurichten hat:

- Beachtung der von den Personensorgeberechtigten bestimmte Grundrichtung der Erziehung;
- Beachtung des Entwicklungsprozesses zu zunehmend selbstverantwortlichem Handeln bei Kindern und Jugendlichen sowie Berücksichtigung der sozialen Lebenswelt;
- Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Lebenslagen mit den Zielen des Abbaus von Benachteiligungen und der Förderung der Gleichberechtigung von Mädchen und Jungen.

In ähnlicher Weise werden in § 74, Abs. 4 fachliche Kriterien für solche Fälle vorgegeben, in denen mehrere Träger der freien Jugendhilfe ein bestimmtes Jugendhilfeangebot realisieren und dafür eine öffentliche Förderung in Anspruch nehmen wollen: »Bei sonst gleich geeigneten Maßnahmen soll solchen der Vorzug gegeben werden, die stärker an den Interessen der Betroffenen orientiert sind und ihre Einflußnahme auf die Ausgestaltung der Maßnahme gewährleisten.« Mit den beiden Kriterien der Betroffenenorientierung und Partizipationsmöglichkeit für Betroffene werden inhaltliche Leitlinien aufgeworfen, die bei der Diskussion um neue Subsidiarität entwickelt wurden. Dabei geht es um die Qualität einer auf die Entfaltung der Persönlichkeit des Hilfesuchenden ausgerichtete Leistung, um eine die Selbstbestimmung und die Selbstaktivität des Betroffenen ermöglichende Trägerstruktur sowie um gesellschaftliche Räume für selbstorganisierte, innovative, problem- und adressatennahe Projekte. Solche inhaltlichen Leitlinien des Kinder- und Jugendhilfegesetzes lassen eine fachliche Qualifizierung jugendhilfepolitischer Entscheidungen geboten erscheinen, die sich dadurch auf die Trägerstrukturen auswirken könnte, daß sich unterschiedliche Träger verstärkt dem Erfordernis einer fachlichen und jugendhilfepolitischen Legitimation ihrer Arbeitsansätze ausgesetzt sähen. Insofern könnte sich das Kinder- und Jugendhilfegesetz in Zukunft für freie Träger der Jugendhilfe als eine fachliche und jugendhilfepolitische Herausforderung erweisen.¹⁶

Diese hier angedeuteten Anforderungen des KJHG treffen insbesondere die großen Organisationsformen der Jugend- und Wohlfahrtsverbände, die bislang als unangefochtene Macht- und Steuerungseinheiten neben den öffentlichen Trägern ihre zentralistischen Strukturen unreflektiert weitergebaut haben. Die wirtschaftliche Größenordnung wird einem erst bewußt, wenn man sich die Zahlen betrachtet. So gab es 1990 in den alten Bundesländern 50.000 Betriebe der freien Wohlfahrtspflege, davon im Paritätischen Wohlfahrtsverband bundesweit 10.600. 953.000 Menschen arbeiteten bundesweit in diesen Betrieben, was einer Lohnsumme von 30,8 Milliarden DM entspricht; im Paritätischen Wohlfahrtsverband

16) Ebenda.

Kapitel 5

**Organisationserfordernisse,
Widerstände und Möglichkeiten
für verantwortungsbewußtes Management
in der Kinder- und Jugendarbeit**

Vorbemerkung

Der nachfolgende Durchgang durch die Problemstellungen und Bedarfszustände von organisatorischen Einheiten in der Kinder- und Jugendhilfe folgt dem induktiven Zugang und der Fragestellung nach den problemangemessenen Strukturen, wie sie von Hans Dietrich Engelhardt aufgeworfen wurden. Dabei soll mit den kleinen organisatorischen Einheiten begonnen und über diese zu den großen Institutionen vorgestoßen werden. Als roter Faden soll hier der fachliche Schwerpunkt der (offenen) Kinder- und Jugendarbeit herausgegriffen werden, wobei sich bei der einen oder anderen Thematik Ausflüge in angrenzenden Schwerpunkte und Organisationsformen nicht vermeiden lassen, weil nicht in jedem Fall ausreichendes Material vorliegt.

Bei einem induktiven Zugang liegt es auf der Hand, daß die Anknüpfung an die vorausgehenden Teile zum Thema Management schwer fallen. Hier kann nichts abgeleitet werden. Allerdings können Problemstellungen und Anforderungen nachgegangen werden, die es erfordern, daß sie aus dem Blickwinkel des Managers betrachtet werden. Naheliegend ist es, daß nachgeforscht werden muß, ob die Strukturen im Bereich der offenen Kinder- und Jugendarbeit sich neuen Anforderungen problemgerecht anpassen. Und dabei wird die Frage nach der Steuerung, Leitung und Führung in diesem Feld unumgänglich.

Obwohl das Thema auf das Feld der (offenen) Kinder- und Jugendarbeit begrenzt wurde, ist ein systematischer Überblick über Bedarfszustände, die auf Unterstützung durch Managementtechniken verweisen, kaum möglich. Aus der Praxis heraus läßt sich jedoch feststellen, daß in den letzten Jahren gerade Themen wie Leitung, Organisation, Planung, Konzeptionierung, Außenvertretung, Öffentlichkeitsarbeit etc. in den Vordergrund traten und besonderes Gewicht bekamen. In diesem Zusammenhang wurde zunehmend deutlich, daß die sozialpädagogische Ausbildung und Praxis die Fachleute nicht mit dem nötigen Rüstzeug ausstattet, um Herausforderungen in eher mit Management zu umschreibenden Aufgaben- und Tätigkeitsbereichen annehmen zu können. Bewährte Fluchtmechanismen sind, die neuen Herausforderungen mit der Begründung nicht anzunehmen, daß sie nicht Bestandteil der eigentlichen fachlichen Arbeit seien. Die Nachforschung nach Managementbedarf unter dem Blickwinkel der beiden vorausgehenden Kapitel darf sich deshalb nicht nur auf lauthals geäußerte Bedarfszustände verlassen, sondern muß auch die besonderen Mythen und Organisationskulturen berücksichtigen, auf deren Hintergrund Problemstellungen in einer spezifischen Art und Weise angegangen und teilweise auch umgangen werden.

Das folgende Kapitel kann durchaus auch als Schilderung von Beratungs- und Fortbildungsbedarf gelesen werden. Gleichzeitig aber ist diese Blickrichtung zu spezifizieren. Es werden nur die Themenstellungen aufgegriffen, die sich unter Personal- und Organisationsentwicklung einordnen lassen. Bei den vielfältigen Anhaltspunkten, die Bedarf signalisieren, wird deutlich, daß es notwendig ist, über ein angemessene Reaktion des Fortbildungs- und Beratungssektors nachzudenken. Dem wird das letzte Kapitel gewidmet sein.

Problemstellungen und Managementbedarf bei Initiativen und kleinen Trägern

Zum Verständnis von Initiativen und kleinen Trägern

Zunächst kann mit Gotthart Schwarz¹ festgestellt werden, daß sich die Kinder- und Jugendarbeit von Initiativen und kleinen Trägern im Spannungsfeld zwischen zwei Organisationsmilieus bewegt:

"Ausgangssituation für die offene Kinder- und Jugendarbeit sind die Lebenslagen und Alltagssituationen von Kindern und Jugendlichen in der Familie und im Stadtteil, sowie das Netzwerk ihrer sozialen Beziehungen im lokalen Umfeld mit seinen Einflüssen und Auswirkungen auf den einzelnen Jugendlichen. Kinder, Mädchen und Jungen schleppen ihre Probleme aus der Familie, der Schule und dem Stadtteil an den Schuhen mit sich herum und suchen in den Einrichtungen der Kinder- und Jugendarbeit die geeigneten Angebote für ihre Bearbeitung. Sie suchen aber auch Geselligkeit, Spaß, Anregung, Abwechslung und Action.

Der zweite Pol des Spannungsfeldes, in dem die kleinen Träger der Kinder- und Jugendarbeit agieren, ist das Organisationsmilieu der Verbände der freien Wohlfahrtspflege und die Organisationsstruktur der kommunalen Sozialverwaltung. Beide Träger, die Kommunalverwaltung und die Verbände, sind in der Regel die zuständigen Ansprechpartner, Zuschußgeber, gegebenenfalls Dachorganisation und Inhaber der Dienst- und Fachaufsicht, Kontrollorgan und politisch-administrativer Vormund der kleinen Träger, Initiativen und Projekte. Sie sind die Agenturen des politisch-administrativen Systems (...), das mit seinen funktionalen Verwaltungsstrukturen die Angebote der Kinder- und Jugendarbeit beeinflusst, plant, organisiert, koordiniert und kontrolliert."²

Für problemangemessene Reaktionen, das heißt den Aufbau, die Entwicklung und Konsolidierung "selbstaktiver Felder"³ sind die Initiativen, Projekte und kleinen Träger offensichtlich die idealen Organisationseinheiten. Sie bilden sich nicht selten als Selbsthilfe-Initiativen, in enger Kooperation mit Betroffenen und gegen den Widerstand der Bürokratie und großer Institutionen. Die Aktivitäten, bei dem es sich zumindest in der Gründungsphase um reichlich ehrenamtliches Engagement handelt, richten sich auf einen konkreten Bedarf. Was Großorganisationen erst mühsam herzustellen suchen, die Beweglichkeit und die rasche Reaktion auf sich ständig verändernde Bedingungen und Bedarfszustände, ist hier von vornherein gegeben. Die Arbeit der kleinen Organisationseinheiten ist nicht standardisiert, beständig in Veränderung begriffen und immer "unfertig", wie die sie

1) Schwarz 1991b)

2) Ebenda, S. 5.

3) Pankoke 1986

umgebende Alltagswelt auch. Die kleine organisatorische Einheit richtet sich auf kleinräumliche Zusammenhänge aus, verfolgt die Stadtteileinbindung und fördert die Überschaubarkeit von sozialen Räumen. Durch die Nähe zu den Betroffenen kann individuellen Bedürfnissen deutlicher entsprochen werden, gleichzeitig sind unmittelbare (Hilfe-) Angebote, ein Selbstverständnis als Lobby der Kinder- und Jugendlichen sowie die Förderung von Eigeninitiative und Selbstorganisation keine getrennten Bereiche. Was für große Hilfsorganisationen gefordert wird, sind hier Ausgangspunkt und naturwüchsige Organisationsmerkmale: je personenbezogener Ziele verfolgt werden, desto personenorientierter müssen die Strukturen angelegt sein, je komplexer die Aufgabenstellungen sich darstellen, desto differenzierter sind die Konzepte und Handlungsvollzüge zuzuschneiden, je weniger standardisierbar und je unstrukturierter der Arbeitsbedarf anfällt, desto autonomer und flexibler müssen die zur Verfügung stehenden Arbeitsstrukturen sein.⁴

In einer Kleinstorganisation, die zudem auf ehrenamtlichen Engagement aufbaut, entsteht oft der Eindruck, daß es keine Organisation ist, daß alle Beteiligten Gleiche unter Gleichen sind und sich alles spontan regelt. Jeder und jede MitstreiterIn in der Anfangsphase fühlt sich für alles verantwortlich, ihre Ideen und ihre Kraft stecken in jedem Detail und niemand fragt danach, wie die überdurchschnittliche Arbeitsleistung honoriert wird.

Dennoch sollte nicht übersehen werden, daß zwar jedes Zusammenwirken in einem Aufgaben- und Arbeitsfeld die beteiligten Menschen zur Grundlage hat, die Organisationsform jedoch mehr ist als die Summe der beteiligten Individuen. Und auch eine kleine Organisation hat eine Struktur, die das Zusammenwirken regelt. In der Regel ist es das mehr oder weniger naturwüchsig entstandene Klima, es ist der gegenwärtige Stand der zwischen den Aktiven ausgehandelten Beziehungen, es sind ihre Diskussionsergebnisse und Absprachen. In diesem Kontext entstehen die ersten Regelwerke. Auf der Grundlage einer unverwechselbaren Geschichte der Aushandlung zwischenagierenden Individuen entsteht eine Organisationskultur, die die kleine Organisation von anderen kleinen und großen Organisationen unterscheidet.

Die Organisationskultur ist nicht selten mit weltanschaulichen und politischen Idealen verbunden. Andrea Heinevetter nennt einige der zentralen Grundgedanken, denen alternative Einrichtungen gerecht werden wollen:

- "1) Arbeit und Leben bilden eine Einheit, der ganzheitliche Mensch soll in der Arbeit seine Verwirklichung finden, und nicht nur einen kleinen Teil seiner Persönlichkeit
- 2) die Arbeit ist selbstbestimmt, Hierarchie wird abgelehnt, die kollektive Entscheidungsmacht steht anstelle der Hierarchie; Macht-, Konkurrenz- und Besitzdenken soll überflüssig sein

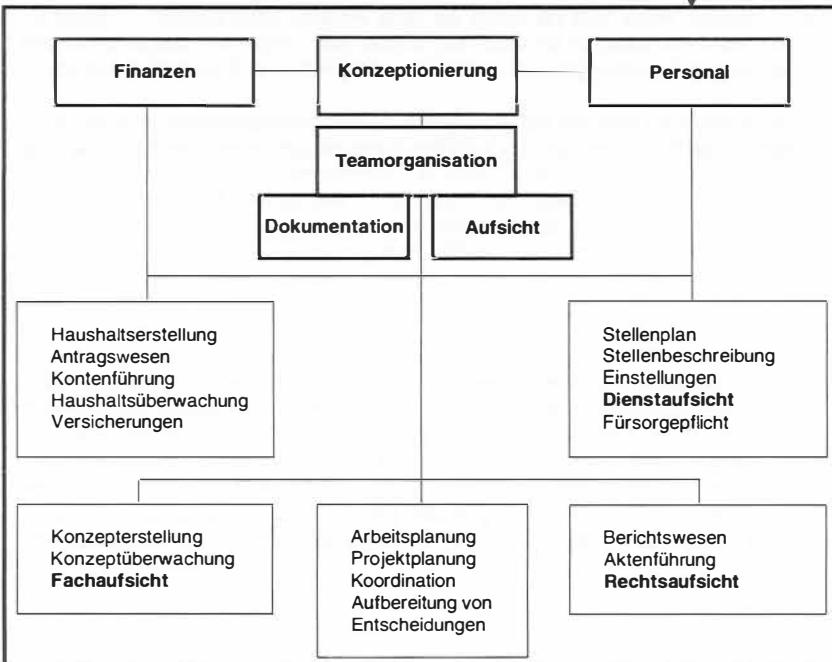
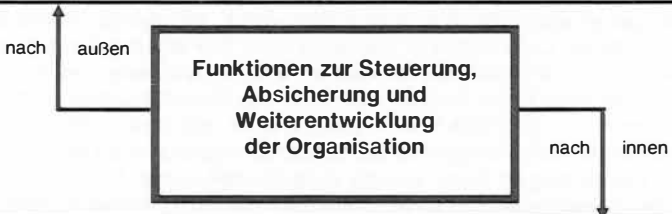
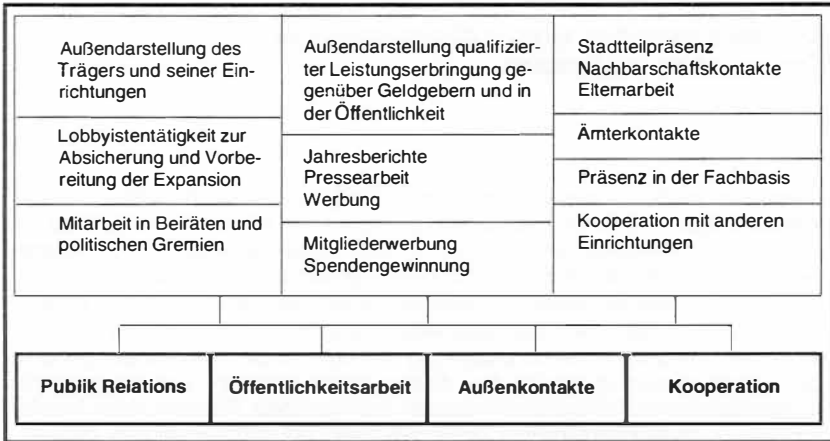
4) Vgl. Engelhardt 1991.

- 3) der Einzelne ist für das Gesamte verantwortlich, die Rechte des einzelnen begründen sich ausschließlich durch die Mitarbeit
- 4) Gruppensolidarität und Individualität sind gleichrangige Werte, Gemeinsamkeit steht gegen Isolation am Arbeitsplatz.
- 5) Die Betriebe bestehen nicht nur zum Selbstzweck für die Mitarbeiter, sondern haben auch gesellschaftlichen Nutzen:
 - die Inhalte der Arbeit sind in erster Linie durch ihren sozialen Nutzen bestimmt, ökologische Prinzipien stehen im Vordergrund
 - die Arbeitsformen wirken über die betrieblichen Grenzen hinaus politisch verändernd." ⁵

Aber noch ausschlaggebender wie die Organisationskultur sind die objektiven Anforderungen an die Arbeit für die Ausbildung der Organisationsform. Wenn von allen fachlichen Anforderungen abstrahiert wird, so bedarf auch eine noch so kleine selbständige Einheit ein organisatorisches Rahmengerüst, um folgende Aufgabenstellungen erledigen zu können. Die auf der nächsten Seite aufgeführten Aufgabenstellungen⁶ sind im Interesse der Selbsterhaltung der kleinen Einrichtung unerlässlich. Einerseits sind sie bedingt durch die Vorgaben des politisch-administrativen Systems, andererseits durch die Notwendigkeit der Rekrutierung von Aktiven. Die Einbindung in die Strukturen des Stadtteils sind ebenso unverzichtbar wie die Präsenz in der Öffentlichkeit und speziell in der Fachöffentlichkeit. Und nach innen werden die Notwendigkeiten einer vorausschauenden Planung, einer sparsamen Bewirtschaftung von Ressourcen und ordentlichen Dokumentation immer deutlicher, je länger eine Einrichtung arbeitet und je mehr sie expandiert. Die naturwüchsige Aufgabenerfüllung gerät in fast allen kleinen Initiativen an ihre Grenzen, sobald das Engagement der Gründungszeit verblasst und die Notwendigkeit der Absicherung des Ganzen auch über Generationen von MitarbeiterInnen hinweg in den Vordergrund tritt.

5) Heinevetter 1989, S. 29.

6) Wöhrle 1991 b), S. 28. (Die Graphik wurde geringfügig verändert.)



Umbruch zwischen einer Initiative und einer Organisation mit Bestand

Eingeleitet werden organisatorische Umbrüche in Initiativen, Projekten und bei kleinen Trägern oft durch Spannungen zwischen den MitarbeiterInnen. Dies ist insofern nicht verwunderlich, als sich die Regelwerke bisher auf der Grundlage der gegenseitigen Beziehungen und eines gemeinsamen Verständnisses von Idealen des Zusammenwirkens ausgebildet hatten. Dann plötzlich verstehen sich zwei überhaupt nicht mehr. Bisherige MitarbeiterInnen können es ihren Familien nicht mehr zumuten für diese Bezahlung und unter diesen Arbeitsbedingungen der Selbstausbeutung zu arbeiten. Neue werden angestellt und fragen nach Zuständigkeiten und einen fest umrissenen Arbeitseinsatz. Oder der kleine Verein kann keine Vorstandsmitglieder mehr gewinnen, die MitarbeiterInnen müssen diese Aufgaben auch noch übernehmen und wissen, daß sie sich in einer schwierigen juristischen Lage befinden, nun auch noch ihre eigenen Vorgesetzten zu sein, dabei gleichzeitig die Vorgesetzten der anderen und deren Teammitglieder. Oder es kristallisiert sich heraus, daß einer der Gründungsväter immer mehr Informationen aus der Politik und Verwaltung hatte und diese auch beständig im Innenverhältnis nutzt. Vielleicht wollen Vorstandsmitglieder auch nicht mehr alles decken, was bislang im Team so alles ausgehandelt wurde. Solche und andere Vorgänge, insbesondere das Zusammentreffen mehrerer, können Krisensituationen auslösen. Alles, was bis dahin als neue Arbeits- und Lebensform gesehen wurde, erscheint plötzlich als uferloses Chaos. Alle fühlen sich ausgebeutet und hintergangen. Kündigungen stehen im Raum. Der Ruf nach Supervision wird laut.⁷

In dieser Situation sind von außen angeleitete Beratungsprozesse unverzichtbar. Unverzichtbar ist jedoch auch, daß die Beratung von einer positiven Grundhaltung gegenüber den ursprünglichen Zielen der alternativen Projekte getragen ist. Es geht nicht darum, die Frage nach dem Sinn alternativer Projekte zu stellen, sondern die MitarbeiterInnen zu befähigen, ihre Ziele, ihre Beziehungen, ihre naturwüchsigen Strukturen und ihre Steuerungsmechanismen zu reflektieren, um sich eine stabile Struktur aufzubauen und ihre Angebotsstruktur weiterzuentwickeln.

In diesem Prozeß muß zwischen Mythenbildung und handlungsanleitender Betriebsphilosophie unterschieden werden. Zu den weitverbreiteten Mythen kleiner Einrichtungen, die ihrer Entwicklung in Richtung auf Professionalisierung im Wege stehen, gehört die Auffassung, daß alle gleich seien. Erst eine ehrliche Reflexion der Funktions- und Rollenbeziehungen, die den Unterschied zwischen einer Gruppe von Menschen und derselben Gruppe als Organisationsmitglieder ausmachen, kann die Erkenntnis bringen, daß jede und jeder andere Voraussetzungen und Fähigkeiten mitbringt, die der Organisation dienen, daß jeder und jede

7) Ebenda, S. 25.

eine andere Motivation hat, sich mit dem Ganzen oder Teilen davon zu identifizieren, daß jede und jeder anderes erreichen will und ihm oder ihr anderes genügt. Die Motivation, die Fähigkeiten und individuellen Ziele völlig gleich einsetzen zu wollen, wäre der Tod jeder komplexer werdenden Organisationsform. Dann nämlich würden alle mehr Aufgaben verrichten, die sie nicht gut verrichten können, als solche, die sie gerne verrichten und auch können. Die Organisation würde sich einen Bärendienst erweisen, indem sie in den meisten Fällen genau diejenigen mit einer Aufgabe betraut, die unfähig und unmotiviert sind, sie effektiv zu erledigen.

Die Frage einer demokratischen Leitungsform ist davon abgetrennt zu behandeln. Zunächst muß jede Organisation - so klein sie auch immer ist - herausfinden, wie sie ihre Leute genau auf die Aufgaben ansetzt, die diese am Besten bewältigen können. Und sie muß sich die Frage stellen, ob es im Interesse der inhaltlichen Zielsetzungen tatsächlich tragbar ist, eher Personen einzustellen, die mit der grundlegenden gesellschaftspolitischen Ideologie übereinstimmen als solche, die professionelles Handwerkzeug mitbringen und sich im zweiten Schritt auch mit den fachlichen Zielen identifizieren können, die aus der konkretisierten Betriebsideologie folgern. Wenn es für eine Einrichtung, die eine Integration verschiedener Alter und Lebensformen anstrebt, erklärtes Ziel ist, neben der Produktion von handwerklichen Gütern auch schwer vermittelbare Jugendliche auszubilden und gleichzeitig eine Wohngruppe für Jugendliche zu organisieren, Kinder zu betreuen und in diesen Großfamilienzusammenhang auch alte Menschen, die nicht im Heim leben wollen, zu integrieren, so wird diese Einrichtung eine andere Personalpolitik betreiben müssen und der Übergang zwischen "betreuten" Betroffenen und MitarbeiterInnen fließender sein als in einer Einrichtung der offenen Kinder- und Jugendarbeit. In den Einrichtungen, mit denen wir uns hier beschäftigen, sind die MitarbeiterInnen-Profile eindeutiger.

Zur Organisationskultur

Ohne hier auf alle Problemstellungen eingehen zu können, die sich beim Übergang eines Projektes zu einer Organisation mit Bestand stellen, sollen die grundsätzlichen Merkmale verdeutlicht werden, die eine derartige Umbruchsituation zu bearbeiten hat. Alexander Pfeiffer arbeitet insbesondere vier zentrale Merkmale der Organisationskultur heraus, die für kleine Träger in der offenen Kinder- und Jugendarbeit kennzeichnend sind. Er benennt sie als

- 1. die Kultur des Machens,
- 2. die Mißerfolgsorientierung,
- 3. die Ablehnung von Leitung und Steuerung sowie
- 4. das Merkmal "aus der Not eine Tugend machen".⁸

Für die besprochene Phase des Umbruchs zwischen einer Initiative und einer Organisationsform mit Bestand sieht er eine hohe Ambivalenz als kennzeichnend: "Auf der einen Seite wird versucht, die Kultur der Gründerphase zu erhalten und dabei die Abhängigkeit von öffentlichen Geldgebern und der Verlust des ehrenamtlichen Engagements beklagt, auf der anderen Seite zeigt die Praxis, daß die Professionalisierung notwendig wird, will man die ursprüngliche Idee nicht aufgeben."⁹

Kleine Träger sind häufig unterorganisiert. "Die Mitarbeiter sind in der Regel Programm und Struktur. Dieser als Freiraum bezeichnete Zustand, in dem scheinbar vieles möglich ist, führt zu einer Kultur des Machens und zu drei ungeschriebenen Gesetzen:

- Das Ziel ist das, was wir tun.
- Machst Du viel, dann ist die Arbeit gut; machst Du wenig, stimmt etwas nicht.
- Viel tun, hilft viel.

Die Frage nach den Zielen gerät so aus dem Blickfeld und damit die Frage, welche Ziele unter den jeweils gegebenen Umständen realisierbar sind."¹⁰ Die prinzipielle Allzuständigkeit, die auf dem Hintergrund umfassender Aufgabenstellungen aber auch der fehlenden Zuständigkeiten erwächst, erzeugt beständigen Druck und führt zu einer bestimmten Bewältigungsform, nämlich "... alles hinkriegen zu wollen; und dann wird nach einer Zeit zum x-ten Male festgestellt, daß man die Aufgaben nur teilweise bewältigen kann oder nur ansatzweise. Viele Dinge bleiben so in den Startlöchern und erzeugen Unzufriedenheit."¹¹

Eng verbunden mit der "Kultur des Machens" sieht Pfeiffer ein weiteres Merkmal, das er "Mißerfolgsorientierung" nennt. "Damit ist nun nicht gemeint, daß eine Organisation den Mißerfolg sucht, sondern daß das Organisationshandeln und die damit verbundene Kultur primär darauf ausgerichtet ist, Fehler zu vermeiden, um den jeweiligen Status quo zu erhalten. Eine solche Orientierung finden wir in allen Organisationsstrukturen, die keine klaren Ziele und keine klaren Kriterien für erfolgreiches Handeln entwickelt haben. Mißerfolgsorientierung bedingt intensive Rechtfertigungsstrukturen nach innen und außen, die viel Zeit verschlingen. Solange die eigenen Ziele diffus sind, besteht ein starker Druck sich gegenüber von außen - häufig willkürlich - zugeschriebenen Zielen und Aufgaben intensiv zu rechtfertigen. Legitimation wird so primär defensiv durch Abgrenzung und Rechtfertigung zu schaffen gesucht. Auf Dauer führt das zu einer Überschätzung der Schwächen und einer Unterschätzung der Stärken. Eine gewisse Cassandra-Mentalität entsteht, und vor diesem Hintergrund kann man sich dann gut als Bedenkenträger profilieren. Der Höhepunkt liegt dann in den periodisch immer wieder aufflackernden Deutungswettkämpfen darüber, warum es so ist, wie es ist und man nichts machen kann. Aufgrund der Diffusität der Ziele und der damit

8) Pfeiffer 1991, S. 18 ff.

9) Ebenda, S. 20.

10) Ebenda.

11) Ebenda, S. 21.

Kapitel 6:

**Fortbildung und Beratung im Kontext
neuer Strukturerefordernisse der Jugendhilfe**

Auf der Hand liegt, daß sich unterschiedliche Erwartungen an Fortbildung und Beratung richten. Das gesellschaftliche Interesse verlangt, sie mögen zur Lösung sozialer Probleme beitragen, indem sie Institutionen und Professionelle dazu in die Lage setzen. Dabei ist jedoch das gesellschaftliche Interesse ebenso schwer zu verorten wie wenig alle gesellschaftlichen Interessen auf einen Nenner zu bringen sind. Das institutionelle Interesse des Sozialbereichs ist, wie bereits erwähnt, im Entwicklungsdilemma zwischen administrativer Fremd- und professioneller Selbstkontrolle angesiedelt. Die Interessen der kleinen Träger fallen nicht unmittelbar mit denen großer Träger und die beider Interessengruppen wiederum nicht mit der quasi beauftragenden Institution, bei der die Gesamtverantwortung und Planungshoheit angesiedelt ist, zusammen. Bezüglich Fortbildung und Beratung unterscheiden sich Institutionsinteressen nochmals von Interessen der MitarbeiterInnen und dies wiederum bei allen Institutionen etwas anders.

Bevor Ableitungsversuche zwischen Bedarfsanmeldung und Angebotsbereitstellung unternommen werden können, soll deshalb ein genauere Blicks auf das Selbstverständnis von Fortbildung und Beratung geworfen werden.

Anforderungen an ein kritisch-professionelles Selbstverständnis von Fortbildung und Beratung

Martin Rudolf Vogel schildert die Schwierigkeiten, den Zuständigkeitsbereich von Fortbildung eindimensional fassen zu wollen: "Auch auf höchster Ebene abstrakter Allgemeinheit kommt man nicht mit einer einzigen einheitlichen Kategorie aus, sondern braucht mindestens zwei, an deren Verhältnis zunächst ihre Gegensätzlichkeit auffällt und ihre Einheit verborgen bleibt. »Qualifikation« als Inbegriff alles subjektiv kompetenten professionellen Arbeitsvermögens und »Innovation« als Inbegriff aller objektiv adäquaten sachlichen Arbeitsbedingungen sind zwar nur zwei verschiedene Seiten ein und desselben Prozesses (»Arbeit«), konstituieren aber die Einheit dieses Prozesses gerade wesentlich durch ihre Gegensätzlichkeit, nicht durch Übereinstimmung (»Subjektives« vs.»Objektives«)." ¹ Diese dialektische Bestimmung verweist auch auf die geschichtliche Genese heutiger Fortbildung als innovatives Produkt der 60er Jahre, indem "Aus- und Fortbildung damals von außen vermittelt (politische und administrative Instanzen) ihre objektiven institutionellen Arbeitsbedingungen erhielten (Rechts-, Finanz- und Organisationsgrundlagen), dies aber nicht nach Vorgabe, vielmehr umgekehrt unter der

1) Vogel 1990.

verpflichtend erklärten Erwartung, daß Aus- und Fortbildung ihrerseits mittels der ihr verordneten Institutionalisierung selbständig ein modernisiertes Qualifikationsprofil entwickeln und regulär nach außen zurückvermitteln sollte." ²

Damit wird die Verantwortung des Fortbildungssektors deutlich, die er in mehrerer Hinsicht wahrzunehmen hat:

- Fortbildung soll und kann nicht einfache Umsetzung der von außen (durch politisch-administrative oder Trägervorgaben) projizierten Qualifikationsvorstellungen sein. Kurzfristige zweckrationale Setzungen und Rationalisierungserwartungen müssen ebenso auf dem Hintergrund kritischer gesellschaftlicher Analysen gebrochen werden wie bedeutsame neue Wertorientierungen im ökologischen und humanen Bereich bisherige Fortbildungsinhalte transformieren müssen. Dabei ist die Brechung geradliniger Innovationsstrategien an den Praxiserfordernissen ebenso notwendig wie die Durchleuchtung der eindimensionalen Praxiserfordernisse, wie sie von Auftraggebern vorgetragen werden. Darüber hat Fortbildung einen kritisch-reflektierten Zugang auch zur Verwertbarkeit dessen zu ermöglichen, was sie selbst zu bieten hat.
- Auch im Fortbildungsbedarf, wie er von den individuellen Nachfragern bzw. den PraktikerInnen angemeldet wird, steckt nicht automatisch kritisch reflektierter Qualifikationsbedarf, da auch hierin kurzschlüssig-zweckrationale und egoistisch-berufsständische Interessen abgebildet sein können. Dies darf jedoch nicht dazu verführen, "die innovatorische Konzeption von den Mühseligkeiten einer Umbildung subjektiver Identität abzukoppeln und technokratisch kurzschlüssig auf den äußerlich-objektiven Umbau von Institutionen und Organisationen abzielen." ³ Die subjektiven Bedarfsanmeldungen haben ihr spezifisches Gewicht. Gleichzeitig bedarf es der Beachtung von Veränderungen sozialberuflicher Qualifikationen inmitten der gesamtgesellschaftlichen Tendenzen, die eine Umbewertung von Erwerbsarbeit und veränderte Einschätzung von Qualifikationsprozessen bewirken. "Aus- und Fortbildung haben gegenüber dieser individuellen Bildungsdimension des Subjekts keineswegs eine geringere Verantwortung als gegenüber dem objektiv gesellschaftlichen Funktionszusammenhang, gerade und insbesondere angesichts der neueren Entwicklungen des Rationalisierungsprozesses." ⁴ Dies erfordert wiederum die Herstellung einer Verbindung zwischen den individuellen Nachfragen und den generellen Dimensionen der Entwicklung von Qualifikation.
- Schließlich - ohne hier abschließend alle Verantwortungsbereiche für den Fortbildungsbereich benennen zu können - bedarf es der Durchleuchtung des Vermittlungszusammenhangs zwischen Subjektivität und Objektivität, in dessen Zentrum der "heimliche Lehrplan" angesiedelt ist: "Fortbildung ist (...) heimlich in vollem Gange und hat bereits weitgehend ihre subjektiv-inneren

2) Ebenda, S. 12 f.

3) Ebenda, S. 14.

4) Ebenda, S. 22.

Entfaltungsgrenzen abgesteckt, bevor auch nur das erste didaktisch-intentionale Wort gesprochen wird."⁵ Mit der Organisation von Fortbildung ist damit auch Verantwortung zu übernehmen für ihren Kontext, ihre Rahmenbedingungen, ihr Setting und damit ihre indirekten Wirkungen.

Vogel leitet aus der eingehenden Erörterung dieser und anderer Problemstellungen die besondere Verpflichtung des Fortbildungssektors zur beständigen Reflexion ab:

"Jeder Ausfall einer institutionsinternen Problemreflexion mit eigener Zentralreferenz (bedeutet) eine Art unbewußter Selbstunterwerfung von Aus- und Fortbildung unter die definitorischen Zentralreferenzen und abstrakt-projektiven Erwartungen externer Gesellschaftsinstanzen. Eine Tendenz, die wegen der prozessualen Vorrangigkeit der meisten dieser externen Instanzen ohnehin permanent wirksam ist."⁶

Was hier als Notwendigkeit der Unabhängigkeit von instrumentalisierenden Erwartungen, der Versicherung hinsichtlich aktueller fachlicher Standards und der Reflexion eigener Wirkungen für die Fortbildung ausgesagt wurde, gilt selbstverständlich auch für die Beratung.⁷ Vielleicht sogar noch in stärkerem Maße, da an Beratungsprozesse sich oft noch deutlicher Erwartungen der Unterstützung eigener Positionen oder Erwartungen der kurzfristigen Verwertbarkeit von Ergebnissen im institutionellen Zusammenhang richten. Aus diesem Grunde ist gerade in der Fachdiskussion über Beratung und Supervision eine Fülle von Reflexionen zu finden, die sich gegen ihr Abdriften in Richtung sozialer Technologie wenden. Da es sich bei Beratung - wie bei Erziehung, Führung, und Therapie - um eine Intervention handelt, also um ein "Dazwischenkommen" innerhalb eines laufenden Prozesses und um einen Versuch zu beeinflussen, bedarf diese der Begründung und Legitimation. Claus D. Eck bemerkt hierzu: "Die Intervention bedarf deshalb nicht nur der Planung und fachlichen Kompetenz, wie sie sich in einem Interventionskonzept niederschlägt, sondern auch der Legitimation, die ihrerseits wieder an Bedingungen der Legitimation (z.B. der Aufklärung, Alternativen etc.) gebunden ist."⁸ Damit ist die Notwendigkeit der Ausrichtung auf ein humanes Wertesystem und die Sinnorientierung unerlässlich. "Die Gefahr der Beratungskompetenz besteht darin, daß sie sich in manipulativer Technik erschöpft. Die Verfahren, die angewendet und die Lösungen, die angestrebt werden, sind dann ein geschlossener Kreis, aus dem Fragen wie »warum« und »wozu« - »was bedeutet das« ausgeklammert bleiben. Wirkungsvolle Beratung vermittelt mehr als psycho-technische Lösungen. Wirkungsvolle Beratung sucht in der Beratung selbst, in ihren Prozessen und in ihrem Ergebnis bestimmte Werte zu verwirklichen, von denen Berater und Ratsuchender überzeugt sind. Ohne diese Ausrichtung auf Werte ist die Beratung von Undurchführbarkeit und Sinnlosigkeit bedroht (...)." Gleichzeitig

5) Ebenda, S. 15.

6) Ebenda, S. 16.

7) Unter Beratung wird hier vor allem Fachberatung und Beratung in organisatorischen Zusammenhängen verstanden, wie es der Kontext der vorliegenden Arbeit nahelegt.

8) Eck 1990, S. 36.

erfordert dies vom Berater oder der Beraterin eine "Haltung der Verbindlichkeit": "Glaubwürdigkeit entsteht letztlich dadurch, daß der Berater lebt, was er dem Partner rät, daß der Berater selbst integriert, was er dem Partner zumutet. Es sind dies die alten Einsichten der Menschenführung wie sie in den Begriffen des »lebendigen Beispiels«, der »Vorbildwirkung« usw. gefaßt werden (...)." ⁹

Mit diesen Schlußfolgerungen läßt sich einerseits anknüpfen an die Erfordernisse, die in den einführenden Aussagen über sozialpädagogische Professionalität und soziale Institutionen getroffen wurden, andererseits an die diskutierten Menschenbilder, die in Beratungsprozessen, die sich auf Organisations- und Personalentwicklungsprozesse beziehen. Hierbei sind die beiden zentralen Bezugspunkte benannt, mit denen ethische und moralische Werte auch für Fortbildung und Beratung vorgegeben sind. Obwohl für den Bereich der Beratung hier nicht dezidiert ausgeführt, lassen sich die Bezugspunkte auch hier in ähnlicher Weise herstellen. ¹⁰

Auf Grund dieser Notwendigkeit für Fortbildung, eine unabhängige Position einzunehmen, damit ihr Gehalt sowohl in Richtung Innovation und Qualifikation zum Tragen kommen kann und dieser Notwendigkeit für Beratung, damit eine Förderung der Konfliktlösung zu erzielen ist, ergeben sich jedoch einige Widersprüche, die zur Bearbeitung anstehen.

Wie verhält es sich damit, daß der Fortbildungssektor oder noch konkreter die Fortbildungsinstitution einerseits eine hohe Reflexionsleistung zu erbringen hat, damit eine weitgehende Autonomie gegenüber Interessenssphären benötigt, andererseits jedoch von Auftraggebern abhängig ist, die unter Umständen eindeutige Interessen vertreten? Und wie ist der Widerspruch zu lösen, daß der Fortbildungssektor in kritischer Distanz zu den kurzfristigen zweckrationalen Zielen von Nachfragern zu stehen und kritisch-reflektierte Impulse zu geben hat, die auch zur Umbildung subjektiver Identität beitragen sollen, aber gleichzeitig - wie die sozialpädagogische Professionalität - zu "mehr Sensibilität und Zurückhaltung, eher moderierender Begleitung und Unterstützung als direkter Einflußnahme und Intervention" ¹¹ aufgefördert ist?

9) Ebenda, S. 47.

10) Ebenda.

11) Maelicke 1990, S. 217.

Widerspruch zwischen Abhängigkeit und benötigter Unabhängigkeit gegenüber instrumentalisierenden Ansprüchen

Die Lösung des ersten hier behandelten Widerspruchs erfordert im Feld der Jugendarbeit die Herstellung der Unabhängigkeit des Fortbildungsbereichs, die M.R. Vogel in seinen Ausführungen über den Aus- und Fortbildungsbereich gleichermaßen unterstellt. Für die Ausbildung an Hochschulen ist diese Unabhängigkeit im Feld der Jugendarbeit auch gegeben. Für den Fortbildungssektor jedoch bestehen Schwierigkeiten hinsichtlich der Unabhängigkeit einmal dadurch, daß große soziale Institutionen eigene Fortbildungsabteilungen haben, die an die Institutionsziele gebunden sind und ausschließlich die eigene Institution versorgen. Ein nicht unbedeutender Nebeneffekt besteht darin, daß kleine Träger im regionalen Umfeld unterversorgt sind, da die Kommune unter Umständen keine zusätzliche Fortbildungsinstitution finanzieren. Zum anderen existieren kleine Fortbildungsanbieter, die miteinander in Konkurrenz stehen und dabei teilweise wohlfeile Zugeständnisse machen müssen, wenn sie nicht ausgelastet sind. Ist eine Anbindung an weltanschaulich festgelegte Verbände gegeben, so trägt diese zwar einerseits zur finanziellen Unabhängigkeit bei, jedoch nicht immer zur inhaltlichen.

Unabhängigkeit hinsichtlich möglicher Instrumentalisierungsversuche aus der Praxis wie der Sozialadministration ist nur dann gegeben, wenn die fachliche und finanzielle Möglichkeit für Fortbildungsträger gegeben ist, an sie herangetragene Aufträge ablehnen zu können. Sie müssen in der Lage sein, im Aushandlungsverhältnis zwischen Interessen der Verwaltung, der Träger von sozialen Einrichtungen und deren Beschäftigten, unter Herstellung von Bezugsgrößen zu den Interessen der eigentlich Betroffenen (in diesem Fall der Kinder und Jugendlichen) und den Erkenntnissen der Fachdiskussion eigene fachliche Positionen einbringen können. Dies widerspricht keineswegs ihrem Dienstleistungsverhältnis, sondern ermöglicht erst die qualifizierte Dienstleistungserbringung, weil ein Maßstab von den zentralen Bezugsgrößen her gewonnen werden kann und damit Korrektive eingebaut werden können.

Unabhängigkeit kann durch folgende Faktoren gesichert werden:

- Die Dienstleistungserbringer stehen in keinem unmittelbaren Abhängigkeitsverhältnis zu den sie beauftragenden Institutionen und Personen.
- Die Abhängigkeit, die durch die Finanzierungsnotwendigkeit immer gegeben ist, wird so gering wie möglich gehalten, indem unterschiedliche Auftraggeber gesucht und dadurch verschiedene Finanzierungsmöglichkeiten eröffnet werden.

- In den Prozeß der Bedarfsermittlung sowie in den Evaluationsprozeß werden möglichst alle Interessierten und alle Interessengruppen einbezogen. Es wird damit eine öffentliche Kontrolle ermöglicht.
- Es werden Kooperationsbeziehungen mit anderen Bildungsanbietern und der Wissenschaft hergestellt.
- Die Dienstleistungserbringung wird nicht allein von einem Arbeitsfeld abhängig gemacht. Es werden Vergleiche zwischen Möglichkeiten unabhängiger Arbeit in verschiedenen Arbeitsfeldern gezogen.

Konkret heißt dies: Unabhängigkeit könnte dadurch erreicht werden, daß die Jugendämter ihre Verantwortung nach dem Kinder- und Jugendhilfegesetz ernst nehmen und qualifizierte Fortbildungsträger, die keine eigenen Interessen an der Trägerschaft von Einrichtungen in der Kinder- und Jugendarbeit haben, mit entsprechenden Ressourcen ausstatten, so daß weder eine alleinige Abhängigkeit von den Nachfragern noch von den öffentlichen Geldgebern entsteht. Diese unabhängigen Anbieter wiederum müßten verpflichtet werden, zusammen mit den bereits bestehenden, das heißt in Abstimmung untereinander sowie mit den öffentlichen Trägern, den Hochschulen und den nachfragenden Institutionen ein bedarfsgerechtes Fortbildungsangebot zu entwickeln, das den regionalen und fachlichen Anforderungen entspricht. Gleichzeitig bedarf die Gesamtverantwortung und Planungsverantwortung der Jugendämter die Einbeziehung von VertreterInnen aller kompetenten Interessengruppen, um in einem fachlichen Aushandlungsprozeß (und nicht durch administrative oder machtpolitische Setzung) Maßstäbe und Entwicklungslinien für Innovation und Qualifikation herauszuarbeiten. Sicherlich nicht im Sinne von Gleichmacherei, sondern eher im Sinne von Förderung der Vielfalt und zielgruppengerechter Bedürfnisabdeckung.

Derartige Fortbildungsinstitutionen benötigen die entsprechende Ausstattung, um in Kooperation mit anderen einschlägigen Institutionen (Hochschulen, wissenschaftlichen Instituten, Stiftungen etc.) wissenschaftlich tätig zu sein, um unabhängige Kriterien für die Förderung und Weiterentwicklung der Fachlichkeit bezogen auf die Feldkompetenz wie auf Fortbildung und Beratung herauszuarbeiten. So wiederum entstünde ein unmittelbares fachliches Gegenüber zur Kompetenz der Praxis einerseits und zur Kompetenz der Sozialadministration andererseits, das Anregungen und konkrete Leistungsangebote insbesondere auch für übergreifende Prozesse der Erneuerung (Organisations- und Personalentwicklung) bereitstellen könnte. Gleichzeitig müßten diese Fortbildungsinstitute in der Lage sein, alle Anfragen im Hinblick auf Qualifizierung und Innovation für die betreffende Region, aber selbstverständlich eingebunden in die generellen Standards, die Möglichkeiten und Angebote, die außerhalb der Region entwickelt werden, zu beantworten. Ein Pool einschlägiger Fachleute müßte von diesen Institutionen vermittelt werden können.

Und schließlich gilt, was Hans-Wolfgang Hoefert im Hinblick auf einen verantwortlichen Einsatz von Management- und Organisationstechniken ausführt, auch hinsichtlich anderer Übertragungsleistungen und anderer Bereiche: "In der Gestaltung von Qualifizierungsangeboten muß entsprechend ausgewiesen werden,

wieweit man sich nützlicher und bewährter Management- und Organisationstechniken bedient bzw. sich an Führungsgrundsätzen der Industrie orientiert und wieweit man im Hinblick auf die besonderen Aufgabenstellung des Sozialwesens eigene Grundsätze verfolgt. Nicht alle solche Führungsgrundsätze sind mit den Aufgabenstellungen des Sozialwesens verträglich. Welche dies sind bzw. nicht sind, kann am besten ein Fortbildungsträger beurteilen, der über Erfahrungen in beiden Feldern - Wirtschaft und Sozialwesen - verfügt." ¹² Das verweist darauf, daß Fortbildungsträger sich eine Struktur schaffen müssen, die es zuläßt, daß Fachkräfte sowohl Spezialisten und Generalisten und zwar aus unterschiedlichen fachlichen Feldern und Bereichen umfassen. Diese strukturelle Anforderung könnte dadurch erfüllt werden, daß klare Schwerpunktsetzungen für Arbeitsfelder (z.B. neben einem Fachbereich für Kinder- und Jugendarbeit auch einen für die Kinderkrippenarbeit) eingerichtet werden. Nicht nur hinsichtlich dieser Schwerpunkte, sondern auch innerhalb dieser erfolgte dann eine Spezialisierung. Gleichzeitig sollten es mehrere Schwerpunktsetzungen innerhalb eines Fortbildungsanbieters geben, die sich sowohl auf andere Arbeitsfelder im Sozialbereich oder im Gesundheitswesen (z.B. Altenarbeit, Krankenpflege) als auch auf andere Bereiche (z.B. Fortbildung im Handwerk, in der Industrie) ausrichten. Neben der Spezialisierung in den jeweiligen Schwerpunkten würden nun auch Übertragungsleistungen möglich, Kooperationen zwischen Fachleuten mit unterschiedlichen Spezialgebieten und es könnten sich Generalisten quer zu Spezialgebieten und Schwerpunktsetzungen herausbilden bzw. eingesetzt werden.

Für den Beratungsbereich, insbesondere für die Supervision sind die Fragen der Abhängigkeit ausführlich diskutiert. In jüngster Zeit hat sich hier offensichtlich die berufspolitische Linie hin zur Verbandsgründung durchgesetzt, mit der mehr professionelle Eigenständigkeit und Reputation gesucht wird. Gleichzeitig sind damit die Ausarbeitung eines Berufsbildes, die Erarbeitung von Anforderungen an die Ausbildung und gegebenenfalls zukünftig auch Kriterien dafür, was einer professionellen Praxis entspricht und wann "Kunstfehler" vorliegen. ¹³ Hier wird dem Modell gefolgt, das die Ärzteschaft vorgegeben hat und dem auch die Psychologen nachgeheifert sind.

Unabhängig von diesem generellen Entwicklungstrend gibt es eine langanhaltende Kontroverse darüber, ob Supervisoren und Supervisorinnen generell selbständige Berater sein sollten oder ob eine Anstellung als Supervisor oder Supervisorin bei Institutionen ebenfalls ihre Berechtigung hat. Die Meinungen hierüber gehen weit auseinander. Da es sich bei der organisationsinternen Beratung ¹⁴ um eine häufig anzutreffende Form handelt, kann davon ausgegangen werden, daß sie auch mit bestimmten Vorteilen verbunden ist. Ronald und Gordon Lippit haben die Vorzüge interner und externer Beratung beschrieben. ¹⁵ Als Vorzüge des internen Beraters werden von ihnen gesehen:

12) Hoefert 1991, S. 181.

13) Vgl. hierzu z.B.: Supervision 11/1987 (Schwerpunktthema: Professionalisierung von Supervision), Supervision 16/1989 (Schwerpunktthema: Berufspolitik - Supervisoren organisieren sich).

14) Supervision 12/1987 (Schwerpunktthema: Organisationsinterne Beratung).

15) Lippit / Lippit 1977.

- "Er hat mehr Zeit, die er in die Arbeit investieren kann.
- Er erscheint dem Träger oft »billiger«.
- Er kennt die Organisation aus eigener Erfahrung und spezialisiert sich.
- Er kann sich mehr »Fehler« erlauben.
- Er kennt die politischen Realitäten des Systems.
- Er kennt die Sprache und den »Code« der Organisation."

Folgende Vorzüge des externen Beraters werden beschrieben:

- "Er ist kein Teil des Systems und daher möglicherweise ein Teil des Problems.
- Er ist frei, zu kommen und zu gehen.
- Seine finanziellen Bedingungen sind oft lukrativer (oder erscheinen so!).
- Er entspricht eher den herkömmlichen Vorstellungen eines »Experten«.
- Er hat einen breiteren Erfahrungshintergrund.
- Er hat manchmal einen höheren Einfluß auf die Organisation und deswegen weniger Widerstand in der Hierarchie zu erwarten.
- Er genießt den Vorteil, von den Teilnehmern der Organisation unbefangener angenommen zu werden, d.h. ihm kann man sich als »Hilfsbedürftiger« eher anvertrauen."¹⁶

Auf der Basis dieser Annahmen plädieren die beiden Verfasser dafür, "daß die jeweiligen Stärken und Schwächen interner und externer Berater dann am effektivsten mobilisiert und bewältigt werden können, wenn Beraterteams gebildet werden."¹⁷ In ganz ähnlicher Weise argumentiert Sonja A. Sackmann in Bezug auf den Einsatz interner und externer Diagnostiker bei der Diagnose von sozialen Systemen. Auch sie empfiehlt eine Kombination.¹⁸

Die großen Institutionen in der Jugendhilfe (Jugendämter, Verbände, große Träger) haben häufig interne Berater und Beraterinnen beschäftigt, arbeiten jedoch gleichzeitig mit externen. Allerdings existieren nicht immer klare Kriterien für den Einsatz der einen oder anderen Gruppe, so daß die jeweiligen Vor- und Nachteile nicht gezielt bewertet und damit Vorteile auch verschenkt werden. Hier ist wiederum die Personalentwicklung dieser Organisationen gefordert, um die bestehenden Personalressourcen effektiver zum Tragen kommen zu lassen. Teilweise werden in diesen Institutionen auch eine Mischform von Fortbildung und Beratung angeboten, das heißt, daß interne Fachkräfte sowohl im Bereich der Fortbildung als auch im Bereich der Beratung tätig werden und die internen Fachdienste zusätzlich externe BeraterInnen und FortbildnerInnen einsetzen. Auch diese Form des Personaleinsatzes macht dann ihren Sinn, wenn ihre Vor- und Nachteile abgewogen werden und die jeweiligen Vorteile zum Tragen kommen. Sinnvoll ist diese Kombination insbesondere in dem Fall, wenn wenig Fachkräfte mit diesen Aufgabenstellungen in einer Organisation tätig sind und sich durch diese Kombination ein Team bilden läßt, das in der Lage ist, Qualitätskriterien zu entwickeln, kollegiale Beratung durchzuführen und einen problemangemessenen Personaleinsatz zu

16) Zitiert nach: Leinfelder 1987, S. 59.

17) Ebenda.

18) Sackmann 1990, insbes. S. 356 f.

Schriftenreihe

SOZIALE ARBEIT IN DER WENDE

Band 4: Thomas Bacher / Manfred Cramer / Gabriele Lorenz / Bernhard Rutkies

Soziale Bewegungen im Umweltbereich

Eine Bestandsaufnahme

1990 156 Seiten 26,- DM ISBN 3-926555-02-5

Band 5: Jürgen Sandmann (Hrsg.)

Innovative Kompetenz

Modelle und Beispiele sozialpädagogischer Fachlichkeit

Stichworte zum Inhalt: Schmerzgrenzen sozialer Arbeit: Wirkungsanalysen, Leistungsbewertung, Image-Korrektur · Innovation durch Organisation · Beispiel Jugend: Professionalität im Wandel · Handlungsbewußtsein nach Summerhill · Kompetenzmodell Mädchen-Befragte · Verselbständigung jenseits traditioneller Sozialarbeit · Manager-Trainerin · Innovative Industripädagogik · Mitarbeitermotivation und Führungskompetenz · Ganzheitliche Erlebnispädagogik · Innovation durch Tanz und Theater

1990 243 Seiten 28,- DM ISBN 3-926555-03-3

Band 6: Hans Dietrich Engelhardt

Innovation durch Organisation

Unterwegs zu problemangemessenen Organisationsformen

Stichworte zum Inhalt: Programm, Probleme, Perspektiven · Gesellschaftliche Rahmenbedingungen für die Organisation sozialer Dienste · Typisierung von Betroffenenproblemen und professionellen Reaktionsmustern · Zur Standardisierung von Handlungsvollzügen in der sozialen Arbeit · Implikationen geringer Standardisierbarkeit von sozialer Arbeit für die Organisationsstruktur sozialer Dienste · Partizipationsorientierte Organisationsformen in der Bundesrepublik Deutschland · Partizipationsformen in japanischen Organisationen · Realisierungschancen für eine Verbreitung partizipationsorientierter Organisationsformen in der Bundesrepublik Deutschland · Management in partizipationsorientierten Organisationen

1991 295 Seiten 36,- DM ISBN 3-926555-04-1

Band 7: Helga Neubeck-Fischer (Hrsg.)

Frauen und Abhängigkeit

Stichworte zum Inhalt: Teil I: Wie Frauen sich erfahren lernen: Die gesellschaftliche Arbeitsteilung als Rechtsfrage · Anatomie als Schicksal: Die Abhängigkeit vom weiblichen Körper · Frauen und Sprache · Der Beurteilungsfrankenstein, die züchtige Hausfrau und eine Stadtverwaltung – Chancen(un)gleichheit von Frauen im Arbeitsleben · Weibliche Sozialisation durch Massenmedien: Karikaturen als Vorbilder? · Arbeit mit Mädchen in Unterkunftsanlagen · Das zweite Gesicht – Maskenarbeit mit Frauen · Teil II: Wie Frauen reagieren: Schwangerschaftsabbruch als Möglichkeit weiblicher Autonomie · Eßstörungen – die Krankheit der Normalität · Frauen mit Eßstörungen in einer Selbsthilfegruppe · Das betäubte Geschlecht – Frauen und Medikamentenabhängigkeit · Zur Notwendigkeit frauenspezifischer Ansätze im Arbeitsfeld HIV/Aids · Alltag einer Aids-Beratung für Frauen

1991 215 Seiten 26,- DM ISBN 3-926555-05-X

Band 8: Annette Reiners

Praktische Erlebnispädagogik

Neue Sammlung motivierender Interaktionsspiele

Stichworte zum Inhalt: Was ist Erlebnispädagogik? · Das Hahnsche Konzept · Aktualität der Erlebnispädagogik · Transferproblematik der Erlebnispädagogik · Was sind Interaktionsspiele? · Ein Schritt seitwärts: Die Interaktionspädagogik · Interaktionspädagogik und Soziales Lernen · Beschreibung von Interaktionsspielen und ihre Kategorisierung nach Komplexität · Die Verknüpfung von Interaktionsspielen und Erlebnispädagogik · Erlebnispädagogische Maßnahmen in der Interaktionspädagogik · Interaktionsspiele in der Erlebnispädagogik · Qualifikationen eines Erlebnispädagogen · 60 Interaktionsspiele: erlebt, beschrieben und bewertet · Interaktionsspiele zweiter und dritter Stufe · Nachbesprechungsspiele

1992, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage 238 Seiten 28,- DM ISBN 3-926555-11-4

Band 9: Gotthart Schwarz

Verwaltete Jugend(t)räume

Jugendarbeit zwischen organisierter Ohnmacht und sozialem Management

Stichworte zum Inhalt: Jugendpolitik im politischen System der Bundesrepublik Deutschland · Entwicklung, Restauration und veräuserte Reformen · Freizeitpädagogik zwischen Bildungsexpansion und Jugendprotest · Vom emanzipatorischen Anspruch zum bürokratisierten Angebot · Jugend und Jugendarbeit in der Sozialstaatskrise · Resignation und Stagnation in der offenen Jugendarbeit · Wo zu noch Jugendarbeit? · Gesellschaftlicher Wandel und Innovation · Perspektivenwechsel in der Jugendarbeit? · Abschied von der Integrationspädagogik? · Sichtweisen und Handlungsprinzipien einer „neuen Fachlichkeit“ · Zur wachsenden Bedeutung der Kinder- und Jugendkultur · Kommerzielle Jugendarbeit · Bedarfs- und Bedürfnisorientierung · Die Erwartung Jugendlicher an die offene Jugendarbeit · Arbeitsformen und Strukturen im Berufsfeld · Mädchenarbeit/Jungenarbeit · Das professionelle Selbstverständnis in der Jugendarbeit · Zur Legitimation von Jugendarbeit · Innovation durch Fortbildung · Aufgaben der kommunalen Jugendpolitik

1991 339 Seiten 36,- DM ISBN 3-926555-07-6

FACHHOCHSCHULSCHRIFTEN

Prof. Dr. Jürgen Sandmann · Berberichweg 8 · 8000 München 60 · Tel. 0 89 / 8 63 26 40

SOZIALE ARBEIT IN DER WENDE

Band 10: Anita Klupp

Planen – Managen – Trainieren

Zwanzig Bausteine erfolgreicher Erwachsenenbildung

Stichworte zum Inhalt: Erwachsenenbildung auf dem Weg zu einer eigenständigen Profession? · Bausteine eines Kompetenzprofils · Erwachsenenerechtes Lernen – gehirngerechtes Denken · Lerntypen · Suggestopädie und Superlearning · Lernmotivationen und Bedürfnisstruktur Erwachsener · Theorien der Informationserschließung und -verarbeitung · Handlungsorientierung und kommunikative Kompetenz · Feedback: Regeln, Chancen und Fehler · Didaktische Kompetenz oder: Was will Didaktik? · Medienkompetenz und Visualisierung · Technische Mittel: Overhead Projektor – Whiteboard – Flip Chart – Pin-Wand · Visualisierungsregeln · Der Trainer: Auftrag und Ängste · Der Teilnehmer als lernender Erwachsener: Handlungsmotive und Rollenerwartungen · Lernziele oder vorweggenommene Wirkungen · Lernzielkontrollen · Prozeßanalyse · Anfangssituationen eines Seminars · Der Trainer setzt Maßstäbe · Methodisches Vorgehen · Die Lerngruppe und ihre Phasen · Seminarentwicklung und -gestaltung am Beispiel „Streß“ · Ausgewählte didaktische Materialien
1992, 2. überarbeitete Auflage ca. 250 Seiten 32,- DM ISBN 3-926555-08-4

Band 11: Manfred Cramer (Hrsg.)

Unser Doppelleben: Neue Studien zur Umweltbetroffenheit

Stichworte zum Inhalt: Unser Doppelleben in der Umweltkrise · Leben in der Krisengesellschaft: StudienanfängerInnen zwischen Resignation und Handlungsfähigkeit · Wertewandel auf dem Lande · Zum Aufkommen neuen bäuerlichen Bewußtseins · Soziale Bewegungen im Umweltbereich · Eine Bestandsaufnahme Münchner Ökologiegruppen · Psychosoziale Auswirkungen des Wohnens an hochfrequentierten Straßen · Auswadem aufgrund von Umweltbelastungen und Umweltbetroffenheit · Deutsche Auswanderer in Neuseeland · Unser Doppelleben · Eine Sekundäranalyse: Zukunftsangst – Demoralisierung – Ambivalenz – Bedrohung – Streß – Entfremdung – Vertrauensverlust – Ohnmacht – Hilflosigkeit – Verzweiflung
1991 211 Seiten 32,- DM ISBN 3-926555-09-2

Band 12: Andreas Bedacht, Wilfried Dewald, Bernd Heckmair, Werner Michl, Kurt Weis (Hrsg.)

Erlebnispädagogik: Mode, Methode oder mehr?

Tagungsdokumentation des Forums Erlebnispädagogik

Stichworte zum Inhalt: Erlebnispädagogik – nur eine Methode? (Experten-Statements) · Zur Aktualität der Reformpädagogik · Menschenbilder in der Erlebnispädagogik · Wirkungsanalyse Outward Bound · Theoriefindet, Grenzen und Mißverständnisse · Abenteuer und Kommerz · Qualifikation und Ausbildung · Erlebnispädagogik und Ökologie · Frauen und Erlebnispädagogik · Psychologisch-therapeutische Effekte · Erlebnispädagogische Projekte: Umweltbaustellen · Erlebnispädagogik im Rahmen von sozialen Trainingskursen · „Abenteuer“ in der Alltagspädagogik · Erlebnispädagogik in der Heimerziehung · Erlebnispädagogische Jugendreisen auf dem Segelschiff · City Bound · Jugendliche Risikosuche · Erlebnispädagogik im Rahmen einer körperorientierten Sozialarbeit
1992 207 Seiten 28,- DM ISBN 3-926555-10-6

Band 13: Marianne Hege / Gotthart Schwarz

Gewalt gegen Kinder

Zur Vernetzung sozialer Unterstützungssysteme

Stichworte zum Inhalt: Gewalt gegen Kinder · Gewalt in der Familie · Der ASD als Kernstück der sozialen Arbeit · Feldorientierung · Regionalisierung · Dezentralisierung · Stadtentwicklung – Stadtteilarbeit und Gewaltproblematik · Lebensqualität · Unterstützungs- und Hilfesysteme · Gewalthandlungen und ihre Ursachen · Das sozialökologische Modell und die psychosoziale Diagnose · Behördliche Sozialarbeit im Spannungsfeld · Kinderschutzarbeit als spezifischer Hilfeauftrag · Das Projekt im Stadteil · Begegnung mit der Gewalt im ASD · Fachliche Arbeit in Krisensituationen · Helfen und Helferideologie · Aktivierung sozialer Unterstützung: persönliche Ressourcen, Familiensystem, natürliche und künstliche Netzwerke · Öffnung des ASD · Stadteilorientierung und Bezirksanalyse · Institutionelle Kooperation und Vernetzung · Der subjektive Faktor in der Vernetzung · Vernetzen unter Professionellen: Erfragen, Einbeziehen, Teilen, Abgeben, Koordinieren · Kooperation · Fallbesprechung · Helferkonferenz · Teamentwicklung und Gruppenprozeß · Projektbegleitung · Veränderung des Anforderungsprofils durch Kompetenzerweiterung: Vorschläge und Forderungen aus der Projektarbeit · Übertragbarkeit des Münchner Projekts auf die Gesamtarbeit der Allgemeinen Sozialdienste
1992 330 Seiten 36,- DM ISBN 3-929221-00-4

Band 14: Armin Wöhrle

Jugendhilfe und Management

Fortbildung und Beratung im Kontext von Personal- und Organisationsentwicklung

Stichworte zum Inhalt: Jugendhilfe im Zeichen eines Funktions- und Strukturwandels · Managementbedarf im Sozialbereich? · Umbruch im Managementdenken der Wirtschaft · Chancen und Gefahren des neuen Managementverständnisses · Zur Übertragbarkeit von Konzepten der Personal- und Organisationsentwicklung auf die Jugendhilfe · Definition eines kritisch reflektierten Managementbegriffs · Neue Strukturerefordernisse für das System der Jugendhilfe · Das Kinder- und Jugendhilfegesetz in seinen Auswirkungen auf Jugendämter und freie Träger · Dienstleistungselbstverständnis · Professionalisierung statt Ehrenamtlichkeit · Ganzheitliche Organisationsentwicklung · Zur Organisationskultur, den Mythen und Riten in großen und kleinen Organisationen · Leiten, Steuern und Führen in Teams und kleinen Einheiten · Fachliche Leitlinien im Hinblick auf Strukturerefordernisse: eigenes Profil, professionelle Bedarfsdeckung und Vernetzung · Zukünftiges Management in der Jugendhilfe · Anforderungen an ein kritisch-professionelles Selbstverständnis von Fortbildung und Beratung
1992 ca. 240 Seiten 34,- DM

Stichworte zum Inhalt

Jugendhilfe im Zeichen eines Funktions- und Strukturwandels · Managementbedarf im Sozialbereich? · Umbruch im Managementdenken der Wirtschaft · Chancen und Gefahren des neuen Managementverständnisses · Zur Übertragbarkeit von Konzepten der Personal- und Organisationsentwicklung auf die Jugendhilfe · Definition eines kritisch reflektierten Managementbegriffs · Neue Strukturfordernisse für das System der Jugendhilfe · Das Kinder- und Jugendhilfegesetz in seinen Auswirkungen auf Jugendämter und freie Träger · Dienstleistungsselbstverständnis · Professionalisierung statt Ehrenamtlichkeit · Ganzheitliche Organisationsentwicklung · Zur Organisationskultur, den Mythen und Riten in großen und kleinen Organisationen · Leiten, Steuern und Führen in Teams und kleinen Einheiten · Fachliche Leitlinien im Hinblick auf Strukturfordernisse: eigenes Profil, professionelle Bedarfsdeckung und Vernetzung · Zukünftiges Management in der Jugendhilfe · Anforderungen an ein kritisch-professionelles Selbstverständnis von Fortbildung und Beratung

ISBN 3-929221-01-2