

Ulrich Otto

Zwischen Drinnen und Draußen

Aspekte des Sozialmanagement in pädagogischen Handlungsfeldern¹

Der Fluchtpunkt der folgenden Argumentation ist schlicht: Gerade im eigentümlichen Oszillieren zwischen Drinnen und Draußen² entwickelt Sozialmanagement eine irritierende aber produktive Potenz – die Konfrontation der pädagogisch-sozialen mit vermeintlich fremden Handlungs- und Denkrationalitäten verhilft zur besseren Erreichung des eigenen. Dies soll in der Entgegnung auf sieben gängige Einwände deutlich werden.

Eine *erste* Vorbemerkung dazu, dass Sozialmanagement von *außen* kommt: Zumindest historisch gesehen wurde es wahrgenommen als eine externe Zumutung, die erst langsam auch Züge einer Herausforderung annimmt. Egal ob in Gestalt von Gesetzesnovellen (allen voran das PflVG), ob in Berichten der KGSt (heute: Verband für Kommunales Management) oder oder oder – federführend für das Einsickern von Sozialmanagement in Sphären Sozialer Arbeit sind in der übergroßen Mehrheit pädagogisch-fachlich *nicht* einschlägige qualifizierte Vertreter von Rechts-, Verwaltungs- und Wirtschaftswissenschaften – keine geringe Erblast hinsichtlich von Abwehrreflexen bis heute (vgl. Hornstein 2000: 129f.). Die Bilanz dieser Abwehrreflexe gegenüber als fremd disqualifizierter Fragen allerdings ist bitter. Die Kritik an schädlichem Sozialmanagement war ganz offensichtlich umgekehrt proportional zur Bereitschaft, die eigene bestehende Praxis genauso scharf zu analysieren. Schärfer: Wäre nur ein Bruchteil des Scharfsinns, der für die Entlarvung des Sozialmanagement aufgebracht wurde auf die Kritik der eigenen Praxis verwendet worden, wäre mehr bei rausgekommen. „Wolle mer se reilasse“ fragen hier nur noch Narren, die Frage läuft längst ins Leere – Sozialmanagement kommt von *außen* und ist längst *drinnen*.

Eine *zweite* Vorbemerkung dazu, was es alles in seinem Themenhorizont *drinnen* hat.

Sozialmanagement bezieht sich in mehrfacher Hinsicht „auf Ganze“ – *erstens* –

- mit Blick auf einen Fall über eine ganze Zeitstrecke und das besser strukturierte Handeln im Fallverfolg und sei es auch in Dienstleistungsketten,
- mit Blick auf umfassende nicht nur dyadische Prozesse in sozialen Feldern im Sinne von Prozessmanagement³,
- mit Blick auf das besser strukturierte Handeln *in* und *zwischen* Institutionen und deren schlüssigere Organisation („Management in NPO“),
- mit Blick auf *ausdifferenzierte* Funktionen („das Management/die Manager“) und einem Kanon entwickelter Instrumente und Methoden (Managementlehre),

¹ Eine thesenförmige frühere Fassung dieses Artikels erschien im Sozialmagazin 2002, 27. Jg., H.3

² Das Thema unter dem Aspekt von Drinnen und Draußen zu ventilieren, ist weder besonders originell noch weit hergeholt. In einer systemtheoretischen Perspektive zwingt sich diese Relation geradezu auf, wie etwa Baecker (1999: 25) klarmacht.

³ Prozessorientierung kann im Kontext von Sozialmanagement als basales Kriterium sowohl in einer organisations- als auch einer individuum- und netzwerkbezogenen Perspektive angeeignet werden. So ist es bspw. sehr umfassend Credo eines entwicklungs- und lernbezogenen Management, könnte aber auch hinsichtlich seiner Anschlussfähigkeit ebenso an biografische Perspektiven wie an ein nach vorn gerichtetes Moment, an Zukunftsentwürfe ausbuchstabiert werden.

- mit Blick auf *eingebettete* Vollzüge im berufsalltäglichen Handeln sämtlicher Fachkräfte sämtlicher Ebenen, wobei viel dafür spricht, hier die vielfältigen Formen nichtberuflichen intermediären Handelns ebenso mit einzubeziehen,
- mit Blick auf den sozialwirtschaftlichen Rahmen der Ordnungs- und Wohlfahrtspolitik, des Sozial- und Bildungsrechts usw.,
- mit Blick auf das ganze große „Andere“ der Wohlfahrtsproduktion, auf *Handeln im intermediären Bereich*, in sozialen Räumen, in sozialen Netzwerken, im dritten Sektor, im NPO-Bereich,
- Sozialmanagement also bezieht sich aufs Ganze mit Blick auf die schwierige Regulation im *Mix der Handlungsrationalitäten* von Bürokratie, Solidarität, Vertrag und Tausch.⁴

Sozialmanagement bezieht sich – *zweitens* – mit seinem Qualitätsbegriff „aufs Ganze“, indem es im Anschluss an Donabedians klassischen Vorschlag grundsätzlich sowohl die Struktur,- die Prozess- wie (vor allem) die Ergebnisqualität optimieren möchte (vgl. Donabedian 1982)⁵.

Was im folgenden Beitrag ganz knapp und alles andere als systematisch profiliert werden soll, wäre ein programmatischer Begriff von Sozialmanagement, der sozial und pädagogisch anschlussfähig wäre und der eine Reihe normativer (und eine kleinere Reihe funktional-systematischer) Begründungen auf seiner Seite hätte. Damit wäre zum 1. Generaleinwand zu kommen:

I

Theorielos? – Sozialmanagement als nur praxeologisches Konstrukt – bleibt die Theorie außen vor?

Der Einwand besagt in vielerlei Spielarten, Sozialmanagement sei nur praxeologisches Konstrukt – bleibt also die Theorie tatsächlich – gar notwendig? – *außen* vor? Ein stimmiges Konzept des Sozialmanagement fehlt. Stattdessen haben wir es zu tun mit einem verwirrenden Mosaik aus Erkenntnissen der Organisations- und Verwaltungssoziologie, der Betriebs- und Finanzwirtschaft, kombiniert mit gruppendynamischen und kommunikationstheoretischen und zusätzlich mit sozialphilosophischen und politikwissenschaftlichen Versatzstücken, ein Mosaik, das mit Besonderheiten der Sozialen Dienste in Verbindung gesetzt wurde. Böse könnte man Sozialmanagement kennzeichnen als real existierendes Sammelsurium, als additiv-eklektizistische Kunstlehre modisch arrangierter Teilchen mit besonderem Bias auf einen ärmelhochkrepelnden Erledigungs-optimismus – ... und hätte damit recht.

Es existiert jedenfalls bislang keine Theorie des Sozialmanagements. Dasselbe gilt auch bezüglich einer *pädagogischen* Theorie des Sozialmanagements. Wie der allgemeinen Managementlehre auch fehlt es der in weiten Teilen praxisorientierten Sozialmanagement-Forschung an begrifflicher und konzeptioneller Klarheit. Stattdessen wird wie in anderen Bereichen auch (vgl. Winkler 2001: 256) - aus praktischer Erkenntnis- und Strukturierungsabsicht heraus - ein theoretisch inspirierter Strauss angeboten aus kleinformatischen Theorieansätzen maximal mittlerer Reichweite und entsprechenden *Importen* einerseits, aus Netzen von Problemen und Fluchtpunkten charakteristischer, thematischer Profile andererseits. Dabei ist es kein Zufall, dass mit diesem theoretischen Zugriff ein neuerer Trend in der Organisation von Organisation korrespondiert, der auf die

⁴ Zum Konstrukt Sozialwirtschaft vgl. z.B. Grunwald 2001. Es ist umstritten, ob dieser so formatierte und gekennzeichnete Gegenstandsbereich in dieser Breite zwingend im Kontext von Sozialmanagement integriert sein muss, vgl. z.B. kritisch Merchel 2001: 26.

⁵ Honig (2001) weist zurecht darauf hin, dass die bei Donabedian anspruchsvoll entfaltete Interdependenzbeziehung in der Aneignung der Sozialmanagementdiskussion häufig zu klassifikatorischem Formalismus reduziert wird.

Verknüpfung zu Netzwerken abhebt, um auf die Auflösung klarer *Innen-/außen*-Differenzen zu reagieren (vgl. Baecker 1999: 25). Und ebenso wenig ist es zufällig, dass die so formatierten Probleme grundsätzlich immer auf die Relation von Struktur und Handeln als zwei Seiten derselben Medaille fokussieren (vgl. Klatetzki 2001). Zu dem „Theorieersatzzugriff“ gehört schließlich der ganz schlichte Rekurs auf rechtliche und politische Regelungen, mithin auf empirische Substanz aus anderen – wohlfahrtspolitischen – sozusagen theoriefremden Referenzsystemen „*draußen*“.

Mit Maja Heiner ließe sich dieses Muster einem neueren Modus der Wissensproduktion zuordnen, der „primär auf die Bearbeitung von Handlungsproblemen und erst sekundär auf Erkenntnisprobleme (zielt; U.O.), *transdisziplinär* und transprofessionell angelegt (ist; U.O.), nach rasch verfügbaren Erkenntnissen zur Beantwortung aktuell drängender Fragen (sucht; U.O.), und die notwendige *soziale Verantwortung* der Wissensproduzenten (anerkennt; U.O.), die aus den Folgen der Erkenntnisse resultieren“ (Heiner 2002: 10). Aber auch so wird eine *Erblast* deutlich – erheblicher Nachholbedarf in Sachen weiter integrierter Theorie.

Das *allgemeinste forschungsbezogene Desiderat* des Sozialmanagement mit hoher Tragweite für sämtliche theoriebezogenen Zugriffe besteht in der *Perspektive auf Wirkungen*, auf die Aufklärung der Bedingungen, unter denen es zu diesen Wirkungen kommt und ggf. in einer interventistischen Weiterentwicklung. Um auf die Wirkungsperspektive zu kommen, braucht man möglicherweise Sozialmanagement nicht, es bietet aber unzweifelhaft fragengenerierendes Potenzial. Dass dabei zumindest heute die spannenderen (und entwickelteren) Anknüpfungspunkte im weiteren Feld der *Sozialwissenschaften* und nicht in den *Erziehungswissenschaften* liegen, scheint evident.

II

Asozial? – Über den Import hinaus – sind nicht doch genuin pädagogisch-soziale Referenzpunkte dem Sozialmanagement inhärent?

Also zum zweiten Einwand: Sozialmanagement habe – und das hängt mit dem Theorieproblem zusammen und verdichtet sich über eine entsprechende Überzeugung zu einer zweiten wirkungsmächtigen Erblast – *keinen eigenen normativen Referenzbegriff des Sozialen oder des Pädagogischen* und sei deshalb – dies ist die *erste* Lesart des Einwands – für alle möglichen Zwecke instrumentalisierbar - und seien sie noch so unsittlich. Letzteres behaupten gerade diejenigen immer wieder, denen die von ihnen für Sozialmanagement behauptete Trennbarkeit von Form und Inhalt widerstrebt.⁶ Die *zweite* Lesart hebt dagegen durchaus auf Spielarten der Ableitung inhaltlicher Dimensionen aus der Formbestimmtheit ab und fürchtet insofern eher, dass Sozialmanagement inhaltliche Implikationen in die Sphäre pädagogischen und sozialen Handelns hineinbringe. Die Vertreter dieser Befürchtung wären geradezu froh über Sozialmanagement gewissermaßen als jedenfalls inhaltlich nichtdefinierte Hülle. So oder so – auf beiden Wegen käme es potenziell zur nichtsozialen Überformung pädagogischer und sozialer Handlungssphären. Die genannten Erblasten (Fremdherkunft / Theoriestatus) und mancherlei Praxen sprechen *dafür*, die hier verfolgte Argumentation *dagegen*:

⁶ Dieses Argument findet seine Entsprechung in der kritischen Debatte über die Zertifizierung im sozialen Bereich, vgl. z.B. Merchel 2000: 174: Insbesondere z.B. die ISO-Normen gingen aus von technischer Verfahrenskontrolle, die inhaltliche Legitimation der damit überprüften, selbst gesetzten Verfahrensnormen sei nicht Gegenstand des Zertifizierungsverfahrens, sodass auch Institutionen mit fachlich umstrittenen Konzeptionen und pädagogischen Handlungsweisen ein Zertifikat und damit ein nach außen präsentierbares Gütesiegel erhalten können.

Spätestens im *Anknüpfen an Selbsthilfe, im Stärken lokaler Ökonomien, sozialer Netzwerke* steckt ein starker *Impuls hin zu autonomer Selbstbestimmung* in lebensweltlichen Verhältnissen und entsprechende förderliche Interventionen - und sei dieser Impuls noch so inspiriert aus dem Schielen auf wohlfahrtspolitische Effizienz. Sozialmanagement bezieht sich darin auf jenes soziale Ganze, dem ein Konzept pädagogischen Handelns entsprechen könnte, das nicht nur mit den Begriffen des Ortes, der Situation und des Prozesses operiert, sondern zugleich auch dem uno-actu-Prinzip der Koproduktion gerecht wird (im Anschluss an Winkler 2000: 153). Sozialmanagement bezöge sich darin aufs soziale Ganze im Sinne all dessen, was für gelingendere Praxen im Dienste eines gelingenderen Alltags der „Kundschaft“ nötig ist. Wobei auch hier zwar *der Potenz nach* positive Effekte unterstellt werden, die aber – dem evaluatorischen Credo der outcome-Orientierung nach – erst noch nachgewiesen werden müssen.

In diesem Bezug aufs Ganze kann in *anthropologischer* Hinsicht die Figur des homo oeconomicus, des rationalen Nutzen-Maximierers (oder anders formatierten Reaktionsdeppen) ebenso wenig erschöpfende Erklärungsfigur jener Subjekte sein, mit denen Pädagogik es zu tun hat.⁷ Überlegungen zu einem mit Sozialmanagement korrespondierenden Menschenbild erinnern nicht von ungefähr an die Bemühungen in der Dienstleistungsdebatte, über einen äußerlichen Kundenbegriff hinauszukommen, fast immer konvergieren diese Versuche in der Figur handlungsfähiger und in Grenzen auch gemeinsinniger Subjekten und fast immer beinhalten sie potenziell die Möglichkeit zur – koproduzierenden – Zusammenarbeit mit diesen.⁸ In diesen Zusammenhang gehören ebenso die jüngeren Ansätze zur Partizipation, sei dies in der Altenhilfe, der Jugendhilfe (vgl. z.B. Blandow/Gintzel/Hansbauer 1999) oder anderen Feldern.

Aber auch viele prozessbezogene Elemente des Sozialmanagement können heute – nach der Überwindung der gruppen- und interaktionstheoretisch orientierten Konzepte – als genuin pädagogische Prozesse verstanden werden (nicht nur direkt bezogen auf die Kundschaft sondern erweitert auf die Professionellen Organisationen und soziale Gebilde). Der Fluchtpunkt ist hier Dauerlernen und Dauerinnovation in Netzwerkbezügen – bspw. im Kontext von Personalentwicklung und –führung, von Selbstevaluation, von Leitbildentwicklung als Lernprozess, von Sozialplanung als kommunikativem Prozess⁹, von Unternehmenskultur u.v.a.m. Wenn man es weit triebe, könnte man noch das vergleichende Benchmarking als Mittel zum Zweck eines Nachfragens und selbstgesteuerten Lernens zur Qualitätsverbesserung – und mithin als pädagogisches Mittel – interpretieren. Damit wird eine Lesart des Sozialmanagement angedeutet, die eher in Richtung deskriptiv-analytischer Konzepte und weniger hin zu normativ-steuernenden Konzepten tendiert (vgl. Merchel 2000: 167). Und sie legt eine basale Orientierung nahe: Weil Qualitätsentwicklung im Sozialbereich sich in der Sphäre (traditionsbehaftet ausgedrückt) des pädagogischen Bezugs bzw. (in aktuellen Referenzsystemen) der personenbezogenen sozialen Dienstleistungen konkretisiert, ist sie „an die handelnden Personen in diesen sozialen Dienstleistungsprozessen gebunden: Eine wie immer geartete Qualitätsentwicklung ohne die Qualifizierung des Personals ist also kaum realisierbar“ (Karsten 1998/99: 420).

⁷ Wobei es in ökonomischer Perspektive vielfältige Versuche gibt, noch Altruismus zu analysieren im Muster des ökonomischen Nutzenkalküls; vgl. z.B. Finis Siegler 1997: 91ff.

⁸ Auch diese Figur ist keineswegs neu und spielte in etwas anderer Ausprägung schon bei viel früheren „Sozialmanagement“-Debatten z.B. im Kontext der Verwaltungsreformen vor über 20 Jahren eine wichtige Rolle. In einer noch sehr stark an der Ambivalenz von Hilfe und Kontrolle orientierten Perspektive tritt immerhin an die Stelle einer herrschaftlichen – am Bild des Störers orientierten – „Vermeidungsarbeit“ eine produktive „Hervorbringungsarbeit“, wie R. Grauhan die Produktion personenbezogener Dienstleistungen genannt hat.

⁹ Allerdings ist es auch hier aufschlussreich, wie weit die Grundlinien entsprechender Konzeptionen zurückreichen, vgl. für die Jugendhilfeplanung bspw. Kühn 1981.

In Modellen zu „lernenden Organisationen“ (Argyris 1978, 1996; vgl. Wendt 1998; Heiner 1998) wird diesem Prozess der Qualifizierung eine besondere methodische Bedeutung zugemessen – Modellen, die inzwischen nicht nur bezogen auf Organisationen oder Unternehmen konzipiert und erprobt werden, sondern ebenso bezogen auf Netzwerke verschiedener Organisationen (vgl. Weber 2002) oder auch auf Gemeinwesen und Regionen (vgl. DIE 2002) oder großräumige soziale Netzwerke (vgl. als Beispiel die systematische Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements in Ba-Wü als Sozialmanagement-gestütztes Lernnetzwerk; vgl. Hummel 2001). Hier gehen Formen des Sozialmanagement etwa mit erwachsenenbildnerischen und sozialpädagogischen Konzepten ungemein spannende Verbindungen ein. Vor diesem Hintergrund wäre auch der Streit darüber zu reflektieren, inwiefern genau deshalb Verfahren ständiger Qualitätsentwicklung gegenüber Zertifizierungsstrategien überlegen sind (vgl. Merchel 2001a: 188ff.; 2001b). Handlungsleitend ist auch hier die Intention, über Verfahren ein „strukturiertes Nachdenken der Institution über sich selbst zu initiieren, also über einen selbstorganisierten Lernprozess der Mitarbeiter zu organisieren“ (Merschel 2000: 173).

Unter dem Gesichtspunkt lernender Organisationen insbesondere im Kontext von Innovation verdient auch die für Deutschland eher neue Entwicklung zunehmend *experimenteller* Prozessdesigns¹⁰ besondere Beachtung. Fluchtpunkt ist hier über den Qualifikationsentwicklungsaspekt und die damit verbundenen Implikationen für nachhaltige Implementation hinaus auch der Versuch, eine höhere Fehlerfreundlichkeit gerade bei sehr weitgehenden Innovationen zu erreichen, was nicht zuletzt auch für die Akzeptanz der miteinbezogenen Personen für das Experiment entscheidend sein kann. Weiter wird für die dauerhafte Akzeptanz sicher mitentscheidend sein, inwieweit sich die idealtypisch bei sehr vielen Reform- und Innovationsprojekten auch im Kontext der Neuen Steuerung proklamierten Gestaltungsspielräume für die Akteure auch wirklich ergeben und die darauf zumindest begrifflich, möglicherweise auch konzeptionell, bezogenen Strategien – etwa im Modell einer „partnerschaftlichen Steuerung“ (vgl. JSB 2000: 43ff.) real erfahrbar werden. Viel wird davon abhängen, inwieweit sich Sozialmanagement hier – bspw. in kommunalen Reorganisationsprozessen – in einem experimentellen *selbstreflexiv lernenden* Reform-Design wahrnehmbar mitgestalten lässt durch partizipatorische Praxis und infrage stellen lässt durch evaluatorische Ergebnisse auf der Basis fachlich akzeptierter Kriterien und Verfahren.

Diesen hier konzeptionell-praktisch aufgeführten Bezugspunkten entsprechen theorie- und forschungsbezogene Bezüge auf zentral sozial und pädagogisch verortete Theorien bzw. Theoriestücke, häufig jene, die sich ihrerseits gerade nicht rigide zu anderen Bereichen der Sorge und Unterstützung zwischen Gesundheits- und Pflegewissenschaft abschotten (etwa im Horizont Sozialökologie, Intermediarität, Partizipation, Empowerment, Raum- und Ortsbezogenheit). Hier gibt es freilich noch vieles auszubuchstabieren. Dass vieles davon konzeptionell wie theoretisch so neu nicht ist, sollen die eingestreuten Rückgriffe auf vertraute Topoi zeigen.

Natürlich können hier auch verdächtiger Fluchtpunkte – Fluchtpunkte für einen bestenfalls *überflüssigen* Sozialbezug – genannt werden – etwa wenn aus Qualitätsmanagement gewissermaßen als nicht-intendierte Nebenfolge Standardisierungen und Normierungen statt pluraler Maßanzüge werden (vgl. Honig 2002: 5), wenn sozialpädagogische Integration (vgl. Treptow/Hörster 1999) unter der Hand umdefiniert wird zu Störungsfreiheit, wenn Bewältigung mit stromlinienförmiger Befriedung verwechselt wird (oder auch nur durch seine unbeholfen formelhaft-pragmatische Operationalisierung „gelingenderen Alltags“ einer solchen Lesart keinen Widerstand entgegenzusetzen vermag), oder wenn sich im wettbewerbsstaatlichen Sog *Unterstützungsmanagement* eben

¹⁰ Vgl. z.B. für den Umbau der Jugendhilfe in Stuttgart Früchtel/Scheffler 1999; Früchtel u.a. 2001.

nicht gegen *Care-Management* bzw. *managed care* im Geiste der Rationierung durchsetzen kann.¹¹

Dennoch wäre *zusammenfassend* festzuhalten: Wenn auch Sozialmanagement keinen eigenständigen Begriff des Sozialen hat, so lässt es sich dennoch in besonderer Weise mit einem solchen kompatibel konzipieren. Nur zum kleineren Teil aber verdeutlichen die Überlegungen aus analytischer oder funktionaler Eigenlogik, dass Sozialmanagement unausweichlich sozial formatiert werden müsse, viel häufiger aufgrund deskriptiver Anknüpfung oder normativer Entscheidung. Die Frage, ob das *Wirtschaftlichkeitskriterium* in der Sozialen Arbeit überhaupt gelten dürfe, ist mittlerweile schlicht überholt¹² – es ist in der Welt und dies zum einen großen Teil mit sozialrechtlich-faktischem Gewicht, zum anderen mit weiteren guten Gründen! War vorhin von der zentralen Kategorie Wirksamkeit (Effektivität) die Rede, so wäre nun die *zentrale Kategorie Effizienz* (vgl. zu den Kategorien Nullmeier 1998) auch und gerade in der Sphäre des Helfens *sozial und pädagogisch auszubuchstabieren* – und zwar in Theorie und Praxis. Mit der noch immer gern vorgetragenen angeblich prinzipiellen Unverträglichkeit zwischen helfender und ökonomischer Perspektive befasse ich mich hier ebenso wenig wie mit den theoretischen Versöhnungsversuchen etwa im Fluchtpunkt des „Haushaltens im Lebenszusammenhang“ (vgl. z.B. Wendt) oder der Forderung, dass das Wirtschaftlichkeitskriterium auch auf die sozialmanagerialen Verfahren selbst angewandt werden muss - gewissermaßen als reflexives Schlankheitspostulat. Die sich verbreiternde Anerkennung der ökonomischen Perspektive bedeutet keineswegs zwangsläufig den Siegeszug eines kruden Ökonomismus oder Managerialism (vgl. z.B. Harris/Kirk 2000; Politt 1990) oder fordistisches Management – bedeutet ebenso wenig zwangsläufig ein „Revival der Sozial-Technologie, lineares Denken und tayloristische Arbeitsorganisationen“ wie es beispielsweise van der Laan (2000: 103) mit der Schreckensformel verbindet: „Information läuft bottom-up, Entscheidungen laufen top-down“ (van der Laan 2000: 103).

Und dennoch belastet die Erblast der Karriere des Sozialmanagement aus verengter Effizienzkritik an der Sozialen Arbeit hartnäckig – in der Tat fallen einem ja auch weit mehr Belege für den Siegeszug eines industrieförmigen Managerialism ein¹³, als positive Beispiele für die sich verbreiternde Anerkennung der ökonomischen Perspektive – schade, denn hier ist beträchtliche innovative Energie freigesetzt worden (bis hin zu Modellen der Gemeinwesenökonomie oder zu der spannenden umgekehrten Perspektive, inwieweit ökonomisch orientierte Manager der „normalen“ Wirtschaft im Modus des „Seitenwechsel“ (vgl. Bartjes/Janning 2000) soziale Kompetenzen lernen könnten und damit zusätzlich ein Aspekt von corporate citizenship (vgl. Mutz 2000) befördert würde).

In dieser Perspektive erledigt sich die Frage nach den „industriellen Vorbildern“ – Fluchtpunkt ist eher die Praxis eines „pragmatischen Mix aus Reflexionen zu den besonderen Bedingungen, unter denen Sozialorganisationen ihre Aufgaben erledigen müssen, und Adaptionsversuchen von betriebswirtschaftlichen Verfahren, die an die spezifischen Erfordernisse im jeweiligen Handlungsfeld flexibel angepasst werden“ (Merchel 2001: 25). Und dies gilt nicht nur für die konkreten sozialen Dienste, sondern auch für große Teile der Sozialverwaltung, die ja eben nie durchgängig bürokratische Herrschaftsausübung gemäß Max Webers sprichwörtlichem „stahlhartem Gehäuse...“ darstellte.

¹¹ Vgl. zu dieser für die BRD noch nicht entschiedenen Konfliktstellung div. Beiträge in Klie/Schmidt 1999.

¹² Vgl. anders z.B. noch die vehemente Ablehnung bei Müller-Schöll/Priepke 1989.

¹³ Eine hier nur anzudeutende Bedrohung im Kontext managerialer Reorganisation betrifft die Sozialen Berufe hier noch sehr viel direkter, führen doch unterschiedliche Sozialmanagement-Regulierungen dazu, auch das bislang nach nicht opulenten aber kalkulierbaren Vergütungsordnungen geregelte Gehaltsgefüge nach oben und unten durcheinanderzuwirbeln.

Das nächste Argument bekomme ich beim besten Willen nicht als Einwand formuliert – schauen wir also wenigstens, dass es nicht zur zahnlosen Konsensformel wird:

III

Alternativlos? – Qualität durch und des Sozialmanagement – Wie ein äußerer Imperativ produktiv inkorporiert wird

Die Karriere des Sozialmanagement auch in der Sozialen Arbeit verdankt sich insbesondere seinem Zentralbegriff der *Qualitätsentwicklung*, der – obwohl er sich ebenso wesentlich *externen* Triebkräften verdankt – viel stärker Akzeptanz mobilisieren kann als bspw. die Neue Steuerung o.ä. Mit den fremd-externen Triebkräften sind gemeint bspw. *internationale* Aspekte wie die Impulse im Gefolge des europäischen Integrationsmodells mit seinem Marktbias oder – ganz anders – die Ergebnisse von Timms und PISA, sind gemeint bspw. Verpflichtungen zur Qualitätsentwicklung *im Sozialrecht*, zunächst im PflVG – hier rigide und vordergründig als *Qualitätskontrolle* –, dann jüngst im BSHG und im KJHG – hier stärker als *Qualitätsentwicklung*, oder auch die durchaus breitenwirksamen Bemühungen der Qualitätsoffensive des Bundes, sind gemeint nochmals anders akzentuierte Qualitätsimperative im Kontext der diversen gelaufenen Verwaltungsreformwellen mit ihren Organisationsentwicklungen und zuletzt der stolpernden Neuen Steuerung. Bei den letzteren handelt es sich allerdings um Qualitätsimperative, die – etwa die frühe Produktstrategie der KGSt oder auch viele Zertifizierungsinstrumente – aus Sicht Sozialer Arbeit noch nicht einmal basalen Qualitätskriterien genügen.

Das Bemühen um Qualität in sozialen und pädagogischen Arbeitsvollzügen ist freilich auch dem traditionellen pädagogischen Diskurs nicht *äußerlich*, „denn schon immer wurde über Normen, Ideen, Programme und Praxisformen zur Erreichung von ‚guter‘ Erziehung bzw. ‚guten‘ Erziehungs-, Bildungs- und Sozialeinrichtungen etc. diskutiert“.¹⁴ Aber hier fehlten die Instrumente, um die Idealvorstellungen und Bestrebungen mit den tatsächlich erreichten Wirkungen zu konfrontieren oder um letztere ins Verhältnis mit dem umstrittenen Gütekriterium der Effizienz – zu setzen (auch hier sind die Schul-Studien aufsehenerregende Beispiele). Und es kommt die Vermutung hinzu, dass die lange Zeit prägende Figur des doppelten Mandats zwischen Hilfe und Kontrolle – sowie seine diversen Nachfolgerdebatten – den Blick allzu sehr verengt haben auf die Frage der Normalisierung und der präventiven Verhinderung von Abweichung.

Sozialmanagement aber hat mit der Qualitätsperspektive eine doppelte Potenz: *Erstens*: es bündelt die Aufmerksamkeitsrichtung auf den Qualitätsaspekt, organisiert die Bemühungen, aus qualitätsbezogenen Idealvorstellungen Praxis – und zwar empirisch kontrollierbare Praxis – werden zu lassen und beansprucht – *zweitens* – so, auch ältere *Qualitätskriterien wirklich zur Geltung zu bringen* (für die *Jugendhilfe* z.B. das Wunsch- und Wahlrecht wirklich als „choice matters“¹⁵ in Verfahren und Strukturen umzusetzen oder die Strukturmaximen des Achten Jugendberichts wirklich sauber über die drei Ebenen operationalisiert zur Geltung zu bringen; für die *Sozialhilfe* z.B. echte Hilfe zur Selbsthilfe (vgl. Barthelheimer 2001; Burmann/Sellin/Trube 2000) ins Werk zu setzen; in Sachen allgemeiner sozialer *Ordnungspolitik* z.B. Subsidiarität – etwa auf der Basis

¹⁴ Helmke/Hornstein/Terhart 2000a: 10. So sind auch Versuche wie der von Gerull (2001: 452ff.) nicht überraschend, z.B. übergreifende Qualitätsstandards in der Erziehungshilfe durch nur schwach modifizierten Rückgriff auf die Strukturmaximen des 8. Jugendberichts zu entwickeln.

¹⁵ Vgl. Lane 1999. Dies Argument nimmt bezug auf die Befürchtungen einer Gefährdung des Trägerpluralismus, der ja als Rückgrat einer Einlösung des Wunsch- und Wahlrechts gilt, während eine kritische Position hinter ihm oft genug nur korporatistische Aushandlungskartelle mit grossen regionalen Disparitäten hinsichtlich der Wahlmöglichkeiten und der Ermöglichung wirklich passformiger Hilfen verborgen sieht.

eines wohlfahrtspluralistischen und intermediär-netzwerkorientierten Ressourcenansatzes – als Leitorientierung neu zu verstehen).

Dem entspricht eine *veränderte Rolle wissenschaftlicher Expertise*. Im Vordergrund steht nicht mehr die Verwissenschaftlichung von Praxis und Politik, sondern ihre Evaluation. War es beispielsweise in den 70er Jahren die Verwissenschaftlichung der sozialen Berufe, von der man sich ihre Leistungsfähigkeit, also die Qualität sozialer Dienstleistungen versprach, so steht in der aktuellen Qualitätsdebatte nicht die Verwissenschaftlichung von Praxis und Politik im Vordergrund, sondern ihre Evaluation. „Neu an der Qualitätsdebatte ist also nicht der Anspruch, gute Arbeit zu leisten, anspruchsvolle Ziele zu formulieren und Maßstäbe für die Bewertung aufzustellen; neu ist, dass die Ergebnisse in den Vordergrund rücken und dass diese Effekte empirisch kontrolliert werden sollen“ (Honig 2002: 4).

Mit der Qualitätsperspektive wird Sozialmanagement organisierendes Moment der vielfältigen fachlichen und sozialpolitischen Kritik an der gegebenen Form sozialen Dienstleistens – teilweise als Akteur von *außen*, teilweise als verinnerlichter analytischer und lösungsorientierter Fluchtpunkt, von dem aus die Profession und Disziplin selbst die Kritik vorantreibt – von *innen* her, aber von *außen* inspiriert. Hier setzt auch die Frage an, „ob und wie weit die durch die Qualitätsdebatte angestoßenen Vorgänge und Prozesse geeignet sein könnten, bisher nicht gelöste offene Fragen (...) der Jugendhilfe (und Sozialen Arbeit allgemein; U.O.) in Angriff zu nehmen und einer Lösung zuzuführen“ (Hornstein 2000: 134). Um die diesbezüglichen positiven Potenzen der Qualitätsdebatte einschätzen zu können, bedarf es sowohl einer gründlicheren Reflexion auf die Strukturen des jeweiligen Praxisfeldes, auf den Stand der Professionalisierung im jeweiligen Feld sowie schließlich auf die jeweilig relevanten gesellschaftlich-politischen Rahmenbedingungen. „Im gleichen Zusammenhang bedürfte die (...) grundsätzlichere Frage nach den Chancen von Innovation, die sich des Weges und der Strategie der Qualitätssicherung und der damit verbundenen Vorgehensweisen bedient, einer genaueren Untersuchung. Also die Frage: Innovation durch Qualitätssicherung, Produktorientierung und Steuerung?“ (Hornstein 2000: 135). Und hier sind weder Konzeptionen noch Absichtserklärungen, sondern solide empirische Antworten – und zwar ihrerseits mit Blick auf *Wirkungen* – gefragt.

IV

Verständnislos? – manövriert sich Sozialmanagement nicht systematisch raus, wenn es sich nicht auf die Binnenlogiken helfenden Geschäfts einlässt?

Die Qualitätsdebatte ist deshalb so erregt, weil sie das *strukturelle Technologiedefizit* (vgl. Luhmann/Schorr 1982) nicht mehr als Ausrede für ein geschäftiges muddling through durch eine „diffuse Allzuständigkeit“ gelten lassen will – zu oft musste es zur Begründung herhalten, sich bestenfalls *einerseits* auf Zahlenstandards, *andererseits* auf weiche Verfahren wie der Supervision einzulassen, um sich der integrierten Bilanzierung aller drei Qualitätsebenen (Struktur – Prozess – Ergebnis) nicht stellen zu müssen. Sozialmanagement ist dagegen regelrecht allergisch, zieht es doch seine Identität nicht zuletzt aus seiner Macherperspektive: von Ergebnisqualität als Ergebnis zielbezogener Vorgänge des Hervorbringens – als Sozialmanagement im Wissen aller Kontingenzen. Dazu müssen einige Andeutungen genügen:

Zunächst: Sozialmanagement kann das Technologiedefizit natürlich nicht auflösen – und das ist gut so! Sozialmanagement „muss leider *draußen* bleiben“ - der Zugriff jedenfalls eines normierenden, standardisierenden Sozialmanagement findet im sozialen und pädagogischen Bereich eine Grenze in der Sperrigkeit alltäglicher Lebensführung und –bewältigung und der bis heute unklaren Verursachungsbedingungen intentionalen people processings, wobei ich wie alle anderen

Details sowohl jene Interpretation weglasse, die besagt, dass alltägliche Lebensbewältigung nichts anderes ist als der Versuch, sich in dieser Sperrigkeit sozial zu managen¹⁶ als auch die frühe Debatte darüber, dass ja auch der verstehende Zugang zum kolonialisierenden Zugriff werden kann (vgl. diverse Beiträge in Müller/Otto 1986).

Aber: *Sozialmanagement zwingt* – aus systemischen Gründen beispielsweise der Ressourceneffizienz – geradezu zu einer *Überschreitung* jenes technologisch einfacher und „sauberer“ bearbeitbaren Bereiches standardisierbarer und klar operationalisierbarer Elemente und verweist damit auf eine vom Sozialmanagement aus handlungstheoretisch nicht weiter aufschließbare Sphäre¹⁷ des kommunikativen direkten Geschäfts mit der „Kundschaft“, des „sozialpädagogischen Könnens“ (Müller 1993) – also dem sinnverstehenden, rekonstruktiven, klug diagnostischen oder aushandlungsbezogenen¹⁸ Agieren etwa in der Jugendhilfe, dem ebenso sinnverstehenden, dort aber eher als sozialpflegerisch gekennzeichneten Tete-a-tete etwa in der Altenarbeit. Salopp formuliert: Gerade um dessentwillen, von dem Soziale Arbeit nicht weiß, wofür sie bezahlt wird, wird sie von Sozialmanagement gebraucht. Sozialmanagement weiß immerhin heute, dass hier wichtiges geschieht, will es aber andererseits doch genauer wissen.

Um Strukturierung bemühte Qualitätsentwicklung kommt oft genug bestenfalls bei einer „besser strukturierten Offenheit“ (in Abwandlung eines Topos von Thiersch, vgl. z.B. 1993) an, weil nicht an den elementaren Bedingungen pädagogischen Handelns vorbei, „dass die sinnhaften Handlungsentwürfe, die das Handeln orientieren, sich zeitlich auch in Ungewissheit, sozial auch in der Fremde und sachlich auch im Unbestimmten bewegen“ (Hörster 1995: 38). Dies hat Auswirkungen ebenso auf die Handlungs- wie die evaluative Ebene. Es bleibt fraglich, ob bei aller Berücksichtigung möglichst überprüfbarer Kriterien des Gelingens eben das „Gelingen von Fallverstehen nicht letztlich auf subjektiven Momenten der Interaktion gründet, die mit Mitteln der Quantifizierung nur begrenzt erfasst und gesteuert werden“ (Merchel 2000: 172) können. Die so richtige wie wohlfeile Forderung, dass hier gerade in personenbezogenen Dienstleistungen nur höhere Fachlichkeit weiterhelfen können, verhüllt nur schwach, dass auch diese Fachlichkeit im praktischen Vollzug angesichts der Offenheit der Aufgaben letztlich auf dem kaum technologisierbaren Fundamenten wie „Takt als dem Organon praktischer Vernunft“ (Thiersch 1986: 27) aufruhrt, auf Vorstellungen reflexiv sich weiterentwickelnder Erfahrung, größerer Interaktionskompetenz usw.

Kein Wunder ist es in diesem Zusammenhang, wenn – befördert durch entsprechend operationalisierte Qualitätsentwicklungs- und Evaluationsinstrumente – die leichter technologisierbaren Aspekte bevorzugt und in den Mittelpunkt des Alltagshandelns gerückt werden. So richtig es ist, darauf problematisierend hinzuweisen, so problematisch ist die Negierung derer Wichtigkeit. Sozialmanagement verweist systematisch auf jene großen und allzu oft vernachlässigten Bereiche

¹⁶ Damit ergäbe sich die Figur eines situativen, pluralen und aushandlungsorientierten, gerade nicht standardisierenden bzw. normierenden Sozialmanagement im Fluchtpunkt z.B. im Kontext einer Theorie der Lebensbewältigung (vgl. z.B. Böhnisch/Schröder 2001: 218) oder der Alltagsorientierung mit ihren Elementen des Ressourcenarrangierens (Thiersch) usw., die in sozialwirtschaftlicher Perspektive ihre Entsprechung in konzeptionellen Bemühungen z.B. einer „Politik der Bewältigung“ (vgl. Böhnisch/Schröder 2001: 226) finden könnte.

¹⁷ Man kann in systemtheoretischer Perspektive diesen Gedanken noch konsequenter auch auf die Sphäre sämtlicher Organisations- und Managementfragen selbst beziehen, die auch entsprechende wissenschaftliche Zugriffe zu berücksichtigen haben: Wir haben es hier „mit Komplexitäten zu tun (...) und nicht mit funktionierenden Vereinfachungen. Erst recht sind bei allen sozialen Phänomenen, angefangen bei der Motivation der Mitarbeiter bis hin zum Management von Unternehmen, von der Politik zu schweigen, Zweifel an technischen Lösungen nicht nur angebracht, sondern zu unterstreichen. Denn soziale Systeme operieren auf der Basis von Sinn; und das ist ein Medium, in dem kausale Isolierungen nur in Grenzfällen gelingen“ (Baecker 1999: 32).

¹⁸ Vgl. zu der Kontroverse um die Entgegensetzung beider Modi bspw. in der Hilfeplanung Maas 1996; Merchel 1997; Urban 2001.

pädagogischen Handelns, die sehr wohl handwerklich aufgeklärt werden können und zwar sowohl in der Dimension der Struktur- als auch der Prozessqualität. Hier sowieso versucht Sozialmanagement – ob durch Ablauforganisation, Kontrakte, Incentives oder sonstiges – Ausreden, Luschigkeit zu bekämpfen und die Spannung „Sozialer Arbeit zwischen Routine und Innovation“ (so ein Buchtitel von Otto 1991) ständig neu aufzumischen (und sei es auch nur die verträdelte oder verschenkte Fortschreibung von Hilfeplanung, gedankenlos-intransparent-sanktionslose Hilfeabbrüche und Maßnahmenkarrieren usw; vgl. Baur u.a. 1998). Besser strukturierte Offenheit heißt aber auch *immer wieder zu öffnende Struktur*, heißt z.B. in Gestalt der flexiblen Erziehungshilfen den Abbau von Strukturen, die einem offenen und sich radikalisiert auf einen Fall einlassenden Perspektive entgegenstehen – um offen zu sein für Maßanzüge jenseits kanalisierter Maßnahmeförmigkeit und Versäulung.

Abwehr in der Qualitätsdebatte entsteht, wenn daraus Qualitätskontrolle wird, wenn Sozialmanagement sich hinterher wieder zum *Richter* aufschwingt, zum Richter über den Erfolg jenes Geschäfts, das es selber zumindest in seinen Mikrostrukturen nicht weiter aufzuklären vermag, demgegenüber es „draußen“ steht wie vor einer black box und gerade deshalb auch so große Schwierigkeiten hat anzugeben, worin denn der konkrete Erfolg des „darin“ passierenden bestehe. Dieser Modus der Qualitätskontrolle ist das genaue Gegenteil des Modus einer „Kultur der Qualität“ (vgl. Harvey/Green 2000: 22f.). Wohl dies macht Formen der *Selbstevaluation* als einer von „drinnen“ und „unten“ (vgl. v. Spiegel 1999) kommenden so attraktiv. Und eben hier liegt auch die besondere Bedeutung „*einheimischer*“ kritischer Evaluationen pädagogischen Handelns (z.B. Baur u.a. 1998) – sie helfen, den Vorbehalt gegen *von außen* kommende und sachfremde Kriterien aufzubrechen. Aber egal ob fremd oder selbst - immer wieder offenbart sich die schwierige Balance zwischen einer notwendigen Strukturierung der Qualitätsbewertung und der Reflexion des komplexitätsreduzierenden Charakters (vgl. Merchel 2000: 172ff.).

Eine Ordnung des *Drinnen* vs. *Draußen*, des *top-down* vs. *Bottom-up* greift gerade beim Qualitätsthema nicht länger. Noch so technokratisch anmutende Funktionen wie Controlling werden inzwischen *als sozialer Prozess* konzipiert. Zunächst *äußerliche* Management-Dimensionen werden *hereingeholt* und verankert in den Köpfen, möglicherweise sogar Herzen der Mitarbeiter. Und wieder sind es oft keine besonders elaborierten Verfahren, sondern einfache Krücken in Form von vorgeschriebenen Prozeduren oder dem Abarbeiten von Formularen in der Hilfeplanung (bei Strafe von Budgetverlusten, wenn sie nicht vorliegen), die die in ihre verschlingende Arbeit involvierten Fachkräfte *herausholen* aus dem Geschehen *in der* Black box – auch das hat mit der Absage an das schützende Argument des Technologiedefizits zu tun – und sie zwingen, ihr Geschäft gewissermaßen *von außen* zu betrachten. Dürr anmutende Methoden wie die „Balanced Scorecard“ (vgl. z.B. Schröder 2000) gewinnen in diesem Verständnis ihren hauptsächlichen Sinn in einem gemeinsamen Lernprozess. Über eine kommunikative Verständigung aller Beteiligten über Ziele – methodisch angeleitet und absichtsvoll in der Komplexität möglicher Dimensionen reduziert – soll eine nachhaltige *Implementation* erwirkt werden. Und entgegen einem kleinen isolierten Agieren im *Drinnen* immer drängender Probleme soll dem Blick aufs Ganze zum Durchbruch verholfen werden, lässt sich doch Qualitätsentwicklung begreifen als die Auflösung der bislang oft vorherrschenden Analysegrundeinheit – weg vom letztlich dyadischen Modell pädagogischer Interaktion hin zu komplexen multireferenziellen Interaktionssystemen. In vieler Hinsicht führt Sozialmanagement letztlich zu einer Aufwertung sozialer und pädagogischer Fachlichkeit(en), flankiert diese bestenfalls mit prozeduralen Stützen – von der Überantwortung an beschreibbare Teams über Regelsetzungen für Settings, in denen dann aber doch intersubjektive Aushandlungsprozesse stattfinden. Wenn man so will, unterscheidet sich soziales Management häufig von technokratischem in Form der Ersetzung von Maßziffern durch Vertrauen – auch hier im Modus einer „besser strukturierten Offenheit“. Und nochmals: Bei allem wären

ambitionierte Qualitätskriterien auch reflexiv auf die Vollzüge des Sozialmanagement anzuwenden – sie selbst stehen ebenso unter der Maßgabe z.B. der Effizienz, insbesondere hinsichtlich ihres Zeitbedarfs.

V

Arbeitslos? –

Fliegt im sozialmanagerialen professional war pädagogisch-soziale Expertise raus?

Professionspolitisch betrachtet verdichten sich viele der genannten Argumente zu einem Sprengsatz für Soziale Arbeit. An der Qualitätsdebatte lässt sich das besonders gut zeigen: Bei allen Bemühungen um feldspezifische Präzisierungen herrschen weithin „Unklarheiten über fachpolitische Zielrichtungen, über sozialpolitische Einordnungen sowie über professionelle Zuständigkeiten und Grenzziehungen“ (Merchel 2000: 167) vor. In dieser Situation wird das Feld sozialpolitisch und sozialarbeiterisch tätiger Personen fundamental aufgemischt – die Interpretation dieser interprofessionellen Verschiebung als Phänomen eines „*professional war*“ (Karsten 1998/99: 421 im Anschluss an Abbott 1998) ist nicht abwegig – gerade in Feldern, deren Genese immer schon unter diesem Konflikt begriffen werden können – zwischen ehrenamtlichen Armenbesuchern und professioneller Armutsverwaltung, zwischen administratorischer Jugendhilfe und dem (gesetzlich flankierten) Einsickern Sozialer Arbeit gerade in ermessensnäheren Vollzügen (oder wenn man so will: in der größeren Nähe zum schmutzigen Alltag), zwischen harter medizinisch-pflegerischer Deutungsmacht und weicherer pädagogischen oder therapeutischen Zugriffsweisen. Noch ist völlig unentschieden, welche inhaltlichen und prozeduralen Qualitätsbegriffe sich durchsetzen, noch ist damit völlig unentschieden, welche Leitorientierungen und welche Zuständigkeiten für die Bearbeitung des Qualitätsthemas „siegen“, noch spricht wenig dafür, dass gerade die pädagogisch Qualifizierten sich hier besonders positiv profilieren, um professionspolitisch *drinnen* – im Zentrum – eine bedeutendere Rolle zu spielen.

Belege hierfür gäbe es viele, im vielbeachteten Jugendhilfe-Experiment in Stuttgart beispielsweise sitzen an vielen Schaltstellen längst keine Pädagogen mehr. Und der unfreiwillige *Auszug der Sozialpädagogik aus der Altenarbeit/Altenhilfe* wäre ein bedrückend-spannendes Lernfeld – insofern es eben (im Verein mit sozialrechtlichen Vorgaben, die eine soziale Altenarbeit völlig ausblenden) nicht gelungen ist, auch nur ansatzweise eine tragende leitmotivische Stimme im interdisziplinären Konzert selbst einer sich als sozial verstehenden Gerontologie zu spielen; insofern es nicht gelungen ist, *sozialpflegerische* Qualitätsdimensionen in einer von medizinisch-pflegerischer Deutungsmacht geprägten Sphäre als relevante zu profilieren, und insofern es gescheitert ist, sich mit Bezug auf die notwendig *hohe Querschnittskompetenz* in beraterischen und Case-Management-Settings als die potentesten Fachkräfte darzustellen.

Aber es gibt auch eine nicht minder spannende wiewohl fast ironische Pointe, will man unbedingt aus der im Vergleich zur Jugendhilfe viel längeren Sozialmanagement-Geschichte der sozialen Gerontologie etwas lernen: Gerade mit Blick auf die oben genannten genuin sozialen Charakteristika einer auf Effektivität und Effizienz bedachten Sozialmanagement-Perspektive – den säkularen Siegeszug von Koproduktion, Kundenzufriedenheit, geteilter Verantwortung im welfare mix usw. – werden klassisch sozialpädagogische Theoriekonzepte wie die Alltags- oder die Netzwerkorientierung etwa in der Gesundheits- oder der Pflegewissenschaft dreist – wenn auch noch etwas unterkomplex – angeeignet¹⁹ – u.a. deshalb, weil die vorfindlichen technologisch inspirierten Ansätze der Alltagsorientierung in Form der ADL/IADL-Skalen (vgl. Wetzler 2000) verkommen sind zu Instrumenten der Bemessung von Pflegestufen nach

¹⁹ Wobei durchaus eigenständige Forschungstraditionen anderer Disziplinen hier stark mit einfließen, bspw. die Arbeiten von Baltes und Baltes.

men sind zu Instrumenten der Bemessung von Pflegestufen nach Kassenlage²⁰ - nicht unmöglich, dass aus solcher disziplinärer Bewegung auch eine professionspolitische werden könnte. Und noch mal anders kommt Soziale Arbeit z.B. zunächst in manchen Modellversuchen wieder *rein* ins Geschäft - mit ebenso kühlem Blick auf Effizienz und Effektivität lässt man sie dann schon mal versuchen, welche besondere Leistungsfähigkeit eine zwar modern gesteuerte, aber absichtsvoll als „Unterstützungsmanagement“ (vgl. z.B. Wissert 1999) gekennzeichnet und damit auch begrifflich beim social support und nicht beim ökonomistischen Care Management angesiedelte Variante des Netzwerkers im Einzelfall haben könnte – genuin verortet dicht an der Sphäre personaler und gemeinwesenbezogener Eigenressourcen. Und es zeigt sich – hier ist die ironische Wendung – dass ein solches biografisch und lebensweltlich orientiertes Case-Management besser ist – besser auch in Bezug auf die Ökonomie. Hier wäre die Chance genutzt worden, das ältere *einheimische* Konzept der sozialen Einzelhilfe in Sozialmanagement-Perspektive systematisch weiterzuentwickeln. Analog dazu könnte das hoffnungsvolle Projekt der „Ausstiegsberatung für Sozialhilfeempfänger“ (vgl. Burmann/Sellin/Trube 2000; Bartelheimer/Reis 2001) gelesen werden, wie pädagogische Expertise unter der Aufforderung zu besserem Management wieder *rein* kommt ins Geschäft. Auch hier wird aus kommunalem finanzpolitischen Leidensdruck heraus ein letztlich sozialpädagogisches Case-Management erprobt, das nicht nur zu einer win-win-, sondern möglicherweise zu einer triple-win-Situation führen könnte: Es nützt 1) der Kundschaft, 2) dem Sozialhilfeträger und 3) den Rekrutierungschancen unserer Spezies!

IV

Der Markt ist los! – ist Sozialmanagement der Gegensatz zu Einmischung in die äußere Rahmung durch Staat und Markt?

Gegen den in diesem Abschnitt zu verhandelnden Einwand wird gleich von vornherein Position bezogen: Sozialmanagement hat keineswegs zwingend etwas mit Entpolitisierung Sozialer Arbeit zu tun²¹ – eher ist das Gegenteil der Fall. Der Vorwurf muss ja aufgrund seiner verelendungstheoretischen Diktion vielleicht gar nicht mehr diskutiert werden, dennoch einige Argumente:

1) Sozialmanagement vergewissert sich besonders systematisch der strukturellen – wohlfahrtsstaatlichen und sozialwirtschaftlichen – *Rahmenbedingungen* (vgl. auch die in letzter Zeit stärker beachtete Dimension der „Infrastrukturqualität“ im Sozialraum). Viele seiner Qualitätsimpulse zielen auf die politische Kommunizierbarkeit sozialer Verhältnisse, sei dies eine entsprechend an-

²⁰ Hier könnte bspw. auch auf das Faktum hingewiesen werden, dass nach einigen Jahren die Notwendigkeit sozialpflegerischer Kompetenz durch die spät wieder eingefügte Abrechenbarkeit entsprechender Leistungen eine für die berufliche Zukunft sozialer Berufe im Geltungsbereich des PflVG entscheidende aber späte Anerkennung bekam.

²¹ Als neuere Beispiele unterschiedlicher Pole der Debatte für diesen Vorwurf vgl. z.B. 1) van der Laan (2000: 104), der als Trend im „market game“ als einen Aspekt die Entwicklung von der „Einbeziehung gesellschaftlicher Hintergründe hin zur Konzentration auf die ‚Sache‘“ identifiziert: „Entpolitisierung der Wohlfahrtspflege: Nicht Reden, sondern Handeln!“. Mehr wirkungs- als begründungsorientiert. Reduktion des Öffentlichen. Markt als neue Ideologie. Normative Diskussion wird durch kommerzielle Argumentation ersetzt. Das Überleben der Organisation ist wichtiger als ihr ‚mission-Statement‘, 2) Hornstein (2000: 134), der z.B. die Qualitätsoffensive des Bundes als Beleg für die Entpolitisierungsthese nimmt: „Insofern die Verfahren, so wie sie hier, (...) propagiert werden, ohne Inhalte auskommen, fällt die politische und damit auch die pädagogische Dimension aus. An keiner Stelle treten pädagogisch-politische Ansprüche, überhaupt die Ansprüche der Kinder und Jugendlichen, um deren Lebenschancen und Zukunftsperspektiven es in der Kinder- und Jugendförderung geht, in Erscheinung; insofern besteht eine problematische Ausstrahlung dieses Programms in der ‚Entpolitisierung‘, d.h. in der Ausklammerung der gesellschaftspolitischen Dimension von Förderungsentscheidungen“.

gelegte Jugendhilfeplanung, sei dies die Perspektive einer institutionalisierten gesellschaftlichen Dauerbeobachtung in Form von sozialer Berichterstattung usw.

2) Sozialmanagement gibt durch seine *steuerungstheoretische Perspektive* deutliche Hinweise für sinnvollere sozialrechtliche und –politische oder –administrative Rahmenbedingungen – sowohl mit Blick auf die Binnenrationalisierung von Organisationen wie auf sozialwirtschaftliche Bedingungen der Wohlfahrtsproduktion und zwar quer durch sämtliche sozialpolitischen Interventions-ebenen. Diese sind allerdings in vieler Hinsicht unübersichtlicher und in ihren Wirkungen noch nicht so recht absehbar – beredte Beispiele (wieder auch mit Blick auf Abwehrreflexe gegenüber dem Neuen von *außen*) finden sich z.B. im Bereich Finanzierungsformen, wenn zum Beispiel die standardisierte anspruchsrrechtlich bewehrte Dienstleistungs-Strategie „Kindergartenplätze für alle“ modifiziert würde durch eine „voucher-Strategie“, sozusagen ohne „Geld und gute Worte“ („Kita-Card“, vgl. Näther 2000), wenn in der Behindertenhilfe persönliche Budgets erprobt werden (mit Blick auf – auch hier – flexiblere und integriertere Hilfen im Fluchtpunkt von Selbstbestimmung und marktlicher Effizienz, vgl. Hajen 2001), oder beim Streit um die Sozialraumbudgets (mit Blick z.B. auf die Ausweitung fallunspezifischer Arbeit und eine treffsicherere Bedarfsorientierung der Finanzzurechnung, vgl. z.B. Ames/Bürger 1996/98; van Santen u.a. 2000).

3) Wenn *Wirkungen* mehr interessieren als inputs ist es nur konsequent, dass die – letztlich einseitig inputorientierte – Eindimensionalität des Abbau-Vorwurfs zu überwinden versucht wird. Es ist kein Zufall, dass bezüglich der Wohlfahrtsstaatstheorie im Kontext von Sozialmanagement sehr viel widersprüchlichere Konzepte angeeignet werden, beispielsweise die wohlfahrtspluralistische Perspektive. Der weiter oben hinsichtlich von Handlungsorientierungen in sozialen Dienstleistungen fokussierte Bezugspunkt der *Koproduktion* konvergiert deutlich mit der Auffassung von Wohlfahrtsproduktion in wohlfahrtspluralistischen Settings, und erscheint damit noch mehr als konzeptionell und empirisch gewissermaßen säkularer Trend internationaler Geltung, der noch die faszinierende Analyse der „three worlds of welfare capitalism“ (vgl. Esping-Andersen 1990; Schmid 1998) deutlich relativiert.

4) Im Schritt *vom sorgenden Staat zum enabling state* („aktivierenden Staat“, vgl. Olk 2000). schlagen sich nicht nur basale Erkenntnisse des Sozialmanagement nieder. Der Übergang vom sorgenden zum aktivierenden Staat kann verstanden werden unter dem Gesichtspunkt des sich um das Schwinden der Ressource Solidarität sorgenden Staates, mit dessen Pflege oder gar Herstellung die klassischen Steuerungsmedien Recht, Macht und Geld ebenso überfordert sind wie – bezogen auf den Zusammenhang der Erziehungshilfen - mit der Frage „can the state parent?“ (Milham 1999). In diesem Zusammenhang lassen sich mehr und mehr *wohlfahrtspolitische Interventionen analysieren als praktisch werdendes Sozialmanagement* – und dies in der ganzen Breite zwischen Einpunktinterventionen wie dem Volunteermanagement oder Querschnittsprojekten etwa einer Engagementförderung in ambitionierter bürgergesellschaftlicher Perspektive. Die Versozialmanagerialisierung folgt hier der Erkenntnis, dass eine nachhaltige Implementation z.B. eines solchen gesellschaftlichen Experiments nur über einen systematisch unterhaltenen – gemagten – in moderierten Netzwerken sich verselbständigenden sozialen *Lernprozess* gelingen kann. Wesentliche *Fluchtpunkte* wären die *soziale Integration* und die Ressource *Solidarität in der Bürgergesellschaft*.

5) Diese doppelte Internalisierung des Sozialmanagement in die Sozialpolitik als *Entpolitisierung* zu begreifen verhindert die Einsicht in die ungleich widersprüchlicheren Wirkungen. Mit *Entideologisierung* hätte das sehr viel mehr zu tun. Je mehr die Konturen der gerade benannten „drei Welten des welfare capitalism“ schwinden, die „neue Unübersichtlichkeit“ weiter Platz greift, im sozialmanagerial flankierten Trend zum „Aushandlungsstaat“ Universalisierungen und Standardi-

sierungen zurückgedrängt werden²², umso wichtiger werden „*gegenwirkende*“ *sozialmanageriale Formen* der Evaluation, Dauerberichterstattung und darauf aufbauenden politischen Kommunikation z.B. in entsprechend konzipierter Jugendhilfeplanung – in manchem eine aktualisierte Neuauflage kommunaler Sozial- und Sozialarbeitspolitik.²³ Und das hieße, den Fluchtpunkt Politisierung (mit Mielenz 1981 geredet gerne auch „Einmischung“) nicht *trotz*, sondern *durch* Sozialmanagement immer neu zu aktualisieren.

6) Sozialmanagement kann genau in dieser Perspektive geradezu als *Domestizierungsperspektive gegenüber einem entfesselten Markt* stark gemacht werden. Viele Teilinstrumente versuchen, in der Gestaltung klüger geregelter Quasi-Märkte Gegenimpulse zu reiner Marktmacht zu setzen, „um einem entfesselten Kapitalismus zu widerstehen“ (Karsten 2001: 1757). Diese Strategie läuft nicht auf Marktferne hinaus, sondern unter Bedingungen nicht-schlüssiger Tauschbeziehungen und dem sozialpolitischen Dreiecksverhältnis auf den Versuch, die positiven Marktimpulse durch Simulation zu aktivieren, die negativen dagegen zu minimieren²⁴ - eine Problematik, die nicht nur für den sozialen sondern ebenso für den Bildungsbereich intensiv diskutiert wird (vgl. z.B. Oelkers 2001). Die Perspektive auf Ergebnisqualität kann bei entsprechenden Steuerungsimpulsen auf der Basis überzeugender Evaluationsinstrumente durchaus dazu helfen, dass eben nicht nur das gegebene oder nachgefragte in guter Qualität und richtig ordentlich – mithin marktgängig – gemacht wird, sondern auch zu überprüfen, ob es „das richtige“ ist.

7) Die benannte Domestizierungsperspektive gilt gerade in jenen Bereichen, die möglicherweise schon wieder das „playing the market game“ abschwächen (dies könnte an einigen Regelungen des PflVG verdeutlicht werden) oder – u.a. aufgrund des späten Einstiegs in dieses „Spiel“ – es gar nicht so radikal spielen (KJHG), es gilt da, wo z.B. Incentives für Feldorientierung (vgl. z.B. für das Stuttgarter Jugendhilfeexperiment Früchtel u.a. 2001: 231ff.) – als Beispiel für über den „reinen Markt nicht ausreichend zum Zuge kommende Orientierungen – eingebaut werden und in vielen weiteren Gegenbewegungen zum oder Rücknahmen des radikalisierten Marktgeschehens. Wesentliche Fluchtpunkte bestehen hier sehr häufig im *Feldbezug* und in *Prävention* – bei aller Widersprüchlichkeit also in fach- und sozialpolitisch hochrelevanten Konzepten.

VII

Konsequenzenlos? – Potenzen des Oszillierens zwischen Drinnen und Draußen

Insgesamt begreift die vorgestellte Spur Sozialmanagement als ein Konzept von *draußen*, das als aufschließendes Konzept *innen* – in Theorie, Empirie und Praxis – sehr produktiv gemacht werden kann, das die disziplinären Binnengrenzen notwendig sprengt. Bis dahin aber bietet Sozialmanagement im besten Falle Potenzen, Anschlussfähigkeiten zu befördern, wo bisher hartnäckig

²² Hierunter sind auch solche Strategien zu zählen, die auf den ersten Blick z.B. aufgrund des ihnen zugrundeliegenden gleichartigen Anspruchs auf monetär bemessbare Größen (z.B. vouchers oder Geldleistungen in der Pflegeversicherung statt Sachleistungen) universalisierenden Charakter haben. Sie verweisen aber in vielen Fällen auf nachfolgende dienstleistende Bearbeitung in Form von Case Management, Beratung, oder Verbraucherschutz.

²³ Als Beispiel kann auf den von Heiner beschriebenen Trend verwiesen werden, für Evaluationen – egal ob Selbst- oder Fremdevaluationen – den Ausweis von Nützlichkeitsstandards zu verlangen: „dass die EvaluatorInnen sich mit ihren Adressaten vertraut machen, dass sie diese genau festlegen, ihre Informationsbedürfnisse ermitteln, auf diese Bedürfnisse zugeschnittene Evaluationen planen und den tatsächlichen Informationsbedürfnissen der jeweiligen Adressaten gerecht werden“ (Heiner 2001: 16). Nützlichkeitsstandard haben sich in diesem Verständnis eben gerade nicht nur an den Auftraggebern von Evaluationen zu bemessen, sondern an all denjenigen, „für die durch die Untersuchung etwas ‘at stake’ ist, also etwas auf dem Spiel steht“ (Heiner 2001: 16).

²⁴ Diese Perspektive gilt für die Soziale Arbeit, den Gesundheits- und den pflegerischen Bereich ebenso wie für den schulischen (vgl. z.B. Fend 2000: 64ff.) Bereich.

unterschiedliche Fach-, Sozio- und Organisationskulturen Verständigung erschweren – z.B. in der Entgegensetzung freier vs. öffentlicher vs. kommerzieller Träger; verwalterischer vs. sozialarbeiterischer Kulturen; Sozialpolitik vs. Wirtschaftspolitik; Sozialwesen vs. Betriebswirtschaft usw.). Dies gilt gleichermaßen für Anschlussmöglichkeiten in einem wissenschaftlichen Diskurs, der mit seinen disziplinären Rigiditäten ebenso hartnäckige Verständigungsschwierigkeiten aufweist. Diese Situation ist jedenfalls bislang theoretisch ebenso unbefriedigend wie mit Bezug auf die Generierung von Fragestellungen und Sichtweisen *in doppelter Weise produktiv*. Sozialmanagement kann so verstanden werden als eine Chiffre a) für die Formatierung bestimmter Fragen und b) für eine Denkrichtung zur Bearbeitung dieser Fragen. Im besten Falle gelingt dies, gerade weil der *Begriff vergleichsweise unbestimmt* ist.²⁵ Sozialmanagement – und ebenso seine Unterabteilungen: Qualität & Co. - stellt sich dar als besonders *zündendes Set wenig präziser aber umso inspirierender Begriffe* mit hohem aber als positiv begriffenen *Irritationspotenzial*. Es wäre keineswegs unmöglich, dass die Impulse – und hier hoffentlich die sozial zuträglichen – möglicherweise irgendwann in einer Weise stabil aber dynamisch *inkorporiert* sind, dass Sozialmanagement als thematische Bündelung historisch wieder überflüssig werden könnte.

Literatur

- Abbott, A. 1988: The system of professions, Chicago
- Ames, A./Bürger, U. 1996/98: Untersuchung über die Ursachen der unterschiedlichen Inanspruchnahme vollstationärer Heimerziehung im Verbandsgebiet Württemberg-Hohenzollern, Stuttgart (2 Teilberichte)
- Argyris, C./Schön, D. 1978: Organizational Learning: A theory of action Perspective. Reading, MA: Addison-Wesley
- Argyris, C./Schön, D. 1996: Organizational Learning II: Theory, Method and Practice, Reading, MA: Addison-Wesley
- Baecker, D. 1999: Organisation als System, Ffm
- Bartelheimer, P./Reis, C. 2001: Beratung als Dienstleistung in der Sozialhilfe: das „Modellprojekt Sozialbüros“, in: NDV: 81. Jg., S. 122-128
- Bartjes, H./Janning, H. 2000: Förderung des Ehrenamtes durch Unternehmen. Eine Bestandsaufnahme, in: Otto, U./Müller, S./Besenfelder, C. (Hg.): Bürgerschaftliches Engagement als Herausforderung für Fachkräfte und Verbände, Opladen, S. 79-91
- Baur, D. u.a. 1998: Leistungen und Grenzen von Heimerziehung. Ergebnisse einer Evaluationsstudie stationärer und teilstationärer Erziehungshilfen, Stgt u.a.
- Birtsch, V./Münstermann, K./Trede, W. (Hg.) 2001: Handbuch Erziehungshilfen. Leitfaden für Ausbildung, Praxis und Forschung, Münster
- Blandow, J./Gintzel, U./Hansbauer, P. 1999: Partizipation als Qualitätsmerkmal in der Heimerziehung. Eine Diskussionsgrundlage. Münster
- Böhnisch, L./Schröder, W. 2001: Pädagogik und Arbeitsgesellschaft. Historische Grundlagen und theoretische Ansätze für eine sozialpolitisch reflexive Pädagogik, Weinheim und München
- Burmann, N./Sellin, C./Trube, A. 2000: Ausstiegsberatung für Sozialhilfeempfänger. Konzepte, Instrumente und Ergebnisse eines vergleichenden Modells, Ffm
- DIE 2002, Zeitschrift für Erwachsenenbildung, Schwerpunkttheft „lernende Regionen“ 9. Jg., H. 1
- Donabedian, A. 1982: An exploration of structure, process and outcome as approaches to quality assessment, in: Selbmann, H.-K./Überla, K.H. (Hg.): Quality Assessment of medical care, Gerlingen 1982, S. 69-82
- Esping-Andersen, G. 1990: The three worlds of welfare capitalism, Cambridge
- Fend, H. 2000: Qualität und Qualitätssicherung im Bildungswesen. Wohlfahrtsstaatliche Modelle und Marktmodelle, in: Helmke/Hornstein/Terhart (2000: 55-72)
- Finis Sieglar, B. 1997: Ökonomik Sozialer Arbeit, Freiburg

²⁵ So etwa Nokielski bereits vor 10 Jahren: Auch beim Begriff SM handele es sich „nicht um die Bezeichnung eines ausformulierten Konzepts organisatorischer Gestaltung, sondern eher um eine Such- und Problemformel, mit der sich die Erwartung verbindet, in anderen Bereichen bewährte Managementmethoden müssten auch auf die Organisation gesundheitlicher und sozialer Dienstleistungen anwendbar sein“ (Nokielski 1992: 43).

- Früchtel, F./Scheffer, T. 2000: Experimentieren bis zur Serienreife. Prototyping als Methodik zur Weiterentwicklung der Erziehungshilfen, in: NDV, 80. Jg., S. 183-188.
- Früchtel, F. u.a. (Hg.) 2001: Umbau der Erziehungshilfe. Von den Anstrengungen, den Erfolgen und den Schwierigkeiten bei der Umsetzung fachlicher Ziele in Stuttgart, Weinheim und München
- Gerull, P. 2001: Qualität und Qualitätsentwicklung in den Erziehungshilfen, in: Birtsch/Münstermann/Trede (2001: 440-457)
- Grunwald, K. 2001: Sozialwirtschaft, in: Otto/Thiersch (2001: 1794-1805)
- Hajen, L. 2001: Persönliche Budgets in der Behindertenpolitik, in: NDV, 81. Jg., S. 66-75 und 113-121
- Harris, J./Kirk, B.M. 2000: Jugendgerichtssystem und Managerialismus in England, in: Otto/Schnurr (2000: 111-142)
- Harvey, L./Green, D. 2000: Qualität definieren. Fünf unterschiedliche Ansätze, in: Helmke/Hornstein/Terhart (2000: 17-39)
- Heiner, M. (Hg.) 1998: Experimentierende Evaluation. Ansätze zur Entwicklung lernender Organisationen, Weinheim und München
- Heiner, M. 2001: Qualitätsmanagement und Evaluation als Neuauslegung des Verhältnisses in Theorie und Praxis, unv. Ms., (leicht verändert unter <http://www.uni-tuebingen.de/uni/sei/a-sozp/spt-programm25.htm>)
- Helmke, A./Hornstein, W./Terhart, E. 2000: Qualität und Qualitätssicherung im Bildungsbereich: Schule, Sozialpädagogik, Hochschule, 41. Beiheft der ZfPäd, Weinheim und Basel
- Helmke, A./Hornstein, W./Terhart, E. 2000a: Qualität und Qualitätssicherung im Bildungsbereich. Zur Einleitung in das Beiheft, in: Helmke/Hornstein/Terhart 2000: 7-16
- Hörster, R. 1995: Pädagogisches Handeln, in: Krüger, H.-H./Helsper, W. (Hg.): Einführung in Grundbegriffe und Grundfragen der Erziehungswissenschaft, Opladen, S. 35-42
- Hornstein, W. 2000: Qualität und Evaluation in der Sozialpädagogik, in: Helmke/Hornstein/Terhart (2000: 129-136)
- Honig, M.-S. 2002: Pädagogische Qualität als erziehungswissenschaftliches Problem, unv. Ms. Trier, (erscheint in: neue praxis)
- Hottelet, H. 1999: Sozialmanagement: Ein Konzept im Wandel, in: SOCIALmanagement, H. 3, S. 8-10
- Hummel, K. 2001: Engagementförderung als politische Aufgabe – am Beispiel eines Lernnetzwerkes, in: Heinze, R.G./Olk, T. (Hg.): Bürgerengagement in Deutschland. Bestandsaufnahme und Perspektiven, Opladen, S. 379-396
- JSB (Jan Schröder Beratungsgesellschaft) 2000: Handbuch zur Neuen Steuerung in der Kinder- und Jugendhilfe: eine Arbeitshilfe für freie und öffentliche Träger, (hgg. Vom BMFSFJ), Stgt u.a.
- Karsten, M.-E. 1998/99: Keine Qualität ohne Qualifizierung des Personals, in: ArchSozArb, 29./30. Jg., S. 419-429
- Karsten, M.-E. 2001: Sozialmanagement, in: Otto/Thiersch (2001: 1757-1762)
- Klie, T./Schmidt, R. (Hg.) 1999: Die neue Pflege alte Menschen, Bern u.a.
- Klatetzki, T. 2001: Jugendhilfestationen, in: Otto/Thiesch (2001: 881-884)
- Kühn, D. 1981: Die Bedeutung der Sozialplanung für eine soziale Kommunalpolitik, in: Müller/Olk/Otto (2001: 113-132)
- Lane, B. 1999: Choice matters: Policy alternatives and implications for charter schools, <http://www.nwrel.org/charter/policy.html>
- Luhmann, N./Schorr, H.-E. 1982: Das Technologiedefizit der Erziehung und die Pädagogik, in: Luhmann, N./Schorr, H.-E. (Hg.): Zwischen Technologie und Selbstreferenz. Fragen an die Pädagogik, Ffm, S. 11-40
- Maas, U. 1996: Soziale Arbeit als Verwaltungshandeln, Weinheim und München
- Merchel, J. 1997: Der missverstandene Charakter von Hilfeplanung, in: NDV, 77. Jg., S. 219-222
- Merchel, J. 2000: Zwischen Hoffnung auf Qualifizierung und Abwehrreflex: Zum Umgang mit dem Qualitätsthema in der Jugendhilfe, in: Helmke/Hornstein/Terhart (2000: 161-184)
- Merchel, J. 2001: Sozialmanagement. Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der Sozialen Arbeit, Münster
- Merchel, J. 2001a: Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Ein Lehr- und Arbeitsbuch, Münster
- Merchel, J. 2001b: Qualitätsentwicklung statt Zertifizierung. Zur Problematik der Zertifizierung von Einrichtungen und Diensten der Sozialen Arbeit, in: NDV, 81. Jg., S. 75-81
- Mielenz, I. 1981: Die Strategie der Einmischung – Soziale Arbeit zwischen Selbsthilfe und kommunaler Politik, in: Müller/Olk/Otto (1981: 57-66)
- Milham, S. 1999: Can the state parent?, in: Colla, H.E. u.a. (Hg.): Handbuch Heimerziehung und Pflegekinderwesen in Europa, Neuwied, Krefeld, S. 439-446
- Müller, B. 1993: Sozialpädagogisches Können. Ein Lehrbuch zur multiperspektivischen Fallarbeit, Freiburg
- Müller, S./Otto, H.-U. (Hg.) 1986: Verstehen oder kolonialisieren? Grundprobleme sozialpädagogischen Handelns und Forschens, Bielefeld, 2.überarb. Aufl.

- Müller, S./Olk, T./Otto, H.-U. (Hg.) 1981: Sozialarbeit als soziale Kommunalpolitik. Ansätze zur aktiven Gestaltung lokaler Lebensbedingungen. (neue praxis Sonderheft 6) Neuwied
- Müller-Schöll, A./Priepke, M. 1989: Sozialmanagement. Zur Förderung systematischen Entscheidens, Planens, Organisierens, Führens und Kontrollierens in Gruppen, Ffm, 2. Aufl.
- Mutz, G. 2000: Unternehmerisches Bürgerschaftliches Engagement. Corporate Social Responsibility, in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, 13. Jg., H. 2, S. 77-86
- Näther, J. 2000: Die Kita-Card. Ein neues Modell zur Planung und Finanzierung der Kindertagesbetreuung in Hamburg, in: Jugendhilfe, 38. Jg., H. 1, S. 34-39
- Nokielski, H. 1992: Sozialmanagement ohne Manager? Zur Organisationsentwicklung von Wohlfahrtsverbänden, in: Sozialer Fortschritt, H. 2, S. 43-46
- Nullmeier, F. 1998: Input, Output, Outcome, Effektivität und Effizienz, in: Bandemer, S.v. u.a. (Hg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, Opladen, S. 314-323
- Oelkers, J. 2001: Zukunftsfragen der Bildung, 43. Beiheft der Zeitschrift für Pädagogik, Weinheim und Basel
- Oevermann, U. 2000: Dienstleistung der Sozialbürokratie aus professionstheoretischer Sicht, in: von Harrach/Loer/Schmidtke (2000)
- Olk, T. 2000: Der „aktivierende Staat“. Perspektiven einer lebenslagenbezogenen Sozialpolitik für Kinder, Jugendliche, Frauen und ältere Menschen, in: Müller, S. u.a. (Hg.): Soziale Arbeit. Gesellschaftliche Bedingungen und professionelle Perspektiven, Neuwied, Kriftel, S. 99-117
- Otto, H.-U. 1991: Sozialarbeit zwischen Routine und Innovation. Professionelles Handeln in Sozialadministrationen (unter Mitarbeit von K. Böllert), Berlin u.a.
- Otto, H.-U./Schnurr, S. (Hg.) 2000: Privatisierung und Wettbewerb in der Jugendhilfe. Marktorientierte Modernisierungsstrategien in internationaler Perspektive, Neuwied, Kriftel
- Otto, H.-U./Thiersch, H. 2001 (Hg.): Handbuch Sozialarbeit/Sozialpädagogik, Neuwied, Kriftel
- Otto, U. 2001: Altenarbeit, in: Otto/Thiersch (2001: 11-20)
- Schmidt, M.G. 1998: Sozialpolitik in Deutschland. Historische Entwicklung und internationaler Vergleich, Opladen (2.Aufl.)
- Schröder, J. 2000: Die Balanced Scorecard – ein bedrohlicher Virus?, in: NDV, 80. Jg., S. 417-423
- Thiersch, H. 1986: Verstehen oder Kolonialisieren? Verstehen als Widerstand, in: Müller/Otto (1986: 19-36)
- Thiersch, H. 1993: Strukturierte Offenheit, in: Rauschenbach, T./Ortmann, F./Karsten, M.-E. (Hg.): Der sozialpädagogische Blick, Weinheim, S. 11-28
- Treptow, R./Hörster, R. (Hg.) 1999: Sozialpädagogische Integration. Entwicklungsperspektiven und Konfliktlinien, Weinheim und Basel
- Urban, U. 2001: Individuelle Hilfeplanung im strukturellen Widerspruch Sozialer Arbeit, in: neue praxis, 31. Jg., S. 388-400
- Van der Laan, G. 2000: Handlungsspielräume von Sozialarbeitern unter Marktbedingungen – das Beispiel Niederlande, in: Otto/Schnurr (2000: 87-110)
- Van Santen u.a. 2000: Sozialindikatoren, Fremdunterbringung und Sozialraumorientierung – ein Bermudadreieck für Fachlichkeit, in: ArchSozArb, 31. Jg., S. 101-134
- Von Harrach, E.-M./Loer, T./Schmidtke, O. (Hg.) 2000: Die Verwaltung des Sozialen – Formen der subjektiven Bewältigung eines Strukturkonflikts, Konstanz
- Von Spiegel, H.: 1999: Selbstevaluation – Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung „von unten“, in: Merchel, J. (Hg.): Qualität in der Jugendhilfe. Kriterien und Bewertungsmöglichkeiten, Münster, S. 351-373
- Weber, S. 2002: Das lernende Netzwerk. Netzwerk-Organisationen und Organisationsnetzwerke als Prozess gestalten. Wiesbaden
- Wendt, W. R. 1998: Soziales Wissensmanagement, Baden-Baden
- Wetzler, R. 2000: Internationale Ansätze zur Qualitätssicherung und –verbesserung in ausgewählten Bereichen sozialer Arbeit, in: Helmke/Hornstein/Terhart (2000: 185-206)
- Winkler, M. 2000: Qualität und Jugendhilfe. Über Sozialpädagogik und reflexive Modernisierung, in: Helmke/Hornstein/Terhart (2000: 137-159)
- Winkler, M. 2001: Auf dem Weg zu einer Theorie der Erziehungshilfen, in: Birtsch/Münstermann/Trede (2001: 247-281)
- Wissert, M. 1999: Beratungshilfen bei der Pflege und Versorgung alter Menschen durch das Unterstützungsmanagement, in: Klie/Schmidt (1999: 121-164)