

# Bilder von Fachlichkeit: Professionelle Handlungsautonomie und Steuerung in der Kinder- und Jugendhilfe

von Holger Ziegler

## Soziale Arbeit als unspezifische Hilfe

Aufgrund eines Mangels an einer klar begrenzten, monopolisierten Zuständigkeit gilt Soziale Arbeit aus traditioneller professionstheoretischer Perspektive als ‚Semi-Profession‘, die auch berufspraktisch ihre Perspektiven und Standards im eigenen Berufsfeld nicht ohne weiteres durchsetzen kann. Während andere ‚helfende‘ Berufe und Professionen in der Regel spezialisierte Leistungen in ausdifferenzierten Funktionskontexten erbringen, weisen soziologische Funktionsbeschreibungen darauf hin, dass Soziale Arbeit kein eigenständiges Funktionssystem darstelle und entsprechend keine vergleichbar spezialisierten Leistungen erbringe. Ihre zentrale Funktion bestünde in der Erfüllung von Aufgaben, die die Funktionalität der je ausdifferenzierten Systeme überschreite (Bommes/Scherr 2000). Der Gedanke Sozialer Arbeit als ‚unspezifische Hilfe‘ findet auch in unterschiedlichen Theorien und Ansätzen Entsprechungen, z.B. wenn von einer ‚diffusen Allzuständigkeit‘ Sozialer Arbeit die Rede ist.

Im Gegensatz zu anderen spezialisiert helfenden Berufen, setzt die ‚unspezifische Hilfen‘ erbringende Praxis Sozialer Arbeit zwar ein prozedurales Fallverständnis, aber keine standardisierten diagnostischen Festlegungen bzw. eingegrenzte diagnostische Semantiken voraus. Die Stärke standardisierter Diagnose- und Klassifikationsinstrumente besteht darin, selektive Aufmerksamkeit auf klar definierte und spezifisch begrenzte Symptomatologien zu richten, nicht aber darin, jene diffusen, ambigen, deutungs- und interpretationsbedürftigen Praktiken und Situationen zu erfassen, die den Gegenstand Sozialer Arbeit markieren. Dass z.B. häufig von einer Lebenswelt- oder Alltagsorientierung die Rede ist, hängt insofern nicht primär mit bestimmten ‚Moden‘ oder ‚Ideologien‘ zusammen, sondern ist eng mit dem originären Gegenstand

Sozialer Arbeit verbunden: Soziale Arbeit ist nicht für ein klar umgrenztes Spektrum von spezifischen Problemen zuständig, sondern bearbeitet morphologisch vielfältige und konstitutiv durch Sinngabungsprozesse imprägnierte Lebensführungsproblematiken.

## Professionalismus als Steuerungsmodus

Sofern dies zutrifft, ist davon auszugehen, dass eines der für Professionen typischen Momente für die Semi-Profession Soziale Arbeit nicht weniger, sondern in besonderer Weise gilt: Hinsichtlich ihrer Kernoperationen – den Interaktionen im direkten Kontakt mit Leistungsadressat\_innen – und den

Problembeschreibungen, analog zu ‚Situationsanalysen‘ in der frühen Thatcher Ära in Großbritannien, ...

dabei (idealiter ko-produktiv mit den Adressat\_innen) vollzogenen Realitäts- bzw. Problem- und Falldefinition, verfügen Sozialarbeiter\_innen über weitreichende Interpretations-, Ermessens- und Entscheidungsspielräume. Sozialarbeiter\_innen stellen insofern einen Typus von Street-level Bureaucrats dar, die als ‚ultimate policymakers‘ (Lipsky 2010) gelten können. Sie setzen Programme nicht einfach um, sondern moderieren Zugänge zu Leistungen und übersetzen institutionelle politische Strategien – auf dem Fundament fachlich-normativer Annahmen über Sachverhalte und Wirksamkeiten – in alltäglich situierte Praktiken.

Die Antwort auf das Problem der beschränkten Normierbarkeit sowie mangelnder Standardisierbarkeit und Rationalisierbarkeit sozialer Dienstleistungen, die sich auf Lebensführungsproblematiken konkreter Personen beziehen, bestand nun klassischerweise darin, den unvermeidbaren Interpretations-, Ermessens- und Handlungsspielraum zu qualifizieren. An den Grenzen der Steuerungsmöglichkeiten durch Recht stütze sich der moderne Wohlfahrtsstaat auf die ‚Steuerungsform‘ Professionalismus. „Professionalität der Dienstleister“, so fasst Rüb (2003: 259) zusammen, „verkoppelt mit einer staatlich regulierten Ausbildung schien für eine rationale und effektive Steuerung der sozialen Dienstleistungen ausreichend. Andere Steuerungsinstrumente wurden nicht als notwendig betrachtet, über hierarchische Bürokratie und Professionalismus



Foto: C. Polzin

... die ein Bild Sozialer Arbeit zeichnen, das den schlimmsten Albtraum des\_der Qualitätsmanager\_in skizziert.

konnte der bundesrepublikanische Wohlfahrtsstaat seine funktionalen Aufgaben erfolgreich abwickeln“.

In gegenwärtigen Steuerungsstrategien finden sich nur bedingt Hinweise darauf, dass Professionalismus als zentraler Steuerungsmodus im Feld der personenbezogenen sozialen Dienstleistungsproduktion akzentuiert wird. Stattdessen lassen sich Konturen von Steuerungsformen ausmachen, die dem entsprechen, was der australische Soziologe Pat O'Malley als „fortgeschrittenen Liberalismus“ beschreibt. Dieser baue auf einem breiten Arsenal von kalkulatorischen und anderen abstrakten Strategien wie Budgetdisziplin, Audits und buchhalterischen Techniken auf, die von Wohlfahrtsprofessionellen verlangen, ihr ‚esoterisches Wissen‘ und ihre Fachkriterien in eine für externe Überprüfungen zugängliche Sprache von Kosten und Nutzen zu übersetzen, „that can be given an accounting value, and made ‚transparent‘ to scrutiny“ (O'Malley 2009: 8).

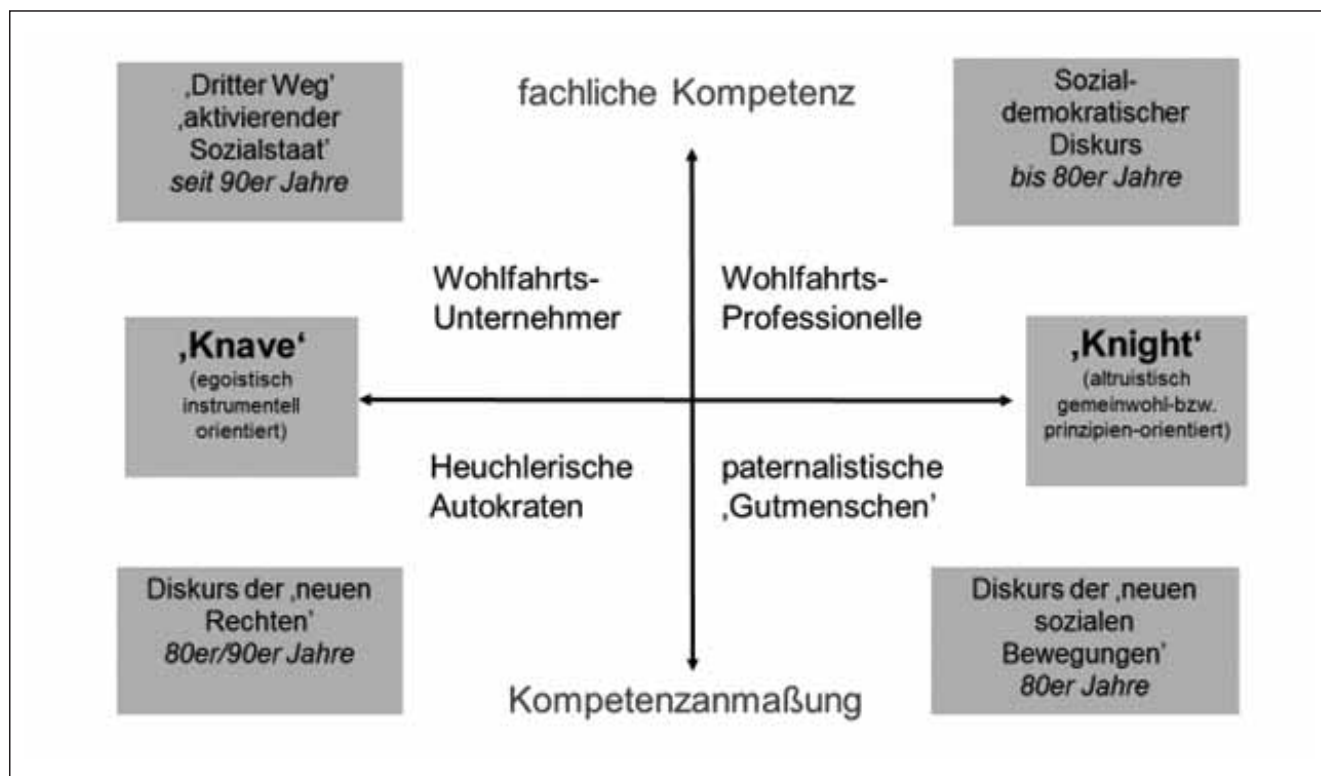
### Bilder von Leistungserbringern

Die Grundstrukturen zentraler Steuerungsannahmen und ihrer Verschiebungen lassen sich, in loser Anlehnung an die Arbeiten von Julian Le Grand (2003) und Hartley Dean (2003), wie folgt darstellen:

Was in diesem Schaubild skizziert wird, sind typisierte Muster der moralischen Grammatik politisch-öffentlich zugeschriebener Kompetenzen und Motivationen. Die zu Grunde liegende Überlegung baut auf der u.a. von Magali Larson (1977: 38) formulierten Prämisse auf, dass die Handlungsautonomie von Professionen bzw. die Form und das Ausmaß der Beschränkung ihrer „control by outside agencies“ auf einem öffentlich-politischen Vertrauen beruhe. Handlungs- und Entscheidungsautonomie von Professionen hingen insofern davon ab, inwiefern es gelänge ein „monopoly of credibility with the public“ zu erreichen. Elliot Freidson (2001: 180) hat diesen Gedanken präzisiert. Das Vertrauen in die Profession fundiert auf einem kognitiven Moment, nämlich „a body of knowledge and skill which is officially recognized as one based on abstract concepts and theories and requiring the exercise of considerable discretion“ und einem kulturellen Moment im Sinne der Zuschreibung einer „ideology [of] serving some transcendent value and asserting greater devotion to doing good work than to economic reward“. In der Graphik ist das kognitive Moment als vertikale Achse von (fachlicher) Kompetenz und Kompetenzanmaßung das kulturelle Moment auf der horizontalen Achse auf mit den von Le Grand geborgten Metaphern des ‚Ritters‘ (‚Knight‘) und ‚Schurken‘ (‚Knavé‘) markiert.

### ‚Wohlfahrtsprofessionelle‘

Eine zu Hochzeiten des Wohlfahrtsstaats typische Zuschreibungen von fachlicher Kompetenz und einer am Wohl der Adressat\_innen, an Gerechtigkeitsprinzipien und am Gemeinwohl ausgerichteten Orientierung stellt die Grundlage





für die Figur der ‚Wohlfahrtsprofessionellen‘ dar, der Kernaaspekte der Produktion personenbezogener sozialer Dienstleistungen überlassen werden konnte: Die ‚Wohlfahrtsprofessionellen‘ sollen – innerhalb des gegebenen sozialrechtlichen und bürokratischen Rahmens – auf Basis ihres professionellen Wissens und Könnens und überführt in ihre eigenen Kriterien bestimmen, wer ihre Klient\_innen sind und wie mit ihnen umzugehen sei.

### ‚Paternalistische ‚Gutmenschen‘

Diese Deutung war nie unumstritten. Die Kritik an einer ‚Versorgungsbürokratie‘, die, vermittelt über ein professionelles soziales Dienstleistungspersonal, ein abhängiges Sozialklientel schaffe, wurde einflussreich von Konservativen wie Helmut Schelsky vorgebracht. In der Sozialen Arbeit selbst wird die kulturelle Autorität der Wohlfahrtsprofessionellen jedoch vor allem aus einer linken bzw. linksliberalen Perspektive in Frage gestellt. Professionelle Hilfe wird unter dem Aspekt der ‚Kolonialisierung‘ von Lebenswelten in den Blick genommen. Kritisiert werden die Enteignung der Eigensinnigkeit von Adressat\_innen, Defizitzuschreibungen sowie expertokratische Macht- und Deutungsasymmetrien. Den paternalistischen Anmaßungen professionalisierter Sozialer Arbeit wird die Perspektive der Nutzer\_innen gegenüber gestellt: Die Problemdefinition sowie die Form ihrer Bearbeitung solle von den Nutzer\_innen (mit-)bestimmt werden. Professionelle sollen nicht auf dem Fundament ihrer Kriterien und Kategorien über die Nutzer\_innen verfügen, sondern als Ko-Produzent\_innen im möglichst demokratisierten und kooperativen Prozess von Leistungserbringung fungieren.

Während die Kritik an einer wohlwollenden Bevormundung durch Professionelle die Entscheidungsmacht von Fachkräften gegenüber Nutzer\_innen problematisiert, erscheint der Handlungs- und Entscheidungsspielraum von Fachkräften in den ohnehin recht schwer kontrollier- und steuerbaren personenbezogenen sozialen Dienstleistungen vor dem Hintergrund einer Konjunktur aktivierender, investiver bzw. präventiver Wohlfahrtsstrategien vor allem als Governance-Problem.

### ‚Heuchlerische Autokraten‘

Dabei finden sich Problembeschreibungen, die mehr oder weniger identisch mit ‚Situationsanalysen‘ in der frühen Thatcher Ära in Großbritannien sind, die ein Bild Sozialer Arbeit zeichnen, das den schlimmsten Albtraum des\_der Qualitätsmanager\_in skizziert. Ministerialberichte und Studien, etwa von Parsloe und Stevenson (1978), Goldberg und Warbuton (1979) oder dem Department of Health and Social Security (1981), erzählen eine gleichlautende Geschichte, deren Kurzform sich ungefähr wie folgt liest: Eingehüllt in humanistisch verbrämte Hohlphrasen agierten Sozialarbeiter\_innen nicht nur autonom, sondern nach ideosynkratischem Gutdünken. Die Bürokratie, in die sie eingebunden seien, sei selbst ineffizient und erlaube Sozialarbeiter\_innen maximalen Ermessens- und Entscheidungsspielraum, den diese gemäß ihrem intuitiven Bauchgefühl ausfüllen. Praktiken variierten nicht nur zwischen unterschiedlichen Behörden, sondern auch bei Fachkräften derselben Einrichtungen fänden sich enorme Varianzen. Ein Monitoring oder weitere systematische Regulationen der Praxis fänden nicht statt; von Kostenbewusstsein über die Verwendung öffentlicher Gelder könne keine Rede sein. Stattdessen fände sich eine ‚permissive Kultur‘ der Willkürtoleranz, die durch eine ‚Berliner Mauer‘ einer ebenso intransparenten wie unverantwortlichen Bürokratie geschützt werde. Es sei nicht einmal möglich festzustellen, was die Strategien von Sozialarbeiter\_innen im Umgang mit ihren Adressat\_innen beeinflusse, da diese ihre Ziele und Vorgehensweisen oftmals selbst nicht konsistent explizieren könnten. Wo immer dies doch der Fall sei, fänden sich andere Fachkräfte, die unter vergleichbaren Bedingungen ganz anderes oder gar das Gegenteil erzählen usw.

Diese Erzählung wurde nicht nur in Großbritannien geglaubt und verbreitet, sondern findet sich in unterschiedlichen Varianten auch in Deutschland, wenngleich die typischen Ausführungen – wonach es z.B. in der Kinder- und Jugendhilfe an einer geteilten Wissensbasis und geteilten Vorgehensstandards mangle, Entscheidungen von den handelnden Perso-

**Die Kunst des Beurteilens (was ist der Fall?)  
und des Urteilens (was ist zu tun?)  
verschiebt sich ...**

nen abhängig und entsprechend ‚flüchtig‘ seien, in der Praxis gelte: gut gemeint sei auch gut gemacht usw. – in der Regel eine literarisch weniger ansprechende Qualität aufweisen. Diesbezüglich mithalten kann Wolfgang Hinte: „Vom [...] Fall zum Geld“ lautet die Devise der geldsichernden Bodentruppen“ (Hinte 2003: 13), die von Input-orientierten fallspezifischen Finanzierungen flankiert würden. „Deshalb behauptete ich, dass die Leistungserbringer nie einen Fall zu Ende bringen. Der Träger wird nicht dafür belohnt, die Hilfe abzuschließen. Es verhält sich gegensätzlich, der Sozialarbeiter wird immer Argumente finden, die Jugendhilfe fortzusetzen“

(CSU Traustein 2013: 2). Im Bestreben „Fälle zu produzieren, um Geldströme zu sichern“, seien es „subjektiv gefärbte Einschätzungen, lokale Zufälligkeiten, aus Stigmatisierungsprozessen entstandene Definitionen, Konsolidierungsfantasien usw., die die Grundlage für angebliche Bedarfe darstellen“ (Hinte et al. 2003: 13). Dieses Bild eines „hochproblemativen professionellen Apparats“ (Hinte et al. 2003: 13) oder wahlweise einer öffentlich üppig finanzierten, aber sich nur selbst kontrollierenden ‚Hilfeindustrie‘ (Wüllenweber 2012) entspricht Le Grands (1997) Figur des ‚heuchlerischen Autokraten‘, der seine Deutungsmacht eigeninteressiert ausnutzt, um in stigmatisierender Weise Menschen zu klientifizieren und lange und ineffizient zu bearbeiten, um möglichst viel Geld zu verdienen etc.

### ‚Rationale Wohlfahrtsunternehmer‘

Der als „unaccountable, inefficient and self-interested“ (Kirkpatrick/Ackroyd 2003) entlarvte professionell-bürokratische Apparat hat nun das Vertrauen verspielt, das das Fundament dafür bereitstellt, Professionellen breite Entscheidungs- und Ermessensspielräume einzuräumen. Entsprechend scheint auch Professionalismus als rationale Steuerungsform obsolet. Was als Ersatz bemüht wird, lässt sich im Anschluss an Uwe Schimank (2005: 151) am ehesten negativ bestimmen, nämlich als Bündel unterschiedlichster Strategien und Techniken deren Gemeinsamkeit im „Misstrauen in professionelle Selbststeuerung“ besteht. Es sei, so führt er weiter aus, die Schwächung der Profession „um die sich beim ‚new public management‘ alles dreht, auch wenn dieses Ziel nirgends explizit formuliert ist“. Tatsächlich wird das Vertrauen in die professionelle Selbststeuerung ersetzt durch Zielvereinbarungen, Verfahrensvorschriften, Richt- und Leitlinien sowie Zertifizierungssysteme und durch ein (dezentralisiertes) System von Kontrollketten sowie Evaluations- und Auditprozessen, die auf quantifizierbare – und insofern intersubjektiv nachvollziehbare bzw. unmittelbar prüfbare – Kriterien, Kennzahlen, Qualitätsstandards etc. rekurren und dabei nicht nur Inhalte vorgeben, sondern auch Zeitstrukturen formalisieren, takten und kontrollierbar machen. Was als Kern professioneller Kunst bei der Bearbeitung der morphologisch unspezifischen Lebensführungsproblematiken gilt – die Kunst des Beurteilens (was ist der Fall?) und des Urteilens (was ist zu tun?)

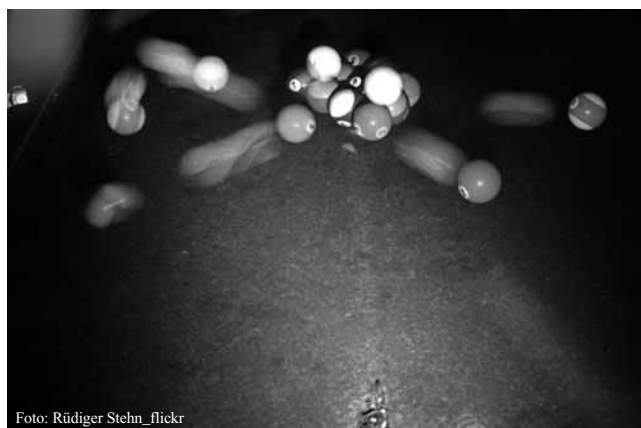


Foto: Rüdiger Stehn\_flickr

... zur Vorgabe und Einhaltung von Zielen, die eindeutig, zeitlich fixiert und leicht überprüfbar bzw. messbar sind.

angesichts von Mehrdeutigkeiten und Deutungsalternativen – verschiebt sich zur ‚Kunst‘ der Vorgabe und Einhaltung von Zielen, die S.M.A.R.T (spezifisch, messbar, angemessen, realistisch und (zeitlich) terminiert), also im Wesentlichen eindeutig, zeitlich fixiert und leicht überprüfbar bzw. messbar sind. Auf dieser Basis muss der Leistungsanbieter gar nicht ‚knightish‘, sondern darf und soll ein eigeninteressierter rational kalkulierender ‚Knaive‘ sein. Wenn Leistungen und ihre Kosten fixiert und die Erreichung der Ziele überprüfbar sind, braucht es nur klare Vorgaben gepaart mit regelmäßigen Audits und Assessments, die diesen ‚Knaive‘ dazu bringen, sich als ‚Wohlfahrtsunternehmer‘ zu verhalten, der aus eigennützigen Motivationen bei Strafe des Untergangs im Effektivitäts- und Effizienzwettbewerb die ‚besten‘ und ‚günstigsten‘ Lösungen sucht (und findet).

### Fachliche Probleme der neuen Steuerungslogiken

Die vergleichsweise simple Logik ist allerdings mit mindestens drei Problemen konfrontiert: Das erste Problem besteht darin, dass die Adressat\_innen typischerweise deuthilfsbedürftige Lebensführungsprobleme aufweisen. Daher stellt sich die Frage des (Be-)Urteilens vor dem Hintergrund von Mehrdeutigkeiten und Deutungsalternativen durchaus und diese Kunst lässt sich durch standardisierte Indikatoren und Diagnosen nur unzureichend kompensieren. Es ist anzunehmen, dass Leistungsanbieter, die einem System spezifischer Verfahren und Leistungsbemessungen unterworfen werden, dazu tendieren, ihr Verhalten diesem System anzupassen, d.h. Aktivitäten zu entwickeln, die auf die Erfüllung von Vorgaben und das Erreichen von Indikatoren ausgerichtet sind, die im Monitoring ‚wertvoll‘ sind. Zugleich und dagegen rückt die Frage, ob diese Indikatoren zur Bearbeitung jener Situationen, Bedingungen und Praktiken angemessen sind, die durch die statistischen Messgrößen erfasst werden sollen, in den Hintergrund. Hierzu gehört auch die Tendenz, dass erhebliche, negative und nicht-intendierte Resultate dadurch erzwungen werden, dass ggf. wichtige, aber im Monitoring nicht erfasste Zieldimensionen vernachlässigt werden.

Möglicherweise kann unterstellt werden, dass Professionelle der Figur des ‚Knights‘ viel mehr entsprechen als es in den Steuerungsstrategien nahe gelegt wird. Es finden sich Hinweise auf die Existenz eines ‚professionellen Ethos‘, dem es eben nicht primär darum geht Vorgaben zu erfüllen und Indikatoren ‚auf dem Papier‘ zu entsprechen, sondern leibhaftige Adressat\_innen bei der Bewältigung ihrer alltagspraktisch wirksamen Lebensführungsprobleme zu unterstützen. Allerdings, dies ist das zweite Problem, spricht viel dafür, dass ma-



**Vorgegebene Regelungen und Verfahren wirken sich negativ auf Leistungserbringungen aus.**

managerielle Steuerungsformen dieses Ethos substanziell schwächen (Dean 2010). Sie zehren insofern am (normativen) Fundament, auf dem die Praxis Sozialer Arbeit aufbaut. Simon Mohr (2017) hat diesen Zusammenhang für Fachkräfte in den HzE nachgezeichnet: Je stärker Handlungs- und Entscheidungsspielräume von Fachkräften eingeschränkt und je mehr sie Managementinstrumenten unterworfen sind, desto weniger sind sie davon überzeugt, dass ihre Praxis den Adressat\_innen dient und desto strafbereiter und weniger am Wohlergehen interessiert agieren sie.

Drittens reduzieren diese Steuerungsformen die Leistungsfähigkeit sozialer Dienste. Wie Eileen Munro (2011: 128-129) in ihrem viel beachteten ‚Munro Review of Child Protection‘ ausführt: „Die Reformen wurden mittels top-down Vorgaben und Regularien umgesetzt, die [...] zu einer über-standardisierten Antwort auf die unterschiedlichen Bedürfnisse von Kindern geführt haben. Die managerielle Aufmerksamkeit wurde exzessiv auf den Formalprozess statt tatsächliche Praxis gerichtet. In der Sozialen Arbeit wurden Zielvorgaben und Leistungsindikatoren in einem unbeabsichtigten Ausmaß praxisleitend [...]. Dieser Top-Down-Ansatz hat die Fähigkeit des Kinderschutzsystems reduziert, die Rückmeldungen über praktische Probleme von Kindern, Familien oder Professionellen vor Ort wahrzunehmen [...]. Die Betonung von Verfahren [d.h. der Fokus auf Einhaltung einer wachsenden Anzahl von Verfahrensvorschriften, H.Z.] statt die Praxis in den Mittelpunkt zu rücken, hat dazu geführt, dass unzureichend berücksichtigt wurde, ob die Leistungen den Kindern und jungen Menschen auch tatsächlich nützen“.

**Das erwartbare Scheitern der Management-Reformen**

Erst in jüngerer Zeit finden sich empirisch breite Studien die – jenseits fachlich pädagogischer Fragen – geprüft haben, ob und inwiefern die Neuen Steuerungsformen tatsächlich zu effizienteren Leistungserbringungen geführt haben. Aus Perspektive von Management-Apologeten sind die Befunde insgesamt enttäuschend (Pollitt/Sorin 2011). Der Effekt von

*Literatur:*

CSU Traunstein 2013: Sozialraumorientierte Jugendhilfe der richtige Ansatz: Die CSU-Kreistagsfraktion diskutiert mit Sozialexperten Professor Dr. Hinte. Pressemeldung vom 3.11.2013. Obing: CSU-Fraktion im Kreistag Traunstein

Dean, H. 2003: The Third Way and Social Welfare: The Myth of Post-Emotionalism. *Social Policy and Administration* 7, 679-708

Dean, H. 2010: Restoring Social Citizenship in an Age of New Risks, London: 2020 Public Services Trust

„performance measurement systems“ erscheint gering, als Anreizmechanismen in Kontrakten sind sie eher schädlich. Steuerungen in Form vorgegebener Regelungen und Verfahren wirken sich negativ auf Leistungserbringungen aus (Verbeeten/Speklé 2015). Ignoriert man dabei Privatunternehmen und richtet den Blick nur auf Organisationen des öffentlichen Sektors verschärft sich der empirische Befund: „strong emphasis on targets and incentives may result in dysfunctional behaviour when goals are ambiguous and difficult to measure“ (Verbeeten/Speklé 2015: 959; Visser 2016) und solche „ambiguous goals“ sind v.a. in Organisationen des öffentlich Sektors weit verbreitet (Pollitt/Sorin 2011; Visser 2016). Aus einer sozialpädagogischen oder sozialarbeitswissenschaftlichen Perspektive nicht verwunder-



Foto: C. Ganzer

lich, aber mit Blick auf institutionenökonomische Literatur durchaus bemerkenswert, ist der Umstand, dass auf Organisationen Sozialer Arbeit – namentlich „child protection services“ und „activities of a community development worker“ – verwiesen wird (Speklé/Verbeeten 2014), wenn es darum geht, das ‚Ambiguous-Goals-Problem‘ und das damit verbundene Scheitern orthodoxer New Public Management Reformen zu exemplifizieren. Fast wäre man geneigt, sich darüber zu amüsieren, mit welcher Treffsicherheit jene Steuerungsformate ausgewählt werden, die die empirisch geringste Wahrscheinlichkeit aufweisen, zu den gewünschten Effekten beizutragen. Die Schadenfreude bleibt jedoch im Hals stecken: Weder an der Absenkung der Leistungsfähigkeit des öffentlichen Sektors noch an der Zerlegung der Grundlagen der fachlichen Qualität und Leistungsfähigkeit Sozialer Arbeit ist irgendetwas lustig.

Department of Health and Social Security (DHSS) 1981: Social Work: A Research Review. Research Report No. 8, London: HMSO

Freidson, E. 2001: Professionalism. The Third Logic. Cambridge: Blackwell

Goldberg E./Warburton R. 1979: Ends and Means in Social Work. London: George Allen & Unwin

Hinte, W. 2003: Sozialraumorientierte Arbeit: methodische Grundlagen und organisatorische Konsequenzen. In: SenBJS (Hg.): Sozialraumorientierung in der Berliner Jugendhilfe. Berlin: SenBJS

- Hinte, W./Litges, G./Groppe, J. 2003: Sozialräumliche Finanzierungsmodelle. Qualifizierte Jugendhilfe auch in Zeiten knapper Kassen. Berlin: Sigma
- Kirkpatrick, I. 2009: Taking Stock of the New Managerialism in English Social Services. In: Social Work & Society, 4: 14-24
- Larson, M. 1977: The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis. University of California Press
- Le Grand, J. 2003: Motivation, Agency and Public Policy: Of Knights and Knaves, Pawns and Queens. Oxford: Oxford University Press
- Lipsky, M. 2010: Street Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services. New York: The Russell Sage Foundation
- Mohr, S. 2017: Abschied vom Managerialismus: Das Verhältnis von Profession und Organisation in der Sozialen Arbeit. Bielefeld: Universität Bielefeld
- Munro, E. 2011: The Munro Review of Child Protection: Final Report. London: The Stationary Office
- O'Malley, P. 2009: Genealogy, Systematisation and Resistance in 'Advanced Liberalism'. Sydney Law School Research Paper 09-121. Sydney: University of Sydney
- Parsloe P./Stevenson O. 1978: Social Services Teams: The practitioners' View. London: DHSS
- Pollitt C./Sorin D. 2011: The impacts of the New Public Management in Europe: A meta-analysis. COCOPS Work Package 1. European Commission

- Rüb, F. 2003: Vom Wohlfahrtsstaat zum ‚manageriellen Staat‘? In: Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 34, 256-299
- Schimank, U. 2005: Die akademische Profession und die Universitäten. In: Klatetzki, T./Tacke, V. (Hg.): Organisation und Profession. Wiesbaden: Springer VS
- Speklé, H./Verbeeten, F. 2014: The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. Management Accounting Research, 25, 131-146
- Verbeeten, F./Speklé, H. 2015: Management control, results-oriented culture and public sector performance: empirical evidence on new public management. In: Organization Studies, 36, 7: 953-978.
- Visser, M. 2016: Management Control, Accountability, and Learning in Public Sector Organizations: A Critical Analysis In: Studies in Public and Non-Profit Governance, 5: 75-93



Prof. Dr. Holger Ziegler

ist Professor für Soziale Arbeit an der Universität Bielefeld.

# Schwierige Übergänge zwischen Theorie und Praxis?

## Überlegungen zum Studium der Sozialen Arbeit und zum Berufseinstieg als Sozialarbeiter/-in

von Michael Görtler

Am Ende des Studiums der Sozialen Arbeit steht für die Absolvent/-innen der Einstieg in den Beruf an. Spätestens an dieser Stelle – wenn nicht bereits in den Praxisphasen des Studiums – wird von ihnen die vermittelte Theorie hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit auf die Praxis getestet. Dieser Übergang stellt sich nicht selten als schwierig heraus: Viele Absolvent/-innen erleiden den sogenannten Praxisschock oder denken darüber nach, was ihnen das Studium überhaupt für ihre zukünftige Berufstätigkeit gebracht hat. In diesem Kontext will dieser Beitrag in der gebotenen Kürze verschiedene Standpunkte zur Geltung bringen, um Möglichkeiten und Grenzen der Theorie-, aber auch Praxisausbildung von Sozialarbeiter/-innen an angewandten Hochschulen auszuloten. Diese Standpunkte sind als Anregungen gedacht und stellen nur eine unter vielen Perspektiven auf das Verhältnis von Theorie und Praxis in der Sozialen Arbeit dar. Die folgenden Überlegungen basieren auch auf eigenen Erfahrungen des

Autors in der Hochschullehre im Fachbereich der Pädagogik und den dabei häufig auftretenden Herausforderungen sowie Fragen der Studierenden.

### Theorie und Praxis – zwei Seiten einer Medaille?

Eine wesentliche Aufgabe der Hochschule ist es, die Studierenden theoretisch auszubilden und auf die Übernahme von verantwortungsvollen Positionen in der Gesellschaft vorzubereiten. Dafür reicht die Auseinandersetzung mit Theorie allein aber nicht aus. Insbesondere in Studiengängen mit hohem Praxisanteil, wie etwa in der Sozialen Arbeit, spielt die Verknüpfung von Theorie und Praxis eine entscheidende Rolle, wie schon die Bezeichnung „Hochschule für angewandte Wissenschaften“ unterstreicht.