

### Anrufungen, Ambivalenzen und Antagonismen: Jan Wulf-Schnabel: Reorganisation und Subjektivierungen von Sozialer Arbeit (Rezension)

Lutz, Tilman

Veröffentlichungsversion / Published Version

Rezension / review

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Lutz, T. (2011). Anrufungen, Ambivalenzen und Antagonismen: Jan Wulf-Schnabel: Reorganisation und Subjektivierungen von Sozialer Arbeit (Rezension). [Rezension des Buches *Reorganisation und Subjektivierungen von Sozialer Arbeit*, von J. Wulf-Schnabel]. *Widersprüche : Zeitschrift für sozialistische Politik im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialbereich*, 31(121), 126-131. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-402366>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

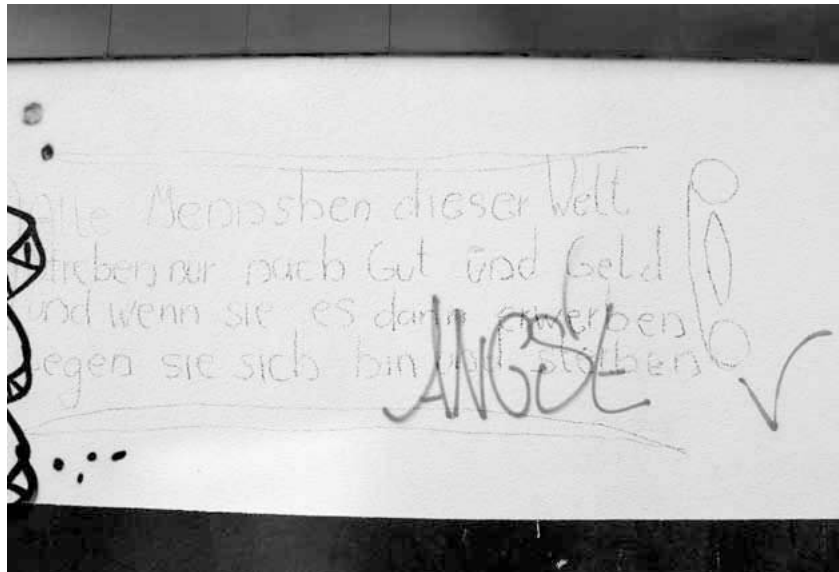
#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## Anrufungen, Ambivalenzen und Antagonismen

*Jan Wulf-Schnabel: Reorganisation und Subjektivierungen von Sozialer Arbeit. VS Verlag, Reihe 'Perspektiven kritischer Sozialer Arbeit Band 10'. Wiesbaden 2011, 328 Seiten, 34,95 Euro*



Jan Wulf-Schnabel nimmt in seiner Studie die Widersprüche und Antagonismen in den Blick, die für die Mitarbeitenden mit den Reorganisationsprozessen der Träger der freien Wohlfahrtspflege im aktivierenden Staat verbunden sind. Es geht um den Niederschlag der oft mit dem Neoliberalismus verbundenen sozialpolitischen Transformationsprozesse, die sich unter anderem im Umbau der öffentlichen Finanzierung im Zuge der so genannten Neuen Steuerung sowie der zunehmend wettbewerbs- bzw. marktförmigen Ausrichtung der Organisationen manifestieren. Vermittelt über den „dauerhafte[n] und chronisch unabgeschlossene[n] Umbau“ (17) – die Reorganisationen – innerhalb der Wohlfahrtspflege werden ‘neue’ Anrufungen an die handelnden Subjekte konstituiert, die mit den ‘alten’ Anrufungen in Konflikt treten. Diesen Subjektivierungen und ihren Ambivalenzen geht die Studie mit dem Fokus auf die „Schnittstelle zwischen Organisation und Person“ (ebd.) nach.

Der empirische Zugang ist dabei ebenso aufwändig wie fokussiert: Wulf-Schnabel untersucht zum einen den – für den genannten Umbau fast idealtypischen – Reorganisationsprozess des AWO Landesverbandes Schleswig-Holstein von einem vereinsrechtlich organisierten Lan-

desverband mit Untergliederungen auf der Orts- und Kreisebene (bis 1999) über eine Holding mit vier als gGmbHs organisierten Untergesellschaften (2005) bis hin zur Zusammenführung dieser Untergesellschaften in der AWO Schleswig-Holstein gGmbH (2007). Für einen Vergleich wird der Kreisverband Stormarn der AWO herangezogen, der keinen derart umfassenden Reorganisationsprozess durchlaufen und sich dem landesweiten Fusionsprozess verweigert hat. Das offene Forschungsdesign beinhaltet sowohl qualitative als auch quantitative Anteile und nimmt den Zeitraum von 1999 bis 2007 in den Blick.

Die Studie ist theoretisch wie empirisch differenziert und vielschichtig. Aufgrund der damit verbundenen hohen Komplexität wären für die ‘schnellen Leser und Leserinnen’ mit spezifischen Interessen und/oder konkreten Fragen an das Buch gelegentliche Zusammenfassungen bzw. ‘Objektivwechsel’ hilfreich, mit denen die detailliert ausleuchtenden Nahaufnahmen der strukturellen wie personellen Reorganisationen und ihrer Konsequenzen explizit in ihren weiteren Rahmen gestellt werden.

Wulf-Schnabels Daten und Analysen laden zu weiterführenden Fragestellungen und Perspektiven geradezu ein: Neben den auf der Hand liegenden Vergleichen mit Reorganisationsprozessen anderer Träger schließen sich unter anderem Fragen zu folgenden Feldern an: zu Personalstruktur und -politik; zur Anerkennung der Profession in ihren aktuellen Spannungsfeldern; sowie zu den Ambivalenzen des Autonomiegewinns der Professionellen und (Unter-)Einrichtungen bei gleichzeitiger Verstärkung ihrer Abhängigkeit, die mit der

Zentralisierung der Steuerung bei gleichzeitiger Dezentralisierung der wirtschaftlichen Verantwortung begründet werden.

Nach dieser bloß benennenden Aufzählung geht es im Folgenden um drei zentrale Aspekte, um Fragen der bzw. Anfragen an die Studie.

Zuerst zu den Geschlechterverhältnissen: deren Verschärfung in den Reorganisationsprozessen ist ein wesentlicher Aspekt der Analyse. Es gelingt, diese – im sozialen Bereich hoch relevante – Dimension kontinuierlich und quasi selbstverständlich mit zu diskutieren. Eine solche Bearbeitung erscheint – nicht nur für diese Fragestellung – mehr als notwendig, da Geschlechterfragen „die Geschichte der Sozialen Arbeit wie ein Schatten“ (43) begleiten und in der Regel weder ausreichend noch ohne weiteres ins Licht gestellt werden. Die aktuelle Relevanz der vergeschlechtlichten Dimension der Konflikte in der Sozialen Arbeit als traditionell ‚weiblicher Arbeitsmarkt‘ mit den zugehörigen benachteiligenden Strukturen und Faktoren zeigt Wulf-Schnabel auf der Ebene der Organisation wie der Subjekte: etwa in der Ambivalenz zwischen den sich in und durch die Reorganisation eröffnenden Chancen für Frauen, sich auch in den Leitungsebenen zu etablieren (wenn auch nicht ‚ganz oben‘), auf der einen Seite sowie dem in den qualitativen Befragungen herausgearbeitetem immensen Druck, dem gerade Frauen angesichts der quasi-marktlichen Bedingungen unterworfen sind, auf der anderen Seite. Im Ergebnis gelingt mehr Frauen der Aufstieg, jedoch wird deren Leitung entwertet, sodass sich Leitung (für Männer) nicht (mehr) lohnt.

Zweitens zu den Subjektivierungen an der Schnittstelle zwischen Organisa-

tion und Person – im Bewusstsein, dass hier nur ein Ausschnitt des zentralen Gegenstands diskutiert werden kann. Der Analyse der Subjektivierungen liegt ein industriesoziologisches Konzept zu Grunde: Arbeit fordert demnach zunehmend Subjektivität ein, also persönliche Auffassung und Handlung der Arbeitenden. Gleichzeitig bringen die so geforderten Individuen „verstärkt ihre Subjektivität in die Arbeit ein“ (25) – damit sind gleichsam die Möglichkeit der subjektiven Gestaltung der Arbeit wie der Zwang, „die eigene Arbeit selbst zu verwerten verbunden“ (ebd.).

Für die Soziale Arbeit, die als interaktive Arbeit doppelt subjektiviert wird – einmal durch die Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter und einmal durch die Adressaten bzw. Koproduzentinnen –, werden zwei Subjektivierungen gegenübergestellt: a) die ‚originär sozialarbeiterische‘ „gefangene Subjektivierung“, die in die spezifische, mehrwertferne, ko-produktive (Soziale) Arbeit und deren uno-actu-Erbringung eingelassen ist; und b) die ‚neue‘ mit der Vermarktlichung der Sozialen Arbeit verbundene „wettbewerbliche Subjektivierung(sanforderung)“, die ‚Unternehmerin ihrer selbst‘. Für die Analyse werden diese neben und gegeneinander existierenden Subjektivierungen antagonistisch gegenübergestellt. Im Zentrum stehen dabei folgende Dimensionen bzw. Thesenpaare: „Selbst-Kontrolle vs. Kontext-Kontrolle“, „Selbst-Ökonomisierung vs. Lebensweltökonomie“ sowie „Selbstrationalisierung vs. Fürsorgerationalität“.

Bei der Lektüre fällt zunächst auf, dass der spontan negativ besetzte Begriff ‚gefangen‘ (also nicht frei bzw. befreit sein) positiv konnotiert wird, womit sich die

Anfrage verbindet, weshalb nicht ein anderer Begriff verwendet wird, der den offenkundigen Wertebezug deutlicher werden lässt. Die Antwort, dass die doppelte Subjektivierung in der Sozialen Arbeit schlicht nicht freigesetzt werden könne, provoziert weitere Anfragen. Denn „gefangen“ bedeutet nach dieser Lesart ‚lebenslänglich‘ – m.a.W: die Soziale Arbeit kann sich aus dieser Subjektivierung nicht befreien und damit auch nicht (gänzlich) befreit werden. Damit wird in der theoretisch-analytischen Grundlegung die „gefangene Subjektivierung“, einer der Pole der Analyse, zu einer in der ‚Sache Soziale Arbeit‘ selbst liegenden Gesetzmäßigkeit, die nicht aufzuheben ist. Diese Lesart steht einerseits im Gegensatz zu dem in der Studie sichtbaren Wertebezug – „gefangene Subjektivierung von Sozialer Arbeit findet statt, weil die Adressat\_innen dies verlangen“ (30). Dieses Argument trägt nur innerhalb eines spezifischen Selbstverständnisses, das anhand der Gegenüberstellung von Settlementbewegung und Sozialdisziplinierung bzw. Charity Work auch angerissen wird. Letztere setzen keineswegs immanent voraus, dass die Bedürfnisse und das Verlangen der Adressatinnen und Adressaten relevant oder gar konstitutiv für die Interaktionen in der Sozialen Arbeit sind. Zum anderen mag die apodiktische Setzung der zwingend ‚gefangen subjektivierten‘ Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter für die in den Fachdiskursen der letzten dreißig Jahre Sozialisierten möglicherweise empirisch zutreffen. Inwieweit dies für die kommende, im aktivierenden Staat groß gewordene Generation gelten muss, kann begründet bezweifelt werden. Darauf deuten beispielsweise eine Studierenden-

befragung von Holger Ziegler (2010 in: *Forum Erziehungshilfen* 5/2010, S. 277-281) ebenso hin wie die zunehmende Relegitimation von Zwang und Sanktionen als geeignete Arbeitsmittel in der Sozialen Arbeit (vgl. dazu exemplarisch WIDERSPRÜCHE Heft 106 und Heft 113).

Diese Anfrage ist deshalb zentral, weil die fundierte empirische Analyse an Schärfe und Tragweite verlieren würde, wenn die „gefangene Subjektivierung“ und die damit verbundene Wertorientierung der Sozialen Arbeit immanent wären. Die in der vorliegenden Studie deutlich herausgearbeitete Durchsetzung und Dominanz der „wettbewerblichen Subjektivierung“ mit ihrer Markt- und Konkurrenzorientierung wären angesichts einer tatsächlich „gefangenen“ – also unaufhebbaren und Prinzipien wie Partizipation, Ko-Produktion und Anwaltschaft verpflichteten – Subjektivierung weniger bedrohlich für eine sich kritisch und herrschaftskritisch verstehenden Soziale Arbeit, für die das ‚Verlangen‘ der Adressatinnen und Adressaten eine zentrale Rolle spielt.

Die neuen Diskurse und Leitlinien (etwa Ergebnis- und Wirkungsorientierung), denen die „wettbewerbliche Subjektivierung“ entspricht bzw. entspringt, gelten ebenfalls doppelt: für die Professionellen selbst wie für die Adressatinnen und Adressaten Sozialer Arbeit. Diese Subjektivierung unterscheidet sich von der so genannten „gefangenen“ dadurch, dass „sie auf Wettbewerbsfähigkeit abzielt“ (32): es geht zentral um „ökonomische Verwertung der eigenen Arbeitskraft durch die Arbeitenden selbst“ (ebd.), die zu Selbstunternehmerinnen bzw. Arbeitskraftunternehmern werden. Die Durch-

schlagskraft der zugehörigen Mittel und Wege – Verlagerung von Kontrolle und Steuerung auf die Zielebene, individuelle und einrichtungsbezogene Zielvereinbarungen, kontrakt- und auftragsförmige Arbeitsbeziehungen, Kennzahlen usw. (32) – spiegelt sich eindrucksvoll in den Interviews: es geht um Selbstrationalisierung, um ein auf den Erwerbszweck ausgerichtetes Leben bzw. den aktiven Widerstand gegen diese Anrufung und das Austragen der damit verbundenen Konflikte.

Die Studie zeigt empirisch differenziert und eindrucksvoll die Übernahme der so genannten „Wirtschaftlichkeitsanforderungen“ (239) durch die Professionellen, die sich auch in deren Wortwahl niederschlagen: Soziale Arbeit als „knallhartes Geschäft“ (240), in dem es um „Alleinstellungsmerkmale“ (241) geht usw. Diese Subjektivierung wird dem Sozialen Sektor nicht nur politisch-administrativ durch die Kreation eines Quasi-Marktes aufgeherrscht, sondern in den Reorganisationsprozessen der Träger aktiv (re-)produziert: „Die Internalisierung findet durch einrichtungsferne (externe) und einrichtungsnahe (interne) wettbewerbliche Anrufungen statt“ (240). Die notwendig mit diesen Anrufungen verbundenen Widersprüche und Missverständnisse bei den Professionellen analysiert Jan Wulf-Schnabel differenziert und konfliktsensibel. So arbeitet er beispielsweise die „Einsicht gegenüber den Abhängigkeiten [...] im Außenverhältnis“ (253), also von den Wirkmechanismen des Quasi-Marktes heraus, die bei den Arbeitenden dominiert. Dem entgegen steht die Kritik der Professionellen an der „Übersetzungsleistung von [diesen, TL] Außenverhältnis-

sen auf die Innenstrukturen der Organisation“ (ebd.).

In den Konflikten auf dieser Ebene liegt einerseits Potenzial für Widerstand und andererseits die Gefahr der Verlagerung von gesellschaftlich-politischen Konflikten in die Organisationen – Reorganisation als (auch) eine Form der Befriedung?! Dies wird im Klappentext sehr deutlich formuliert: „An der analytischen Schnittstelle von Organisation und arbeitender Person [...] zeigen sich erhebliche Konfliktlagen, die zumeist in der innerbetrieblichen Arena eskalieren, obwohl der Auseinandersetzungsrahmen maßgeblich durch das Politische bestimmt ist.“

Hier stellt sich aus der Perspektive kritischer Sozialer Arbeit die Frage, wie das Konfliktpotenzial und der Widerstand gegen die „wettbewerbliche Subjektivierung“ entindividualisiert und repolitisiert werden können – und wer dabei welche Rolle spielen kann. Sprich: wie kann der – nachvollziehbare und berechnete – Fokus auf Entlastung in der eigenen Arbeit und auf Forderungen nach höherer Entlohnung erweitert werden auf erstens sozialpolitische Forderungen im Interesse der und vor allem mit den Adressatinnen und Adressaten, und zweitens auf eine Abkehr von der Normativität des oktroyierten künstlichen Wettbewerbs und der betriebswirtschaftlichen Zwänge, die „in der Einrichtung über Unsicherheiten und Diskontinuitäten konkret vermittelt [werden] und [...] die Arbeitenden inmitten ihrer Beziehungen zu den Adressat\_innen“ (267) treffen.

In diesem Zusammenhang steht – als dritter Aspekt – das „Plädoyer für ein partizipatorisches Sozialmanagement“ (286). In den die Studie abschließenden „Aus-

sichten“ (280) wird eine mögliche (Teil-) Antwort für die Organisationen mit einem subjektorientierten wie politischen und herrschaftskritischen Impetus formuliert. Jan Wulf-Schnabels ‚partizipatorisches Sozialmanagement‘ wird mit den ‚eigenen Interessen‘ der Sozialen Arbeit begründet und „ist [daher TL] zwingend auf eine politische Dimension angewiesen, solange Soziale Arbeit die Gesellschaft be-

wegen und gestalten soll“ (300). Dass sie das soll – oder besser muss (!) – kann nicht deutlich genug unterstrichen werden. Und so ist zu hoffen, dass dieser Entwurf weiter entwickelt und vertieft wird.

*Dr. Tilman Lutz  
Meyerstrasse 17  
21075 Hamburg*

<b>express</b> ZEITUNG FÜR SOZIALISTISCHE BETRIEBS- & GEWERKSCHAFTSARBEIT		Niddastraße 64, 60329 FRANKFURT Tel. (069) 67 99 84 <b>express-afp@online.de</b> www.express-afp.info	
		Ausgabe 7/11 u.a.:	<input type="checkbox"/> Ich möchte die nächsten 4 aktuellen Ausgaben zum Preis von 10 Euro (gg. Vkl.)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stephan Krull: »Zeit, was zu drehen?«, Konferenz mit Kontrollversen und Initiativen zur Arbeitszeitverkürzung</li> <li>• Christoph Lieber: »Marx zurückdenken«, gegen die Apartheit im Denken</li> <li>• Marcus Singer: »Kapitalismus im Kiez«, Probleme einer BR-Gründung im Festsaal Kreuzberg</li> <li>• Ralf Willinger: »Deutschland dienen«, zur Bundeswehrwerbung an Schulen</li> <li>• »Leben in der Lücke«, IG BAU warnt vor Schönfärberei beim Rentenalter</li> <li>• Karin Zennig: »Gestohlene Revolution?«, Bewegung von unten gegen die Restauration des Regimes in Ägypten</li> <li>• Kirsten Huckenbeck: »Majestätsbeleidigung«: Protest- u. Solidaritätskampagne f. thailändischen Menschenrechtsaktivisten</li> </ul>	