

# KOSTENWETTBEWERB IN DER SOZIALEN ARBEIT

Wolf Wagner

**Zusammenfassung** | In Heft 8/2010 dieser Zeitschrift wurde über eine Befragung unter Praxisstellen der Sozialen Arbeit in Thüringen zum Zusammenhang von Vergütung und Wettbewerb in der Sozialen Arbeit berichtet. Die Erhebung wurde im Frühjahr 2011 in Ost- und Westdeutschland wiederholt, um die Ergebnisse der ersten Befragung zu überprüfen. Das Ergebnis der ersten Umfrage wurde in allen Punkten bestätigt.

**Abstract** | In 8/2010 of this journal an article reported about a survey among institutions of internship in Thuringia on the connection between forms of competition and payment in social work. The survey was repeated in East and West Germany in spring 2011 to test the validity of the results of the first survey. The results confirmed the findings of 2010.

**Schlüsselwörter** ► Soziale Arbeit ► Kosten  
► Wettbewerb ► Befragung ► Berufspraxis  
► Arbeitseinkommen

**Methodische Einleitung** | In dem Aufsatz „Vergütung und Wettbewerb in der Sozialen Arbeit“ (Wagner 2010) wurden die Ergebnisse einer Online-Befragung unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Praxisstellen der Sozialen Arbeit aus dem Jahr 2009 vorgestellt. Weil aufgrund von Internetproblemen bei der Befragung die Antworten von nur 55 Praxisstellen überwiegend aus Thüringen ausgewertet werden konnten, wurde diese Untersuchung in einer postalischen Befragung mit dem gleichen Fragebogen im Frühjahr 2011 wiederholt, um die Ergebnisse zu überprüfen.<sup>1</sup> 246 Praxisstellen aus Ost- und Westdeutschland füllten den Fragebogen aus und sandten ihn mit der Post an den Fachbereich zurück. Die geographische Verteilung der antworten-

den Einrichtungen war folgende: 52,9 Prozent lagen in Thüringen, 16,7 Prozent in anderen neuen Bundesländern und 30,4 Prozent in den alten Bundesländern. 97,9 Prozent derjenigen, die den Fragebogen ausgefüllt hatten, gaben an, dass sie seit ihrem Studienabschluss in der Sozialen Arbeit Erfahrungen gesammelt haben, und zwar 10 Prozent in leitender Stellung, 34,7 Prozent in der Arbeit direkt mit Klientinnen und Klienten, 55,2 Prozent sowohl in leitender Funktion wie in direkter Arbeit mit Klientinnen und Klienten.

Die Ergebnisse der zweiten Befragung bestätigten diejenigen der ersten:

▲ Kostenwettbewerb führt überwiegend zu sinkender Vergütung und geringer Professionalität der Arbeit.

▲ Wettbewerb über Erfolg und Qualität führt umgekehrt eher zu steigender Vergütung und hoher Professionalität.

▲ Nur etwa ein Drittel der Einrichtungen sind auf Wettbewerb über Qualität eingerichtet.

▲ Es gibt in dieser Hinsicht keinen signifikanten Unterschied in der Praxis der Sozialen Arbeit zwischen den befragten Praxisstellen in Ost- und Westdeutschland.

## Erfolgsorientierung in den Praxisstellen |

Um die Arbeitsweise der Praxisstellen zu ermitteln, wurde erfragt, ob es in der Einrichtung „messbare Kriterien“ für den Erfolg und die Qualität der Arbeit gebe. Dies bejahten zwei Drittel (66,8 Prozent) der befragten Einrichtungen. Die Frage „Werden neue Verfahren, Interventionsformen daraufhin erprobt und geprüft, ob sie einen besseren Erfolg bringen?“ bejahten nur 47,6 Prozent der Einrichtungen.

Daraus kann geschlossen werden, dass weniger als die Hälfte der Einrichtungen ein Verfahren installiert hat, das es ihnen erlaubt, den Erfolg ihrer Arbeit nicht nur zu messen, sondern systematisch zu verbessern. Nur solche Einrichtungen haben überhaupt die Möglichkeit, statt über Kosten über die Qualität und den Erfolg ihrer Arbeit in Wettbewerb miteinander zu treten. Dafür wäre jedoch entscheidend, dass erfolgreiche neue Verfahren und Interventionsformen zu verbindlichen Vorgehensweisen für alle Einrichtungen in vergleichbaren Praxissituationen gemacht würden. Dies bejahten aber nur 32,9 Prozent. Nur sie sind für den Wettbewerb über Qualität und Erfolg aufgestellt.

1 Die Befragung wurde mit Mitteln der Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften an der Fachhochschule Erfurt und in inhaltlicher Zusammenarbeit mit dem Dekan, Professor Dr. Ronald Lutz, und dem Praktikumsausschuss unter Leitung von Professorin Dr. Marlene Bock von der Leiterin des Praktikumsbüros, Dipl.-Soz.pädagogin (FH) Susanne Paton, organisatorisch durchgeführt. Für den Fragebogen und die Auswertung ist der Autor allein verantwortlich.

Diese Zahlen bestätigen die Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung durch Maja Heiner (2004). Auf der Basis von 20 qualitativen Interviews mit langjährig tätigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern in Baden-Württemberg aus allen Gebieten der Sozialen Arbeit kam sie zu dem Ergebnis, dass für die Hälfte der Interviewten der Erfolg ihrer Arbeit überhaupt keine Rolle spielte. Sie meinten, eine qualitativ gute Arbeit zu leisten, obwohl sie nach ihrer eigenen Einschätzung keinen Erfolg mit ihr erzielen und diesen auch nicht anstreben.

Dieses Ergebnis wird durch die Bemerkungen bestätigt, die von den durch uns befragten Einrichtungen kamen. Einige Auszüge aus den Interviews belegen dies: „Qualität und Erfolg ist auch weiterhin schwer messbar in der Sozialen Arbeit, zum Beispiel in der Erwerbslosenarbeit“; „Keine Erfolgs- und Qualitätskriterien in der Art der Arbeit begründet“; „Real sind es wenig verwertbare, veraltete Standards des Jugendamtes. Vor allem in der Personalentwicklung gibt es keine Qualitätsstandards. Es geht nur ums Überleben. Ressource Mensch spielt keine Rolle – er/sie muss Geld bringen oder gehen“; „Neue Methoden, Weiterbildungen (qualitativ hochwertige), neue oftmals aufwändigere Verfahren finden aus Zeit- und Kapazitätsgründen keine Anwendung“; „Quantität geht klar vor Qualität! Leider“; „Sinnvolle und tatsächlich anwendbare Instrumente sind nicht bekannt, werden jedoch im Rahmen eines Masterstudienganges beforscht. Wo Kennzahlen ausbleiben, versagen übliche Instrumente“; „Fremdevaluation erfolgt selten, Eigenevaluationen sind gesteuert und subjektiv“; „Authentizität des Sozialpädagogen ist wichtig – jeder hat anders Erfolg“; „Keine Erfahrungen diesbezüglich – wie soll ‚Erfolg‘ im vollstationären Wohnheim für psychisch Erkrankte messbar sein?“

Aber es gab auch befürwortende Bemerkungen: „Ich favorisiere einen gewissen Wettbewerb zugunsten der Klienten, so dass sich Einrichtungen bewegen müssen – jedoch durch Kooperationen untereinander. Es wird in Zukunft nicht mehr Geld im Sozialen Bereich zur Verfügung stehen, also muss man zusammenarbeiten und nicht durchweg in Wettbewerb stehen“; „Solche neuen Verfahren und Interventionsformen werden unter den Mitarbeitern weitergegeben. Jeder kann selbst entscheiden, ob er/sie diese auch verwendet oder nicht. Das ist jedem selbst überlassen. Wenn aber die Erfolgsquote des jeweili-

gen Verfahrens und der jeweiligen Interventionsform hoch ist, dann werden diese zumeist angewendet.“ Nur bei einem geringen Anteil der Praxisstellen ist die Erfolgsorientierung als Qualitäts- und Professionalitätskriterium der Arbeit anerkannt und Teil der alltäglichen Praxis.

### Wettbewerb über die Kosten dominiert |

Nur wenige Einrichtungen konkurrieren mit anderen Einrichtungen über Qualität und Erfolg. Es wurde die Frage gestellt: „Was dominiert nach Ihrer Erfahrung beim Wettbewerb zwischen freien Trägern?“ Als Antwortmöglichkeiten waren vorgegeben: „Qualität/Erfolg der Arbeit“, „Kosten der Arbeit“, „Politische Beziehungen“, „Monopol- beziehungsweise Dominanzstellung“ und „anderes“. Nur 19,1 Prozent gaben als dominante Form des Wettbewerbs die Qualität beziehungsweise den Erfolg der Arbeit an, 9,8 Prozent nannten politische Beziehungen, 5,5 Prozent Monopol- beziehungsweise Dominanzstellung, 1,3 Prozent kreuzten „anderes“ an. 64,3 Prozent kreuzten „Kosten der Arbeit“ an.

Typische Bemerkungen zur Kostenkonkurrenz zwischen den Einrichtungen sind solche, die über den Kostendruck von außen klagen und sich diesem hilflos ausgesetzt sehen: „Intern geht es nur um Einhaltung von Regeln, die mit Qualität nichts zu tun haben, sondern nur bürokratischer Handlungsnachweis sind; extern geht es um die geringsten Maßnahmekosten mit Schein-Qualitäts-Argument“; „Preisdumping bei Ausschreibungen (wenig Chance für kleine Träger)“ „Im Zusammenhang mit Qualität haben leider die Kosten der Arbeit Priorität“; „Leider Gottes entscheiden die Qualität der Flyer und die persönlichen Verbindungen zwischen Träger und Auftraggeber! Leider ist die Qualität der Arbeit inzwischen von sehr nachrangiger Bedeutung.“

Geradezu programmatisch ist die folgende Aussage: „Es geht hauptsächlich darum: Wer ist der billigste Anbieter? Was sich letztendlich dann bei den Löhnen niederschlägt. Leiste ich beim Klienten inhaltlich gute oder nicht so gute Arbeit, interessiert meinen Arbeitgeber eher nachrangig – Hauptsache die Zahlen stimmen und das schriftliche Konzept.“

Es gab aber auch Bemerkungen, bei denen die Einrichtungen eine Möglichkeit sehen, im Wettstreit um Zuweisungen auch Qualität und Erfolg zur Gel-

Entwicklung der Vergütung bei unterschiedlicher Wettbewerbsform in den alten Bundesländern 2011

Vergütung	gleich geblieben	gestiegen	gesunken	auf und ab	keine Angaben
Wettbewerb über:					
Qualität/Erfolg	55 %	33 %	11 %	5 %	0 %
Kosten	26,3 %	10,5 %	57,9 %	2,6 %	2,6 %

tung zu bringen: „Die Qualität dominiert, die Kosten spielen aber auch eine entscheidende Rolle. Die Qualität spielt aber seit einigen Jahren die größere Rolle“; „Bei gleich hohen Kosten wird der Träger gewählt, der bereits in der Vergangenheit gut gearbeitet hat“; „Gegebenenfalls wird ein Kompromiss gesucht und gefunden zwischen Erfolg der Arbeit und Kosten. Wenn nicht mehr finanzielle Mittel in ausreichender Höhe zur Verfügung stehen, müssen Abstriche in der Qualität gemacht werden.“

**Entwicklung der Vergütung der Arbeit als Resultat der Wettbewerbsformen** | Bei 24 Prozent der Befragten, also bei annähernd einem Viertel der Praxisstellen, hat sich die Vergütung in den letzten Jahren verschlechtert. Bei 34,6 Prozent ist die Vergütung gestiegen und bei 33,7 Prozent ist sie gleich geblieben. Allerdings sind hier die Einrichtungen aus den neuen Bundesländern nicht typisch, weil durch die Anpassung der Vergütung zwischen Ost und West eine Verzerrung des Ergebnisses vorliegt. Man muss also die Einkommensentwicklung in den alten Bundesländern zugrunde legen: Dort gaben nur 19,2 Prozent der Praxisstellen eine gestiegene Vergütung an. 41,1 Prozent kreuzten an, dass die Vergütung in den letzten Jahren gesunken sei. Das ist beinahe die Hälfte aller Praxisstellen. Eine ähnliche Entwicklung gibt es in keiner anderen akademischen Berufsgruppe. Untersucht man am Beispiel der alten Bundesländer, wie die Entwicklung der Vergütung mit der Wettbewerbsform zusammenhängt, kommt man zu einem eindeutigen Ergebnis über die Ursachen für diese skandalöse Entwicklung. Dies zeigt die Tabelle.

Es gibt einen klaren und hoch signifikanten Zusammenhang zwischen der Wettbewerbsform über die Kosten der Arbeit und der Entwicklung der Vergütung. Wenn über die Kosten konkurriert wird, sinken die Einkommen viel häufiger, nämlich in über der Hälfte der Fälle, und steigen nur noch in einem Zehntel der Fälle. Ähnlich deutlich ist der Zusammenhang zwischen der Wettbewerbsform über die

Qualität beziehungsweise den Erfolg der Sozialen Arbeit und der Entwicklung der Vergütung erkennbar. Bei der Hälfte der Fälle bleibt die Vergütung wenigstens gleich. Bei einem Drittel steigt sie, wohingegen dies nur bei einem Zehntel im Fall der Kostenkonkurrenz zu verzeichnen ist. Und – geradezu seitenverkehrt – sinkt die Vergütung nur in einem Zehntel der Fälle.

**Das Verhältnis von Geld- und Arbeitslogik** | Die Frage zum Verhältnis von Geld- und Arbeitslogik lautete: „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. Selbstständigkeit fördern), welcher der folgenden Aussagen würden Sie am ehesten zustimmen?“ Als eine Antwortmöglichkeit war vorgegeben: „Die Logiken passen zusammen und bestärken sich gegenseitig.“ Für diese Möglichkeit entschieden sich 25,2 Prozent der Einrichtungen. Die andere Antwortmöglichkeit war: „Die Logiken sind im Widerspruch und meistens siegt die Geldlogik.“ Dieser Aussage stimmten 65,9 Prozent zu, also zwei Drittel der Einrichtungen. 8,9 Prozent der Einrichtungen entschieden sich für „keine Antwort“.

Wolfgang Schmidbauer (1977) hat in seinem berühmten Buch „Hilflose Helfer“ das Verhalten, das hier zum Ausdruck kommt, bei Individuen in Helferberufen analysiert. Wenn diese ihre Klienten und Klientinnen in ihrer Hilflosigkeit unbewusst fixieren, um sich in ihrer für sie psychodynamisch unverzichtbaren Position als überlegene Helfer zu stabilisieren, spricht Schmidbauer von einem Helfersyndrom. Wenn zwei Drittel der Einrichtungen der Sozialen Arbeit der Aussage zustimmen, dass die Arbeitslogik (zum Beispiel Selbstständigkeit fördern) und die Geldlogik (zum Beispiel Verweildauer, Belegung) im Widerspruch sind und meistens die Geldlogik siegt, muss man sich die Frage stellen, ob das Helfersyndrom auf dem Weg ist, ein institutionelles Kennzeichen der Sozialen Arbeit in Deutschland zu werden.

Von den Einrichtungen, die angekreuzt hatten, dass die Logiken einander widersprechen und meistens die Geldlogik siegt, gaben nur 14,8 Prozent Qualität und Erfolg als dominante Form des Wettbewerbs an. 68,4 Prozent gaben Kosten, 11 Prozent politische Beziehungen und 4,5 Prozent Monopol- beziehungsweise Dominanzstellung an. Betrachtet man die Einrichtungen aus den alten Bundesländern als Repräsentanten der Einkommensnormalität, zeigt sich ein hoch signifikanter Zusammenhang zwischen der Antwort auf die Frage nach der Geldlogik und der Entwicklung der Einkommen. Wo die Logiken einander widersprechen und die Geldlogik meistens siegt, sinken die Einkommen häufiger als dort, wo die Logiken zusammenpassen.

Die Bemerkungen zu diesem Fragenkomplex unterstreichen die Hilflosigkeit vieler Einrichtungen gegenüber dem Druck der Kostenträger: „Es ist anzumerken, dass die Arbeit unserer Einrichtung zwar politisch gefordert und im Gesetz verankert ist, die Kostenträger [sich] mit einer kostendeckenden Refinanzierung per Zuweisung dazu im Widerspruch befinden – sprich zu niedrige Pauschalen, Kostenersatzung“; „Betreuungsnotwendigkeiten werden nur zögerlich oder gar nicht berücksichtigt. Der Stellenschlüssel bleibt gleich, obwohl der Aufwand für die Betreuten steigt!“; „Leistungsträger (das Sozialamt) und dessen ausführende Sozialarbeiter sind nicht an Methodik oder klientenzentrierter Arbeit interessiert, unterliegen Druck, Geld zu sparen“; „Gegebenenfalls werden KlientInnen gar nicht zugewiesen, obwohl Qualität/Konzept der Einrichtung passender wäre, aber etwas teurer ist“; „Effektive praktische Arbeit würde viel mehr Personal erfordern. Derzeit muss man allerdings froh sein, wenn nicht weitere Stellen gekürzt werden.“

**Die Außendarstellung gibt meist die Alltagspraxis wieder** | Weil wir beobachtet hatten, dass die Außendarstellung der Arbeit zu den intern festzustellenden Leistungen der Alltagspraxis in Widerspruch geraten kann, stellten wir die folgende Frage: „Wenn Sie die Außendarstellung Ihrer Einrichtung mit der täglichen Arbeit mit den Klientinnen und Klienten vergleichen, welche der folgenden Aussagen gibt Ihre Erfahrungen am ehesten wieder?“

Eine Antwortmöglichkeit, die nach unserer Einschätzung eigentlich von allen professionell arbeitenden Einrichtungen hätte gewählt werden müssen, war: „Die Außendarstellung ist überprüfter Maßstab für die Alltagspraxis.“ Ihr stimmten lediglich 6,5 Prozent der Einrichtungen zu. Eine sanftere Form war die Antwortmöglichkeit: „Die Außendarstellung gibt die Alltagspraxis überwiegend richtig wieder.“ Ihr stimmten immerhin 53,7 Prozent der Einrichtungen zu. Zusammen mit der vorherigen Antwort verfügen also über 60 Prozent der Einrichtungen über eine zutreffende Außendarstellung. Bei etwa 40 Prozent der Einrichtungen gibt es demnach eine mehr oder weniger ausgeprägte Diskrepanz zwischen Alltagspraxis und Außendarstellung. Diese Diskrepanz kommt in den Antworten zutage: 22 Prozent stimmten der Aussage „Die Außendarstellung gilt vor allem dem Wettbewerb um Klienten und Zuweisungen und wird jeweils an deren Anforderungen angepasst“ zu. Der Aussage „Die Außendarstellung spielt in der Alltagspraxis kaum eine Rolle“ stimmten 15,9 Prozent der Einrichtungen zu.

Es besteht ein hoch signifikanter Zusammenhang zwischen den negativen Antworten zur Geldlogik, zur Außendarstellung und der Orientierung am Erfolg der

## Über 30 Jahre dokumentierte Fachdiskussion Über 30 Jahre Sozialwissenschaftliche Literaturdokumentation

- Onlinezugang in über 200 Hoch- und Fachhochschulbibliotheken
- Individuelle Beratung und Recherche mit Dokumentenlieferung

**DZI SoLit**



Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen/DZI

[www.dzi.de](http://www.dzi.de)

Arbeit. Von den 65,9 Prozent, die ankreuzten, dass die Logiken einander widersprechen und sich meist die Geldlogik durchsetzt, stimmten 49,7 Prozent den beiden Aussagen zu, nach denen die Außendarstellung mit der Alltagspraxis nicht übereinstimmt oder nichts mit ihr zu tun hat. Nur 13,1 Prozent derjenigen, die angaben, dass Geld- und Arbeitslogik übereinstimmen, kreuzten an, dass die Außendarstellung mit der Praxis nicht übereinstimmt oder nichts mit ihr zu tun hat. Von denen, die ankreuzten, dass neue Verfahren auf ihren Erfolg überprüft werden, gaben 72,1 Prozent die Übereinstimmung von Außendarstellung und Alltagspraxis an. Umgekehrt kreuzten von denen, die verneinten, dass neue Verfahren auf ihren Erfolg überprüft werden, 50,7 Prozent die Antwort an, nach der es keinen Zusammenhang zwischen Alltagspraxis und Außendarstellung gibt.

Die Vergleiche der Arbeitslogik mit der Geldlogik einerseits und der Außendarstellung mit der Alltagspraxis andererseits zeigen, dass der Wettbewerb über die Kosten nicht nur die Vergütung senkt, sondern auch zu einer deutlich geringeren Qualität der Sozialen Arbeit führt. Unter der Vorherrschaft der Kostenkonkurrenz wird Soziale Arbeit arm und schlecht.

**Der Ost-West-Vergleich: Kein signifikanter Unterschied** | Die geographischen Lagen der antwortenden Einrichtungen ermöglicht die Überprüfung, ob sich signifikante Unterschiede zwischen den Einrichtungen in den alten und neuen Bundesländern feststellen lassen. Ein solcher Unterschied könnte erwartet werden, wenn man bedenkt, dass die Soziale Arbeit in der alten Bundesrepublik eine längere und andere Tradition hat als in der ehemaligen DDR, dass soziale Probleme nach der Wiedervereinigung in den neuen Bundesländern häufiger auftraten und dass das Steueraufkommen der Kommunen in den alten Bundesländern meist höher ist als im Osten.

Die statistische Analyse mit Kreuztabellen in der Statistik-Software SPSS zeigt, dass es keine signifikanten Unterschiede in der Organisation der Sozialen Arbeit in den neuen und alten Bundesländern gibt. Der annähernd gleiche Prozentsatz der Stellen verfügt über messbare Kriterien für den Erfolg und die Qualität der Arbeit. Der annähernd gleiche Prozentanteil überprüft neue Verfahren und Interventionsformen daraufhin, ob mit ihnen ein besserer Erfolg erzielt wird. Und der annähernd gleich geringe Pro-

zentsatz der Einrichtungen im Westen (35,6 Prozent) wie im Osten (32,3 Prozent) erklärt solche bessere Verfahren für alle vergleichbaren Fälle zur verbindlichen Vorgehensweise.

Lediglich bei der Entwicklung der Vergütung gibt es einen signifikanten Unterschied, der sich jedoch aus der seit Beginn des Jahres 2008 einsetzenden Angleichung der Vergütungen in den neuen Bundesländern an den Stand der alten Bundesländer ergibt und daher nichts über Veränderungen in der Sozialen Arbeit aussagt.

**Fazit** | Etwa einem Drittel der 246 antwortenden Einrichtungen der Sozialen Arbeit gelingt der Wettbewerb über den Erfolg und die Qualität ihrer Arbeit. Damit erzielen sie mit hoher Wahrscheinlichkeit eine steigende oder wenigstens gleichbleibende Vergütung und ein hohes Maß an Professionalität in der Sozialen Arbeit.

Etwa zwei Drittel der befragten Einrichtungen kommen ohne messbare Erfolgskriterien aus. Ohne messbare und vergleichbare Kriterien für Qualität und Erfolg und die Möglichkeit zur Verallgemeinerung der erfolgreichen Interventionsformen sind Qualität und Erfolg zufällig. Ohne solche Kriterien bleibt nur der Wettbewerb über die Kosten der Arbeit. Bei den Einrichtungen führt diese Form der Konkurrenz mit sehr viel höherer Wahrscheinlichkeit zu sinkender Vergütung. Gleichzeitig sorgt der Wettbewerb über die Kosten dafür, dass in zwei Dritteln der Praxisstellen die Geldlogik der Arbeitslogik widerspricht und meistens die Geldlogik siegt und dass bei über einem Drittel der Einrichtungen die Außendarstellung von der Alltagspraxis abweicht.

Die Erfahrung aus vielen Jahren der Praxisbegleitung an der Hochschule spricht dafür, dass dieser Befund verallgemeinerbar ist. Eine breit angelegte repräsentative Studie, durchgeführt von jüngeren Kolleginnen und Kollegen, müsste hier Gewissheit schaffen. Doch der hier präsentierte plausible, jedoch nicht repräsentative Zwischenbefund steckt voller Brisanz: Nur ein Drittel der Einrichtungen kann für die Professionalität seiner Arbeit einstehen. Zwei Drittel der Einrichtungen der Sozialen Arbeit stehen am Scheideweg. Sie müssen aus eigenem Interesse alles dafür tun, den Wettbewerb um Zuweisungen von den Kosten auf den Erfolg und die Qualität ihrer Arbeit zu verlagern.

# THEMENZENTRIERTE INTERAKTION | Impulse für die Netzwerkarbeit im Sozialraum

Werner Schöning

**Zusammenfassung** | Aspekte der themenzentrierten Interaktion (TZI) können genutzt werden, um Handlungsblockaden und Themenerstarung der Netzwerkorientierung im Sozialraum erfolgreich zu bearbeiten. Irrelevanten Themen und versteckten Problemen zwischen den Mitgliedern kann nach der TZI durch eine Störungssensibilität und partizipierende Leitung entgegen gewirkt werden. Dies erfordert den Mut, sozialraumorientierte Netzwerke nicht hierarchisch managen zu wollen, sondern den Netzwerkprozess als Lernprozess der Akteure zu begreifen.

**Abstract** | One may use aspects of TCI to solve blockades and topic-solidification of spatially oriented social networks. Irrelevant topics and hidden agendas between the members often found in social networks can be counteracted by a disturbance sensitivity and participatory management following the principles of TCI. However, success requires courage by the networkers in the field. They shouldn't manage networks as hierarchies but try to understand the networking process as a learning process of the actors.

**Schlüsselwörter** ► Sozialraum

► themenzentrierte Interaktion ► Vernetzung  
► Mensch-Umwelt-Beziehung ► Gruppenarbeit

**1 Einleitung** | Die Nutzung der themenzentrierten Interaktion (TZI) für die netzwerkorientierte Arbeit im Sozialraum folgt der Problemanzeige, dass die Arbeit in und mit Netzwerken in der Praxis häufig durch Konflikte blockiert und gestört wird. Jene Störungen begleiten die Vernetzungsarbeit mehr oder weniger spürbar, die dadurch beständig aus der Balance gerät und letztlich nicht die Erwartungen an eine erfolgreiche Bearbeitung des Themas erfüllen kann. Je unzureichender nun die Netzwerkorientierung vor Ort ausfällt, desto mehr leidet die gesamte Sozialraumorientierung in der Sozialen Arbeit. In diesem Sinne ist eine erfolgreiche Netzwerkorientierung eine Bedingung effektiver Sozialraumorientierung. Noch weiter reichen die Konsequenzen, wenn man die Netzwerkorientie-

Einem Drittel der Einrichtungen ist dies bereits gelungen. Sie sollten zum Beispiel werden, an denen sich die Träger in den jeweiligen Arbeitsfeldern orientieren und zusammen mit diesen messbare Kriterien für Erfolg und Qualität der Arbeit in ihrem Bereich entwickeln. Die Träger insgesamt sollten sich auf der politischen Ebene dafür einsetzen, dass solche messbaren Kriterien an erster Stelle über den Zuschlag entscheiden und nicht allein die Kosten. Und sie sollten sich in den jeweiligen Arbeitsfeldern von sich aus auf solche Kriterien einigen. Dann kann sich Soziale Arbeit als Ganzes und nicht nur in Teilen aus der Sackgasse herausbewegen, in der sie sonst stecken zu bleiben droht.

*Professor Dr. Wolf Wagner ist Politikwissenschaftler. Er lehrte Sozialwissenschaften und Politische Systeme am Fachbereich Sozialwesen der Fachhochschule Erfurt. E-Mail: w.wagner@fh-erfurt.de*

## Literatur

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

**Schmidbauer**, Wolfgang: Hilflöse Helfer. Über die seelische Problematik der helfenden Berufe. Reinbek 1977

**Wagner**, Wolf: Vergütung und Wettbewerb in der Sozialen Arbeit – Ergebnisse einer Langzeitbeobachtung und einer Online-Umfrage. In: Soziale Arbeit 8/2010, S. 299-302