

## Zur (Un-)Bedeutsamkeit der Ökonomisierung: Eine Differenzierung des Einflusses ökonomischer Logiken auf Akteur:innen der stationären Kinder- und Jugendhilfe

Underwood, Lukas; Rowitz, Lara

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Underwood, L., & Rowitz, L. (2023). Zur (Un-)Bedeutsamkeit der Ökonomisierung: Eine Differenzierung des Einflusses ökonomischer Logiken auf Akteur:innen der stationären Kinder- und Jugendhilfe. *AIS-Studien*, 16(1), 74-87. <https://doi.org/10.21241/ssoar.86828>

### 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.

## Zur (Un-)Bedeutsamkeit der Ökonomisierung

Eine Differenzierung des Einflusses ökonomischer Logiken auf Akteur:innen der stationären Kinder- und Jugendhilfe

*Lukas Underwood, Lara Rowitz*<sup>1</sup>

**Zusammenfassung:** Der Beitrag fragt nach der Bedeutung von Ökonomisierung für verschiedene Akteur:innen in der stationären Kinder- und Jugendhilfe. Diese bezeichnet einen viel diskutierten Veränderungsprozess gesellschaftlicher Teilbereiche, der auch für das Feld der stationären Kinder- und Jugendhilfe seit spätestens den 1990er Jahren an Relevanz gewonnen hat. Bisher gibt es hierzu aber kaum Analysen, die explizit die Beschäftigtenperspektive auf dieses Phänomen empirisch untersuchen. Der Artikel rekonstruiert die Bedeutung dieser Entwicklungsdynamik für Beschäftigte freier Träger in der stationären Kinder- und Jugendhilfe und deren Arbeitsprozess anhand von qualitativen Interviews. Mithilfe des empirischen Materials wird dargelegt, auf welche Weise verstärkte Kollektivierungsprozesse aufseiten der Beschäftigten eine Umgangsstrategie mit und zugleich Abwehr von der zunehmenden Bedeutung wirtschaftlicher Logiken darstellen.

**Abstract:** This article examines the significance of economization for various subjects in residential child and youth care. Economization is a much-discussed process of change in social sectors, which has also gained relevance for the field of social work and especially for residential child and youth care in Germany since the 1990s at the latest. So far, however, there have been hardly any analyses, especially for the professional field of social work, that explicitly empirically examine the employees' perspective on this phenomenon. Through empirical analysis, the article reconstructs the significance of this development dynamic for employees of care providers and their work process. On the basis of qualitative interviews, it is shown in which way intensified collectivization processes on the part of the employees represent a strategy for dealing with and at the same time resisting the increasing importance of economic logics.

---

<sup>1</sup> Lukas Underwood, M.A., Universität Hamburg, Fachbereich Sozialökonomie, E-Mail: [lukas.underwood@uni-hamburg.de](mailto:lukas.underwood@uni-hamburg.de); Lara Rowitz, M.A., Universität Hamburg, Fachbereich Sozialökonomie, E-Mail: [lara.rowitz@uni-hamburg.de](mailto:lara.rowitz@uni-hamburg.de)

# 1 Einleitung

Ökonomisierung ist schon länger ein Schlagwort innerhalb sozialwissenschaftlicher Forschung (s. a. Bröckling et al. 2000; Graf 2019; Niephaus 2018). Bei der Betrachtung von Ökonomisierungsprozessen steht der Strukturwandel spezifischer gesellschaftlicher Teilbereiche im Fokus, etwa des Gesundheitsbereichs (vgl. Reiners 2020; Mohan 2019; Heubel 2015; Manzei/Schmiede 2014) oder der sozialen Dienste (vgl. Hartmann 2011; Spatscheck et al. 2008). Wenngleich Ökonomisierungsprozesse also in vielen Bereichen beobachtet werden können, gestalten sich Reichweite und Dynamik dieser in verschiedenen Arbeitsfeldern unterschiedlich. Der Beitrag setzt an der bestehenden Debatte um die Ökonomisierung des Sozialen (vgl. Lemke et al. 2000) und konkret der Ökonomisierung Sozialer Arbeit (Buestrich et al. 2010) an, fokussiert jedoch auf die stationäre Kinder- und Jugendhilfe als Teilbereich eben dieser. Der vorliegende Artikel unternimmt den Versuch, nicht nur nach der Bedeutung ökonomischer Logiken für das Feld zu fragen, sondern gleichfalls Grenzen der Ökonomisierung empirisch in den Blick zu nehmen.

Durch Inkrafttreten des SGB VIII im Jahr 1990 bzw. 1991, welches den bundesgesetzlichen Rahmen der Kinder- und Jugendhilfe regelt, gewannen bisher feld- und professionsfremde Logiken, welche die Relevanz wirtschaftlicher Aspekte hervorheben, an Bedeutung. Wie zu zeigen sein wird, ist dieser Bedeutungsgewinn jedoch begrenzt, z. B. da die gesetzlichen Rahmenbedingungen in Deutschland die Etablierung eines freien Marktes verhindern. Dennoch stellt dies die im Feld tätigen Organisationen und Akteur:innen vor neue Herausforderungen. Geblickt wird darauf, wie die im Feld agierenden Subjekte mit diesen umgehen. Im Fokus der Analyse steht das Arbeitshandeln Beschäftigter in der stationären Kinder- und Jugendhilfe und die Fragen, inwiefern erstens ökonomische Logiken bis zu den Beschäftigten durchdringen und deren Arbeitsalltag tangieren, sowie zweitens, welche Umgangsweisen es ihnen ermöglichen, die Relevanz ökonomischer Rahmenbedingungen im Arbeitsalltag zu begrenzen.

Zunächst wird jedoch das dem Beitrag zugrunde liegende Begriffsverständnis von Ökonomisierung geklärt und die Zusammenhänge mit den Konzepten der Vermarktlichung und Managerialisierung erläutert. Anschließend wird anhand eigener empirischer Daten dargelegt, welche Bedeutung ökonomischen Logiken und Fragen für unterschiedliche Akteur:innengruppen zukommt. Hierbei wird die These erläutert, dass verstärkte Kollektivierungsprozesse aufseiten der Beschäftigten ermöglichen, den Einfluss ökonomischer Logiken auf ihren Arbeitsalltag einzuschränken. Dies geschieht auf Grundlage einer qualitativen Erhebung in Form von Interviews, welche in den Jahren 2020/21 in unterschiedlichen Einrichtungen der stationären Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland durchgeführt wurde<sup>2</sup>. Das empirische Material er-

---

<sup>2</sup> Projekt „Erzieherische Hilfen als Arbeit am Gemeinwohl – Zwischen wirkungsorientierter Steuerung und gleichberechtigter Teilhabe in Deutschland und Großbritannien“ (kurz: geste); Förderkennzeichen: 01UG2024B. Die Erhebung umfasst sieben Expert:innengespräche mit Gewerkschaftler:innen, Trägerleitungen und Jugendamtmitarbeiter:innen. Des Weiteren wurden 25 Beschäftigte aus fünf Organisationen interviewt. Dabei wurden leitfadengestützte qualitative Interviews mit narrativen Anteilen durchgeführt und mit der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring 2010; Gläser/Laudel 2009) ausgewertet.

laubt einen multiperspektivischen Blick auf die Bedeutung der Ökonomisierung, indem Deutungen und Umgangsweisen von Expert:innen (3.1) und Beschäftigten (3.2) rekonstruiert und zusammengeführt werden.

## 2 Ökonomisierung – Vermarktlichung – Managerialismus

Um neue Logiken, Steuerungsformen und Bedingungen der Arbeit beschreiben und analysieren zu können, werden für das Feld Sozialer Arbeit zahlreiche Begrifflichkeiten diskutiert. Mit den Begriffen der Ökonomisierung, Verbetriebswirtschaftlichung (vgl. Fischbach 2011), Vermarktlichung (vgl. Seithe 2012), Managerialismus (vgl. Otto/Ziegler 2018), Kommerzialisierung und wirkungsorientierte Steuerung (vgl. Dahme/Wohlfahrt 2015) sind nur einige hiervon benannt. Kessl spricht daher auch von einem „multidimensionalen Transformationsprozess“ (2018: 1631). Unklar bleibt bei den begrifflichen Konzepten allerdings zweierlei: Erstens steht bislang deren trennscharfe Abgrenzung voneinander aus. Zweitens fehlt eine systematische Verortung der Begrifflichkeiten auf den Ebenen, an denen sie ansetzen. Daher soll im Folgenden konkretisiert werden, was in diesem Artikel unter dem Begriff der Ökonomisierung verstanden wird und in welchem Verhältnis dieser mit den Konzepten der Vermarktlichung und Managerialisierung steht.

Der Veränderungsprozess in der (stationären) Kinder- und Jugendhilfe reiht sich in eine umfassendere Entwicklungslinie ein, die auch als Ökonomisierung des Sozialen (Lemke et al. 2000) bezeichnet wird. Daher schlagen wir vor, von Ökonomisierung zu sprechen, um den übergeordneten Entwicklungsprozess in der Kinder- und Jugendhilfe begrifflich zu fassen. Ökonomisierung kann so als strukturveränderndes, sozialpolitisch implementiertes Ordnungsprinzip des Feldes Sozialer Arbeit verstanden werden. Als zentraler Wegbereiter können die einschlägigen Berichte der Kommunalen Geschäftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) betrachtet werden, in denen die sogenannte Neue Steuerung mit angestoßen wurde (vgl. KGSt-Bericht 9/1994 und 3/1996 zit. n. Kessl 2018: 1630). Eine zentrale Veränderung lag im Wechsel von der Finanzierung ganzer Einrichtungen hin zur Finanzierung einzelner fallbezogener Leistungen, sodass Fragen nach der Wirtschaftlichkeit für Einrichtungen relevanter wurden. Entsprechend verstehen wir unter Ökonomisierung den relativen Bedeutungsgewinn wirtschaftlicher Aspekte, Logiken und Fragen sowie damit einhergehend eine Veränderung in Struktur und Logik der Angebotsorganisation (Kessl 2018: 1631, vgl. auch Messmer 2007; Hensen 2006 zit. n. ebd.).

In diesem Zusammenhang betrachten wir die Vermarktlichung und Managerialisierung als Teilprozesse dieser umfassenden Veränderungsdynamik, die auf einer unterschiedlichen Ebene ansetzen und eigene Logiken implementieren, jedoch auf dasselbe abzielen: die Transformation der Kinder- und Jugendhilfe zur Wirtschaftlichkeit. Der Prozess der Vermarktlichung lässt sich auf Ebene der Beziehungen zwischen den Akteur:innen der Kinder- und Jugendhilfe – konkret auf Ebene der Beziehungen zwischen verschiedenen Trägern – lokalisieren. Hinsichtlich der Beziehung zwischen öffentlichen und freien Trägern äußert sich diese spezifische Reorganisation der Arbeitsbeziehung unter anderem in einer Kontraktualisierung: Das Verhältnis wird zu einer Vertragsbeziehung zwischen Leistungserbringer:innen (i. d. R. nicht-öffentliche Träger) und Leistungsnehmer:innen (öffentliche Träger) (vgl. u. a. Bossong 2010: 123

ff., zit. n. Kessl 2018: 1632; von Boetticher/Münder 2011). Die Implementierung von Leistungsvereinbarungen sollte dabei ermöglichen, dass Leistungen hinsichtlich Qualität, Effektivität und Kosten transparenter und damit vergleichbar werden (Grohs/Bogumil 2011: 306). Während die Intention der beschriebenen Reformbestrebungen eindeutig scheint, ist ihr Wirkungsmechanismus umstritten. So schreiben Grohs und Bogumil im Kontext der weitgehend eingeführten Leistungsvereinbarungen zwischen öffentlichen und freien Trägern der Kinder- und Jugendhilfe von einer „Scheinökonomisierung“ (2011: 311), da diese kaum als wettbewerbliches Instrument zur Kostenreduktion genutzt würden. Kosteneinsparungen scheinen vielmehr Ergebnis von hierarchisch durchgesetzten Budgetdeckelungen innerhalb öffentlicher Träger (Dahme et al. 2005: 111-113). Auf Ebene der Organisationen werden etwa Konsequenzen wie Fachkräftemangel und erhöhte Beschäftigtenfluktuation (Hartmann 2011: 81), die Zunahme von Ausgliederungsprozessen und eine „gmbH-isierung“ (Tabatt-Hirschfeldt 2018: 97), eine Verlagerung des Kostendrucks auf freie Träger durch prospektive Finanzierungsformen (Dahme/Wohlfahrt 2015: 145-146), die Trennung von managerialen und pädagogischen Tätigkeiten (Hartmann 2011: 81) sowie eine verstärkte Tariffucht (vgl. Wolze 2017: 55) diskutiert.

Bezüglich der Beziehung zwischen freien Trägern etablierte sich ein Konkurrenzgefüge, in dem die freien Träger um Fälle und damit auch Entgelte auf einem Markt konkurrieren. Zentral erscheint uns in diesem Kontext, dass die Vermarktlichung der Beziehungen weder mit der Errichtung eines vollkommenen noch eines freien Marktes einhergeht. Da der Staat rechtlich dazu verpflichtet ist, die Bereitstellung sozialer Dienste sicherzustellen und Adressat:innen ein Recht auf Inanspruchnahme haben, kann hier von einem Quasi-Markt (Buestrich et al. 2010) gesprochen werden. Quasi-Märkte liegen vor, wenn administrativ-organisierte Märkte für Dienstleistungen etabliert werden, bei welchen die öffentliche Hand die Finanzierung übernimmt und verpflichtet ist, die Bereitstellung der Dienste zu sichern (ebd.: 124). Diese spezifische Einschränkung der Marktformigkeit wird insbesondere dann verstärkt, wenn der Bedarf an Hilfen größer ist, als die angebotenen Plätze. Demzufolge ist die Implementierung eines Quasi-Marktes auch mit einem „Wandel von der Leistungs- zur Gewährleistungsverwaltung“ (ebd.) verbunden. Die Dynamik der Vermarktlichung von Beziehungen zwischen Trägern in der stationären Kinder- und Jugendhilfe basiert daher vor allem auf einer Inszenierung (ebd.) beziehungsweise Simulation eines Marktes und Internalisierung der Vorstellung von diesem durch die handelnden Subjekte (Sauer 2013: 478).

Der Begriff des Managerialismus stammt ursprünglich aus den Wirtschaftswissenschaften und bezeichnete hier die Machtstellung der Manager:innen gegenüber den Eigentümer:innen. In Zusammenhang mit den Bereichen öffentlicher Verwaltung und Sozialer Arbeit wird in Abgrenzung hierzu auf das Konzept des New Managerialism (Gibbs 2000, zit. n. Mohr 2017: 128) verwiesen. Dieses meint laut Mohr weniger eine Einführung bestimmter Steuerungsformen und -instrumente, sondern vielmehr den Einzug einer spezifischen Deutungslogik, die die Relevanz von Management hervorhebt und legitimiert (2017: 128). Ähnlich verstehen auch Otto und Ziegler die Managerialisierung als spezifische Form ideologischer Anwendung managerialer Instrumente (2018: 963). Der Begriff Managerialismus wird jedoch häufig nicht trennscharf verwendet und gleichzeitig auf mehreren Ebenen angesiedelt (vgl. ebd.). Stattdes-

sen schlagen wir vor, nicht von der Ökonomisierung als Teilprozess des Managerialismus auszugehen (vgl. Mohr 2017: 130), sondern umgekehrt nur dann von Managerialisierung zu sprechen, wenn auf organisationaler Ebene Managementinstrumente und Logiken eingeführt oder deren Anwendungen ausgeweitet werden. Das Konzept des Managerialismus macht deutlich, dass die Auswirkungen der Ökonomisierung nicht vor der strukturellen Verfasstheit und Prozessorganisation von Trägern Halt machen. Im Gegenteil haben Ökonomisierungsprozesse das Potenzial, tiefgreifende Veränderungen an den Trägern vorzunehmen, was auch eine Veränderung der Arbeitsprozesse und der Anforderungen an die Beschäftigten mit sich bringen kann.<sup>3</sup>

Die Konzepte des Managerialismus und des Quasi-Marktes verweisen darauf, dass es bei der Ökonomisierung nicht nur um neue Steuerungsformen, Finanzierungsgrundlagen und Arbeitsbeziehungen geht, sondern auch um eine weitere Dimension, die mit Kessler als diskursiv-kulturelle Dimension bezeichnet werden kann (2018: 1629). Im Zentrum stehen die Etablierung einer „Kultur des Unternehmens“ (Gertenbach 2007: 123) und damit verbunden neue gesellschaftliche wie subjektive Denk- und Handlungsweisen. Es ist jedoch nicht davon auszugehen, dass sich die veränderten Rahmenbedingungen bruchlos in neue Denk- und Handlungsmuster übersetzen lassen: Subjektivierung geht niemals reibungslos vonstatten. Es stellt sich daher die Frage, wie unterschiedliche Akteur:innen mit diesen Veränderungen umgehen, insbesondere da auch aus theoretischer Perspektive schwerlich von einem Ökonomisierungsprozess ausgegangen werden kann, der ungebremst auf freie Träger trifft.

Aufgrund der hier skizzierten vielfältigen Auswirkungen scheint es uns notwendig, zwischen verschiedenen Ebenen, auf denen die jeweiligen Teilprozesse der Ökonomisierung ansetzen – Ebene der Beziehungen zwischen Trägern und Ebene konkreter Organisationen – zu unterscheiden. Eine solche Differenzierung ermöglicht, Ökonomisierung nicht als einen einheitlichen und linearen Veränderungsprozess zu betrachten, sondern gleichfalls widersprüchliche und brüchige Momente in den Blick zu nehmen. Von besonderem Interesse können hier Praktiken sein, mit denen etwa Leitungs- und Fachkräfte versuchen, administrative Vorgaben oder die Standardisierung von Arbeitsprozessen zu unterlaufen (vgl. Evans 2009) und sich damit dem Bedeutungsgewinn von wirtschaftlichen Faktoren sowohl auf Deutungs- als auch auf Handlungsebene entgegenstellen. Im Folgenden wird anhand von Expert:innengesprächen skizziert, wie sich Ökonomisierung als spezifische Restrukturierung im Feld der stationären Kinder- und Jugendhilfe darstellt und zur Etablierung eines Quasi-Marktes führt (3.1). Sodann wird anhand der Beschäftigteninterviews rekonstruiert, inwieweit es den Arbeitnehmer:innen gelingt, ökonomische Logiken von ihrem Arbeitsalltag weitgehend fernzuhalten (3.2).

---

<sup>3</sup> In den folgenden empirischen Ausführungen wird es jedoch primär um das Konzept der Vermarktlichung gehen. Dies liegt daran, dass die Befragten, angesprochen auf das Thema Ökonomisierung, insbesondere den Aspekt der Vermarktlichung und deren potenziellen Einfluss diskutierten.

### 3 Empirische Befunde

#### 3.1 Die Vermarktlichung von Beziehungen

Im Interview auf das Thema Ökonomisierung in der stationären Kinder- und Jugendhilfe angesprochen, greifen die befragten Expert:innen häufig ein Narrativ auf, welches sich auch in der wissenschaftlichen Debatte wiederfinden lässt, und zwar die Bedeutungszunahme von Marktlogiken seit den 1990er Jahren. Die Interviewpartner:innen reflektieren aber durchaus die Limitierungen dieses Marktes, wie das Zitat einer Befragten verdeutlicht:

„Ja, also der Marktbezug an dieser Stelle ist ja auch [...] falsch gesetzt. Also wir haben ja gar keinen wirklichen Markt, sondern es ist eben so, dass ja der öffentliche Träger der Jugendhilfe die Verantwortung dafür hat, entsprechende Angebote für Kinder und Jugendliche und Familien vorzuhalten. [...]. Also ich persönlich würde auch nicht von so einem Markt sprechen, aber wie gesagt, das war damals das Wording, was es dazu gab. Und dem sind alle ... also fast alle hinterhergelaufen.“ (Geste\_Gewerkschaftsexpert:in1)

Gewerkschaftsexpert:in1 rekurriert hier auf das Spannungsverhältnis zwischen dem Versuch, einen Markt für bestimmte Leistungen zu etablieren und den rechtlichen Regulierungen dieser. Denn die Etablierung eines freien Marktes scheitert an eben diesen, nicht nur aber auch am Paragraph 1 des SGB VIII, welcher das Recht der Kinder- und Jugendlichen auf Entwicklungsförderung betont. Der Rechtsanspruch auf Hilfen führt dazu, dass der Staat Sorge dafür tragen muss, dass Angebote bereitgehalten werden. Gleichzeitig stellt der Staat selbst die Nachfrage dieser Angebote dar, indem er die Leistungsvereinbarungen mit freien Trägern trifft und die Leistungen finanziert.

Es wäre jedoch vermessen davon auszugehen, dass diese Dimension von Ökonomisierung keine Auswirkungen gehabt hätte. Einigkeit herrschte bei den Expert:innen darüber, dass diese zu einer Vermarktlichung der Beziehungen zwischen unterschiedlichen Akteur:innen geführt hat – u. a. zwischen Jugendämtern und freien Trägern. In mehreren Gesprächen gab es Hinweise darauf, dass die freien Träger aktiv die Beziehung zu Jugendämtern pflegen, um auf ihr Angebot aufmerksam zu machen (vgl. Geste\_Trägerleitung1). Die Wirkmächtigkeit dieses Marktes wird jedoch im Gespräch relativiert. So gab eine Trägerleitung an, dass es in Jugendämtern schwarze Listen gäbe, die auflisten, welche Träger nicht mehr mit Fällen versorgt werden sollten. Auf die Frage, welche Auswirkungen dies hätte, antwortete die Leitung wie folgt:

„Vom Markt verschwunden habe ich noch nie erlebt, aber die erste Aussage, ja, gibt es – sehr häufig sogar. So, aber genau, also ist ja auch Angebot und Nachfrage. Ja, manchmal ist die Nachfrage halt zu groß. Und dann musst du halt irgendeinen Träger finden. Also wenn der eine Träger voll ist, dann ... also als Mensch, der im Jugendamt sitzt, willst du auch abends in den Feierabend gehen und die Hoffnung haben, so, ich habe meine Jugendlichen alle untergebracht.“ (Geste\_Trägerleitung1)

Die Leitung des freien Trägers macht die Grenzen des Marktes sehr deutlich. Da die Nachfrage so groß sei, dass sie kaum durch das Angebot gedeckt werden könnte und des Weiteren die Jugendamtsmitarbeiter:innen kein Interesse daran hätten, Jugendliche ohne Hilfen dastehen zu lassen, könnte eine schwarze Liste nicht aufrechterhalten werden. Dies sagt etwas über den vermeintlichen Markt aus, der hier eher als Ideologie und als Quasi-Markt (vgl. Buestrich et al. 2010) erscheint, sowie im gleichen Zuge etwas über die eingeschränkte Wirkmächtigkeit

der Ökonomisierung. Denn diese hatte weit weniger Einfluss als von einigen Expert:innen zu Beginn des Ökonomisierungsprozesses befürchtet.

Noch in den 1990er Jahren zeichnete sich laut einer Expert:in ein massiver Einfluss der Ökonomisierung auf die Arbeitsbedingungen ab. Diese verschlechterten sich auf Grund des zunehmenden Konkurrenzkampfes, da die Arbeitgeber:innen versuchten, immer niedrigere Preise für ihre Dienstleistungen anzubieten und deswegen auf unqualifiziertes und günstigeres Personal setzten und an zusätzlichen Maßnahmen wie Supervisionen sparten (vgl. Geste\_Gewerkschaftsexpert:in2). Diese Veränderungen setzten sich im zeitlichen Verlauf jedoch nicht durch. Im Gegenteil handelt es sich bei den befragten Arbeitnehmer:innen um Menschen mit einschlägiger formeller Qualifikation (Ausbildung oder Studium)<sup>4</sup>, die alle in regelmäßigen Abständen Supervision erhalten und entweder in Anlehnung an oder in Gänze nach dem gültigen Tarifvertrag bezahlt werden. Entgegen der rhetorischen Aneignung eines auf Ökonomisierung verweisenden Wordings sowie entgegen der geläufigen Debatte um die Ökonomisierung sozialer Dienstleistungen, zeigt sich in den Expert:innengesprächen deutlich, auf welche Weise das Greifen von Marktlogiken limitiert ist.

### 3.2 Partielle Abwehr durch starke Teams

Die Bedeutung des Teams für die Arbeit der Sozialarbeiter:innen und Erzieher:innen wurde in den Gesprächen schnell deutlich. Das Team ist dabei nicht nur der Kontext, in dem die alltägliche Arbeit geleistet wird und deshalb zentraler Bezugspunkt. Die Funktionsweise des Teams bestimmt auch wesentlich, inwiefern mit Belastungen umgegangen werden kann. Aus unserem Material wird ersichtlich, dass die Frage nach der Bewertung der Arbeitsbedingungen insbesondere damit verknüpft wird, wie die Kommunikationskultur innerhalb des Teams wahrgenommen wird (vgl. Geste\_DE\_B04\_NA). Die Arbeit im Team ist von fachlicher Freiheit geprägt, dementsprechend ist der Austausch unter den Kolleg:innen für die eigene Arbeit extrem wichtig. Dieser wird in allen Teams durch regelmäßige Teamtreffen und Supervision gepflegt. Die Bedeutung der Zusammenarbeit im Team wird in folgender Passage deutlich, wobei die Beschreibung exemplarisch für die Äußerungen unterschiedlicher Arbeitnehmer:innen steht:

„Und vor allem, wenn man dann in so ein festes Team geht, ich habe es zu Beginn als Maschine metaphorisch erklärt, dass quasi jedes einzelne Zahnrad schon irgendwie so ein bisschen ineinandergreift und ich als neues Zahnrad komme und gucke, wie passe ich da rein. Und mittlerweile bin ich ein festes Zahnrad dieses Teams.“ (Geste\_DE\_B04\_WN)

Das Team sollte sich abstimmen, um einen reibungslosen Prozess zu gewährleisten. Mit dem Bild der Maschine geht auch die Vorstellung einer Einheit einher, denn ein Zahnrad alleine kann den Produktionsprozess nicht bewältigen. Es handelt sich bei der untersuchten Arbeitsform daher im wahrsten Sinne des Wortes um Teamarbeit. Die geringe Relevanz von ökonomischen Fragen im Arbeitsalltag wird insbesondere in den Beschreibungen des Arbeitshandelns und den Erörterungen wichtiger Arbeitsinhalte deutlich. Bei allen Befragten steht hier die pädagogische Arbeit im Zentrum. Der Bezug zur eigenen Tätigkeit geht so weit, dass einige Befragte beschreiben, dass es massive Probleme gibt, sich von dieser abzugrenzen (vgl. Geste\_

---

<sup>4</sup> Dies betrifft die Beschäftigten mit pädagogischem Auftrag. Im Gegensatz dazu werden die Nachtschichten zu meist von Studierenden oder Personen ohne pädagogischen Ausbildungshintergrund übernommen.



DE\_B03\_KN) bzw. die Arbeit auch mit nach Hause genommen wird (Geste\_DE\_B01\_KA). Gleichwohl sind die Themen des Wettbewerbs bzw. der Finanzierung auch bei den Beschäftigten präsent. Welche Relevanz diesen Fragen zugemessen wird, unterscheidet sich je nach Einrichtung. In einigen Fällen bilden Fragen nach der Finanzierung nur den Rahmen, der beim alltäglichen Arbeitshandeln in den Hintergrund rückt und dieses nicht tangiert, wie das folgende Zitat zeigt:

„Also wir haben natürlich die Frei-, also die Plätze in der Wohngruppe. Und wenn da ein Platz frei wird, müssen wir natürlich schauen, dass wir den Platz auch schnellstmöglich wieder besetzen, einfach weil so ein Platz im Monat [knapp 6.000 Euro] kostet. Genau, aber unsere Warteliste ist echt voll. Also dass wir nicht nachbesetzen können, das wird uns glaube ich nicht passieren.“ (Geste\_DE\_B01\_GE)

Fragen nach der Finanzierung erscheinen hier vollkommen unproblematisch, da der Bedarf an Hilfen und Plätzen groß genug ist, was sich wiederum gut in die Erörterungen zu Quasimärkten und die Ausführungen der Expert:innen zur Wirkmächtigkeit der Vermarktlichung einfügt. Es handelt sich entsprechend nicht um eine Verneinung ökonomisierter Rahmenbedingungen und der Notwendigkeit zur Wirtschaftlichkeit, vielmehr ist die vorteilhafte Position der Einrichtung ausschlaggebend dafür, dass diese keine Bedrohung darstellen. Ähnlich zeigt sich diese Einstellung auch bei anderen Interviewpartner:innen (vgl. Geste\_DE\_B05\_ZN). Dieser inhärent sind aber durchaus individuelle Aushandlungsprozesse, welche die Grenzziehung immer wieder produzieren müssen. Das Spannungsfeld zwischen einerseits der Notwendigkeit zur Sicherung der Finanzierung – damit überhaupt pädagogische Arbeit geleistet werden kann – und andererseits dem Wunsch, ausschließlich in pädagogischen Logiken denken zu wollen, zeigt sich in der folgenden Interviewpassage:

„F Wenn wir jetzt schon sozusagen bei dem Thema Ökonomie und [...] überhaupt Finanzierung sind, was würdest du sagen, welche Rolle spielen diese ganzen Themen für dich in deinem Arbeitsalltag?

A Ich würde mir wünschen, dass es keine so große Rolle spielt, weil ich irgendwie versuche, [...] also den Blick auf die Jugendlichen zu haben und natürlich spielen da auch Finanzierungen und ökonomische Entscheidungen eine wichtige Rolle. Ich versuche mich da aber irgendwie von freizumachen. Und genau, ich möchte einfach eine gute Beziehungsarbeit mit den Jugendlichen aufbauen. [...] Aber dennoch natürlich im Kopf habe, das sind natürlich alles Entscheidungen, die mitgedacht werden müssen. Ich bin da einfach so ein bisschen zwiespältig, so, auf der einen Seite, ja, ich stehe da so ein bisschen dazwischen so, ne, funktioniert halt nicht ohne vernünftige ökonomische Planung. Auf der anderen Seite sind das Themen, wo ich dann denke, ey, da ist doch die Arbeit mit den Jugendlichen gerade wichtiger. Aber auch dafür braucht es natürlich Geld, [...] ich stehe da so dazwischen und mag diesen wirtschaftlichen Blick einfach nicht so gerne.“ (Geste\_DE\_B05\_ZN)

Die Aussage bringt deutlich zum Ausdruck, wie Geste\_DE\_B05\_ZN versucht, zwischen den beiden Momenten zu vermitteln. Es geht darum anzuerkennen, in welcher Struktur die eigene Arbeit stattfindet, bei gleichzeitig starkem arbeitsinhalten Anspruch, sich ausschließlich der konkreten Beziehungsarbeit mit den Kindern und Jugendlichen zu widmen. Die Erörterungen der alltäglichen Arbeit zeigen, dass dieser Anspruch in der Praxis weitgehend realisiert werden kann. Dennoch gehen dem innere Aushandlungsprozesse voraus. Auch hier handelt es sich keineswegs um eine Verneinung der Ökonomisierung des eigenen Arbeitsfeldes, dennoch betrifft diese eher den strukturellen Rahmen als die eigene Arbeitspraxis.

In anderen Fällen erweist sich die Frage nach der Finanzierung jedoch durchaus als problematisch für den eigenen Arbeitsalltag, insbesondere, wenn sie das ausschlaggebende Moment für Platzbelegungen ist und damit in Konflikt mit der pädagogischen Logik der Beschäftigten gerät:

„Tatsächlich haben wir aber auch da wieder wenig Entscheidungsmacht, welche Kinder zu uns kommen. Und dann können wir noch achtmal sagen, dass wir dafür nicht geeignet sind, weder als Gruppe noch als Einrichtung [...] die Leitung muss es ja nicht ausbaden. Das müssen ja genau die Erzieher ausbaden [...] Also da kriegt ja eine Leitung wenig von mit, außer, dass sie täglich Geld für dieses Kind oder diesen Jugendlichen bekommen. Wir haben schon viele Kinder aufgenommen, wo gesagt wurde, die sind harmlos [...], wir können belegen, es wird ganz wenig gesagt, den müssen wir aufnehmen wegen Geld. Also das ist nie in Kombination. Klar, auch bewusst gemacht. Wo wir aber im Nachhinein dann wissen, dass es vorab klar war.“ (Geste\_DE\_B04\_BA)

Deutlich wird in diesem Zitat, auf welche Weise ökonomische Entscheidungen Einfluss auf das konkrete Arbeitshandeln nehmen können. Bedeutend ist hier, dass es keine Kommunikation darüber zu geben scheint, wann auf Leitungsebene aus finanziellen Gründen gehandelt wird. Dabei zeigt sich ein wiederkehrender Mechanismus: Die Präsenz des Themas führt dazu, dass es von den Arbeitnehmer:innen als Erklärung für unliebsame und aus pädagogischer Sicht nicht nachvollziehbare Entscheidungen herangezogen wird. Darin zeigt sich gleichermaßen, dass ökonomische und pädagogische Logiken als widersprüchlich wahrgenommen werden, denn während eine Aufnahme aus pädagogischer Perspektive nicht erfolgen sollte, erscheint sie aus ökonomischer Sicht dennoch sinnvoll. Zudem wird die Unterscheidung zwischen den Logiken auf die Unterscheidung zwischen Akteur:innen übertragen, hier den Beschäftigten und der Leitung.

Ein weiteres Beispiel, das verdeutlicht, auf welche Weise ökonomische Logiken Einfluss auf den konkreten Arbeitsalltag nehmen können, ist die Etablierung neuer Angebote innerhalb eines Trägers:

„Das war eigentlich ein [...] ganz cooles Projekt, für junge Erwachsene ab 18, wo viele ja [...] aus der Jugendhilfe rausfliegen, [...] weil es einfach wesentlich weniger Geld gibt. Und trotzdem hat sich [Träger 05] dazu entschieden, so eine Verselbstständigungs-Wohngruppe zu gestalten. [...] Es gibt jetzt eine spezialisierte Wohngruppe [...] wo es wesentlich höhere Betreuungsschlüssel gibt [...] und damit auch wesentlich mehr Geld [...] also trägerseits ist es halt lukrativer.“ (Geste\_DE\_B05\_TR)

Interviewpartner:in Geste\_DE\_B05\_TR beschreibt, wie ökonomische Logiken Entscheidungen hinsichtlich der eigenen Angebote beeinflussen, obwohl er/sie das vorherige Projekt als durchaus sinnvoll erachtet hat. Die Etablierung der neuen Wohngruppe bei gleichzeitiger Schließung der alten Gruppe wurde seitens der Leitung gegen den Wunsch der Beschäftigten durchgesetzt. In diesem Fall geht der Einfluss ökonomischer Logiken auf die Angebotsstruktur auch mit einer Reduktion der Partizipationsmöglichkeiten der Arbeitnehmer:innen einher.

Insbesondere durch die Präsenz des Themas begeben sich die Arbeitnehmer:innen in eine Abwehrhaltung – allen ist klar, dass die Frage der Finanzierung und Nachbesetzung für ihren Arbeitsbereich zentral ist, sie wollen jedoch nichts mit diesem Thema zu tun haben. Das Team gewinnt als pädagogisches Residuum eine neue Relevanz, welches nach außen als solches ge-

sichert wird. Dies gelingt auch, da diejenigen, welche in hierarchisch höher gelegenen Positionen tätig sind, das Team vor dem Einfluss der Ökonomisierung bewahren. So führt ein:e Arbeitnehmer:in über die Trägerleitung aus:

„Also [die Leitung] [...] nimmt auch nicht alles an, weil [sie] auch sagt, ein [Jugendlicher X] hat so einen Stundenumfang, da muss ich ja quasi fünf Leute für einstellen. Und sobald der [Jugendliche X] weg ist, habe ich für die fünf Leute keine Arbeit mehr, also mache ich das nicht, ne? Das muss sich schon rentieren und irgendwie gucken. [Die Leitung] hält das von uns gut weg.“ (Geste\_DE\_B03\_KN)

Dies wird auch durch die Leitung bestätigt, die ausführt, dass es nicht die Aufgabe der Beschäftigten sei, sich mit Fragen der Finanzierung und Nachbesetzung der Plätze zu befassen. Dies würde im Gegenteil Kapazitäten von den Fachkräften ziehen und letztendlich den Jugendlichen schaden (vgl. Geste\_DE\_B03\_HR). Die Schutzfunktion der Vorgesetzten lässt sich insbesondere auch dann finden, wenn es sich nicht um eine Trägerleitung handelt, sondern um Teamleitungen, die nach wie vor im pädagogischen Alltag mitarbeiten. Diese Arbeitnehmer:innen befinden sich in einer Doppelrolle, sie sind sowohl Vorgesetzte als auch Kolleg:innen und übernehmen häufig unliebsame Tätigkeiten für das Team.

„A Und was auch vorkommt, wenn ein Platz frei ist, dann rufe ich auch schon die Jugendämter an und sage, hallo liebes Jugendamt, wir haben hier einen Platz frei. Also so, das mache ich schon auch.“

F Warum?

A Weil die Plätze refinanziert werden müssen. Also ein Leerstand ist einfach super teuer tatsächlich, also das ist schon auch ein ökonomischer Druck, der dann da ist.“ (Geste\_DE\_B05\_SL)

Der:Die Befragte führt an anderer Stelle aus, dass er:sie als Teamleiter:in diese Aufgaben nur übernimmt, da er:sie es muss. Geste\_DE\_B05\_SL hat das Amt schon häufiger zur Verfügung gestellt, nur wollte kein anderes Teammitglied die Teamleitung übernehmen. Das Beispiel macht jedoch deutlich, bis wohin der Einfluss der Ökonomisierung auf die konkrete Arbeitspraxis von Akteur:innen nachvollzogen werden kann und wie es gelingt, dass die Beschäftigten nicht zu stark von diesen Themen tangiert werden. Die Besinnung der Beschäftigten auf das Kernteam als pädagogisches Residuum führt jedoch auch dazu, dass Kolleg:innen von diesem Zusammenhang ausgeschlossen werden:

„F Aber das heißt auch, bei diesen [Teamtreffen] werden ja eigentlich alle für die Wohngruppe wichtigen Sachen besprochen?“

A Ja, da haben wir keine Mitsprache und kriegen das auch nicht wirklich mit. [...] Also, bei unserem Doku-Programm gibt es extra für Dienstbesprechung so ein Feld. Und das kann man sich dann so durchlesen, was da besprochen wurde. [...] manchmal steht das ein bisschen genauer drin, aber meistens ist es eher abstrakt, sowas wie ... wurde besprochen oder gefällt uns ganz gut die Entwicklung oder so.“ (Geste\_DE\_B01\_KA)

Die zitierte Passage stammt von einem:r Studierenden, welche:r fest in der Nachtschicht eines Teams arbeitet. Geste\_DE\_B01\_KA und die Kolleg:innen aus der Nachtschicht werden nicht als Teil des Teams verstanden, weshalb er:sie die Frage nach einer Zwei-Klassen-Gesellschaft im Team bejaht. Die Beschäftigten in der Nachtschicht werden als „Aushilfen“ wahrgenommen, die zwar als Teil des Teams mitarbeiten und wichtige Aufgaben im Team übernehmen, jedoch von den Kommunikationsprozessen innerhalb des Kernteams ausgeschlossen und auf

informelle Informationswege angewiesen sind. Die Besinnung auf das pädagogische Kernteam führt daher zu einer vertikalen Abgrenzung nach oben, gegen die ökonomischen Logiken der Leitungsebene, aber auch nach unten, gegen Kolleg:innen, die formell keinen pädagogischen Auftrag haben.

Auch wenn die Ökonomisierung in den von uns untersuchten Einrichtungen keinen umfassenden Einfluss hat, so lassen sich Spuren der Auswirkung der Ökonomisierung auf die Beschäftigten durchaus finden, da die Relevanz des Teams als pädagogisches Residuum in Abgrenzung zur konfligierenden ökonomischen Logik ins Bewusstsein der Arbeitnehmer:innen tritt. Das Team, also der konkrete alltägliche Arbeitszusammenhang, wird zum pädagogischen Schutzraum gegen all das, was nicht mit der pädagogischen Arbeit im Zusammenhang steht. Dass der Einfluss der Ökonomisierung auf die alltägliche Arbeit derart begrenzt bleibt, hat im Wesentlichen zwei Gründe: Erstens halten Akteur:innen auf einer höheren Hierarchieebene, darunter vor allem die Teamleitungen, die ökonomischen Logiken aktiv von den Beschäftigten fern. Dies tun sie, weil sie das Spannungsverhältnis zwischen ökonomischem und pädagogischem Denken reflektieren und die Beschäftigten in Schutz nehmen wollen. Zweitens ist der alltägliche Arbeitszusammenhang der Beschäftigten – ihr Team – durch einen hohen Grad an Autonomie gekennzeichnet. Auf dieser Grundlage gelingt es den Beschäftigten, dieses gegen den Einfluss von außen abzuschirmen. Es ist davon auszugehen, dass das Team für Beschäftigte in diesem Bereich schon vor der Ökonomisierung sehr bedeutsam für die alltägliche Arbeit war. Gleichzeitig ergibt sich die Deutung, dass rein pädagogisches Handeln vor allem auf Teamebene seinen Raum findet, erst im Kontrast zur Wahrnehmung anderer Organisationsebenen, innerhalb derer weitere – etwa wirtschaftliche – Logiken relevant sind. Es liegt daher nahe, dass zuvor *auch* die Teamebene von pädagogischen Logiken geprägt war, während es nun *vor allem* die Teamebene ist. Gleichwohl kann auch diese Deutung des nahen Arbeitsumfeldes als ausschließlich pädagogisch geprägter Raum nicht bruchlos aufrechterhalten werden.

## 4 Konklusion

Die Ökonomisierung stationärer Kinder- und Jugendhilfe konfrontiert die in ihr agierenden Subjekte auf unterschiedlichen Ebenen mit spezifischen Herausforderungen. Die befragten Expert:innen sind auf makrosozialer Ebene direkt vom Paradigmenwechsel betroffen und reflektieren dies entsprechend. Auch wenn sie sich darüber bewusst sind, dass die Ökonomisierung nicht zu der Etablierung eines vollkommenen und freien Marktes und den damit einhergehenden Wettbewerbsbedingungen geführt hat, betonen sie dennoch, dass es einen Ökonomisierungsprozess in der stationären Kinder- und Jugendhilfe geben würde und dieser durchaus relevant sei. Bei genauerem Hinsehen erweist sich diese Relevanz allerdings als ambivalent. Einerseits führen die Implementierung von Leistungsvereinbarungen und die Umstellung von einer Pauschalfinanzierung hin zu fallbezogenen Finanzierungsweisen dazu, dass freie Träger fortwährend mit der Frage nach Refinanzierung konfrontiert sind, wobei sie weitgehend gezwungen sind, die Auslastung ihrer Plätze sicherzustellen. Aus Perspektive der freien Träger sind die eigene Vermarktung und Verhandlungsgeschick deshalb von zentraler Bedeutung. Andererseits zeigt sich deutlich, dass Konkurrenzmechanismen in der Praxis kaum greifen können, da erstens die Nachfrage zu hoch ist und zweitens der Staat zur Sicherstellung der

sozialen Dienste verpflichtet ist – worin sich das Phänomen des Quasi-Marktes offenbart. Wenngleich öffentliche Träger über ein Nachfragemonopol verfügen und technisch in einer sehr machtvollen Position sein müssten, kippt das Machtverhältnis aufgrund des Nachfrageüberschusses – zumindest mancherorts – geradezu ins Gegenteil. Damit ist bereits auf erste Grenzen der intendierten Wirkungsrichtung von Ökonomisierung verwiesen, die gleichwohl fragil scheinen, weil sie nicht zuletzt von der konkreten Beziehung zwischen öffentlichem und freiem Träger abhängen. Insbesondere im Vergleich zu anderen Bereichen der Daseinsvorsorge wie der Altenpflege oder Krankenhäusern, sind Ausmaß und Auswirkungen der Ökonomisierung in der stationären Kinder- und Jugendhilfe als deutlich eingeschränkt zu betrachten.

Des Weiteren legt die Analyse unseres Materials nahe, dass die Wirkmächtigkeit der Ökonomisierung abhängig von konkreten Akteur:innen in Machtpositionen ist. Dabei können wir beobachten, dass insbesondere dort, wo Leitungsfunktionen selbst pädagogische Logiken verinnerlicht haben, Mitarbeiter:innen stärker vor dem Einfluss ökonomischer Logiken bewahrt bleiben. Diese Beobachtung trifft dabei nicht nur auf Teamleitungen zu, welche in ihrer Doppelfunktion als Mitarbeiter:innen und Leitung eng mit den Beschäftigten verbunden sind, sondern auch auf Trägerleitungen. Insbesondere bei kleinen und jungen freien Trägern in der stationären Kinder- und Jugendhilfe ist es nicht untypisch, dass sich auf Ebene der Trägerleitung Akteur:innen finden, welche eine pädagogische Ausbildung als professionellen Hintergrund aufweisen und selbst Arbeitserfahrungen als pädagogische Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe haben. Nicht zuletzt, da freie Träger häufig von Pädagog:innen gegründet werden, welche ihre pädagogischen Visionen in anderen Trägern nicht umgesetzt sehen. Unsere Empirie zeigt daher deutlich, dass die Ökonomisierung eben kein Prozess ist, der, einmal ins Laufen gebracht, schonungslos alle Bereiche unterwirft, sondern sich seine konkrete Ausgestaltung erstens anhand feldspezifischer struktureller Merkmale orientiert und zweitens akteur:innenabhängig ist.

Dass die Ökonomisierung eben nicht die vielfach befürchtete radikale Neoliberalisierung der stationären Kinder- und Jugendhilfe mit sich gebracht hat, ist insbesondere deswegen von Bedeutung, da es den Beschäftigten so möglich wird, sich gegen den Einzug der ökonomischen Logiken abzugrenzen. Dies gelingt ihnen auf einer spezifischen organisationalen Ebene: indem das Team eine neue Relevanz erhält. Dieser Bedeutungsgewinn vollzieht sich in Abgrenzung zu den ökonomischen Logiken, die mit den pädagogischen Logiken der Arbeitnehmer:innen konfliktieren. Die Beschäftigten grenzen sich durch die Betonung des pädagogischen Inhalts ihrer Teamarbeit vertikal nach oben und unten ab, also gegen Akteur:innen, welche sie als nicht pädagogisch (genug) wahrnehmen. Unser Material zeigt deutlich, dass es sich dabei jedoch nicht um eine Verneinung der Ökonomisierung handelt, im Gegenteil wissen sie sehr wohl um die Notwendigkeit der (Re-)Finanzierung von Einrichtungen. Finanzierungsfragen sind also durchaus auch bei den Beschäftigten präsent, wenngleich sie vorrangig nicht die alltägliche Arbeitspraxis tangieren. Es zeigen sich aber auch Momente, in denen ökonomische Logiken bis in den Arbeitsalltag der Beschäftigten vordringen, wie die Beschreibungen pädagogisch nicht nachvollziehbarer Platzbelegungen und der Angebotsumstrukturierung verdeutlicht haben. In beiden Fällen greifen die Entscheidungen direkt in den Arbeitsprozess der Beschäftigten ein, wobei sie keinerlei Mitspracherecht hatten. Diese Momente ziehen nicht nur

Arbeitsverdichtung und Belastungen nach sich, sondern stellen auch die Beziehung zur Leitungsebene auf die Probe. Es ist also eine sehr spezifische Situation, in der sich die Beschäftigten gegen den Einfluss von ökonomisierten Strukturbedingungen wehren können. Diese Abgrenzungsstrategie erweist sich allerdings nicht nur als vorteilhaft, da sie die Einflussmöglichkeiten über das eigene Kollektiv hinaus einschränkt. Zumindest in unserem Material finden sich Hinweise, dass die Kollektivierung auf Teamebene zum Teil damit einhergeht, dass Ansprüche hinsichtlich des Einflusses auf teamübergreifende Entscheidungen an Bedeutung einbüßen. Die im vorliegenden Papier beschriebene Dynamik gibt daher einen wichtigen Hinweis darauf, zukünftig informelle Prozesse und Strukturen stärker in den Blick zu nehmen. So kann der Frage nachgegangen werden, wie subjektive Ansprüche an Arbeit bzw. Leben sich auch gegen ein sich unter veränderten Vorzeichen regulierendes Feld subversiv durchsetzen lassen und wo diese Praktiken an der Wirkmächtigkeit der Ökonomisierung scheitern.

## Literatur

- Boetticher, Arne von; Münder, Johannes (2011): Rechtliche Fragen Sozialer Dienste – zentrale Entwicklungen und Eckpunkte der Diskussion. In: Evers, Adalbert; Heinze, Rolf G.; Olk, Thomas (Hg.): Handbuch Soziale Dienste. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 206–228.
- Bossong, Horst (2010): Sozialverwaltung: Ein Grundkurs für soziale Berufe. 2. Aufl. Weinheim, München: Juventa.
- Bröckling, Ulrich; Krasmann, Susanne; Lemke, Thomas (Hg.) (2000): Gouvernamentalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Buestrich, Michael; Burmester, Monika; Dahme, Heinz-Jürgen.; Wohlfahrt, Norbert (2010): Die Ökonomisierung Sozialer Dienste und Sozialer Arbeit. 2. Aufl. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren GmbH.
- Dahme, Heinz-Jürgen; Kühnlein, Gertrud; Wohlfahrt, Norbert; Burmester, Monika (2005): Zwischen Wettbewerb und Subsidiarität. Wohlfahrtsverbände unterwegs in die Sozialwirtschaft. Berlin: Edition Sigma.
- Dahme, Heinz-Jürgen; Wohlfahrt, Norbert (2015): Soziale Dienstleistungspolitik. Eine kritische Bestandsaufnahme. Wiesbaden: Springer VS.
- Evans, Tony (2009): Managing to be professional? Team Managers and Practitioners in Modernised Social Work. In: Harris, John; White, Vicky (Hg.): Modernising Social Work, Critical Considerations. Bristol: Policy Press, 145–164.
- Fischbach, Stefanie (2011): Auf dem Weg zur Professionalisierung? Die ‚Verbetriebswirtschaftlichung‘ Sozialer Arbeit am Beispiel einer Behinderteneinrichtung. München: Rainer Hampp Verlag.
- Gertenbach, Lars (2007): Die Kultivierung des Marktes: Foucault und die Gouvernamentalität des Neoliberalismus. Berlin: Parodos.
- Gibbs, Anita (2000): New Managerialism. In: Davies, Martin (Hg.): The Blackwell encyclopaedia of social work. Oxford [u.a.]: Blackwell, 229–231.
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Graf, Rüdiger (2019): Ökonomisierung. Debatten und Praktiken in der Zeitgeschichte. Potsdam: Wallstein Verlag.

- Grohs, Stephan; Bogumil, Jörg (2011): Management Sozialer Dienste. In: Evers, Adalbert; Heinze, Rolf G.; Olk, Thomas (Hg.): Handbuch Soziale Dienste. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 299–314.
- Hartmann, Anja (2011): Soziale Dienste: Merkmale, Aufgaben und Entwicklungstrends aus der Perspektive soziologischer Theorien. In: Evers, Adalbert; Heinze, Rolf G.; Olk, Thomas (Hg.): Handbuch Soziale Dienste. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 76–93.
- Hensen, Gregor (2006): Markt und Wettbewerb in der Jugendhilfe. Ökonomisierung im Kontext von Zukunftsorientierung und fachlicher Notwendigkeit. Weinheim, München: Juventa.
- Heubel, Friedrich (2015): Professionslogik im Krankenhaus. Heilberufe und die falsche Ökonomisierung. Frankfurt am Main: Humanities Online.
- Kessl, Fabian (2018): Ökonomisierung. In: Böllert, Karin (Hg.): Kompendium der Kinder- und Jugendhilfe. Wiesbaden: Springer VS, 1629–1643.
- Lemke, Thomas; Krasmann, Susanne; Bröckling, Ulrich (2000): Gouvernmentalität, Neoliberalismus und Selbsttechnologien. Eine Einleitung. In: Bröckling, Ulrich; Krasmann, Susanne; Lemke, Thomas (Hg.): Gouvernmentalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 7–40.
- Manzei, Alexandra; Schmiede, Rudi (2014): 20 Jahre Wettbewerb im Gesundheitswesen. Wiesbaden: Springer VS.
- Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. 11. Aufl. Weinheim: Beltz.
- Messmer, Heinz (2007): Jugendhilfe zwischen Qualität und Kosteneffizienz. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mohan, Robin (2019): Die Ökonomisierung des Krankenhauses. Bielefeld: transcript Verlag.
- Mohr, Simon (2017): Abschied vom Managerialismus. Das Verhältnis von Profession und Organisation in der Sozialen Arbeit. Bielefeld: Universität Bielefeld.
- Niephaus, Yasemin (2018): Ökonomisierung. Wiesbaden: Springer VS.
- Otto, Hans-Uwe; Ziegler, Holger (2018): Managerialismus. In: Otto, Hans-Uwe; Thiersch, Hans (Hg.): Handbuch Soziale Arbeit. München, Basel: Ernst Reinhardt Verlag, 901–911.
- Reiners, Hartmut (2020): Gesundheit und Geld. Ökonomisierung der Medizin. Anfälligkeiten des Gesundheitssystems. Wege zur Humanisierung. Sozialismus.de Supplement zu Heft 4/2020. VSA-Verlag.
- Sauer, Dieter (2013): Vermarktlichung und Vernetzung der Unternehmens- und Betriebsorganisation. In: Böhle, Fritz; Voß, G. Günter; Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, 177–206.
- Seithe, Mechthild (2012): Schwarzbuch Soziale Arbeit. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Spatscheck, Christian; Arnegger, Manuel; Kraus, Sibylle; Mattner, Astrid; Schneider, Beate (2008): Soziale Arbeit und Ökonomisierung. Uckerland: Schibri-Verlag.
- Tabatt-Hirschfeld, Andrea (2018): Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit und der Umgang damit. In: Kolhoff, Ludger; Grunwald, Klaus (Hg.): Aktuelle Diskurse in der Sozialwissenschaft. Wiesbaden: Springer VS, 89–110.
- Wolze, Frederik (2017): Verschärfung der Krise sozialer Reproduktion durch Ökonomisierung der Sozialen Arbeit am Beispiel der Jugendhilfe (ExMA-Papers, 34). Hamburg: Universität Hamburg.