

Was erwarten wir von einer „guten“ Verwaltung?

Wünsche der sozialen Praxis an ihre Verwaltung

Prof. Dr. M. Seithe

Ich wurde nach meinen Vorstellungen einer guten Verwaltung gefragt. Das ist eine schwierige Frage, ist man doch normaler Weise nicht in der Situation, hier Wünsche äußern zu können. Umso dankbarer bin ich, dass ich genau das heute tun darf.

Logischerweise gehe ich dabei zunächst von meinem Fachgebiet, also der Kinder- und Jugendhilfe¹ aus, mit der ja alle kommunalen Verwaltung zu tun haben. Das tue ich sozusagen nur beispielhaft, denn ich denke, auch alle anderen Felder öffentlicher Dienstleistungen sind auf eine gute Zusammenarbeit mit der Verwaltung angewiesen.

Eine Brücke schlagen zwischen Verwaltung und Sozialer Arbeit

Mit dem Rückblick auf fast 40 Berufsjahre als professionelle Sozialarbeiterin², davon 14 Jahre als Abteilungsleiterin in einem großstädtischen Jugendamt und 18 Jahre als beamtete Lehrkraft an einer Hochschule, ist es mir ein Anliegen, eine Brücke zu schlagen zwischen meiner Profession und denen, die in den Kommunalverwaltungen zukünftig und natürlich auch gegenwärtig dafür zuständig sind, die Rahmenbedingungen für die Ausübung unseres Berufes mitzubestimmen und bestehendes Recht umzusetzen.

Diese Brücke zu schlagen scheint mir notwendig:

Von MitarbeiterInnen in der Praxis werden nicht selten Vorwürfe geäußert über die Verwaltungsleute, die angeblich da „oben“ saßen und sagen würden, wo es lang gehen solle, und die nicht wirklich wüssten, wie es „unten“ aussieht und was wirklich gebraucht würde.

Und von Seiten der Verwaltung habe ich im Verlaufe meines langen Berufslebens viel Kritik gehört an den Fachkräften in der Praxis, die ineffizient arbeiten würden, die nicht in der Lage seien, Verwaltungsvorschriften zu achten und einzuhalten, die es der Verwaltung schwer machten, „den Laden zusammen zu halten“.

Die Brücke, die ich schlagen möchte, ist der Vorschlag, gemeinsam oder vielleicht auch erst mal jede Seite für sich, darüber nachzudenken, in welchem Sinnverhältnis man eigentlich zu einander steht. Zum einen: Hat Verwaltung ihre Berechtigung allein durch ihre bloße Existenz oder hat sie ein Ziel, hat sie eine übergeordnete Aufgabe, in deren Zusammenhang die Verwaltungstätigkeit steht? Fühlt sie sich z.B. verpflichtet, dem Bürger zu dienen?

Und auf der anderen Seite die Frage an uns: Brauchen wir die Verwaltung, sind wir bereit, mit ihr konstruktiv zusammen zu arbeiten, können wir uns ein gemeinsames Arbeiten vorstellen oder machen wir es uns einfach und sehen in der Verwaltung nur so etwas wie Schikane? Was erwarten wir von einer Verwaltung, mit der wir kooperieren möchten?

¹ Kinder- und Jugendhilfe ist der Bereich der Sozialen Arbeit, der sich mit Leistungen und mit hoheitlichen Aufgaben im Kontext der Sicherung des Kindeswohls befasst.

² Im Studiengang Soziale Arbeit befassen sich die Studierenden u.a. mit Rechtsfragen, mit Soziologie, Psychologie, Sozialer Arbeit, sozialer Medizin und mit Kommunikationswissenschaften.

Es wäre sicher sehr aufschlussreich und interessant, wenn es zu einem solchen Dialog käme. Ich würde gerne erfahren, wie Verwaltung sich die MitarbeiterInnen in der Praxis wünschen würde, was wir z.B. anders machen könnten, um besser mit Ihnen zu kooperieren und gemeinsam Probleme zu lösen.

Hier aber bin ich in meiner Rolle zunächst mit der Aufgabe betraut, aus der Sicht der sozialen Fachkräfte, der PraktikerInnen im Feld, man könnte auch sagen, „der da unten“, zu sagen, was diese tagtäglich durch Verwaltung und auch durch das Management, das ihre Arbeit steuert, erleben, was sie unterstützt aber auch, was sie behindert – und auch worunter sie dabei leiden. Ich werde versuchen, meine Botschaft weniger als Kritik, vielmehr als Wunsch zu formulieren, als einen Vorschlag an Sie.

Viele Konflikte müssten nicht sein

Viele der hier angedeuteten Konfliktlinien, so meine ich, müssten nicht sein. Sie sind Folgen von gegenseitigen Vorurteilen und vielleicht auch Missverständnissen. So möchten wir, die professionelle Soziale Arbeit z.B. nicht länger als ein Praxisbereich angesehen und fehlinterpretiert werden, der angeblich mit Geld nicht umgehen könne und wolle, der sich durch seine Arbeit nur selbst wieder neue Arbeit beschaffe, der unstrukturiert und wirkungslos vor sich hin werkele – und was es denn noch so an Vorurteilen gegenüber Sozialer Arbeit gibt. Aus fachlicher Sicht ist ein verantwortungsvoller Umgang mit öffentlichen Geldern für die professionelle Soziale Arbeit Teil des eigenen Berufsethos. Die Frage, wie erfolgreich wir arbeiten, ist unsere eigene Fragestellung, unser eigenes zentrales Anliegen. Und Verwaltung ist auch für uns ein wichtiger Rahmen, der uns unsere Arbeit oft erst ermöglicht.

In meiner langjährigen Praxis habe ich sehr positive Beispiele erfahren, in denen Verwaltung sich uns gegenüber nicht als fremde und distanzierte Macht dargestellt hat, sondern mit uns zusammen versuchte, Bedingungen herzustellen, die es uns ermöglichten unsere Arbeit im Interesse derer auszuüben, um die es bei diesem für unsere Arbeit relevanten Gesetz³ geht, nämlich der Kinder und Jugendlichen in unserem Staat.

Aber mindestens ebenso viele Beispiele könnte ich aufzählen, in denen wir bei den Verwaltungsfachkräften und Leitungen auf Gleichgültigkeit oder zumindest auf eine völlige Distanz gegenüber unserer Arbeit und unserer Klientel stießen.

Verwaltung sollte sich verpflichtet fühlen, der Gesellschaft, also den Menschen dieser Gesellschaft zu dienen

Das groteske Beispiel des frisch gebackenen Jugendamtsleiters, den ich vor Jahren sprach, lässt vielleicht ahnen, welche Gefahr droht, wenn Verwaltung sich auf das bloße Verwalten zurückzieht, ohne Blick auf das, was sie verwalten soll: Der Herr kam aus dem Grünflächenamt. Ich weiß nicht, wie weit er dort auf die besonderen Belange dieses Sektors eingegangen ist. Mir aber sagte er: „Ach ja, das KJHG (Kinder- und Jugendhilfegesetz, auch SGB VIII), das muss ich auch noch mal lesen“. Vielleicht können Sie es nachvollziehen: Als PraktikerIn, als Mensch, der für andere Menschen eine gesellschaftliche Aufgabe möglichst gut und verantwortlich erfüllen soll und will, fühlt man sich in

³ Das Kinder- und Jugendhilfegesetz wurde 1990 verabschiedet und ist das Nachfolgegesetz des Jugendwohlfahrtsgesetzes (1961) bzw. des Reichsjugendwohlfahrtsgesetzes von 1922. Das neue KJHG ist dem Geiste nach ein Gesetz, das sozialpädagogische und humanistische Vorstellungen der Kinder- und Jugendhilfe forciert. Es ist als SGB VIII in den Kanon der Sozialgesetze eingegliedert.

solchen Situationen alleine gelassen, manchmal auch regelrecht verraten, denn natürlich erwartet man Unterstützung von denen, die aus unserer Sicht die Aufgabe haben, Recht umzusetzen und dabei auch zu schauen, was dieses Recht impliziert, was es für die Menschen bedeutet und welche Folgen diese oder auch jene Umsetzung für die MitarbeiterInnen und vor allem für die Betroffenen haben.

Verwaltung, so denken wir, müsste sich nicht notwendig so verstehen und verhalten, als sei es ihre Aufgabe, unsere praktische Arbeit mit den Menschen zu erschweren, z.B. durch Sparmaßnahmen, die kontraproduktiv wirken, durch Verbürokratisierung dort, wo wir Freiraum für zwischenmenschliche Interaktion brauchen, oder auch durch eine Haltung gegenüber den betroffenen Menschen, die ihnen Schuld zuweist, wo wir versuchen, Unterstützung anzubieten.

Aus unserer Sicht – und das wäre die erste Erwartung an Verwaltung, die wir haben - müsste Verwaltung sich verpflichtet fühlen, der Gesellschaft, also den Menschen dieser Gesellschaft zu dienen, ihnen zu ihrem Recht zu verhelfen und den Weg dorthin zu bahnen. So zumindest verstehen wir die Aufforderung des Grundgesetzes, dem wir uns schließlich gemeinsam verpflichtet fühlen.

Als Vertreterinnen einer wissenschaftlich geleiteten Profession können und möchten wir über die Methoden und Ziele unserer Arbeit selbst entscheiden können.

Die Problematik verschärft sich für uns aber dann noch weiter, wenn wir erleben, dass uns von Verwaltungsseite unmissverständlich klar gemacht wird, dass wir nicht das Recht und die Möglichkeit hätten, über die uns zur Verfügung gestellten Arbeitsbedingungen und Arbeitsstrukturen mit zu bestimmen. Wenn fachfremde Chefs, Verwaltungsbeamte, MitarbeiterInnen der Arbeitsagentur, der Schulbehörde oder GeschäftsführerInnen von Trägern oder auch von MitarbeiterInnen des öffentlichen Trägers glauben, uns unsere fachlichen Wege und Ziele vorschreiben zu können, wenn sie meinen, besser als wir zu wissen, wie unsere Arbeit zu machen ist, dann fühlen wir uns verhöhnt und kalt gestellt.

Die Berufsberaterin, die seit 25 Jahren Jugendliche im Kontext von Bildungs- und Berufsentscheidungen berät, muss sich heute von der Chefin sagen lassen, dass nicht sie zu entscheiden habe, was erfolgreiche Arbeit sei. Wenn die Verwaltung verlange, dass der zur Verfügung gestellte Kurs im laufenden Monat ausgebucht werden müsse, dann sei das auch für ihre Arbeit verpflichtend, ob nun dieser Kurs aus ihrer Sicht für den Jugendlichen X oder Y passe oder nicht. Nicht nur, dass sich die Kollegin auf diese Weise gedemütigt und entwertet fühlt. Das Unerträgliche und menschlich wie übrigens auch fiskalisch gesehen Unverantwortliche aber ist, dass auf diese Weise ihre Arbeit mit dem Jugendlichen unsinnig wird und nichts mehr damit zu tun hat, was der Jugendliche braucht, was ihn weiter bringen könnte.

Würde die Krankenhausleitung einem Chirurgen vorschreiben, nach welcher Methode er operieren darf? Wir wollen keinen ständigen Kampf führen müssen gegen Vorschriften und Vorstellungen, die unserem professionellen Verständnis entgegenstehen. Auch wir vertreten eine wissenschaftlich geleitete Profession⁴, haben in unserem Fach eine langjährige sozialwissenschaftliche akademische Ausbildung absolviert und können und möchten über deren Anwendung und Umsetzung nach unserer eigenen „Kunst“ entscheiden können.

Mir geht es nicht darum, anzuklagen. Mir geht es darum zu sagen: Eine Verwaltung, die auch auf der Seite der Menschen steht, kann nicht im grundsätzlichen Widerspruch stehen zu dem, was unsere

⁴ Soziale Arbeit beinhaltet die professionelle Fähigkeit, Entscheidungen auf wissenschaftlicher Grundlage zu treffen und durch entsprechende eigene Schlüsse herzuleiten.

Aufgabe ist. Auf dieser Basis könnte Kooperation sehr gut funktionieren, eine Kooperation, die auf gegenseitiger Wertschätzung unserer jeweiligen Aufgaben beruht. Und dies wäre die zweite Erwartung unserer Profession an die Verwaltung, mit der wir kooperieren müssen.

Meine Botschaft an Sie lautet also:

Wir, die Ausführenden eines Gesetzes (im meinem Fall z.B. des SGB VIII⁵), sind angewiesen auf Menschen in den Verwaltungen, die nicht einfach verwalten, sondern die einen Blick auf das haben, was sie verwalten und worum es in den Feldern geht, die sie verwalten. Wir wünschen uns dort MitarbeiterInnen, die ihre Verwaltungsaufgaben nicht als Selbstzweck sehen oder als Gegenmacht gegen eine vielleicht sogar mit Misstrauen beobachtete Praxis, sondern als Unterstützung unserer Arbeit, als Hilfestellung für uns, damit wir unsere Arbeit fachlich gut und nachhaltig machen können.

So könnte eine gute Kooperation zwischen Verwaltung und Sozialer Arbeit aussehen

Ich versuche, diesen Wunsch und unsere Vorstellungen von einer guten Kooperation zwischen Verwaltung und in diesem Fall der Sozialen Arbeit mit einigen Beispielen zu illustrieren.

Zum Beispiel Thema: *Bescheide in der Jugendhilfe*:

Bescheide gehören zur Selbstverständlichkeit in der Verwaltung, ohne Sie würde es wohl kaum gehen. Aber Verwaltung könnte dieses Instrument flexibler und mit mehr Verständnis für die jeweilige Zielgruppe einsetzen. Wir würden gerne dabei mithelfen!

Wenn man als Bürger einen Bescheid bekommt, ist man nicht selten von der Anonymität und der kaum nachvollziehbaren Verwaltungssprache geschockt. Aber meistens ist man in der Lage damit umzugehen.

Aber stellen Sie sich vor: Eine massiv überforderte Mutter⁶ hat sich nach etlichen Gesprächen mit ihrer Sozialarbeiterin am Ende schließlich schweren Herzens dazu aufgefordert, die ihr angebotene Hilfe z.B. einer Sozialpädagogische Familienhelferin⁷ in Anspruch zu nehmen - obwohl sie noch immer Angst davor hatte und misstrauisch war, ob man auf diese Weise nicht doch einfach nur Fakten sammeln wolle, die es dann möglich machen würden, ihr die Kinder wegzunehmen. Nun hat sie sich überzeugen lassen und ist voller Zuversicht und Vertrauen, dass man ihr wirklich helfen will. Wenn diese Frau dann einen formalen Bescheid bekommt, der mitnichten den Geist des abgelaufenen Gespräches atmet, der sie anonym und formal anspricht und bei ihr auch noch den Eindruck erweckt, dass sie sich zu rechtfertigen habe, diese teure Leistung für sich in Anspruch zu nehmen, dann erzeugt ein solcher Bescheid schlicht Angst. Hier wäre es aus unserer Sicht angebracht, dass sich Verwaltung – mit den KollegInnen der Sozialen Arbeit zusammen – darüber den Kopf zerbräche, wie solche Bescheide in der Kinder- und Jugendhilfe aussehen müssten, damit sie nicht das mühsam aufgebaute Vertrauen der KlientInnen (das wir für unsere Arbeit brauchen) wieder zunichtemachen. Dieser Verwaltungsakt ist nötig und sinnvoll, aber er darf nicht so vollzogen werden, dass er die soziale Arbeit, um die es geht, wieder zerstört.

⁵ s. Kinder- und Jugendhilfegesetz

⁶ Soziale Arbeit hat in der Regel mit Menschen zu tun, die stark unter Druck und oft unter Leidensdruck stehen und gegenüber fremder Hilfe nicht selten ängstlich und misstrauisch sind. Dies ist jedoch kein Hinderungsgrund für Soziale Arbeit, sondern ein relativ normaler Ausgangspunkt ihrer Arbeit, erfordert aber entsprechende, sensible Formen der Interaktion und Gesprächsführung. Nur so kann es gelingen, gerade Menschen mit solchen Belastungen dazu zu bewegen, sich angstfrei und offen mit ihrer Lage auseinanderzusetzen.

⁷ Die Sozialpädagogische Familienhilfe ist eine der Hilfen zur Erziehung im KJHG (§31), auf die im Falle der Gewährleistungsvoraussetzungen nach § 27 KJHG ein individueller Rechtsanspruch besteht. Es handelt sich um einen Einzelfallansatz, bei dem die Interaktion im Lebensfeld der KlientInnen im Vordergrund steht und pädagogische Veränderungsprozesse zusammen mit den Betroffenen erarbeitet und begleitet werden.

Oder das Thema: *Erfolg in der Sozialen Arbeit:*

Verwaltung erwartet zu Recht, dass die eingesetzten Mittel nicht verschwendet werden, dass sie nicht sinnvoll ausgegeben oder falsch eingesetzt werden. Diese Erwartung akzeptieren wir. Unser Problem allerdings ist: Das, was in den Augen einer Verwaltung als Erfolg angesehen wird, ist aus unserer fachlichen Perspektive nicht immer wirklich ein Erfolg. Im Rahmen von Leistungsvereinbarungen⁸ werden sehr oft Erfolgskriterien angelegt, die für unsere Arbeit keine oder nur eine äußerliche Relevanz haben. Oft sind diese Kriterien aus einem betriebswirtschaftlichen Verständnis hergeleitet, das aber nur sehr bedingt geeignet ist, sozialpädagogische Erfolge abzubilden⁹.

Wenn z.B. das im Rahmen der Leistungsvereinbarung definierte Erfolgskriterium einer Erziehungshilfe nach § 30 SGB VIII¹⁰ im Falle eines jugendlichen Schulschwänders heißt: ‚Die Maßnahme gilt als erfolgreich, wenn der Junge mindestens 14 Tage hintereinander wieder die Schule besucht‘, ist das aus sozialpädagogischer Sicht wenig hilfreich. Denn es könnte z.B. passieren, dass der Junge genau 14 Tage lang die Schule sofort durch den Hofeingang wieder verlässt. Und selbst wenn er bleibt: Vielleicht sitzt er seine Zeit nur ab und geht dabei in die „innere Emigration“? Könnte man das ernsthaft als Erfolg bezeichnen?

Das sozialpädagogische Ziel würde nämlich ganz anders lauten, z.B.: ‚Es geht darum, dass der Junge wieder Lust am Lernen bekommt, sich wieder in den Unterricht einbringt, Perspektiven für sein Leben entwickelt und damit – nicht gleich übermorgen aber sicher irgendwann in absehbarer, wenn auch nicht in genau bestimmbarer Zeit - auch bessere Lernerfolge aufweisen wird‘.

Wenn er dann tatsächlich 14mal in die Schule hineingeht, muss das hinsichtlich dieser eigentlichen Zielsetzung gar nichts bedeuten. Hier schon von Erfolg zu sprechen, wäre völlig unsinnig und übereilt. Würde man also an dieser Stelle die geleistete Hilfe bereits als erfolgreich ansehen und damit beenden, wäre mit aller Wahrscheinlichkeit so gut wie nichts erreicht.

Andererseits kann es sein, dass unserer Junge in der beschriebenen Zeit zwar nur alle paar Tage in die Schule gegangen ist, er aber gleichzeitig im Rahmen seiner Einzelbetreuung Erfahrungen und Erkenntnisschritte machen konnte, die ihn sehr beeindruckt haben und die seine Einstellung zu Schule, Arbeit und Lernen deutlich und schließlich auch nachhaltig verändern werden. Dann aber wäre die Aussage, ‚Die Hilfe war nicht erfolgreich, weil der Junge nicht täglich zur Schule gegangen ist‘, genauso falsch, denn tatsächlich ist ja etwas sehr Wesentliches in seiner inneren Einstellung passiert. Und wenn nun aber, und darauf kommt es an, aufgrund des betriebswirtschaftlich geprägten Erfolgskriteriums¹¹ die Hilfe von Seiten der Verwaltung als „nicht erfolgreich“ eingeschätzt und deshalb abgebrochen würde, wäre das aus sozialpädagogischer Sicht ein großer Fehler. Ein begonnener, sehr hoffnungsvoller Prozess würde abgebrochen, für den Jungen wäre eine gute Chance verschenkt – und das investierte Geld wäre tatsächlich aus dem Fenster geworfen worden. Hätten sich Verwaltung und Sozialpädagogen gemeinsam hingesetzt und überlegt, woran man bei dieser komplexen Zielsetzung Erfolge wirklich erkennen kann und welche zeitlichen und sonstigen

⁸ Leistungsvereinbarungen im Rahmen der Jugendhilfe sind die regelmäßigen Verhandlungen zwischen geldgebendem und ausführendem Träger der Kinder- und Jugendhilfe, bei der Zielvereinbarungen und Preise der Leistungen vereinbart werden. Sie entsprechen dem Modell der Leistungsvereinbarung aus der Wirtschaft.

⁹ Die Betriebswirtschaft geht aus von der Messbarkeit aller Erscheinungen, folglich auch aller sozialen Phänomene. Sie ist damit gezwungen, hauptsächlich solche Momente an Sachverhalten, Prozessen und Ergebnissen des Sozialen und Menschlichen ins Auge zu fassen, die nach außen erkennbar sind und sich quantifizieren lassen. Das aber trifft den Kern sozialer Tatbestände und Prozesse nicht, bleibt vielmehr an ihrer Oberfläche haften und simplifiziert ihre Inhalte. Das, worum es in der Sozialen Arbeit aber wirklich geht, bleibt auf betriebswirtschaftliche Weise „gemessen“ in der Regel außerhalb der Blickweite.

¹⁰ Bei dem § 30 KJHG (Erziehungsbeistand) handelt es sich um eine ambulante Einzelhilfe zur Erziehung, die sich im Unterschied zur Sozialpädagogischen Familienhilfe schwerpunktmäßig auf ein Kind oder einen Jugendlichen richtet, also das Familiensystem eher im Hintergrund der Arbeit bleibt.

¹¹ Betriebswirtschaftlich definierte Erfolge sind gemessene, sozusagen zählbare Ereignisse. Deshalb unterscheiden sie sich in der Regel von dem, was im konkreten Fall aus sozialpädagogischer Sicht als Erfolg gelten könnte.

Bedingungen für die bereitzustellende Hilfe gegeben sein müssten, um in diesem Sinne erfolgreich zu sein, dann hätte die Leistungsvereinbarung sicher ganz anders ausgesehen. Dann aber wäre die Hilfe mit weitaus höherer Wahrscheinlichkeit erfolgreich und könnte tatsächlich eine nachhaltige Wirkung entfalten.

Eine Verwaltung aber, die sich so verhalten würde, wäre ‚ganz anders‘. Sie würde auffallen, weil sie dem verbreiteten Ruf zuwider liefe, einfach nur Verwaltung zu sein, ganz gleich wofür, ganz gleich für wen. Ich denke, sie würde angenehm auffallen. Verwaltungsfachleute haben durchaus Entscheidungsspielräume, sie haben Möglichkeiten, gegebene Vorschriften und Verwaltungsschritte unterschiedlich zu gestalten. Ich denke, sie haben auch Einfluss auf den Mainstream der Verwaltung in Ihrer Behörde. Es könnte eines Tages in Mode kommen, dass Verwaltungen miteinander darum wetteifern, wer sich am deutlichsten als den Menschen verpflichtet offenbart. Wer weiß?

Hier noch ein letztes Beispiel: *Die Finanzierung der Kinder- und Jugendhilfen in den Kommunen*: Die gegenwärtige Finanzierungspolitik in der kommunalen Jugendhilfe sieht so aus, dass in der Regel jährlich das Kontraktmanagement¹² neu verhandelt werden muss. Das bedeutet konkret für die Praxis: Zum Jahresende steht alles in Frage: die Verträge der MitarbeiterInnen, die Fortführungen der sozialpädagogischen Arbeit, der Fortbestand ganzer Einrichtungen.

Der Sozialen Arbeit wird aber hier ein verwaltungsbedingter Rhythmus aufgezwungen, der für ihre inhaltliche Arbeit absolut kontraproduktiv ist. Denn sie braucht Kontinuität¹³: Die KlientInnen brauchen die Sicherheit, dass morgen nicht plötzlich jemand anderes, fremdes für sie da ist bzw. dass sie sich darauf verlassen können, dass eine laufende Unterstützung nicht von heute auf morgen abrechen wird. Die MitarbeiterInnen wiederum brauchen die Sicherheit kontinuierlicher Arbeitsperspektiven, denn sie können den schwierigen Vertrauensaufbau zu ihrer Klientel nur leisten, wenn ihnen dazu die notwendigen Zeitperspektiven zur Verfügung stehen. Soziale Arbeit kann oft nur langfristig erfolgreich an Zielen arbeiten. Der kurzatmige Verwaltungs-Rhythmus aber führt immer wieder dazu, dass erreichte Zwischenziele verloren gehen, dass immer wieder von vorne angefangen werden muss, dass Energie und nicht zuletzt auch investiertes Geld auf diese Weise in den Sand gesetzt wird.

Eine Verwaltung, der es um die Menschen geht, müsste folglich auch sensibel sein für problematische Aspekte in ihren eigenen Vollzügen.

Nun werden Sie vielleicht sagen, dass nicht Sie, sondern die Politik solche Verwaltungsvorgaben macht. Sehr richtig. Aber damit sind wir an einem weiteren entscheidenden Punkt: Eine Verwaltung, der es um die Menschen geht, müsste folglich auch sensibel sein für problematische Aspekte in ihren eigenen Vollzügen. Und wenn sie in ihren eigenen Handlungsvollzügen und Handlungsregelungen in diesem Sinne dysfunktionale Strukturen feststellt, so liegt es sehr wohl in ihrer Verantwortung, diese Faktoren aufzuzeigen, zu monieren und selbst

¹² Das Verhältnis zwischen staatlichem Auftraggeber und nicht öffentlichen Anbietern Sozialer Arbeit wurde neu geregelt (vgl. u.a. Seithe 2012). Die Vereinbarungen zwischen öffentlichem Träger und den erbringenden Trägern bekommen den Charakter „unternehmerischer Verträge“ (vgl. Dahme/Wohlfahrt 2005, S. 61). Dem Finanzträger der Sozialen Arbeit (z.B. der öffentlichen Jugendhilfe) kommt jetzt im Wesentlichen die „Funktion eines Kosten- und Gewährleistungsträgers zu, der die Gesamtverantwortung für die fachliche Ausgestaltung der zu vereinbarenden Leistung inne hat“ (Messmer 2007, S. 23). Das Kontraktmanagement dient dazu, die erwünschte Kostensenkung im Sozialbereich durchzusetzen. Es geht nach Galuske dabei „im Kern um die Etablierung eines Sozialmarktes, in dem überprüfbare Leistungen zu transparenten Preisen von untereinander um Kosten und Qualitäten konkurrierenden Dienstleistungsanbietern erbracht werden sollen“ (Galuske 2008, S. 19).

¹³ Kontinuität ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass sozialpädagogische Prozesse entstehen, greifen und wirken können. Kurzschrittige und zeitlich eingegrenzte Bedingungen lassen weder das erforderliche Vertrauen entstehen, noch sind sie in der Lage, menschliche Lern- und Erfahrungsprozesse zu unterstützen.

bewusst und offensiv entsprechend den eigenen Entscheidungsspielraum für die Menschen zu nutzen. Das wiederum setzt voraus, dass VerwaltungsmitarbeiterInnen sowohl die betroffene Zielgruppe und ihre Anliegen als auch die entsprechende Professionen und ihr Herangehen an diese Probleme überhaupt kennen, begreifen und ernst nehmen.

Freilich würde das - gerade in der gegenwärtigen sozialpolitischen Entwicklung - auch bedeuten, dass Verwaltung mehr sein müsste, als nur das ausführende Organ politischer Wünsche und Vorstellungen. Denn gerade die gegenwärtigen Ansätze einer Ökonomisierung z. B. des Sozialen¹⁴. gefährden sehr oft die verantwortungsvolle Erfüllung unserer Aufgabe gegenüber den sozial benachteiligten Menschen.

Wir erwarten also nicht mehr oder nicht weniger von Ihnen, als dass Sie sich im Rahmen Ihrer Verpflichtung durch das Grundgesetz im Zweifelsfall auch gegen einen problematischen politischen Diskurs und für die Erfüllung der Aufgaben am Menschen positionieren und ein Augenmerk darauf haben, was innerhalb der Verwaltungspraxis den Zielen einer gerechten Gesellschaft entgegenläuft. Ist das zu viel verlangt? Es geht um Verantwortung, die Sie, die wir, die auch der Staat zu tragen hat. Denn andernfalls müsste man sich fragen, ob heute der Bürger für den Staat da sein soll und nicht mehr der Staat für den Bürger.

Wir erwarten nicht, dass Sie unsere Arbeit machen, ebenso wenig, wie wir anstreben, Ihre Arbeit zu tun. Wir wünschen uns, dass wir im Rahmen unserer gemeinsamen grundgesetzlichen Verantwortung im Interesse derer, um die es geht, gut kooperieren.

Vielleicht denken Sie einmal darüber nach, wie es wäre, wenn Sie uns diesen Wunsch erfüllen würden?

Und nicht vergessen: Sagen auch Sie uns, wie Sie sich eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen unseren beiden Berufs- und Verantwortungsgruppen vorstellen können. Nur dann werden wir wirklich kooperieren können.

Literatur und weitere ergänzende Literaturhinweise:

- Böhnisch, L./Schröer, W./Thiersch, H. (2005): Sozialpädagogisches Denken. Wege zu einer Neubestimmung. Weinheim 2005
- Butterwegge, Ch. (2010): Neoliberale Modernisierung, Sozialstaatsentwicklung und Soziale Arbeit. In: Michel-Schwartz, B. (Hrsg.) (2010): „Modernisierungen“ methodischen Handelns in der Sozialen Arbeit, Wiesbaden 2010, S. 49 – 88
- Dahme, H.-J./Wohlfahrt, N. (2005): Sozialinvestitionen. Zur Selektivität der neuen Sozialpolitik und den Folgen für die Soziale Arbeit. In: Dahme, H.-J./Wohlfahrt, N. (Hrsg.): Aktivierende Sozialarbeit. Theorie – Handlungsfelder – Praxis. Hohengehren 2005, S. 6ff
- Finis Siegler, B. (1997): Ökonomik Sozialer Arbeit. Freiburg i. B. 1997

¹⁴ Mit Ökonomisierung ist gemeint, dass die ökonomischen Marktprinzipien nicht nur im Kontext von Warenproduktion gelten sollen, sondern auch in den Bereichen, die bis ca. 1990 als Non-Profit-Bereiche galten (Bildung, Kultur, Gesundheit, Soziales) und in denen betriebswirtschaftliche Aspekte nicht dominierten, sondern nur unterstützenden Charakter hatten. Die Ökonomisierung ist eine Umkrempelung der Gesellschaft in einen globalen Markt, wo alles zur Ware wird, auch der Mensch (vgl. z.B. Galuske 2008).

- Galuske, M. (2008): Fürsorgliche Aktivierung – Anmerkungen zu Gegenwart und Zukunft Sozialer Arbeit im aktivierenden Staat. In: Bütow, B./Chassé, K.-A./Hirt, R. (Hrsg.): Soziale Arbeit nach dem Sozialpädagogischen Jahrhundert. Positionsbestimmungen Sozialer Arbeit im Post-Wohlfahrtsstaat. Opladen 2008, S. 9ff
- Hey, G. (2012): Warum müssen Sozialarbeiter wissenschaftlich gebildet sein? In: Forum Sozial 1/2012, S. 31 - 34
- Messmer, H. (2007): Jugendhilfe zwischen Qualität und Kosteneffizienz. Wiesbaden 2007
- Münder, J./Beltz, J./Kreft, D. (2013): Frankfurter Kommentar zum SGB VIII: Kinder- und Jugendhilfe, Beltz Verlag
- Seithe, M. (2012): Schwarzbuch Soziale Arbeit, VS Verlag Wiesbaden
- Seithe, M./C. Wiesner-Rau (2014) „Das kann ich nicht mehr verantworten“ , Paranus-Verlag Neumünster
- Thiersch, H. (2009): Lebensweltorientierte Soziale Arbeit. Weinheim 2009 (1992)
- Thiersch, H. (2012): Zur Autonomie der Fachlichkeit Sozialer Arbeit. In: Forum Sozial 1/12, S. 38 ff

Biografische Angabe:

Mechthild Seithe, 1948, Prof. Dr. phil, Dipl. Psychologin, Dipl. Sozialarbeiterin; 18 Jahre Praxis in der Kinder- und Jugendhilfe, ab 1993 Hochschullehrerin (FH Jena), Schwerpunkte: Beratung, Hilfe zur Erziehung, 2. Moderne, seit 2011 pensioniert, Autorin „Schwarzbuch Soziale Arbeit“, lebt bei Berlin.