

# Vergütung und Wettbewerb in der Sozialen Arbeit

## Ergebnisse einer Langzeitbeobachtung und einer Online-Umfrage

Wolf Wagner

### Zusammenfassung

Geldlogik und Arbeitslogik geraten in der Sozialen Arbeit häufig in Widerspruch. Wenn der Wettbewerb nicht über nachweisbare Qualität, sondern über Kosten geführt wird, setzt sich die Geldlogik mit sinkender Qualität und sinkenden Einkommen durch.

### Abstract

In Social Work, financial and professional rationales often collide. If institutions do not compete in terms of evidence-based quality but in terms of costs, this will lead to a predominance of financial rationales and thus to lower incomes and a decrease in work quality.

### Schlüsselwörter

Soziale Arbeit – Wettbewerb – Qualität – Arbeits-einkommen – Langzeituntersuchung

### 1. Die Vorgeschichte

Im September 2009 bin ich nach 17 Jahren als Professor mit dem Lehrgebiet Sozialwissenschaften und Politische Systeme am Fachbereich Sozialwesen der Fachhochschule Erfurt in Ruhestand gegangen. In diesen 17 Jahren hospitierte ich in einem Forschungs- und Praxissemester in zwei Stellen der Bewährungshilfe in Thüringen und führte über viele Jahre Praxisbegleitveranstaltungen in allen Tätigkeitsbereichen der Sozialen Arbeit durch. Eine davon fand im berufsbegleitenden Studium statt, also mit langjährigen Praktikerinnen und Praktikern der Sozialen Arbeit. In den Veranstaltungen besuchten wir möglichst alle Praxisstellen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer vor Ort und analysierten diese dann in der Hochschule in Organisationsaufstellungen. Dadurch erhielt ich einen ziemlich umfassenden Überblick über Einrichtungen der Sozialen Arbeit im westlichen Thüringen und deren Praxis. Dabei entstanden Hypothesen über den Zusammenhang zwischen der Praxis der Sozialen Arbeit, den Formen des Wettbewerbs und der Vergütung. Diese festigte ich im Jahr 2009 in vielen Gesprächen mit Praxisstellen, erfahrenen Praktikerinnen und Praktikern der Sozialen Arbeit, Praktikumsauswertungen und Praxisbesuchen und prüfte sie vom „qualitativen“ Augenschein her auf ihre Stimmigkeit. In einer „quantitativen“ Fragebogenerhebung im Namen der Fakultät und gefördert durch Dekan und Vorsitzende des Praxisausschusses unter den Alumni des Fachbereichs sollten diese

Hypothesen empirisch überprüft werden. Im Folgenden sollen zuerst die aus der Erfahrung gewonnenen Hypothesen und dann ihre empirische Überprüfung präsentiert werden.

### 2. Die Erfahrung

Nach den Gesprächen und Erfahrungen findet in der Praxis der Sozialen Arbeit eine Zweiteilung statt. Auf der einen Ebene, ich nenne sie die Hochglanzebene, agieren die Ministerien, die Jugendhilfeausschüsse und Jugendämter und die Leitungen der Träger und Einrichtungen. Auf der anderen Ebene, ich nenne sie die Praxisebene, agieren diejenigen, die vor Ort im direkten Kontakt mit den Klienten und Klientinnen stehen, mit ihnen arbeiten und überleben müssen.

Auf der Hochglanzebene werden von Amts wegen Maßstäbe gesetzt, die von den Leitungen der Träger und Einrichtungen in möglichst perfekte Konzepte, Hochglanzbroschüren und Internetauftritte umgesetzt werden. Sie sollen den Stellen, die den Trägern die Klientel und damit das Geld zuweisen, den Eindruck verschaffen, dass die Einrichtungen des Trägers die Anforderungen optimal erfüllen. Die Geldgeber prüfen die Übereinstimmung mit den Anforderungen, entscheiden dann aber, wenn mehrere Träger infrage kommen, primär nach Kostengesichtspunkten – ergänzt und manchmal ersetzt durch persönliche Vorlieben oder politische Beziehungen.

Die Hochglanzebene wird nur ausnahmsweise zur Praxisebene durchgestellt. Meist findet auf der Praxisebene eine Art Sozialdarwinismus statt. Ein Beispiel aus der Jugendarbeit: In einem Projekt „Betreutes Wohnen“ mit besonders schwierigen Jugendlichen weit draußen in der Pampa bewirbt sich eine Sozialarbeiterin, hält aber nur drei Tage durch. Eine weitere verlässt das Projekt fluchtartig nach zwei Wochen. Die Dritte geht nach drei Monaten. Erst



**Lösungsorientierte Weiterbildung**

Sie sind im sozialen oder Lehrenden Bereich tätig, sind Berater, Coach oder Personalverantwortlicher?  
Wir vermitteln Ihnen in unserer nebenberuflichen Weiterbildung praxisbezogene Methoden systemisch-lösungsorientierter Gesprächstechniken, die Sie in Ihrer Arbeit mit und für Menschen unterstützen. Gerne informieren wir Sie.

Werner Motzer, Telefon 0 71 64 / 14 72 65 oder per E-mail  
info@loewe-weiterbildung.de

**www.loewe-weiterbildung.de**

die Vierte bleibt auf Dauer. Warum sie die Zeit überlebte und sich dann entschied zu bleiben, wird nicht erhoben. Es findet weder ein Austausch über die Überlebensmethoden noch über die Beziehung dieser Methoden zu den in den Hochglanzbroschüren und im Internet verkündeten Konzepten statt. Die eine Sozialarbeiterin überlebt möglicherweise mit einem Mutterkonzept, die andere gibt die Freundin, die dritte setzt sich mit Zynismus, die vierte vielleicht mit strafender Normativität durch. Egal welche Methode, entscheidend ist das individuelle Überleben der Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, nicht so sehr dagegen der Erfolg dieser Arbeit bei den Klientinnen und Klienten und ihre Übereinstimmung mit den proklamierten Zielen. Im besten Fall entsteht ohne Planung und Bewusstsein der Beteiligten ein Methodenmix, der zur Klientel passt. Im schlimmsten Fall dümpelt eine Einrichtung vor sich hin, behält die Klientinnen und Klienten, die es irgendwie aushalten, solange es geht und solange es Geld für sie gibt. Nach meinen Erfahrungen und Recherchen und auch nach den Untersuchungen von *Maja Heiner* (2004) findet meist Letzteres statt.

Die Geldlogik stimmt nicht – oder nur zufällig – mit der Arbeitslogik überein. Weil es meist keine allgemein anerkannten messbaren Erfolgskriterien gibt, mit deren Hilfe die Qualität der Ergebnisse der Sozialen Arbeit überprüft werden könnten, setzt sich – neben politischen Kriterien – bei der Vergabe von Geldern und der Zuweisung von Klienten und Klientinnen an Einrichtungen, die in der Außendarstellung vergleichbar gut sind, das einzig verbleibende rationale Kriterium durch: Die Kostenlogik. Sie aber verstärkt die sozialdarwinistische Überlebenslogik der Praxisebene, indem sie den Druck auf die Soziale Arbeit vor Ort erhöht und ihren Spielraum verkleinert. Dieser Teufelskreis – wenn er denn so stimmt – erzeugt damit die Gefahr eines Trends zu tatsächlich immer schlechteren Bedingungen und sinkender Bezahlung der Sozialen Arbeit bei immer besserer Außendarstellung.

### 3. Empirische Untersuchung bei den Alumni der Fakultät Sozialwesen an der Fachhochschule Erfurt

#### 3.1 Methodik

Diese Untersuchung wurde mit Mitteln der Fakultät und in inhaltlicher Zusammenarbeit mit dem Dekan, Professor *Dr. Ronald Lutz*, und dem Praktikumsausschuss unter Leitung von Professorin *Dr. Marlene Bock* durchgeführt. Entscheidende Unterstützung kam von der Dipl.-Sozialpädagogin (FH) *Susanne Paton*, die damals zugleich Alumnibeauftragte und Leiterin des Praktikumsbüros der Fakultät war. In

Vorbereitung auf das jährliche Ehemaligentreffen wurden alle Alumni der Fakultät Sozialwesen per Post oder E-Mail angeschrieben und gebeten, einen zweiseitigen Fragebogen zur Vergütung und Wettbewerbssituation in der Sozialen Arbeit auszufüllen. Dabei kamen leider nur – oder immerhin – 55 verwertbare Fragebögen zurück.

Ihre Auswertung liefert selbstverständlich keine repräsentativen Ergebnisse. Doch nach der Logik der Forschung im Sinne *Karl Poppers* können sie die formulierten Hypothesen widerlegen. Denn allgemeine Aussagen („Alle Schwäne sind weiß“) können nie bewiesen, aber selbst durch relativ kleine Samples widerlegt werden. Wenn die 55 Fragebögen weit überwiegend ein gegenteiliges Ergebnis erbringen würden, wären die Hypothesen stark erschüttert. Wären sie überwiegend in Übereinstimmung, wäre das zwar kein Beweis, würde die Hypothesen jedoch bestätigen und ein so kritisches Licht auf die Soziale Arbeit werfen, so dass eine umfangreichere Untersuchung angebracht erscheinen würde.

#### 3.2 Ergebnisse

##### 3.2.1 Vergütung

Auf die Frage, wie sich die Vergütung für gleiche Stellen in den letzten Jahren entwickelt hat, gaben nur 18,5 Prozent an, sie sei gestiegen, 29,6 Prozent – also beinahe ein Drittel – berichteten von gesunkener Vergütung. Ein weiteres Drittel (31,5 Prozent) sieht in den letzten Jahren keine Veränderungen in der Bezahlung. Der Rest gab an, es sei auf- und abgegangen (7,4 Prozent), oder meinten, es seien keine verallgemeinerbaren Aussagen möglich (13 Prozent). Weniger als jede fünfte befragte Person berichtete also aus ihrer Praxis von gestiegenen Bezügen.

Von den Befragten wurden 45,5 Prozent nach TVöD (Tarifvertrag öffentlicher Dienst) bezahlt. Bei denen, die angaben, in leitender Funktion tätig zu sein, waren es 54,8 Prozent. Aber die Bezahlung nach TVöD schützt offensichtlich nicht gegen sinkende Vergütung, denn es gab keinen statistischen Zusammenhang zwischen Bezahlung nach TVöD und den Angaben über die Entwicklung der Vergütung. *Die Hypothese, dass die Vergütung eher abnimmt, und zwar unabhängig von der tariflichen Bezahlung, wird durch die Untersuchung nicht widerlegt, aber auch nicht stark bestätigt.*

##### 3.2.2 Wettbewerb

Das zentrale Item in dieser Untersuchung war: „Was dominiert nach Ihrer Erfahrung beim Wettbewerb zwischen freien Trägern? Qualität/Erfolg der Arbeit, Kosten der Arbeit, politische Beziehungen, Monopol-

beziehungsweise Dominanzstellung, anderes.“ Mehrfachnennungen waren möglich.

Beinahe zwei Drittel (61,8 Prozent) kreuzten als dominante Erfahrung beim Wettbewerb die „Kosten der Arbeit“ an. Jeweils ein Viertel kreuzte die „Monopol-beziehungsweise Dominanzstellung“ (23,6 Prozent) und die „politischen Beziehungen“ (25,5 Prozent) als dominante Wettbewerbsformen an. Nur weniger als ein Drittel (30,9 Prozent) meinte, dass nach ihren Erfahrungen der Wettbewerb um „Qualität/Erfolg der Arbeit“ die dominierende Wettbewerbsform in der Sozialen Arbeit sei. *Die Hypothese, dass der Wettbewerb über die Kosten die Soziale Arbeit dominiert, wird durch die Untersuchung nicht widerlegt und eher eindrucksvoll bestätigt.*

### 3.2.3 Wettbewerbsformen und Vergütung

Untersucht man den Zusammenhang zwischen der Entwicklung der Vergütung und der dominanten Wettbewerbsform, so ergibt sich ein frappantes Ergebnis. Es ist in der folgenden Tabelle dargestellt.

#### Zusammenhang zwischen Wettbewerbsform und der Entwicklung der Vergütung (in Prozent)

Vergütung	Wettbewerb			
	Qualität	Kosten	Politik	Dominanz
gleich	29,4	33,3	35,7	23,1
gestiegen	35,3	15,2	14,3	15,4
gesunken	23,3	36,4	28,6	30,8

Einzig bei denjenigen, die die Wettbewerbsform Qualität/Erfolg der Arbeit ankreuzten, überwiegt mit 35,3 Prozent die Erfahrung, die Vergütung sei in den letzten Jahren gestiegen. Bei denjenigen, die dominant über die Kosten der Arbeit konkurrieren, ist mit 36,4 Prozent der Anteil mit gesunkener Vergütung am höchsten, mit 30,8 Prozent gefolgt von denjenigen, die über Dominanz konkurrieren. *Die Hypothese, dass die Vergütung der Sozialen Arbeit stark mit den Wettbewerbsformen zusammenhängt, wurde durch die Untersuchung nicht widerlegt und eher bestätigt.*

### 3.2.4 Wettbewerb durch Qualität/Erfolg

Wir meinten bei der Untersuchung mit „Wettbewerb über Qualität/Erfolg der Arbeit“, dass folgende Merkmale erfüllt sein müssen, deren Vorliegen wir abfragten:

▲ „Es müssen mit allen Beteiligten messbare Kriterien für den Erfolg der Arbeit erarbeitet werden.“ Über zwei Drittel der Befragten (67,3 Prozent) ga-

ben an, dass solche messbaren Kriterien für den Erfolg in ihrer Einrichtung vorliegen.

▲ „Interventionsformen und Verfahren werden erprobt und daraufhin überprüft, ob sie den Erfolg steigern oder senken. Dies gilt insbesondere für neue Verfahren.“ Beinahe die Hälfte der Befragten (40 Prozent) gab an, dass dies in ihrer Einrichtung der Fall sei.

▲ „Verfahren und Interventionsformen, die sich als erfolgreicher als andere erwiesen haben, werden zu verbindlichen Vorgehensweisen für alle in vergleichbaren Praxissituationen Beschäftigten.“ Hier gab nur noch ein Viertel der Befragten (25,5 Prozent) an, dass dies an ihrer Einrichtung der Fall sei. *Die Hypothese, dass nur eine Minderheit der Praxisstellen ihre Arbeitsformen an messbaren Erfolgskriterien ausrichten, ist durch die Untersuchung nicht widerlegt und damit bestätigt.*

### 3.2.5 Geldlogik und Arbeitslogik

Um die Hypothese zu testen, dass die Geldlogik meist mit der Arbeitslogik in Widerspruch steht und die Geldlogik siegt, wurde in unserer Untersuchung gefragt: „Wenn Sie die Logik, nach der Ihre Einrichtung Geld zugewiesen bekommt (z.B. Verweildauer, Belegung), vergleichen mit der Logik, nach der die praktische Arbeit erfolgen sollte (z.B. Selbständigkeit fördern), welcher der folgenden Aussagen würden Sie am ehesten zustimmen?“

▲ Die Logiken passen zusammen und bestärken sich gegenseitig.

▲ Die Logiken sind im Widerspruch und meistens siegt die Geldlogik.“

Nur etwa ein Drittel der Befragten (37,5 Prozent) kreuzte die Aussage an, wonach die Logiken zusammenpassen und sich gegenseitig bestärken. Etwa zwei Drittel (62,5 Prozent) kreuzte die Aussage an, wonach die Logiken im Widerspruch zueinander stehen und sich meistens die Geldlogik durchsetzt. *Die Hypothese, dass Arbeitslogik und Geldlogik der Sozialen Arbeit meist im Widerspruch stehen und die Geldlogik dabei meist gewinnt, wurde durch die Untersuchung nicht widerlegt und damit eher bestätigt.*

## 4. Schlussfolgerungen

Die aus der Beobachtung und aus Gesprächen gewonnenen Hypothesen über den Zusammenhang zwischen Wettbewerbsformen der Sozialen Arbeit zur Vergütung und zur Qualität der Sozialen Arbeit sind durch die Untersuchungsergebnisse in keinem Punkt widerlegt, sondern eher bestätigt worden. Sie sind jedoch auf einer so dünnen empirischen Basis weder für Thüringen und erst recht nicht für andere

Bundesländer verallgemeinerbar. Doch ihre für mich offensichtliche Plausibilität wird durch die Ergebnisse eher gestützt als infrage gestellt.

Die Schlussfolgerung daraus wäre: Dort, wo Soziale Arbeit nach empirisch überprüfbaren Kriterien des Erfolgs und der Qualität in Wettbewerb tritt, kann sie nachweisen, dass Erfolg nur mit einer bestimmten Ausstattung der Einrichtung und Qualität der Fachkräfte zu erreichen ist. Der reinen Geld- und Kostenlogik kann eine logisch zwingende qualitative Argumentation entgegengesetzt werden. Damit könnte sich Soziale Arbeit wirksamer gegen Kosteneinsparungen und Kürzungen wehren als beim Konkurreren über die Kosten. Leider ist der Wettbewerb über die Kosten in den meisten Bereichen durch die Gesetzgebung weitgehend vorgegeben.

Eine an empirisch überprüfbaren Erfolgskriterien orientierte Soziale Arbeit könnte jedoch von sich aus den Nachweis führen, dass eine Umstellung der Vergabeverfahren auf das Kriterium „Erfolg/Qualität der Arbeit“ kombiniert mit dem Kostenfaktor zu einer Übereinstimmung von Geldlogik und Sachlogik führen und die politisch gewollte Wirkkraft der eingesetzten Mittel erhöhen würde. Auf einer solchen Grundlage könnte die Soziale Arbeit selbst zu einem Paradigmenwechsel in der Gesetzgebung beitragen. Dazu müsste sie diesen Paradigmenwechsel aber zuerst bei sich selbst vollziehen.

Solche weitgehenden Schlussfolgerungen müssten sich jedoch auf eine breite, annähernd repräsentative Untersuchung stützen.

#### Literatur

Heiner, Maja: Professionalität in der Sozialen Arbeit. Theoretische Konzepte, Modelle und empirische Perspektiven. Stuttgart 2004

## Stadtteilarbeit und Wohnraumspekulation

### Wie lässt sich Widerstand organisieren?

*Erich Hollenstein; Thomas Kollmann*

#### Zusammenfassung

Der Beitrag beschreibt den seit Jahren beobachtbaren Prozess der Übernahme umfangreicher Wohnbestände durch Immobilienkonzerne, sogenannte Heuschrecken. Am Beispiel des Wohnquartiers Brüningheide im Stadtteil Münster-Kinderhaus wird dieser Vorgang dokumentiert und gezeigt, wie durch eine strategische Öffentlichkeitsarbeit Widerstand gestaltet werden kann. Der zweite Abschnitt beschäftigt sich mit einer anwaltlichen Orientierung in der Stadtteilarbeit und nimmt auch Bezug zur aktuellen Fachdiskussion in der Stadtteil- beziehungsweise Gemeinwesenarbeit. Im dritten Abschnitt werden Folgen sozialräumlicher Ausgrenzung beschrieben, die vornehmlich in der Erosion sozialen Kapitals bestehen. Abschließend werden Hinweise zu notwendigen Arbeitsperspektiven gegeben.

#### Abstract

This article describes a process that has been observed for years: the taking over of large amounts of housing stock by property companies, so-called corporate raiders. Using as an example the residential area Brueningheide in the Kinderhaus district of Muenster, this process is documented and it is shown how strategic public relations work may serve the purpose of organizing resistance. The second section deals with a law enforcement orientation in community work and with the current professional discussion taking place in this field. Section three outlines the consequences of socio-spatial exclusion which primarily consist in the erosion of social capital. Finally, indications are given regarding the work that needs to be undertaken in the near future.

#### Schlüsselwörter

Gemeinwesenarbeit – Stadtplanung – sozialer Brennpunkt – sozialer Wohnungsbau – Wohnverhältnisse – Mieterinitiative – Sozialraum

### 1. Einleitung

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit der Großwohnsiedlung Brüningheide im münsterschen Stadtteil Kinderhaus und den Folgen intensiver Tätigkeit von sogenannten „Immobilien-Heuschrecken“. Es lassen sich exemplarisch Auswirkungen von Wohnmissständen sowohl auf die soziale Infrastruktur als auch auf das soziale Milieu und damit auch auf die Stadtteilarbeit nachweisen. Erhebliche negative Auswir-