

# Von den Folgen der Reorganisation



VON CLAUS MELTER

Prof. Dr. Claus Melter hat an der Hochschule Esslingen eine Professur für Sozialarbeitswissenschaft und Soziale Arbeit in der Migrationsgesellschaft. Zuvor lehrte und forschte er an der Universität Innsbruck zu den Themen Bildung und Soziale Arbeit, Rassismuskritik in Theorie und Praxis sowie zu Gender und Gewaltprävention in der Schule.

Claus.Melter@hs-esslingen.de

**Die Organisationen und Unternehmen der Sozialwirtschaft unterliegen einem ständigen Wandel. In einer interdisziplinären Studie wurde untersucht, wie sich der Reorganisationsprozess eines Verbandes und Leistungsanbieters auf das Produktions- und Geschlechterverhältnis der Sozialen Arbeit auswirkt und in welcher Weise die Neuerungen auch die Betrachtungsweisen der Professionellen verändern.**

Die großen Wohlfahrtsverbände wachsen auch nach dem »sozialpädagogischen Jahrhundert« (Rauschenbach) weiter im Sinne von Angeboten und Personen und so gehören sie zu den bundesweit größten Arbeitgebenden.

Gleichzeitig sind im Rahmen neoliberaler Umstrukturierungen und des Abbaus des Sozialstaates einzelne Einrichtungen und Angebote und somit die dort Beschäftigten mit verstärkten Leistungsanforderungen sowie Kürzungs- und Streichungsandrohungen konfrontiert. Wie die Reorganisation eines großen Leistungsträgers – hier die Arbeiterwohlfahrt in Schleswig-Holstein – im Sozialbereich auch in Bezug auf Geschlechterverhältnisse realisiert wurde, zeigt die lesenswerte Studie von Jan Wulf-Schnabel.

Die gesamte Reorganisation wird von 1999 bis 2007 unter der Fragestellung untersucht, welche neuen oder alten Anforderungen der »gefangenen Subjektivierung« und »wettbewerblichen Subjektivierung« an die Arbeitenden gestellt werden, und wie sie damit umgehen. Unter Subjektivierung werden primär in arbeitssoziologischem Begriffsverständnis das Wechselverhältnis von Arbeitsanforderungen in Betrieben und den sich zu diesen Forderungen ins Verhältnis setzenden, handelnden, interpretierenden Arbeitenden verstanden.

Eine zentrale These der Arbeit ist die antagonistische Gegenüberstellung von »gefangener Subjektivierung«, die als originäres Charakteristikum Sozialer Arbeit durch den Koproduktionscharakter Sozialer Arbeit und die sowohl fehlende oder schwer zu messende Produkterstellung und den Verkauf an Zweite oder Dritte angesehen wird, zu wettbewerblicher Subjektivierung, die auf Markt- und Konkurrenzverhältnisse orientiert. Hierbei wird die gefangene Subjektivierung tendenziell vor allem als menschenrechts- und adressatenorientiert positiv konnotiert und die wettbewerbliche Orientierung eher mit Einsparungen, Effizienzstreben und Leistungsdruck am »Quasi-Markt«.

Die wettbewerbliche Subjektivierung dominiert die gefangene Subjektivierung. Effizienz- und Kostendenken werden weitgehend von den Beteiligten – so zeigen die Fragebogenergebnisse und die qualitativen Interviews – internalisiert. »Heute dominieren Auslastungsquote und Refinanzierungssatz pro Fall das Geschehen.« (S. 239) Im Weiteren heißt es: »Die Internalisierung findet durch einrichtungsferne (externe) und einrichtungsnahe (interne) wettbewerbliche Anrufungen statt.« (S. 240) Gelegentlicher Widerstand der Befragten gegen die wettbewerbliche Subjektivierung bezieht sich auf die Entlastung für den eigenen Arbeitsbereich oder höhere Entlohnung.

Der Widerstand bezieht sich nicht (oder nur indirekt durch mehr Arbeitskapazität der Professionellen) auf die bessere Versorgung der Adressaten oder sozialpolitische Forderungen, die die Adressaten stellen oder sich auf diese beziehen.

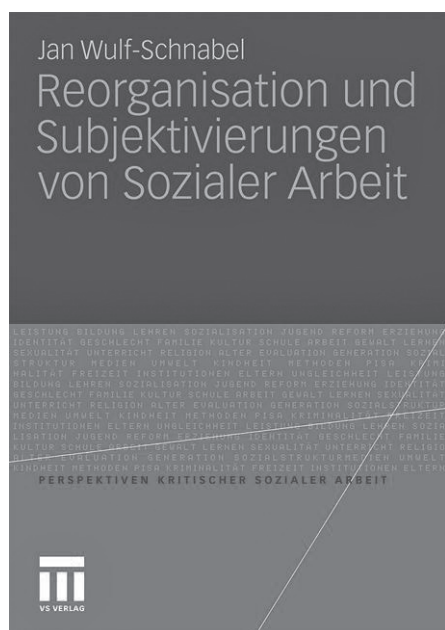
Die Folgen der Reorganisation verändern auch die Geschlechterverhältnisse und die Lebens- und Arbeitspraxen in. Zeitweise waren 84 Prozent aller AWO-Beschäftigten Frauen und 16 Prozent Männer. Dies ging damit einher, dass bei der Arbeiterwohlfahrt in Schleswig-Holstein zunehmend Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse eingeführt wurden, was vor allem Frauen betraf (S. 41).

Auffällig ist, dass entgegen des geringen Anteils von Männern diese überproportional in Leitungspositionen vertreten sind. Das schwache sozialpolitische Engagement der Arbeiterwohlfahrt wird von den Befragten mehrfach kritisch angesprochen. Der Einsatz für sozialpolitische Ziele ist jedoch strukturell schwierig, weil die Rentabilitätslogik der Einrichtung »eine Schwächung der sozialpolitischen Akteurin, weil die AWO SH nicht gleichzeitig gegen dieselben öffentlichen Träger opponieren kann und weil die betriebswirtschaftliche Vereinzelung der Einrichtungen als Filialen kein kollektives Gegengewicht organisieren kann« (S. 260).

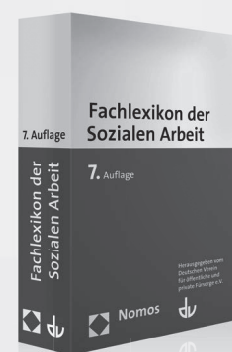
Der wettbewerbsorientierte Einrichtungserhalt ist somit zur zentralen Aufgabe der Mitarbeitenden geworden. In Bezug auf die verschiedenen Subjektivierungsfragen ist zu fragen, ob das von Kessl (2005) benannte Machtdispositiv »aktivierende Jugendhilfe«, das mit der Risikoübertragung an die Adressaten verbunden ist, auch auf andere Bereiche Sozialer Arbeit zu übertragen ist und welche Effekte es auf die Adressaten-Professionellen-Beziehung und die Unterstützung der Adressaten hat. Es könnte also sein, dass – um in der Terminologie von Wulf-Schnabel zu sprechen – ein zentraler Inhalt der gefangenen Subjektivierung neben der Reproduktionsarbeit die wettbewerbliche Subjektivierung der Adressaten (Aktivierungsparadigma) im Sinne einer subjektivierenden wettbewerbsorientierten Selbsttechnologie ist, die durch Außendruck bestärkt wird. Somit stünden sich gefangene und wettbewerbliche Subjektivierung zwar auf der Ebene der Professionellen antagonistisch gegenüber, nicht jedoch im Verhältnis zu den Adressaten, die ebenfalls wettbewerblich im Rahmen der gefangenen Subjektivierung aktiviert werden sollen durch Lernanforderungen im Kindergarten, den Bildungsauftrag der Jugendhilfe und in der Arbeit mit Erwerbsarbeitslosen.

Jan Wulf-Schnabel hat ein lesenswertes Buch geschrieben, das sowohl aufgrund seiner und umfangreichen sowie systematisch aufgearbeiteten empirischen Befunde als auch wegen seiner bedeutsamen und systematisch genderbewusst bearbeiteten Fragestellung der Bedeutung der Reorganisation für die Subjektivierung der pädagogisch Professionellen für weitere Analysen Sozialer Arbeit berücksichtigt werden sollte.

Durch die kenntnisreichen und kritischen Analysen ist die Veröffentlichung insgesamt ein wichtiger Beitrag für die Analyse des Umbaus des Sozialstaates und die damit einhergehende Subjektivierungspraxen auf der Ebene der Professionellen. Für künftige Arbeiten erscheint es lohnenswert, sowohl migrationsgesellschaftliche Fragen als auch die Theoretisierung der Subjektivierungsprozesse in den Professionellen-Adressaten-Beziehungen einzubeziehen und die Subjektivierungsprozesse auf der Professionellen-Ebene weiter auszudifferenzieren. ■



Jan Wulf-Schnabel: Reorganisation und Subjektivierungen von Sozialer Arbeit. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2010. 329 Seiten. 34,95 Euro. ISBN 978-3-531-17775-5.



### Fachlexikon der sozialen Arbeit

Herausgegeben vom Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V.

7. Auflage 2011, 1.139 S., brosch., 44,- €, Vorzugspreis für Mitglieder des Deutschen Vereins 34,- €  
ISBN 978-3-8329-5153-5  
[www.nomos-shop.de/12003](http://www.nomos-shop.de/12003)



**Nomos**