

Der Fluchtpunkt der Argumentation ist schlicht: Gerade im eigentümlichen Oszillieren zwischen Drinnen und Draussen entwickelt SM eine irritierende aber produktive Potenz – die Konfrontation der pädagogisch-sozialen mit vermeintlich fremden Handlungs- und Denkrationalitäten verhilft zur besseren Erreichung des eigenen. Das soll an 6 gängigen Einwänden deutlich werden.

- Eine *erste Vorbemerkung*: Natürlich ist es so, *dass SM von aussen kommt*. Egal ob in Gestalt von Gesetzesnovellen (allen voran das Pflegeversicherungsgesetz), ob in Berichten der KGSt oder oder oder – federführend sind in der übergroßen Mehrheit pädagogisch-fachlich *nicht* einschlägige Vertreter von Rechts-, Verwaltungs- und Wirtschaftswissenschaften – keine geringe *Erblast* für Abwehrreflexe bis heute. Aber die Bilanz ist schon bitter. Wäre nur ein Bruchteil des Scharfsinns, der für die Entlarvung des SM aufgebracht wurde auf die Kritik der eigenen Praxis verwendet worden, wäre mehr bei rausgekommen. Die Frage „wolle mer se reilasse“ läuft längst ins Leere – *SM kommt von aussen und ist längst drinnen*.
- Eine *zweite Vorbemerkung* dazu, was SM alles *in seinem Themenhorizont drinnen* hat. SM bezieht sich in mehrfacher Hinsicht „auf Ganze“ – *erstens* –
 - mit Blick auf einen Fall über eine ganze Zeitstrecke und das Handeln im Fallverfolg und sei es auch in Dienstleistungsketten,
 - mit Blick auf umfassende Prozesse in sozialen Feldern („Prozessmanagement“)
 - mit Blick auf das besser strukturierte Handeln in Institutionen („Management in NPO“)
 - mit Blick auf *ausdifferenzierte* Funktionen („das Management/die Manager“ und ihren Instrumente-Kanon
 - mit Blick auf *eingebettete* Vollzüge im berufsalltäglichen Handeln auf sämtlichen Ebenen
 - bezieht sich aufs Ganze mit Blick auf den sozialwirtschaftlichen Rahmen, also: Ordnungs- und Wohlfahrtspolitik, Sozial- und Bildungsrechts usw.,
 - mit Blick auf das ganze große „Andere“ der Wohlfahrtsproduktion, auf *Handeln im intermediären Bereich*
 - SM also bezieht sich aufs Ganze mit Blick auf die schwierige Regulation im *Mix der Handlungsrationaltäten* von Bürokratie, Solidarität, Vertrag und Tausch.SM 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. Was hier ganz knapp und alles andere als systematisch versucht wird, wäre ein *programmatischer (und vielleicht allzu panoramischer) Begriff von Sozialmanagement*, der sozial und pädagogisch anschlussfähig wäre und der eine Reihe normativer und funktional-systematischer Begründungen auf seiner Seite hätte.

¹ Stark verkürzte Fassung eines Aufsatzes, der 2002 in der Neuen Praxis, 32. Jg. abgedruckt wird.

Damit wäre zum 1. Generaleinwand zu kommen: SM sei nur praxeologisches Konstrukt – bleibt also die Theorie wirklich (gar notwendig) aussen vor?

- Ein stimmiges Konzept des SM 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, in Verbindung gesetzt mit Besonderheiten der Sozialen Dienste. Böse könnte man SM kennzeichnen als real existierendes Import-Sammelsurium, als additive Kunstlehre modisch arrangierter Teilchen mit besonderem Bias auf einen ärmelhochkrepelnden Erledigungsoptimismus – ... und hätte damit recht.
- Es existiert also – zumindest bislang? – keine Theorie des SMs. Dasselbe gilt auch bezüglich einer *pädagogischen* Theorie des SMs. Wie der allgemeinen Managementlehre auch fehlt es der in weiten Teilen praxisorientierten SM-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
 - aus Netzen von Problemen und Fluchtpunkten charakteristischer, thematischer Profile.
 - aus dem ganz schlichten Rekurs auf rechtliche und politische Regelungen, mithin auf sozusagen theoriefremde Referenzsysteme „draußen“.

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

- Das allgemeinste forschungsbezogene Desiderat des SM besteht in der *Perspektive auf Wirkungen*, auf die Aufklärung ihrer Bedingungen, und ggf. auf einer interventorischen Weiterentwicklung. Hier hat SM unzweifelhaft fragengenerierendes Potenzial. Dass dabei zumindest im Moment vielfach die spannenderen Anknüpfungspunkte im weiteren Feld der *Sozialwissenschaften* und nicht in den *Erziehungswissenschaften* liegen, muss nicht immer so bleiben.

Also zum zweiten Einwand: SM habe *keinen eigenen normativen Referenzbegriff des Sozialen oder des Pädagogischen* und sei deshalb für alle möglichen Zwecke instrumentalisierbar - und seien sie noch so unsittlich.

Die genannten Erblasten (Fremdherkunft / Theoriestatus) und mancherlei Praxen sprechen *dafür* (und damit würde es zu einer mächtigen dritten *Erblast*), *ich* spreche *dagegen* – warum?

- 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.
- SM bezieht sich darin *aufs soziale Ganze* – auf all das, 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 eva-

luatorischen Credo der outcome-Orientierung nach – erst noch nachgewiesen werden müssen.

- In diesem Bezug aufs Ganze kann in *anthropologischer* Hinsicht auch für *soziales* Management die Figur des homo oeconomicus, des rationalen Nutzen-Maximierers ebenso wenig erschöpfende Erklärungsfigur jener Subjekte sein, mit denen Pädagogik es zu tun hat. Vieles erinnert nicht von ungefähr an die Bemühungen in der Dienstleistungsdebatte, über einen äusserlichen Kundenbegriff hinauszukommen, fast immer in der Figur *handlungsfähiger koproduzierender in Grenzen gemeinsinniger Subjekte*
- Aber auch viele prozessbezogene Elemente des SM können heute – nach der Überwindung der gruppen- und interaktionstheoretischen Konzepte – als *genuin pädagogische Prozesse* verstanden werden (nicht nur direkt bezogen auf die Kundenschaft sondern erweitert auf die Professionellen und die Organisation und soziale Gebilde – der Fokus hiesse *Dauerlernen, Dauerinnovation in Netzwerkbezügen*) – bspw. im Kontext von Personalentwicklung und -führung, von Selbstevaluation, von Leitbildentwicklung und Sozialplanung als kommunikativem Prozess, u.v.a.m. Ganz allgemein setzt sich die Überzeugung durch, dass Qualitätsentwicklung ohne die Qualifikation des Personals kaum realisierbar ist. In Modellen zu „lernenden Organisationen“ wird diesem Prozess der Qualifizierung eine besondere methodische Bedeutung zugemessen – Modelle, die inzwischen auch auf Gemeinwesen und Regionen oder grossräumige soziale Netzwerke hin konzipiert und erprobt werden (Bsp. die systematische Kultivierung von Bürgerschaftlichem Engagement in Baden-Württemberg als SM-gestütztes Lernnetzwerk; vgl. Otto/Müller/Besenfelder 2000). Hier gehen Formen des SM etwa mit erwachsenenbildnerischen und sozialpädagogischen Konzepten ungemein spannende Verbindungen ein. Und genau dieser Aspekt des Lernens bringt die Qualitätsentwickler und Selbstevaluierer gegen die Zertifizierer auf.
- Waren es soweit *konzeptionell-praktische* Bezugspunkten, so entsprechen ihnen *theoretische* und forschungsbezogene Bezüge auf zentral sozial und pädagogisch verortete Theorien oder bescheidener: Theoriestücke, häufige auf solche, die in engen Disziplinengrenzen nicht so recht gedeihen (etwa im Horizont Sozialökologie, Intermediarität, Partizipation, Netzwerke, Empowerment, Raum- und Ortsbezogenheit). Auch in der spezifisch *sozialen* Schärfung gibt es freilich noch vieles auszubuchstabieren
- Natürlich können hier *auch verdächtigere Fluchtpunkte* (Fluchtpunkte für einen bestenfalls äusserlichen Sozialbezug) genannt werden – etwa
 - wenn aus Qualitätsmanagement Standardisierungen und Normierungen statt pluraler Massanzüge werden,
 - wenn sozialpädagogische Integration oder Bewältigung unter der Hand undefiniert wird zu Störungsfreiheit,

Zusammenfassend aber bleibe ich dabei: Wenn auch SM keinen eigenständigen Begriff des Sozialen und Pädagogischen hat, so lässt es sich dennoch in besonderer Weise mit einem solchen kompatibel konzipieren. Aber: Nur zum kleineren Teil verdeutlichen die Überlegungen, dass SM aus *analytischer* oder *funktionaler Eigenlogik* entsprechend formatiert werden müsse. Viel häufiger geschieht dies durch *deskriptive* Anknüpfung oder *normative* Entscheidung.

- Ist die Einbeziehung des *Wirtschaftlichkeitskriterium* die Nagelprobe auf den sozialen Charakter des SM? Ob es in der Sozialen Arbeit überhaupt gelten dürfe, diese Frage ist mittlerweile schlicht überholt – es ist in der Welt und dies zum einen grossen Teil mit sozialrechtlich-faktischem Gewicht, zum anderen mit weiteren guten Gründen! Sprach ich vorhin von der zentralen Kategorie Wirksamkeit (Effektivität), so wäre nun die *zentrale*

Kategorie Effizienz auch und gerade in der Sphäre des Helfens *sozial und pädagogisch auszubuchstabieren* – und zwar in Theorie und Praxis.

Die *Erblast* der Karriere des SM aus verengter Effizienzkritik an der Sozialen Arbeit belastet hartnäckig – und in der Tat fallen einem ja auch spontan *weit mehr* Belege für den Siegeszug eines industrieförmigen „Managerialism“ ein, *als* positive Beispiele für die sich verbreitende Anerkennung der ökonomischen Perspektive – schade, denn hier ist beträchtliche Energie freigesetzt worden (bis hin zu Gemeinwesenökonomie oder der Aufweitung einer betulichen Ehrenamtsförderung hin zu corporate citizenship von Unternehmen).

Das nächste Argument bekomme ich beim besten Willen nicht als Einwand formuliert – schauen wir also wenigstens, dass es nicht zur zahnlosen Konsensformel wird: *Qualität im und durch* und des SM – Wie ein wesentlich von aussen formulierter Imperativ produktiv inkorporiert wird

- Die Karriere des SM auch in der Sozialen Arbeit verdankt sich ganz sicher seinem Zentralbegriff der *Qualitätsentwicklung*, der viel stärker *Akzeptanz mobilisieren* kann als bspw. die Neue Steuerung – obwohl er ebenso *wesentlich von draussen* kam.

Mit den fremd-externen Triebkräften

- sind gemeint bspw. internationale Aspekte wie die Impulse im Gefolge des europäischen Integrationsmodells der Marktöffnung oder – ganz anders – die Evaluationsergebnisse von Timms und PISA,
- sind gemeint bspw. die gesetzlichen Qualitätsverpflichtungen, zunächst im Pflegeversicherungsgesetz – hier rigide und vordergründig als *Qualitätskontrolle* -, dann jüngst im BSHG und im KJHG – hier stärker als *Qualitätsentwicklung*,
- sind gemeint nochmals anders akzentuierte Qualitätsimperative der diversen Verwaltungsreformwellen und zuletzt der stolpernden Neuen Steuerung – Qualitätsimperative freilich, die aus Sicht der Sozialen Arbeit noch nicht einmal *selbst* basalen Qualitätskriterien genügen.
- Das Bemühen um *Qualität* ist freilich auch *dem traditionellen pädagogischen Diskurs nicht äusserlich* oder völlig neu, denn schon immer wurde über Normen, Ideen, Programme und Praxisformen zur Erreichung von ‘guter’ Erziehung bzw. ‘guten’ Erziehungs-, Bildungs- und Sozialeinrichtungen etc. diskutiert“. Aber hier fehlten die Instrumente, um die Idealvorstellungen mit den tatsächlich erreichten Wirkungen zu konfrontieren oder um letztere ins Verhältnis zur umstrittenen Effizienz zu setzen (auch hier sind die Schul-Studien aufsehenerregende Beispiele).
- SM aber hat mit der Qualitätsperspektive eine doppelte Potenz: Es bündelt die Aufmerksamkeit auf den Qualitätsaspekt, organisiert die Bemühungen, aus qualitätsbezogenen Idealvorstellungen Praxis – und zwar empirisch kontrollierbare Praxis – werden zu lassen und beansprucht so, auch ältere *Qualitätskriterien wirklich zur Geltung zu bringen* - *ob* echtes „choice matters“ statt formalem „Träger-wunsch-und wahlrecht“, *ob* echte „Hilfe zur Selbsthilfe“ in der Sozialhilfe *oder ob* wirkliche Geltung der „Strukturmaximen“, aber sauber durch alle drei Qualitätsebenen durchoperationalisiert.
- Mit der Qualitätsperspektive wird SM *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 – in ihren besseren Formen ist Qualitätsentwicklung geradezu *der* Modus konstruktiver Kritik, der nachhaltig *reingelassen* wird in pädagogische Felder.

Damit wäre zum vierten Einwand zu kommen: Qualität und Technologie – Kann SM funktionieren, ohne sich auf die pädagogische Binnenrationalität einzulassen?

- Die Qualitätsdebatte ist deshalb so erregt, weil sie das *strukturelle Technologiedefizit* nicht mehr als Ausrede für ein geschäftiges muddling through durch eine „diffuse Allzuständigkeit“ gelten lassen will – zu oft musste es dazu herhalten, sich bestenfalls *ei-nerseits* auf Zahlenstandards, *andererseits* auf weiche Verfahren wie der Supervision einzulassen, um sich der integrierten Bilanzierung aller drei Qualitätsebenen nicht stellen zu müssen. SM ist *dagegen* regelrecht allergisch, zieht es doch seine Identität nicht zuletzt aus seiner Macherperspektive: „Wir *machen* Ergebnisqualität in zielbezogenen Vorgängen des Hervorbringens“. Dazu müssen einige Andeutungen genügen:
- Zunächst: *SM kann das Technologiedefizit natürlich nicht auflösen – und das ist gut so!* SM „muß leider *draußen* bleiben“ - der Zugriff jedenfalls eines normierenden, standardisierenden SM findet im sozialen und pädagogischen Bereich eine Grenze in der Sperrigkeit alltäglicher Lebensbewältigung und der bis heute unklaren Verursachungsbedingungen intentionalen „people processings“.
- Aber: *SM zwingt* geradezu zu einer *Überschreitung* jenes technologisch einfacher und „sauberer“ bearbeitbaren Bereiches standardisierbarer und klar operationalisierbarer Elemente und verweist damit auf eine vom SM aus handlungstheoretisch nicht weiter aufschließbare Sphäre des kommunikativen direkten Geschäfts mit der Kundschaft, des „sozialpädagogischen Könnens“ – also dem sinnverstehenden, klug diagnostischen oder aushandlungsbezogenen Agieren etwa in der Jugendhilfe, oder dem sozialpflegerischen 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 SM gebraucht. SM 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“ (Thiersch 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). Das ist das eine. Aber SM verweist systematisch auch auf jene allzu oft vernachlässigten Bereiche pädagogischen Handelns, die sehr wohl handwerklich aufgeklärt werden können und zwar sowohl in der Struktur- als auch der Prozessqualität. Hier sowieso versucht SM – ob durch Ablauforganisation, Kontrakte, Incentives oder sonstiges – Ausreden, Luschigkeit zu bekämpfen und die Spannung „Sozialer Arbeit zwischen Routine und Innovation“ ständig neu aufzumischen (und sei es auch „nur“ die vertrödelte oder verschenkte Fortschreibung von Hilfeplanung, gedankenlos-intransparent-sanktionslose Hilfeabbrüche usw.).
Es sind oft ganz einfache Krücken in Form von vorgeschriebenen Prozeduren oder auch dem Abarbeiten von Formularen in der Hilfeplanung (bei Strafe von Budgetverlusten, wenn die Formulare nicht vorliegen), die die tief involvierten Fachkräfte gewissermaßen *heraus*holen aus dem Geschehen *in der* Black box und sie zwingen, ihr Geschäft gewissermaßen *von aussen* zu betrachten. Dürr anmutende Methoden wie die „Balanced Scorecard“ gewinnen in diesem Verständnis ihren hauptsächlichen Sinn, Sinn im gemeinsamen Lernprozess. Über eine kommunikative Verständigung aller Beteiligten über Ziele – und zwar methodisch angeleitet und absichtsvoll in der Komplexität möglicher Ziele und Dimensionen reduziert – soll eine nachhaltige *Implementa-tion* erwirkt werden.
Damit ich aber mit der „besser strukturierten Offenheit“ nicht falsch verstanden werde – sie heisst auch immer wieder „*offener strukturierte Struktur*“, etwa: Aufbrechung

versäulter Maßnahmeförmigkeit, geradezu *das* Credo z.B. der Flexibilisierung der Erziehungshilfen oder im gerontologischen Case-Management.

- Und noch mal zur Internalisierung von Kritik. *Abwehr in der Qualitätsdebatte entsteht*, wenn SM sich hinterher wieder zum Richter aufschwingt, zum *Richter über den Erfolg jenes Geschäfts*, 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. Wohl dies macht Formen der Selbstevaluation als einer von *drinnen* kommenden so attraktiv.
- 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 erfolgen, es werden *äußerliche* Management-Dimensionen *hereingeht* und verankert in den Köpfen, möglicherweise sogar Herzen der Mitarbeiter.

In vieler Hinsicht führt SM letztlich zu einer Aufwertung sozialer und pädagogischer Fachlichkeit, flankiert diese bestenfalls mit prozeduralen Stützen – von der Überantwortung an beschreibbare Teams über Regelsetzungen für Settings, in denen dann aber doch intersubjektive Aushandlungsprozesse stattfinden. Das ist letztlich „Ersetzung von Maßziffern durch Vertrauen *plus x*“ – fundamental gestützt und dynamisiert durch Lernen und Qualitätsentwicklung – und alles um einer „besser strukturierten Offenheit“ willen.

Nach dem freundlichen Ton kommt ein unfreundlicher Einwand: *Professionspolitisch* betrachtet verdichten sich viele der genannten Argumente zu einem Sprengsatz für unsere Spezies. An der Qualitätsdebatte lässt sich das besonders gut zeigen: Noch ist völlig unentschieden, welche Lektorientierungen und welche Zuständigkeiten für die Bearbeitung des Qualitätsthemas „siegen“. In dieser Situation wird das Feld fundamental aufgemischt – die Interpretation als „*professional war*“ ist nicht abwegig.

Bei allen Bemühungen um feldspezifische Präzisierungen – noch spricht wenig dafür, dass gerade die pädagogisch Qualifizierten sich hier besonders positiv profilieren.

- Belege hierfür gäbe es viele, im vielbeachteten Jugendhilfe-Experiment in Stuttgart (vgl. Früchtel u.a. 2001) beispielsweise sitzen an den Schaltstellen längst keine Pädagogen mehr. Und der unfreiwillige *Auszug* der Sozialpädagogik aus der Altenarbeit/Altenhilfe wäre ein bedrückend-spannendes Lernfeld – insofern es eben im sozialmanagerialen Formierungsprozess nicht gelungen ist, auch nur ansatzweise klarzumachen, wo – in einem freilich besonders fest vermachteten Bereich – der spezifisch pädagogisch-soziale Beitrag sein könnte.
- Aber es gibt auch eine nicht minder spannende wiewohl fast ironische Pointe – in Trends, in denen Pädagogen – um ihrer Effektivität und Effizienz willen - wieder *rein* kommen ins Geschäft. Beispiel wäre der Gegenentwurf zum ökonomistischen Care-Management, dicht am Puls personaler und gemeinwesenbezogener Eigenressourcen. Analog dazu könnte das hoffnungsvolle Projekt der „Ausstiegsberatung für Sozialhilfeempfänger“ (vgl. Burmann/Sellin/Trube 2000) gelesen werden, - positive wiewohl finanzpolitisch induzierte Pädagogisierung – möglicherweise mit dem Ergebnis einer triple-win-Situation: für die Kundschaft, den Sozialhilfeträger und die Rekrutierungschancen unserer Spezies!

Damit endlich kommen wir zu unserem letzten ordentlichen Einwand

SM habe zwingend etwas mit *Entpolitisierung* Sozialer Arbeit zu tun – mein Umgang mit Einwänden wird langsam eintönig: das Gegenteil ist der Fall.

- SM vergewissert sich besonders systematisch der strukturellen insbesondere wohlfahrtsstaatlichen und sozialwirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

- SM kann durch sein steuerungstheoretisches Interesse deutliche Hinweise für sinnvollere sozialrechtliche und –politische oder –administrative Rahmenbedingungen geben – sowohl mit Blick auf Organisationsgestaltung wie auf sozialwirtschaftliche Bedingungen der Wohlfahrtsproduktion. Diese sind allerdings in vieler Hinsicht unübersichtlicher und in ihren Wirkungen noch nicht so recht absehbar. berebete Beispiele finden sich z.B. im Bereich Finanzierungsformen – von der voucher-Strategie bei der Kita-Card über persönliche Budgets in der Behindertenhilfe bis zum Sozialraumbudget.
- Im Schritt vom sorgenden Staat zum enabling state („aktivierenden Staat“) schlagen sich nicht nur basale Erkenntnisse des Sozialmanagement nieder, mehr noch: es lassen sich mehr und mehr *wohlfahrtspolitische Interventionen analysieren als praktisch werdendes Sozialmanagement*. Dabei läuft SM keineswegs immer auf harte Währung hinaus wie in den Beispielen eben. Egal ob Empowerment, Stadtteilmanagement oder Engagementförderung – SM geht es ebenso häufig um einen systematisch unterhaltenen – gemanagten – in moderierten Netzwerken sich verselbständigenden sozialen Lernprozess. Die *Fluchtpunkt heißen soziale Integration und Ressource Solidarität in der Bürgergesellschaft*. Auch von hier aus erschließt sich, warum wohlfahrtstheoretisch nur Konzepte wie die des Wohlfahrtspluralismus in Frage kommen.
- Je mehr
 - die Konturen der „drei Welten des welfare capitalism“ schwinden,
 - die „neue Unübersichtlichkeit“ weiter Platz greift,
 - im sozialmanagerial flankierten Trend zum „Aushandlungsstaat“ Universalisierungen und Standardisierungen zurückgedrängt werden,
 umso wichtiger werden „*gegenwirkende*“ *sozialmanageriale Formen* der Evaluation, Dauerberichterstattung und darauf aufbauenden politischen Kommunikation z.B. in entsprechend konzipierter Jugendhilfeplanung – in manchem eine aktualisierte Neuaufgabe kommunaler Sozial- und Sozialarbeitspolitik. Und das hieße, den Fluchtpunkt Politisierung (mit Mielenz geredet gerne auch „Einmischung“) nicht *trotz*, sondern *durch* SM immer neu zu aktualisieren.
- SM kann genau in dieser Perspektive geradezu als *Domestizierungsperspektive gegenüber einem entfesselten Markt* stark gemacht werden

Damit komme ich – *nochmals über einen Einwand*: „*konsequenzenlos?*“ - zu einem letzten „*nein*“.

Wenn es stimmt, dass Abschottungen mehr und mehr durch bessere Balancierungen zwischen dem drinnen und draussen abgelöst werden müssen, bietet SM im besten Falle Potenzen, Anschlussfähigkeiten zu befördern, wo bisher hartnäckig unterschiedliche Fach-, Sozio- und Organisationskulturen Verständigung erschweren. (Freie vs. Öffentliche vs. Kommerzielle Träger; verwalterische vs. sozialarbeiterische Kulturen; Sozialpolitik vs. Wirtschaftspolitik; Sozialwesen vs. Betriebswirtschaft usw.). SM bietet Potenzen als dynamischer Transmissionsriemen zwischen fremden und eigenen Rationalitäten. Dies gilt neben gleichermaßen für Anschlussmöglichkeiten in einem wissenschaftlichen Diskurs, der mit seinen heutigen disziplinären Rigiditäten ebenso hartnäckige Verständigungsschwierigkeiten aufweist.

Literatur

- Burmann, N./Sellin, C./Trube, A. 2000: Ausstiegsberatung für Sozialhilfeempfänger. Konzepte, Instrumente und Ergebnisse eines vergleichenden Modells, Ffm
- 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
- Heiner, M. 2002: 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>)

- Hörster, R. 1995: Pädagogisches Handeln, in: Krüger, H.-H./Helsper, W. (Hg.): Einführung in Grundbegriffe und Grundfragen der Erziehungswissenschaft, Opladen, S. 35-42
- Otto, U./Müller, S./Besenfelder, C. (Hg.) 2000: Bürgerschaftliches Engagement als Herausforderung für Fachkräfte und Verbände, Opladen
- Thiersch, H. 1993: Strukturierte Offenheit, in: Rauschenbach, T./Ortmann, F./Karsten, M.-E. (Hg.): Der sozialpädagogische Blick, Weinheim, S. 11-28
- Winkler, M. 2001: Auf dem Weg zu einer Theorie der Erziehungshilfen, in: Birtsch, V./Münstermann, K./Trede, W. (Hg.) 2001: Handbuch Erziehungshilfen. Leitfaden für Ausbildung, Praxis und Forschung, Münster, S. 247-281
-

Zum Autor:

Dr. Ulrich Otto vertritt z.Z. die Professur Sozialmanagement im Institut für Erziehungswissenschaften an der Universität Jena

Zwischen Drinnen und Draußen. Aspekte des Sozialmanagement (SM) in pädagogischen Handlungsfeldern

theorielos?	Isrreoloishesostr leitieheoriesseor?
soil?	ereorthissiihtohe i oishsoile eerete eih ret?
ltertilos?	lit tirhes ieei ssererertirotiioro riert ir
erst islos?	riertsihioileihts ste tishrs eessihhteil sst ie ieloiehelee esh ts?
reitslos?	lietisoilerileroessiol r oishsoile ertisers?
errtistlos	ister eest iishiie ere hrhttrt?
