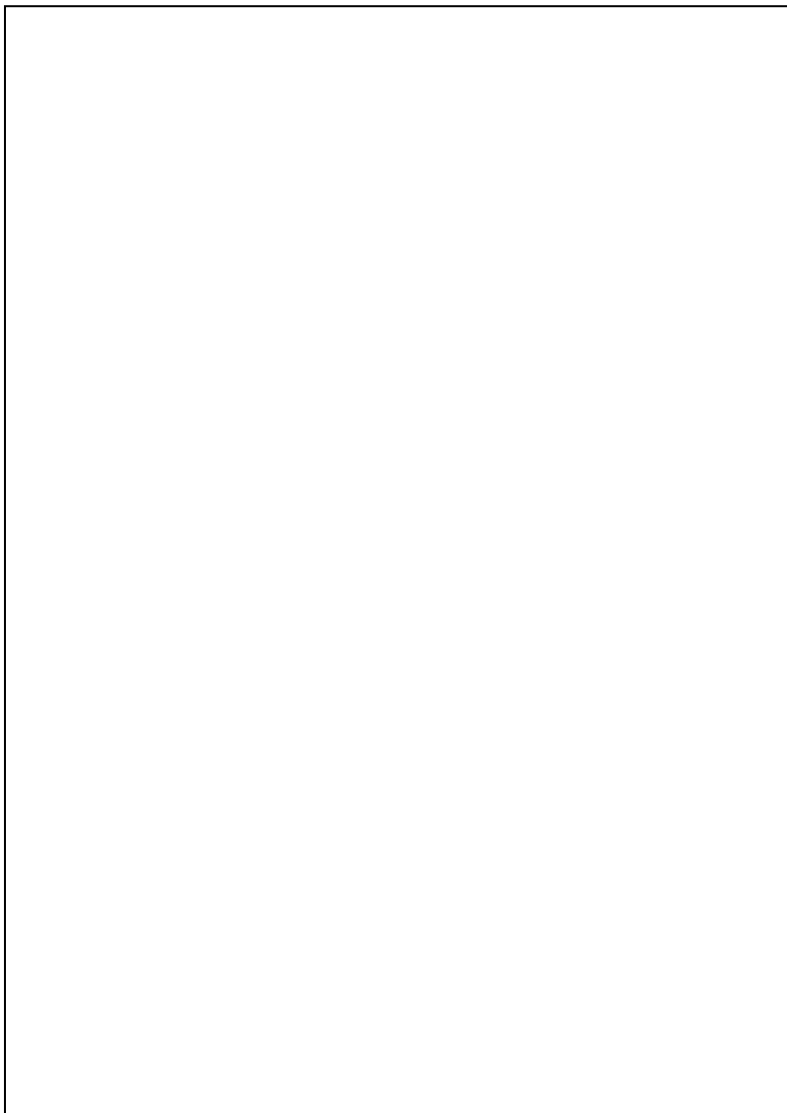


# **Autonomie und Anerkennung**

## **Professionalität und Handlungsspielräume selbstständiger Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter**

**Eine qualitativ-empirische Studie**



**Dissertation**

zur Erlangung des  
akademischen Grades  
einer Doktorin  
der Sozialpolitik  
(Dr. rer. pol.)

im Fachbereich  
Sozialwesen  
der  
Universität Kassel

vorgelegt von  
**Alexandra Engel**

Kassel, Februar 2003



# Inhalt

<b>Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>1 Zur Situation der Sozialarbeit in Deutschland</b>	<b>9</b>
1.1 Die Professionalisierungsdiskussion	10
1.2 Aufgaben und Arbeitsfelder	16
1.3 Fachlichkeit und Methoden	22
1.4 Anforderungen an die Ausbildung	26
1.5 Organisations- und Planungsstrukturen	28
1.5.1 Entwicklungen in den Trägerschaften	29
1.5.2 Veränderungen durch „Ökonomisierung“ und Privatisierung	31
1.6 Existenzgründungen - Wirtschaftsaufschwung durch individuelle Initiative?	36
1.6.1 Forschungsstand	37
1.6.2 Statistische Daten	39
<b>2 Methodik und Vorgehensweise</b>	<b>43</b>
2.1 Datenerhebung	43
2.2 Datenauswertung	45
<b>3 Vorstellung des Samples und ausgewählte Portraits selbstständiger Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter</b>	<b>49</b>
3.1 Frau Meier: Pflegedienst	53
3.2 Herr Bunk: Wohngruppe für seelisch behinderte Jugendliche	63
3.3 Herr Müller: Scheiterte bei der Gründung eines Kleinstheims	76
3.4 Frau Vogler: Praxis für Beratung, Schulung und Therapie	83
3.5 Herr Schwamm: Organisationsberatung, Teamentwicklung und Projektmanagement	93
<b>4 Vergleichende Analyse zur Selbstständigkeit von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern</b>	<b>105</b>
4.1 Biografische Ausgangslagen	105
4.2 Rolle des Studiums	107
4.2.1 Studienmotivationen	107
4.2.2 Studienverläufe	108
4.2.3 Ausgangslagen und Berufsmotivationen	111
4.3 Motivationen und Strategien	117
4.3.1 Gründungsprozesse: Kompetenzen zur Überwindung von Entwicklungsgrenzen	117
4.3.2 Konstruktiver Umgang mit Problemen: Handlungsmöglichkeiten und -grenzen	124
4.4 Handlungsprinzipien	128
4.4.1 Handlungsprinzipien erfolgreicher Selbstständiger	129
4.4.2 Handlungsprinzipien ungesicherter bzw. gescheiterter Selbstständiger	133
4.4.3 Bedürfnisorientierung als doppelter Qualitätsmaßstab	134
4.5 Flexible Organisationsstrukturen als Bedürfnis und Anforderung	135
4.5.1 Rechtsformen der „Unternehmungen“	135
4.5.2 Unternehmenspartnerschaften	138
4.5.3 Entwicklung der „Unternehmensgrößen“	144

4.5.4 Willensbildungsprozesse und Mitarbeiterrolle	147
4.5.5 Die „expandierenden“ Unternehmer als Arbeitgeber	152
4.5.6 Vernetzung und Konkurrenz	153
4.6 „Märkte“ und Arbeitsbereiche beruflicher Selbstständigkeit	159
4.6.1 Außerhalb der Sozialarbeit	159
4.6.2 Arbeitsbereiche der Sozialarbeit	160
4.6.3 „Freier Markt“	160
4.6.4 (Sozial)-strukturelle Arbeitsebene	163
4.6.5 Adressatenebene im „sozialen Markt“	166
4.7 Finanzierungsstrategien und Existenzsicherung	170
4.7.1 Haltungen zu und Umgangsweisen mit finanziellen Fragen	170
4.7.2 Finanzierungsstrategien und Existenzsicherung außerhalb der Sozialarbeit	171
4.7.3 Finanzierungsstrategien und Existenzsicherung in sozialstaatlich verankerter selbständiger Sozialarbeit	172
4.7.4 Kombinerende Finanzstrategien und Existenzsicherungen	175
4.8 Erfolgsbeurteilungen und Perspektiven	178
4.8.1 „Scheitern“: Selbstbestimmte Arbeitsaufgabe aufgrund mangelnder Entwicklungsmöglichkeiten	178
4.8.2 Ambivalente Erfolgsbewertung	180
4.8.3 Zufriedenheit mit beruflicher Selbstständigkeit durch finanzielle und ideelle Anerkennung	181
4.9 Die „Übergabe“ beruflicher Selbstständigkeit	183
<b>5 Zusammenfassung: Konstitution beruflicher Selbstständigkeit von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern</b>	<b>189</b>
5.1 Wo kommen sie her? - Ausgangslagen	189
5.2 Was bringen sie mit? - Kompetenzen	189
5.3 Wo wollen sie hin und warum? - Ziele und Motivationen	192
5.4 Wie erreichen sie ihr Ziel? - Handlungsstrategien der Selbstständigkeit	192
5.5 Erreichen sie, was sie wollen? - Erfolg, Grenzen und Scheitern	195
<b>6 Anerkennung und Autonomie? Selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, ihre Professionalität und Handlungsspielräume</b>	<b>197</b>
6.1 Professionalität selbstständiger Sozialarbeitender	197
6.2 Selbstständige Sozialarbeitende und ihr Verhältnis zum Berufsstand	200
6.3 Die Rolle der beruflichen Selbstständigkeit von Sozialarbeitenden für die sozialstaatliche Organisation Sozialer Arbeit	201
6.4 Handlungsspielräume selbstständiger Sozialer Arbeit	204
<b>Literatur</b>	<b>209</b>
<b>Anhang</b>	<b>223</b>
Interviewkonzeption / informeller Leitfaden	223
Fragebogen Interviewpartnerinnen und Interviewpartner	225
Transkriptionsregeln	226

## **Einleitung**

Mit beruflicher Selbständigkeit von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern kam ich erstmals im Zuge von Recherchen zu einer Arbeit über Existenzgründungen von Frauen in Berührung. In Existenzgründungsseminaren, die ich zwecks teilnehmender Beobachtung besuchte, saßen Kolleginnen und Kollegen der Sozialarbeit und erzählten, dass sie sich selbstständig machen möchten. Dass sie eine tragfähige profitorientierte selbstständige Existenz mit sozialen Dienstleistungen erzielen könnten, schien mir zunächst ein „Hirngespinnst“ zu sein.

Bei näherem Hinsehen war jedoch festzustellen, dass es durchaus selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter gab und gibt. Legt man einen erweiterten und nicht profitorientierten Begriff von beruflicher Selbständigkeit zugrunde, so stößt man auf eine Tradition selbstständiger Arbeitsformen in der Sozialen Arbeit: In den späten 1970er und in den 1980er Jahren sind bundesweit im Kontext der Neuen Sozialen Bewegungen Einrichtungen entstanden, in denen sich Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter in gemeinnützigen Rechtsformen „eigene Arbeitsplätze“ geschaffen haben. Seit einigen Jahren finden nun Gründungen selbstständiger Sozialarbeitender auch in gewerblichen Rechtsformen statt.

Angesichts dessen, dass „Auftraggeber“ sozialer Dienstleistungen zumeist der Staat auf Basis seiner Sozialgesetze ist und diese bis vor einiger Zeit - im Gegensatz beispielsweise zu anderen staatlichen Dienstleistungen wie etwa dem Straßenbau -, entweder in eigener, öffentlicher Trägerschaft oder der Trägerschaft gemeinnütziger Institutionen stattfanden, schien es zunächst verwunderlich, wie mit privat-gewerblicher selbstständiger Sozialer Arbeit Geld verdient werden kann.

Der Wandel des Sozialstaats ist offensichtlich und gefragt ist, wie angesichts knapper Sozialkassen Geld eingespart werden kann. In dieser „Umbausituation“ finden sich Potenziale für selbstständige Sozialarbeit, aber auch große Schwierigkeiten der Existenzsicherung und Qualitätssteigerung bzw. -erhaltung für die Soziale Arbeit insgesamt. Soziale Arbeit unterliegt in weiten Teilen den politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen des Staates. Dies bedeutet eine eingeschränkte Autonomie Sozialer Arbeit in der Definition ihrer Fachlichkeit. Gestärkt wird diese Handlungsbegrenzung dadurch, dass Sozialarbeit nicht zu den „klassischen Professionen“ zählt und erst auf dem Weg ist, ihre Professionalität zu sichern. Das bedeutet, dass Leitungsfunktionen Sozialer Arbeit oftmals nicht von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern selbst, sondern vielmehr von Angehörigen anderer Berufsgruppen, wie Juristen oder Ärzten, eingenommen werden.

## **Fragestellungen**

Diese hier beispielhaft aufgeführten, beschränkenden Rahmenbedingungen sozialarbeiterischer Autonomie und Ankerkennung lassen die Frage entstehen, inwiefern selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter mit ihrer wirtschaftlich selbstständigen Arbeitsform eine Chance haben, sich an den Märkten sozialer Arbeit eine wirtschaftlich tragfähige und zufriedenstellende Existenz aufzubauen, in der sie trotz politischer Einflüsse und Wandlungsprozesse selbstständig im Sinne von eigenständig handlungsfähig sind. Wo und wie funktioniert selbstständige Sozialarbeit, wo und wie nicht?

Während bereits Ausbildungsprogramme für gründungswillige Sozialarbeitende durchgeführt werden, fehlte bislang die empirische Forschung über die Gründungspersonen. Wer sind Gründerinnen und Gründer in der Sozialen Arbeit, gibt es unterschiedliche „Gründungstypen“? Welche Ausgangslagen haben die Gründungen, wie verorten sich selbstständige Sozialarbeitende als Unternehmerinnen und Unternehmer, wie in ihrem Fach? Welche Arbeitsstrukturen wählen sie bei welchen Rahmenbedingungen? Erreichen diese Sozialarbei-

tenden mit ihren Gründungen ihre erhofften Ziele – finanziell wie ideell? Was motiviert Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter zu dieser Selbstständigkeit?

Die Situationen Sozialer Arbeit in Ausbildung, Theorie und Praxis bilden die Rahmenbedingungen für angestellte, wie auch für selbstständige Sozialarbeit. Im Kontext dieser Arbeit wird auch der Frage nachgegangen, ob selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter durch ihre jeweiligen Ausbildungssituationen, theoretischen Verortungen und Kompetenzen sowie praktische Erfahrungen ein anderes Verhältnis zu diesen zugrundeliegenden Rahmenbedingungen einnehmen; ob es durch die selbstständige Arbeitsform möglich ist, eine größere disziplinäre Unabhängigkeit im Sinne der organisatorischen Autonomie, sowie erweiterte Handlungsspielräume für eine fachlich-professionelle Arbeit zu erzielen. Welche Handlungsprinzipien haben selbstständige Sozialarbeiterinnen?

In Diskussionen um berufliche Selbstständigkeit in der Sozialarbeit ist häufig die Kernfrage, wie sich der mit der Organisationsform erwünschte Eigennutz zum Wohl der Adressatinnen und Adressaten verhält: resultiert aus dem Wunsch nach finanzieller Besserstellung und höherem Status eine „schlechtere“ Arbeit? Dieses Spannungsfeld zwischen altruistisch gedachtem Wirken Sozialer Arbeit und eigennütziger gewerblicher Organisationsform wird in dieser Studie betrachtet.

So sich selbstständige Sozialarbeit als Arbeitsform etabliert, ist zu fragen, wie sich selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter innerhalb ihres Berufsstands positionieren und welche Auswirkungen die Arbeitsform auf die Organisation Sozialer Arbeit hat. Insbesondere am Umgang selbstständiger Sozialarbeitender mit der Frage des Verhältnisses von Eigennutzen zum Adressatenwohl wird sich auch die innerberufliche Akzeptanz festmachen. Daran entscheidet sich, ob sie „dazugehören“ sollen zur Berufsgemeinschaft, und eine Erweiterung der Profession und ihrer Professionalität mit gemeinsamer Identität darstellen, oder ob sie einer technokratisch geprägten Ökonomisierung der Leistungsgesellschaft zuarbeiten und insofern eine Gefahr für die Sozialarbeit darstellen, die gesellschaftliche Ungleichheiten zu minimieren versucht. Zu fragen ist auch, ob berufliche Selbstständigkeit von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern jenseits einer Imageveränderung des Berufs durch Eigeninitiative eine fachliche Innovationswirkung erzeugt.

Was motiviert Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter zur beruflichen Selbstständigkeit? Die Antwort ist mit dem Titel der Arbeit, „Autonomie und Anerkennung“, bereits vorweggenommen. Es sind die Probleme des Berufsstands der Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, die die befragten Selbständigen dieses Fachs für sich individuell lösen möchten. Aufgrund dieses Zusammenhangs hat sich während des Arbeitsprozesses der Fokus zunehmend auf die berufliche Selbstständigkeit von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern in ihrem Zusammenhang mit der Professionalisierungsfrage der Sozialarbeit gerichtet<sup>1</sup>.

### **Ausgangshypothesen**

Die Organisationsformen selbstständiger Sozialarbeit werden, so eine Ausgangshypothese, den jeweiligen politischen Rahmenbedingungen angepasst. Das heißt, die Gründungen werden flexibel formal so zugeschnitten, dass ihre Arbeit von den Auftraggebern – staatlichen wie privaten – finanziert wird. Verändern sich die Auftragsbedingungen, werden die Organi-

---

<sup>1</sup> In die Ausgangsüberlegungen, die Datenerhebung und -auswertung wurde die Einbettungen der Thematik beruflicher Selbstständigkeit von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern in den aktuellen Forschungsstand der Gründungsforschung sowie die Zusammenhänge mit der Debatte um Privatisierungen und den Wandel des Sozialstaats integriert. Es ist jedoch anzumerken, dass zu beiden Strängen weitere differenzierte Forschungen erfolgen sollten, die an dieser Stelle mit ihrer Komplexität die Grenzen der Arbeit gesprengt hätten.

sationsformen angepasst. Hier besteht ein Abhängigkeitsverhältnis, dass die eigenständigen Handlungspotentiale der selbstständigen Sozialarbeitenden beschränkt.

Als Ausgangshypothese für die vorliegende Arbeit stelle ich voran, dass eine langfristig wirtschaftlich tragende und persönliche, wie fachliche Autonomie sichernde selbstständige Sozialarbeit ein Konzept braucht, das unterschiedlichste Auftraggeber, Methoden und Arbeitsfelder kombiniert. Eine solch plurale Ausrichtung könnte verhindern, auf politische, gesetzliche und fachliche Veränderungen in einer Art eingehen zu müssen, die für persönliche und fachliche Entscheidungen keinen Platz mehr ließe und die Gefahr der „Instrumentalisierung“ durch Auftraggeber in Politik und auch „freier“ Wirtschaft mindern.

Ich gehe davon aus, dass plural ausgerichtete selbstständige Sozialarbeitende eine Organisationsform gewählt und gefunden haben, in der sie auf individueller Ebene einem professionellen Selbstverständnis mindestens so nahe kommen, wie ein Angestelltenverhältnis; vielleicht sogar etwas näher.

Eine plural organisierte, fachlich-professionelle selbstständige Sozialarbeit stellt eine Erweiterung der Arbeitsformen für den Berufsstand dar und ist durch diese Erweiterung auch in der Lage, die Arbeitsfelder zu erweitern. Innerberuflich könnte diese Situation jedoch auch spannungsreich werden, wenn sich durch die unterschiedlichen Arbeitsformen differente Arbeitsbedingungen ergeben und der Berufsstand selbst keine inneren Bindungen durch fachliche Mindestanforderungen und Kriterien der Qualität entwickelt.

### **Vorgehensweise**

Bezugnehmend auf die Relevanz der Autonomie und Anerkennung für die Gründungsmotivation der selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, wird zunächst die Situation Sozialer Arbeit in Deutschland in den Blick genommen. Die Professionalisierungsdebatte, Aufgaben und Arbeitsfelder, Fachlichkeit und Methoden, Anforderung an Ausbildung und Organisationsstrukturen der Sozialarbeit, sowie der Forschungsstand und statistische Daten zu selbständiger Sozialarbeit werden vorgestellt.

Selbständigkeit ist eine individualisierte Form der Arbeit. Daher setzt die Studie in ihrem empirischen Teil auf dieser Ebene an: im Mittelpunkt stehen die Personen, sie sich selbstständig gemacht haben. Beleuchtet werden deren Arbeitsprozesse vor dem Hintergrund der Rahmenbedingungen der sich verändernden „Märkte“ Sozialer Arbeit. Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, die in den vergangenen 20 Jahren ihre berufliche Selbstständigkeit in verschiedenen Arbeitsfeldern starteten, stellten sich für ausführliche Interviews und z.T. Wiederholungsinterviews zur Verfügung.

Um berufliche Selbstständigkeit auf Fallebene darzustellen und einen ersten Einblick in mögliche Verläufe zu geben, werden in einem ersten Teil der empirischen Studie fünf selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter portraitiert. Sie sind Vertreterinnen und Vertreter sehr unterschiedlicher Konstruktionen beruflicher Selbstständigkeit in der Sozialen Arbeit, gründeten zu unterschiedlichen Zeiten und unterscheiden sich auch durch ihren „Erfolg“. Im zweiten empirischen Teil, der vergleichenden Auswertung, werden Einflussfaktoren und Gestaltungsmerkmale beruflicher Selbstständigkeit von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern auf Grundlage der aus den Interviews herausgearbeiteten Konzepte systematisch beschrieben und analysiert. Darunter biografische Ausgangslagen, die Rolle des Studiums, Motivationen, Strategien und Handlungsprinzipien, Organisationsstrukturen, Arbeitsbereiche, Finanzierungsstrategien, Erfolgsbeurteilungen sowie die Frage der (gewinnbringenden?) Übergabe der Arbeit im Rentenalter.

Schlussendlich werden im Resümee die Professionalität und Handlungsspielräume beruflicher Selbständigkeit unter Bezugnahme auf die empirische Studie und der Einbeziehung des theoretischen Konzepts der „reflexiven Sozialpädagogik“ bewertet.

### **Zielsetzung**

Diese Arbeit soll das bestehende Wissen über berufliche Selbständigkeit in der Sozialarbeit erweitern, indem sie einen Bogen spannt von den Ausgangslagen der Gründerinnen und Gründer über die Gründung und Etablierung der Selbständigkeit hinaus, bis hin zu deren Auf- und Übergabe.

Ziel ist es, Kriterien und Strategien zu entwickeln, wie eine fachlich-professionelle und mit ausreichenden Handlungsspielräumen ausgestattete berufliche Selbständigkeit von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern erzielt und gesichert werden kann. Ziel ist auch, aufzuzeigen, in welchen Arbeitsbereichen und Ausgangslagen Selbständigkeit von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern keine empfehlenswerte Arbeitsform darstellt. Im Mittelpunkt steht dabei die individuelle Ebene der Selbständigen, deren Ausgangslagen und Handlungsoptionen. Darüber hinaus werden jedoch auch die Rahmenbedingungen in den Blick genommen, die für berufliche Selbständigkeit von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern konstitutiv sind, und Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung und theoretischen Entwicklung der Sozialarbeit, deren berufsständische (Selbst-)Organisation sowie die Sozialplanung mit ihrer Aufgabe der Organisation Sozialer Arbeit herausgearbeitet.

### **Dank**

Mein Dank gilt denjenigen, die mich in den letzten Jahren persönlich und fachlich motiviert und unterstützt haben, diese Arbeit zu schreiben, sowie den Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern, die sich die Zeit genommen haben, mich aus ihren Erfahrungen lernen zu lassen.



## 1 Zur Situation der Sozialarbeit in Deutschland

Bezahlte Soziale Arbeit findet in Deutschland klassischer Weise in Angestelltenverhältnissen bei öffentlichen und gemeinnützigen Trägern statt. Sie wird größtenteils als Aufgabe des Sozialstaates verstanden, und bis vor einigen Jahren wurden auch die meisten Absolventinnen und Absolventen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik in den öffentlichen Dienst übernommen. Heute sammeln jedoch gerade sehr viele Berufsanfängerinnen und -anfänger ihre ersten beruflichen Erfahrungen bei gemeinnützigen Verbänden oder Vereinen<sup>2</sup>. Die Zahl der Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, auch der insgesamt in der Sozialen Arbeit tätigen Beschäftigten ist in den letzten etwa 50 Jahren stark gestiegen. Einerseits durch eine erhebliche Zunahme von Teilzeitbeschäftigungen, aber auch durch neu entstandene Arbeitsplätze. 1961 waren im Westen Deutschlands 96.000 Menschen in den Sozialen Berufen tätig. Diese Zahl hat sich bis zum Jahr 2000 auf 931.000 nahezu verzehnfacht. Diese Steigerung war in den 1980er und 1990er Jahren besonders stark<sup>3</sup> und trägt in weiten Teilen die vielzitierte These des „sozialpädagogischen Jahrhunderts“<sup>4</sup>.

Zunächst einmal ist es erfreulich, eine große Anzahl von Fachkräften beschäftigt zu sehen. Dies bedeutet jedoch auch, dass die Notwendigkeit für Soziale Arbeit gewachsen ist und sich die Arbeitsfelder Sozialer Arbeit permanent entwickelt und ausgedehnt haben, worauf im Folgenden noch eingegangen wird.

Sozialarbeit ist, auch aus ihrer Geschichte heraus, ein klassischer, mehrheitlich von Frauen besetzter Arbeitsbereich. Mit steigendem Status der beruflichen Tätigkeit steigt der Anteil männlicher Fachkräfte<sup>5</sup>. Die Expansion der Beschäftigung von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern bedeutet in erster Linie eine Ausweitung der Beschäftigung für Frauen. Als Chance qualifizierter beruflicher Tätigkeit ist dies zunächst sehr erfreulich, birgt aber die Gefahr, dass die geschlechtsspezifischen Benachteiligungen „typischer“ Frauenberufe, wie schlechte Aufstiegschancen und niedrige Bezahlung, über das bestehende Dauerproblem der Finanzierung Sozialer Arbeit hinaus auch vor diesem Hintergrund etabliert bleiben.

Die Bezahlung von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern ist (noch) überwiegend tarifvertraglich geregelt; im Öffentlichen Dienst nach dem Bundesangestelltentarifvertrag, bei Freien Trägern in einer Anlehnung an diesen, jedoch eher niedriger entlohnt. Das Einstiegsgehalt ist nach BAT in der Regel die Gruppe Vb, später die Vergütungsgruppe IVb, selten IVa. Die Möglichkeiten, auszusteiern und besser bezahlt zu werden, sind gering und erfordern qualifizierende Weiterbildung mit formal anerkannten Abschlüssen. Das Arbeitsfeld ist durch eine hohe Zahl von Teilzeitstellen geprägt, daher werden geringere Gehälter erzielt, die eine eigenständige Existenzsicherung prekär erscheinen lassen. Befristete Arbeitsverträge sind weit verbreitet.

Die Vertretung berufsständischer Interessen ist kein einfaches Thema für Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter: „Sozialarbeiter/innen sind wahrscheinlich diejenige Berufsgruppe, die sich am wenigsten für ihre Belange einsetzt“<sup>6</sup>. Das Klagen über mangelnden Status und finanzielle wie ideelle Anerkennung der Kolleginnen und Kollegen ist dagegen allgegenwärtig; dem folgt jedoch nur in sehr geringem Maße eine verbandliche Organisation zur Interessenvertretung. Im DBSH, dem Deutschen Berufsverband für Soziale Arbeit e.V. (ehemals Deutschen Berufsverband für Sozial- und Heilpädagogik), der sich als berufspolitische und

---

<sup>2</sup> vgl. dazu u. a. Effinger, Körber 1994

<sup>3</sup> vgl. dazu u. a. Rauschenbach 1999, Rauschenbach/Schilling 2001, Mikrozensus

<sup>4</sup> vgl. dazu Thiersch 1992, Rauschenbach 1999

<sup>5</sup> vgl. u. a. Küster, 2002, S. 818

<sup>6</sup> Oelschlägel 1991, S. 305 ff

gewerkschaftliche Vertretung versteht, sind derzeit nur etwa 7.000 Mitglieder organisiert. Es existieren weitere aktive und den Beruf vertretende bzw. dessen fachliche Entwicklung prägende Gruppen<sup>7</sup>, die jedoch allesamt im Vergleich zur Zahl der im Beruf tätigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter keinen hohen Aktivierungsgrad erreichen.

Sozialarbeit ist ein Berufsfeld, das durch Begriffe wie den der „hilflosen Helfer“, des „Helfer-Syndroms“ und des „burn-out-Syndroms“ belegt ist, die dafür stehen, dass die Tätigen psychischen Belastungen ausgesetzt sind, die sie bewältigen müssen. Die Ursachen liegen, zumindest zum Teil, in den Organisations- und Arbeitsstrukturen Sozialer Arbeit: das Gefühl, zu wenig Kontrolle über den eigenen Job zu haben bzw. problematische Ergebnisse der Arbeit verursachen ebenso psychischen Stress, wie die permanente Konfrontation mit existenziellen sozialen Problemen, sowie die Gefahr und Angst, dass sich negative gesellschaftliche Bewertungen der problembelasteten Zielgruppen auf die eigene Person übertragen könnten.

In den folgenden Kapiteln wird darauf eingegangen, welche Entwicklungen notwendig sind, um die strukturellen beruflichen Schwierigkeiten Sozialer Arbeit zu mindern, und in der Frage der „Professionalisierung“ ein Stück weiter zu kommen. Weiterhin werden die Aufgaben und sich erweiternden Arbeitsfelder von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern in den Blick genommen. Angesichts der Veränderungen und hohen Anforderungen an die Sozialarbeit insgesamt, muss immer wieder in den Blick genommen werden, ob die fachlichen Qualifikationen diesen Anforderungen gerecht werden. Insofern stellt sich die Frage, durch welche fachlichen Kompetenzen und Handwerkszeuge sich Sozialarbeit auszeichnet bzw. auszeichnen sollte. In diesem Kontext ist auch die Ausbildung von Sozialarbeitenden berücksichtigt. Schlussendlich richtet sich der Blick auf die sich verändernden Organisationsstrukturen Sozialer Arbeit insgesamt und auf Ausgangssituation, Forschungsstand sowie statistische Daten der selbständigen Sozialarbeit.

## 1.1 Die Professionalisierungsdiskussion

Zentrale Frage für die Situation Sozialer Arbeit ist auch weiterhin die der Professionalisierung. Wenn Rauschbach/Bock im Fachlexikon der sozialen Arbeit

- die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Aufstiegsmöglichkeiten für Sozialarbeitende
- die Neuordnung des Ausbildungssystems für soziale Berufe
- die Stärkung der berufsspezifischen disziplinären Autonomie
- und die personelle Selbstrekrutierung von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern in Ausbildung und Forschung

als Herausforderungen für die Entwicklung der Sozialarbeit in den 1990er Jahren bezeichnen, so ist festzustellen, dass diese Ziele bislang nicht erreicht wurden<sup>8</sup>.

Sozialarbeit bewegt sich in einem Spannungsfeld zwischen politischer Willensbildung und gesellschaftlicher Realität. Diese Spannung nimmt zu, je weniger politische Entscheidungen die aktuellen gesellschaftlichen Interessen und Lebenswelten widerspiegeln, bzw. je mehr diese Interessen divergieren. In diesem Spannungsfeld muss Sozialarbeit sich fachlich positionieren.

Ein zentrales Problem der Sozialen Arbeit ist die Frage nach Anerkennung und dem Status des Berufes der Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter. Diese Professionalisierungs-

---

<sup>7</sup> vgl. dazu u. a. Limbrunner 1998, S. 56 ff.

<sup>8</sup> vgl. dazu Bock/Rauschenbach, S. 834 ff.

diskussion begleitet den Beruf seit seinen Anfängen. Beruf wird in unserer Gesellschaft als bezahlte Tätigkeit verstanden, für die man spezifisch qualifiziert sein muss. Professionen sind, so Burkhard Müller, eine „besondere Klasse von Berufen“<sup>9</sup>. Jeder Beruf, so Müller in Anlehnung an Schütze weiter, braucht zum einen ein Mandat, zum anderen eine Lizenz. Während ein Mandat gesellschaftlich anerkanntes Wissen voraussetzt, wozu und in welchem Bereich der Beruf dienlich ist, bedeutet eine Lizenz das gesellschaftliche Wissen darüber, was die im Beruf Tätigen unter welchen Voraussetzungen tun dürfen und sollen.

In zentralen Bereichen des menschlichen Lebens, dem Privat- oder Intimbereich besteht für die Adressaten ein Schutz dadurch, dass für diese Bereiche die klassischen Professionen konzeptioniert wurden, die besonders hohe Anforderungen an Mandat und Lizenz stellen. Für den Körper sind Ärzte die „klassische“ Profession, für die Menschenrechte die Juristen, für die Seele die Geistlichen. Diese Professionen mit hohen Mandats- und Lizenzzuweisungen verfügen über zwei wichtige Merkmale: 1. besonderer Kompetenz, um den Schaden in sensiblen Lebensbereichen gering zu halten und, 2. Unabhängigkeit von staatlichen und anderen Instanzen, die andere Interessen verfolgen, als die Adressatinnen und Adressaten, sowie Unabhängigkeit von den Adressatinnen und Adressaten selbst. Die Eigeninteressen der Profession sollen kontrolliert sein, um einen Missbrauch unwahrscheinlich zu machen. Auf dieser Grundlage sind die gesellschaftlichen Lizenzen „klassischer“ Professionen ausgestaltet: es gibt professionelle Standards und zugleich professionelle Privilegien: aufwändige Ausbildungen, Zulassungsverfahren, systematisches Wissen, „staatlich anerkannte“ Kontrolle zum Berufszugang und bei Ärzten und Juristen ein „Monopol“ ihrer Tätigkeitsgebiete. Die fachlichen professionellen Standards werden nicht durch beispielsweise staatliche Instanzen hergestellt, sondern durch eine institutionalisierte wissenschaftliche Fachkultur und eigene professionelle Normen und Organisationen eigenständig kontrolliert. Neben dieser weitgehenden Unabhängigkeit von fachlichen Weisungen garantiert eine materielle Privilegierung die finanzielle Unabhängigkeit. Ethische Codes - so der hippokratische Eid der Ärzteschaft - sind Teil der professionellen Selbstkontrolle; gesetzliche Beschränkungen wie Werbeverbote verhindern die Verfolgung geschäftlicher Eigeninteressen.

Im Gegensatz zu Ärzten und Juristen haben Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter damit zu kämpfen, dass sie als semi-professionelle Berufe behandelt werden, obwohl sie ebenso in den schützenswerten gesellschaftlichen Bereichen tätig sind. Schlechte Arbeit hat nachhaltige Schäden bei den Adressatinnen und Adressaten zur Folge. Anders als bei personenzentrierten Dienstleistungen des Friseurs oder der Kosmetikerin ist die Arbeit nicht durch Abschminken oder Nachwachsen und einen erneuten Versuch zu korrigieren. Sozialarbeit findet in sensiblen Lebensbereichen statt, sie nimmt Einfluss auf Zukunftschancen, Gesundheit, soziale Rechtsteilhabe und zentrale Lebensressourcen.

Sozialarbeit ist demnach mit hohen Professionalisierungsansprüchen konfrontiert, profitiert jedoch nicht selbstverständlich von den gesicherten Standards und Privilegien der „klassischen“ Professionen.

Die Qualität der Ausbildung und die fachliche Kompetenz von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern sind umstritten, wissenschaftlich wie gesellschaftlich, obwohl gerade in den letzten Jahren daran gearbeitet wird, eine eigene wissenschaftliche Fachkultur zu definieren. Eine Selbstkontrolle des Berufsstands existiert (noch) nicht, eine Kammergründung ist in den ersten Anfängen begriffen. Viele Arbeitsbereiche Sozialer Arbeit sind institutionell und fachlich abhängig von staatlichen Instanzen, da der Staat per Gesetzgebung die Leistungen zu finanzieren und deren Qualität zu verantworten hat. Mitunter verfolgt Sozialarbeit andere Interessen als die ihrer Adressaten, wenn diese verpflichtet sind, Sozialarbeit in Anspruch zu

---

<sup>9</sup> Müller 2002, S. 726

nehmen. Finanzielle Privilegien haben Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter in keiner Weise. Die Tradition, damit eine fachliche und institutionelle Unabhängigkeit zu sichern, wie in klassischen Professionen, existiert nicht.

Diese kurze Bestandsaufnahme macht deutlich, dass Sozialarbeit vom Status der klassischen Professionen weit entfernt ist. Nun stellt sich aber auch die Frage, ob eine Wertung als „klassische Profession“ das Ziel Sozialer Arbeit sein kann und sollte.

Hinter dem Wunsch nach Professionalisierung steckt der Wunsch nach Anerkennung einer fachlich gesicherten und guten Arbeit. Neben „klassischen“ Professionen erhalten auch andere Berufe große Anerkennungen, so etwa technische Experten. Sie haben geringere Schwierigkeiten als Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, wie im übrigen auch Lehrerinnen und Lehrer, sowie die Angehörigen medizinischer Hilfsberufe, als Profession im Sinne ihrer professionellen Arbeit anerkannt zu werden. Burkhart Müller<sup>10</sup> merkt dazu kritisch an, dass sie auch über geringere Selbstzweifel verfügen. Technische Experten profitieren davon, dass eben ihr Expertentum ein „knappes Gut“ ist. Ist dieses Expertentum reichlich vorhanden, werden die Privilegien, wie etwa finanzielle Unabhängigkeit, meist geringer. Weiterhin kann das Expertentum klar abgegrenzt und objektiviert werden. In diesem Bereich haben Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter bislang Schwierigkeiten, ihr „technisch-fachliches“ Spezialistentum zu legitimieren. Daher wird in der neueren Professionalisierungsdiskussion vor allem daran gearbeitet, den Professionalitätsanspruch jenseits der oben genannten „klassischen“ Professionsmerkmale fachlich zu begründen. Dabei geht es jedoch auch nicht um ein „Expertenmodell der Technik“, sondern um eine spezifische sozialpädagogische „Haltung“, die sich in methodisch reflektierten Vorgehensweisen praktisch abbildet.

In diesem Kontext entwickelten Dewe und Otto<sup>11</sup> das Modell der „Reflexiven Sozialpädagogik“. Ihr Grundgedanke ist, dass es zukünftig weniger statische Zuweisungen bestimmter Arbeiten an bestimmte Berufsgruppen geben wird. Dewe und Otto rücken die Qualität beruflichen Handelns in den Mittelpunkt. Unter Professionalität verstehen sie eine spezifische Qualität sozialpädagogischer Handlungspraxis. Ziel einer in ihrem Sinne professionellen Sozialarbeit ist eine Erhöhung der Handlungsoptionen der Sozialarbeitenden, eine Vervielfältigung ihrer beruflichen Chancen und die Steigerung von Partizipations- und Zugangsmöglichkeiten der Klienten.

Dewe und Otto sehen es als notwendig an, „institutionalisierte und formalisierte Arbeitskraftmuster“<sup>12</sup> der Sozialarbeitenden theoretisch und empirisch konkret zu bestimmen. Aktuell ist dies eine offene Frage, der Dewe und Otto mit ihrem Konzept der „Reflexiven Sozialpädagogik“ näher kommen wollen. Sie zeigen zwei Dimensionen sozialpädagogischen Handelns auf: „Dennoch zeigen Forschung und Theoriebildung im Kontext reflexiver Sozialpädagogik, dass für professionalisiertes Handeln nicht wissenschaftsbasierte Kompetenz als solche konstitutiv ist, sondern vielmehr die jeweils situativ aufzubringende reflexive Fähigkeit, einen lebenspraktischen Problemfall kommunikativ auszulegen, indem soziale Verursachungen rekonstruiert werden, um den KlientInnen aufgeklärte Begründungen für selbst zu verantwortende lebenspraktische Entscheidungen anzubieten und subjektive Handlungsmöglichkeiten zu steigern. Die erwähnte reflexive Kompetenz der Professionellen impliziert mithin ein deutliches Verstehen, welches im krassen Gegensatz steht zu technisch inspirierten Vorstellungen eines Transfers von erprobten Lösungen, sowie zu Konzepten unmittelbarer Übersetzung von Alltagskompetenz in Expertise. Reflexiv orientierte Professionalisierungstheorie hebt die Aufgabe hervor, die Notempfindungen und Hilfestellungen der KlientInnen im Rah-

---

<sup>10</sup> Müller 2002, S. 729

<sup>11</sup> vgl. dazu zusammenfassend u. a. Dewe/Otto 2002, S. 179 ff.

<sup>12</sup> Daheim 1992

men von deren Plausibilitäten zu interpretieren und aufgrund solcher Interpretationen in Kommunikation mit ihnen ‚richtige‘, d. h. stets auch situativ und emotional ertragbare Begründungen für praktische Bewältigungsstrategien zu entwickeln. Dies erfordert eine situative Öffnung der Sozialarbeit/Sozialpädagogik, nicht um den Alltag ihrer Adressatinnen und Adressaten zu reproduzieren, sondern vielmehr um die Blockierungszusammenhänge in der Lebensführung als solche zu erkennen und Handlungsalternativen aufzuzeigen.“<sup>13</sup>

D. h. wer Sozialarbeit leistet, braucht neben einem theoretisch-wissenschaftlichen Fundament für seine Praxis eine analytische Fähigkeit, die ihn in die Lage versetzt, auf Grundlage seines theoretischen Grundwissens, individuelle fallbezogene Arbeitskonzepte zu entwickeln. Als Bedingung für eine solche Arbeit sehen Dewe und Otto insbesondere angesichts der Finanzierungsprobleme des Sozialstaats, die Aufgabe, Organisationsmodelle für psychosoziale Dienstleistungen zu entwickeln, die angemessenere Bedingungen für professionelle Sozialarbeit bereitstellen, als bisher. Diese organisatorisch zu sichernde Grundbedingung für reflexive und zukunftsorientierte Sozialpädagogik nennen Dewe und Otto „autonome Kreativität“. Es reicht nicht aus, wie derzeit häufig zu beobachten, die Diskussion um Neue Steuerung von Organisationen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat mit den zwei Dimensionen der ökonomisch-wirtschaftlichen sowie der fachlich-wissenschaftlichen zu diskutieren. Als drittes Element ist das professionelle Selbstverständnis der in der Praxis Handelnden einzubeziehen: „So ist eine ausschließlich an bürokratischer Effizienz, Kosten-Nutzen-Relationen und marktförmiger Nachfrage orientierte Verwaltungsreform im sozialen Dienstleistungssektor als einseitig zu beurteilen“<sup>14</sup>.

Das professionelle Selbstverständnis von Sozialarbeitenden, so Dewe und Otto, sollte mehrere Dimensionen beinhalten: die Orientierung an den Adressatinnen und Adressaten, die Notwendigkeit der Unterstützung der Adressatinnen und Adressaten zur politischen Partizipation, sowie die systematische professionelle Reflexion und Selbstreflexion des Handelns der Berufspraktiker. Diese Dimensionierung des sozialarbeiterischen Selbstverständnisses beinhaltet ein spezifisches Verständnis von Expertentum: das fachliche Expertentum wird erst dann professionell, wenn es immer wieder verbunden wird mit den Rechten und Interessen der Adressatinnen und Adressaten, sowie mit den die sozialen Probleme verursachenden gesellschaftlichen Prozessen. Das bedeutet, das fachliche Wissen ist nicht der Wert, sondern erst durch die analytische Verbindung dieses Wissens mit den Adressaten der sozialen Arbeit entsteht Professionalität.

Eine sozialpädagogische Professionalität kann nicht eine „funktionale Autorität“<sup>15</sup> sein, sie würde nicht überzeugen und nicht authentisch sein<sup>16</sup>. Aufgabe sozialer Arbeit auf dem Weg zu professioneller Anerkennung ist es daher, wissenschaftlich-theoretisches Wissen jenseits rein betriebswirtschaftlicher Kosten-Nutzen-Vorstellungen gezielt mit dem Problem der demokratisch-partizipatorischen Rückbeziehung professionellen Wissens auf das Handlungswissen der Adressatinnen und Adressaten zu konfrontieren. Dies insbesondere vor dem Hintergrund, dass diese sich inzwischen von reinen Weisungs- und Ratschlagskonsumenten zu selbstbewussten Nutzern (widersprüchlicher) Expertisen und Dienstleistungen gewandelt haben<sup>17</sup>. Dewe und Otto versprechen sich von ihrem Modell der reflexiven und demokratisch legitimierten Professionalität mehr Effektivität und höhere Qualität der sozialen Dienstleistungen.

---

<sup>13</sup> Dewe/Otto 2002, S. 188

<sup>14</sup> vgl. Klatetzki 1994, S. 25 ff

<sup>15</sup> vgl. Dewe/Otto 1996, S. 87

<sup>16</sup> vgl. dazu die Diskussion über Expertentum u. a. in Hitzler/Honer/Maeder 1994

<sup>17</sup> vgl. Hitzler 1998

Neben dem hier beispielhaft dargestellten Konzept von Dewe und Otto stehen auch andere Ansätze, wie etwa die der „Lebensweltorientierung“, „Ressourcenorientierung“, des „Empowerments“ dafür, dass es ein Qualitätskriterium Sozialer Arbeit sein soll, „Menschen zu ihrem Recht zu verhelfen, verschieden zu sein, ohne mit Kränkung, sozialem Ausschluss oder Elend dafür bezahlen zu müssen“<sup>18</sup>. Das Spezifische an einer so definierten Sozialen Arbeit ist, dass sie den gesamten Lebenszusammenhang der Adressatinnen und Adressaten in ihren Blick nimmt. Dies auf individueller Ebene, aber auch im Blick auf den inneren Zusammenhang von Gruppen oder sozialen Räumen.

Die Aufgabe Sozialer Arbeit ist es, ihren Adressatinnen und Adressaten ein Recht auf aktive Teilhabe zu sichern, sowohl innerhalb des Sozialrechts und sozialstaatlicher Daseinsfürsorge, als auch innerhalb der Gesellschaft insgesamt. Dazu gehört auch, dass sie dieses soziale Teilhaberecht im Zuge ihrer eigenen Tätigkeit mit den Adressatinnen und Adressaten vermittelt, bedeutet also eine partizipative bzw. demokratische Vorgehensweise: Die Sicherung der „Sozialautonomie von Verfahrensteilnehmern“<sup>19</sup> ist in den genannten Bereichen keine bloße unverbindliche moralische Verpflichtung, sondern selbst ein Rechtsanspruch. Er kann nicht in bloß positivistischer Rechtswendung, d. h. nicht durch bloße Ausführungsorgane rechtlicher Weisungen eingelöst werden. Vielmehr muss im Akt der Gewährung gesetzlich zustehender Leistungen gleichzeitig gesichert werden, dass sich nicht „die beabsichtigte Autorisierung zum Gebrauch der Freiheit in Betreuung verkehrt“<sup>20</sup>. Dies ist eine schwierige, professionelle Herausforderung. Es ist aber, wie Habermas betont, kein strukturelles Dilemma.

Zusammenfassend bedeutet der aktuell diskutierte Weg zur Professionalisierung, dass Sozialarbeit sich darauf einlassen muss, dass sie „ihre Kompetenz in der ‚Bewältigung von Ungewissheit‘<sup>21</sup>, in der Verarbeitung von ‚paradoxen Handlungsanforderungen‘<sup>22</sup> und in der ‚koproduktiven Erschließung von zunächst blockierten Handlungschancen‘<sup>23</sup> zu bewähren hat.“<sup>24</sup>

Anforderungen an Sozialarbeit, die die strukturellen Probleme in ihrer Arbeit aktiv einbeziehen möchte, sind:

- sich auf Alltagsprobleme der Adressatinnen und Adressaten einzulassen,
- zu akzeptieren, von den Interessen der Adressatinnen und Adressaten sowie der „Auftragegeber“ abhängig zu sein und mit ihnen zu verhandeln,
- zu akzeptieren, im Erfolg von anderen Instanzen abhängig zu sein, die für das Leben der Adressatinnen und Adressaten größere Bedeutung haben (z. B. Arbeit, Schule, ökonomische Situation).

Daraus resultieren die Aufgaben, den Einzelfall immer zu klären (Fall von?), die unterschiedlichen Interessen am Fall zu analysieren (Fall mit?) und den Fall als gleichzeitigen Fall anderer Instanzen in Betracht zu nehmen (Fall für?), was Loyalität, aber auch kritische Distanz verlangt. Das erfordert kompetente Problemanalysen um die Situationen zu deuten und Konzepte zu entwickeln, die immer auf einem individuellen Fall basieren. Dabei müssen Lebenszusammenhänge umfassend in den Blick genommen werden und Funktionierendes vielleicht wichtiger genommen werden, als große Hoffnungen. Die Entscheidungsfreiheit der

---

<sup>18</sup> Müller 2002, S. 730

<sup>19</sup> Habermas 1997, S. 496

<sup>20</sup> Habermas 1997, S. 502

<sup>21</sup> Olk 1986

<sup>22</sup> vgl. Gildemeister 1983, Schütze 1992

<sup>23</sup> vgl. Müller 1991, Hörster/Müller 1996

<sup>24</sup> Müller 2002, S. 735

Adressatinnen und Adressaten ist zu respektieren und zu erweitern, auch und speziell in Krisensituationen. Ziel ist die Balance einer fördernden Begleitung ohne Bevormundung aber mit Impulsen für Veränderungen. Müller definiert die Aufgabe professioneller Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter folgendermaßen: „In Sozialer Arbeit Tätige müssen sich darauf einlassen, Verwalterinnen und Verteiler ‚knapper Mittel‘ zu sein. Sie müssen dazu stehen, dass das, was sie zu geben haben, sehr begrenzt ist und im Zweifelsfall sich dafür beschimpfen lassen. Sie dürfen ihren Klienten nicht mit der Haltung entgegen treten: Wir würden euch ja so gerne sehr viel mehr geben, aber ‚die da oben‘ - Sie wissen schon... Sozialarbeiter die so auftreten, müssen sich nicht wundern, wenn ihre Klienten und alle Welt sie für ‚lieb‘, aber kindisch halten. Gleichzeitig können sie sich nicht damit bescheiden, brave Verteilerinnen des Mangels zu sein, müssen um ihre Mittel und Ressourcen - um ihrer selbst wie um der Klientinnen willen - kämpfen; sie müssen Wunden, die sie nicht schließen können, beim Namen nennen, statt sie zuzukleistern.“<sup>25</sup>

Kennzeichen einer so definierten Sozialen Arbeit ist auch, dass sie, um tätig sein zu können, gleichzeitig reflektieren muss, was sie tut. Dazu stehen ihr professionelle Reflexionsmöglichkeiten, wie etwa Supervision oder Methoden sinnvoller Dokumentation zur Verfügung, um sich in diesem störanfälligen Arbeitsprozess immer wieder selbst vergewissern zu können, die richtige Arbeit zur richtigen Zeit zu tun. Die Anforderung der Reflexion trifft all jene Berufe, deren Erfolg maßgeblich bestimmt ist, durch eine prozesshafte Gestaltung der Beziehung zu den Adressatinnen und Adressaten<sup>26</sup>. Eine solche reflexive Professionalität, die sich mutig und selbstsicher darauf einlässt, keine Monopolstellung zu haben und ihre Fachlichkeit in der „reflexiven Bewältigung von Ungewissheiten“ hat, bleibt noch immer eine „halbierte“, wenn sie nicht über ein entsprechendes „organisationskulturelles System“<sup>27</sup> verfügt. Schon Gertrud Bäumer<sup>28</sup> ging in den Anfängen Sozialer Arbeit davon aus, dass Soziale Arbeit sich nur im Kontext ihrer organisatorischen Struktur professionalisieren kann. Allerdings schwebte ihr eine Qualitätspolitik „von oben“ vor, wie sie auch heute wieder propagiert wird. Eine solche Qualitätspolitik kann jedoch nur Erfolg haben, wenn ihr im gleichen Maße eine entsprechende Qualitätsbewegung „von unten“ entgegenkommt. Grundsätzlich sind Organisationsstrukturen von Menschen gemacht und insofern auch von Menschen veränderbar, aber nicht von Einzelkämpfern und nicht durch Menschen mit anderen Interessen als den sozialpädagogisch fachlichen der permanenten Reflexivität.

Merkmale einer professionellen Organisation Sozialer Arbeit im hier dargelegten „professionellen“ Sinn sind Strukturen, die flexibel im Sinne der Reflexions- und Veränderungsfähigkeit sind und sich so einer lebensweltorientierten, partizipativen Herangehensweise öffnen können. Und das meint eine Qualitätsbewegung „von unten“: Sie müssen Gestaltungsraum lassen dafür, dass Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter sie reflexiv gestalten können: Kommt nun eine bestimmte, in einer Organisation gewachsene „praktische Ideologie“ der beschriebenen professionellen Art der Bewältigung von Aufgaben entgegen, so werden entsprechende Haltungen der Einzelnen dadurch getragen. Ist das Gegenteil der Fall, so werden die individuellen Bestrebungen, die dagegen ankämpfen, zermürbt, und dies formt im Ergebnis zugleich eine andere Art der „praktischen Ideologie“ mit, welche semiprofessionellen Schlendrian oder gar burn out begünstigt. Nur im ersten Fall kann es gelingen, nicht nur „gute Arbeit zu machen“, sondern auch die Arbeit „gut zu machen“, d. h. äußere Rahmenbedingungen durchzusetzen, welche professionelle Bewältigungsformen zum erwartbaren Normalfall machen.

---

<sup>25</sup> Müller 2002, S. 738

<sup>26</sup> vgl. Buchinger 1999, S. 18 f., S. 149

<sup>27</sup> vgl. Klatetzki 1993

<sup>28</sup> vgl. dazu Bäumer 1929 und 1962

Die Frage ist, was Sozialarbeit der rahmensetzenden sozialstaatlichen Politik und den Bürokratien entgegensetzen kann, um auch auf organisatorischer Ebene eine möglichst große disziplinäre Unabhängigkeit in Sinne eines möglichst großen Handlungsspielraums für die eigene reflexive Professionalität zu erzielen. Gleichzeitig stellt sich mit der Forderung nach mehr fachlicher und organisatorischer Autonomie auch die Frage, wie verhindert werden kann, dass z. B. aus Offenheit Willkür und Unverbindlichkeit, aus Lebensweltorientierung unüberprüfbare Zufälligkeit der Interventionsbereiche und aus Partnerschaftlichkeit eine Privatisierung der Interventionskriterien wird? Auf Grundlage dieser Studie über die Arbeits- und Organisationsform beruflicher Selbstständigkeit von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern werden insbesondere die oben genannten Fragen zu behandeln sein, letztlich geht es um die Frage: welches professionelle Selbstverständnis findet sich in der selbstständigen Organisationsform? Ist sowohl eine „reflexive Professionalität“, als auch eine „autonome Kreativität“ gegeben?

Die Ausgangshypothese der Arbeit ist, dass selbstständige Sozialarbeitende eine Organisationsform gewählt und gefunden haben, in der sie auf individueller Ebene einem professionellen Selbstverständnis im Sinne der reflexiven Sozialpädagogik mindestens so nahe kommen, wie ein Angestelltenverhältnis, vielleicht sogar etwas näher.

Selbstständige Sozialarbeitende brauchen „Kunden“, Adressatinnen und Adressaten, von ihnen hängt ihre wirtschaftliche Existenz ab. Daher sind sie immer den Bedürfnissen der Adressaten verpflichtet, auch in sozialstaatlich verankerten Finanzierungskonzepten, da sie nicht pauschal finanziert werden. Infolgedessen ist davon auszugehen, dass eine demokratisch-partizipatorische Ausrichtung ihrer Arbeit grundlegend ist. Würden sie eine aus Adressatensicht schlechte Arbeit machen, müsste ihre Existenz unmöglich sein, weil die Arbeit nicht mehr nachgefragt werden würde. Es bleibt die Frage, inwiefern diese aus Adressatensicht gute Arbeit den die Professionalität konstituierenden wissenschaftlich-theoretischen Grundlagen entspricht. Ebenso ist zu klären, inwiefern sich selbstständige Sozialarbeitende in ihrer Rolle als „Dritte“ zwischen Adressaten und Entscheidungs- bzw. Finanzierungsträgern in Abhängigkeiten oder Unabhängigkeiten bewegen. Kurz: wie konstituieren selbstständige Sozialarbeitende ihre fachliche Professionalität?

Die Frage der Konstitutionsbedingungen einer fachlichen Professionalität ist für den Berufsstatus der Sozialarbeitenden elementar. Nach der Vorstellung dessen, an welchen Grundsätzen sich eine professionelle Sozialarbeit orientieren muss und was das Ziel weiterer beruflicher Entwicklungen sein sollte, wird im Folgenden die diesen Konstitutionsprozessen zugrundeliegende Praxis beleuchtet, der „Ist-Stand“:

- Wie entwickeln sich Aufgaben und Arbeitsfelder Sozialer Arbeit?
- Welche Entwicklung gibt es im Bereich des Handwerkszeugs, der Arbeitsmethoden?
- Wie ist es um die wissenschaftlich-theoretische und reflexive Ausbildungs- und Weiterbildungssituation bestellt?
- Welche Organisationsstrukturen prägen die Soziale Arbeit?

## **1.2 Aufgaben und Arbeitsfelder**

Sozialarbeit ist in ihrer einhundertfünfzigjährigen Geschichte geprägt durch eine permanente Ausweitung und innere Differenzierung ihrer Aufgaben und Arbeitsfelder, da sich ihr zugrundeliegende Probleme der gesellschaftlichen Organisation von Arbeit, insbesondere die Arbeitsteilung, zunehmend verschärft haben. Schon vor mehr als 100 Jahren wurde „Arbeitsteilung“ von Emil Durkheim als gesellschaftliches Problem diagnostiziert, das einerseits zu Möglichkeiten der Individualisierung führt, andererseits neue Formen sozialer Integration bedingt, um die durch Individualisierung und Spezialisierungen entstehende stärkere Ange-



wiesenheit aufeinander zu kompensieren. Durkheim bezeichnet Exclusion als „Anomie“ und forderte Maßnahmen zur Vermeidung und Lösung dieser Anomien mit dem Ziel der Balance von Individualisierungschancen und Angewiesenheit<sup>29</sup>.

Dieses Problem ist seither diskutiert und nicht grundlegend gelöst, auch wenn aus den Bewältigungsversuchen sozialstaatliche Regelungen entstanden sind.

In der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts expandierte die Sozialarbeit in ihren Arbeitsfeldern und Beschäftigtenzahlen stark. Der Begriff des „Sozialpädagogischen Jahrhunderts“<sup>30</sup> wird geprägt. Dabei wurden die Arbeitsfelder Sozialer Arbeit von der politischen Entwicklung und der grundlegenden gesellschaftlichen Situation geprägt: In der Bundesrepublik Deutschland mussten nach 1945 zunächst real vorhandene Notsituationen bewältigt werden. Dabei wurde angeknüpft an Konzepte, die bereits vor 1933 entwickelt worden waren und an Vorstellungen, die vor allem aus den USA importiert wurden. So ist zwar in einigen Bereichen eine Demokratisierung zu beobachten, grundlegend aber blieb die Idee der Integration, ja sie wurde aufgrund des politischen Kurses der ersten Bundesregierungen noch deutlich verstärkt. Integration war das Schlüsselwort dieser ersten Jahre – Ziel war es, die Bevölkerung möglichst umfassend und nachhaltig für die demokratische Zukunft zu erziehen. Darin hielten sich bestimmte Vorstellungen von Normalität äußerst hartnäckig, d. h. diejenigen, die der „Norm“ nicht entsprachen oder entsprechen wollten, wurden ausgegrenzt bzw. „weggesperrt“ oder verwahrt. Diese Praxis wurde trotz einiger wichtiger gesetzlicher Reformen und auch vorhandener innovativer Konzepte im Prinzip bis zum Beginn der 1970er Jahre betrieben. Eine durchgreifende und zudem nachhaltige Veränderung wurde erst mit der Studentenbewegung und den nachfolgenden Neuen Sozialen Bewegungen, sowie einem damit im Zusammenhang stehenden deutlichen sozialen Wandel eingeleitet.

Mit dem Entstehen der Neuen Sozialen Bewegungen wurde in Teilen der Sozialen Arbeit das Konzept der Integration aufgegeben und statt dessen der Blick auf die aus dem System Ausgegrenzten und deren spezifische Bedürfnisse gelenkt. In der „Randgruppenstrategie“ ging es nicht um die Integration von Marginalisierten in ein System, sondern um eine politische Veränderung des Systems aus der Perspektive der Marginalisierten. Das heißt, die Rechte der sozial Ausgegrenzten oder Deklassierten auf ihr Sosein wurden zum Ausgangspunkt der Entwicklung von Konzepten und Projekten gemacht. Die Randgruppen sollten politisiert werden, „um durch den Interessenzusammenschluss und durch die Mobilisierung [...] Problemlösungsdruck im gesellschaftlichen Bereich zu erzeugen“<sup>31</sup>. Das bedeutet auch, dass die Idee der Lösung sozialer Probleme durch individuelle Hilfe und Veränderung zugunsten eines stärker politisch motivierten Standpunktes aufgegeben wurde, bei dem die Veränderung der Gesellschaft und ihrer Strukturen eine stärkere Beachtung fand. Es entwickelte sich ein breites Interesse an verschiedenen marginalisierten Gruppen, das zu einer Veränderung von Konzepten und Umgehensweisen führte, z. B. die Heimkampagne als Kritik an der Fürsorgeerziehung; die Kinderladen-Bewegung als Kritik an der autoritären Kindergartenerziehung, die Gesundheitsbewegung, welche die Mängel der psychiatrischen und medizinischen Versorgung thematisierte; die Frauenbewegung und ihre Kritik an der gesellschaftlichen Ausgrenzung und Diskriminierung, die durch die Kampagne zum § 218 öffentlichkeitswirksam thematisiert wurde; die „Grauen Panther“ als ein Angriff auf die Missstände in den Altenheimen usw. Mit diesen im Kontext der Neuen Sozialen Bewegungen entstandenen neuen Themen erweiterten sich die Arbeitsfelder Sozialer Arbeit. Soziale Probleme wurden nicht nur anders wahrgenommen und die Arbeit anders konzipiert, sondern auch die Organisationsformen der Arbeit wurden verändert. Die alternativen Organisati-

---

<sup>29</sup> vgl. dazu Böhnisch 2002

<sup>30</sup> vgl. dazu u. a. Rauschenbach 1999

<sup>31</sup> Münchmeier 1998, S. 14.

onsformen wurden in möglichst geringer Abhängigkeit vom Staat gewählt, um deutlich politischer und oppositionell arbeiten zu können. Dabei war nicht zuletzt eine veränderte Sicht auf die Idee des Fortschritts handlungs- und theorieleitend. In den Blick gerieten zunehmend die negativen Folgen von Industrialisierung und Ökonomisierung für die Gesellschaft als Ganzes, aber auch für diejenigen, die in diesem „Fortschritt“ nicht mithalten konnten oder wollten.

Damit gingen verschiedene Entwicklungen bzw. Veränderungen in der Sozialen Arbeit einher: Die zuvor stark geisteswissenschaftliche Prägung wich zunehmend einer sozialwissenschaftlichen, die nicht unerheblich von der Kritischen Theorie beeinflusst wurde. Als Ziel und Leitlinie wurde die Idee der Integration zunehmend von der Idee der Emanzipation abgelöst.<sup>32</sup> Dabei wurde aber ein Grunddilemma der Sozialen Arbeit erneut deutlich: Sozialarbeit steht in einem Spannungsverhältnis zwischen individuellen Problemlagen und deren gesellschaftlichen Ursachen.<sup>33</sup> Soll es also um eine Veränderung des Klientels oder um eine Veränderung der Rahmenbedingungen gehen?

Parallel zu der beschriebenen Politisierung hatte bereits in den 1970er Jahren eine zweite Entwicklung eingesetzt, die einen Boom von Therapieformen hervorbrachte. War damit anfangs noch die Idee verbunden, dass eine Bewusstmachung individueller Probleme im gesellschaftlichen Kontext (bzw. als gesellschaftlich verursachte) auf die Gesellschaft zurückwirkt, so emanzipierte sich der „Psychoboom“ zunehmend von seinen politischen Wurzeln. „Betroffenheit“ wurde vom politischen Begriff, mit dem die Idee einer gesellschaftlichen Problemlösungskompetenz verbunden war, immer stärker zu einer rein individuell verstandenen Vokabel. Die Rezeption der psychologischen Konzepte zentrierte sich zunehmend auf deren individualtheoretischen und -therapeutischen Gehalt, während die gesellschaftskritischen und -theoretischen Komponenten aus dem Blickfeld gerieten.

Dieser Wandel brachte eine weitere Professionalisierung und Ausweitung der Handlungsfelder und Methoden Sozialer Arbeit mit sich, dieses Mal im Bereich der individuellen Hilfen<sup>34</sup>. Und dies funktionierte auch so lange recht gut und für verschiedene Gruppen in der Gesellschaft, als die Finanzierung der Projekte – im Vergleich zu heute – unproblematisch(er) war. Neben dem Entstehen einer breiten Angebotspalette hatte die in den Projekten sich vollziehende Professionalisierung aber auch einen Spezialisierungseffekt, der zu einer zunehmenden Entpolitisierung und Individualisierung (der Problemsicht) beitrug. Die Expansion der Sozialen Arbeit – mehr Sozialarbeitende, bessere Arbeitsmethoden, größere Arbeitsfelder und erweiterte Organisationsformen – , führten nicht zu einer verbesserten gesellschaftlichen Situation.

In den wirtschaftlichen Dauer-„Krisen“ der letzten Jahre offenbart sich zum einen ein altes Problem des Sozialstaats: Wenn Mittel für die Lösung sozialer Probleme am dringendsten benötigt werden, sind sie nicht (in ausreichendem Maß) vorhanden. Die Folge sind prekäre Verhältnisse für durchaus größere Bevölkerungsgruppen, denn in einer auf Erwerbstätigkeit orientierten Gesellschaft wirken Probleme im Bereich der Arbeitsverteilung breit: Erwerbslosigkeit mangels Arbeitsplätzen und der individualisierte Druck, die Arbeitsstelle sichern zu müssen sowie permanente Überlastung durch zu viel Arbeit gehen miteinander einher.

---

<sup>32</sup> vgl. u. a. Müller 1988, Band 2, hier vor allem S. 133-165.

<sup>33</sup> vgl. u. a. Hering, Münchmeier 2000, S. 229.

<sup>34</sup> Die Entwicklung des Arbeitsfeldes lässt sich auch anhand der statistischen Zahlen nachvollziehen: Während 1976 58.000 Sozialarbeiter und Sozialpfleger gezählt wurden, waren es 1985 127.000 dieser Berufsgruppen, 1991 248.000. Dann wurde aufgrund der Steigerung und Spezifizierung eine differenzierte Zählweise eingeführt, die Sozialarbeiter und Sozialpädagogen als eigene Berufsgruppe erfasst. 1993 werden im vereinigten Deutschland 154.000 Sozialarbeiter und Sozialpädagogen gezählt, 1995 180.000, 1997 202.000, 2000 225.000, vgl. Statistisches Bundesamt, Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Reihe 1, Fachserie 4.1.2. (Mikrozensus), laufende Jahrgänge.

Die Anforderung an Individuen, sich gesellschaftlichen Anforderungen anzupassen bzw. das Risiko des Fehlverhaltens steigt<sup>35</sup>. Das individuelle „Funktionieren“ des eigenen Lebensentwurfs ist jedoch zur Sicherung der ökonomischen Existenz immer stärker notwendig<sup>36</sup>.

Böhnisch beschreibt diese Anforderung an Individuen als Paradigma von Freisetzung und Bewältigung: in gesellschaftlichen Bereichen werden problematische Situationen bewältigt, in dem einzelne Menschen „freigesetzt“, wirtschaftlich und sozial ausgegrenzt werden, so üblich in der kapitalistisch orientierten Arbeitswelt. Das verlagert die Anforderung der Bewältigung auf die individuelle Ebene des einzelnen Menschen, dessen psychosoziales Gleichgewicht, sein Selbstwertgefühl und seine eigene und gesellschaftliche Anerkennung somit gefährdet werden. Wenn die bislang verfügbaren personalen und sozialen Ressourcen in dieser Lebenssituation zur Bewältigung nicht mehr ausreichen, entstehen kritische Lebenskonstellationen<sup>37</sup>. Vor diesem Hintergrund wird von der „Normalisierung“ oder „Sozialpädagogisierung“<sup>38</sup> der Sozialen Arbeit gesprochen: Jeder Mensch kann theoretisch mindestens in Teilen seines Lebens in die Lage kommen, die Unterstützungsleistungen Sozialer Arbeit nutzen zu wollen oder zu müssen. Die Nachfrage sowie das gesellschaftliche Wissen um die Leistungen Sozialer Arbeit nehmen zu.

Im Zuge einer „Normalisierung“ sind Adressaten Sozialer Arbeit nicht mehr nur diejenigen, die der „Fürsorge“ bedürfen, weil sie sich materiell, physisch oder psychisch generell und grundsätzlich nicht mehr selbst helfen können und aus gesellschaftlichen Prozessen, insbesondere der Arbeit, excludiert sind, sondern Sozialarbeit bietet eine Reaktion und bestenfalls Prävention im Kontext der Entstandardisierung gesellschaftlicher Risiken, die jedes Individuum zumindest in Teilen des Lebens belasten können. Ursache für die Zunahme gesellschaftlicher Risiken ist die zunehmende globale wie regionale Ungleichheit.

Sozialarbeit „ist demnach von der Tatsache gefordert, dass inzwischen auch bisher ‚stabile‘ Lebenswelten immer weniger in der Verfassung sind, gewissermaßen aus sich heraus Störungen der sozialen Integration, der kulturellen Reproduktion, manifest beispielsweise in der Suche nach normativen Orientierungen und lebensbegründenden Motiven, und der Sozialisation zu erkennen und durch Akte der Selbsthilfe zu korrigieren<sup>39</sup>, ohne zu vergessen, dass im Kern auch und immer noch die gesellschaftlichen Verteilungsstrukturen es sind, die ungleiche Ressourcenlagen und darüber gesteuerte Krisensituationen steuern<sup>40</sup>. Die in der Globalisierung sozialer Ungleichheiten eingewobene Verallgemeinerung Sozialer Risiken und Probleme bildet die Schattenseite der Modernisierung der Gesellschaft und des Sozialen und nicht zuletzt der professionellen Beschäftigung mit ihr in Form kommunikativ gesteuerter und ethisch begründeter Unterstützungsleistungen für diejenigen, die diese in ihrem ‚Kampf um Anerkennung‘<sup>41</sup> bedürfen.“<sup>42</sup>

Die so genannte „Normalisierung“ Sozialer Arbeit beinhaltet somit eine Perspektivenerweiterung. Im Sinne der Ausweitung der Anforderungen vergrößert sich der Zuständigkeitsbereich Sozialer Arbeit. In diesem Kontext bilden sich auch Arbeitsfelder für selbstständige Sozialarbeit.

---

<sup>35</sup> vgl. Mühlum 1994, S. 51

<sup>36</sup> vgl. zur vorgenannten Entwicklung Engel/Wagner 2002, S. 20 f.

<sup>37</sup> vgl. Filipp 1982 nach Böhnisch 2002

<sup>38</sup> vgl. u. a. Lüders/Winkler 1992, Rauschenbach 1999, Thiersch 1990, 1992

<sup>39</sup> vgl. Habermas 1981

<sup>40</sup> vgl. Bourdieu 1997, S. 211

<sup>41</sup> Honneth 1992

<sup>42</sup> Thole 2002, S. 47

Die sozialen Probleme sind ebenso allgemein bekannt wie die demographischen Entwicklungen. Fachlich kompetente Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter sollten in der Lage sein, ihre Tätigkeitsidee als Selbstständige individuell zu entwickeln. Nur dann, so die Ausgangshypothese zur Verbindung von Arbeitsfeld und Arbeitskompetenz, sind sie in der Lage, eine erfolgreiche berufliche Selbstständigkeit zu entwickeln. Berufliche Selbstständigkeit verlangt Eigenständigkeit. Somit müssen sich selbstständige Sozialarbeitende innerhalb ihres Berufes und darüber hinaus selbst orientieren können. Das ist eine hohe Anforderung, insbesondere weil sie damit eine Leistung erbringen müssen, die der Berufsstand insgesamt noch nicht erbracht hat. Gleichzeitig mit ihrer Ausweitung und der „Normalisierung“ ihrer Angebote ist Sozialarbeit noch immer in einem Suchprozess zu ihrer Identität, den Werner Thole drastisch folgendermaßen beschreibt: „Die ‚Ingenieure und Statiker‘ der Sozialpädagogik konnten sich zwar über die Konturen des sozialpädagogischen Gebäudes verständigen, streiten aber weiterhin mit den Innenarchitekten der unterschiedlichsten Traditionen über eine genaue Raumgestaltung. Die Identität der Sozialpädagogik scheint bis zum heutigen Tag ihre Nicht-Identität zu sein: Sie hat keinen eindeutigen, klar zu benennenden Ort in der Praxis, kein einheitliches Profil der Ausbildung, keine selbstverständliche, von allen ihren VertreterInnen geteilte disziplinäre Heimat, keine stabilen theoretischen, wissenschaftlichen und professionellen Grundannahmen. Im Kern scheint nicht einmal hinreichend geklärt zu sein, welcher Art die Theorie zu sein hat, die die Sozialpädagogik braucht.“<sup>43</sup>

Gerade im Kontext selbstständiger Sozialer Arbeit und der Ausweitungen von Arbeitsfeldern entsteht die Frage, was Sozialarbeit ist und was keine Sozialarbeit ist. Als Arbeits- und Handlungsfelder Sozialer Arbeit definiert Thole in Anlehnung an Rauschenbach und Böhnisch solche, die durch fachlich einschlägig qualifizierte Personen öffentlich organisierte, soziale, unterstützende beziehungsweise pädagogische Hilfen und Dienste zur sozialen Lebensbewältigung oder Bildung anbieten und organisieren: „Diesem Verständnis folgend hätte sich Sozialpädagogik um soziale Hilfen, soziale Dienstleistungen und die Initiierung von Bildungsprozessen zu kümmern, die der Staat oder andere öffentliche Institutionen - Wohlfahrtsverbände, Arbeitsgemeinschaften, Jugendverbände und andere, beispielsweise gewerbliche Träger und partiell auch selbstorganisierte Gruppen - zur allgemeinen Lebensbewältigung, zur Unterstützung und Begleitung von Prozessen der sozialen und kulturellen Reproduktion und Sozialisation unter den Bedingungen einer modernen Gesellschaft anbieten. Unterstützungsleistungen hierauf beziehen materielle Ersatzleistungen ebenso ein, wie moralische Hilfen, allgemeine Lebensberatung ebenso wie spezielle Formen der Unterstützung, vorübergehende Betreuung, Unterbringung und Versorgung, Beratung und Bildung ebenso wie Sozialisationsaufgaben [...]. Es wäre mithin also nicht mehr ausreichend - eine früher sehr typische Definition-, von Sozialer Arbeit nur dann zu sprechen, wenn Menschen in materieller, sozialer oder psychischer Not geholfen wird.“<sup>44</sup>

Schilling definiert zusammenfassend: „Soziale Arbeit versteht sich also nicht primär als eine Einrichtung, die nur für Probleme von Menschen zuständig ist, [...]. Soziale Hilfe versteht sich primär als Lern- und Lebenshilfe. Soziale Arbeit nimmt den Menschen als soziales Wesen ernst und engagiert sich für seine ganzheitliche Entfaltung der Persönlichkeit mit professioneller Kompetenz, d. h. sie bietet körperliche, seelische, geistige, moralische, soziale und wirtschaftliche (Lebens-)Hilfe an.“<sup>45</sup>

Was ist jedoch unter der von Thole erwähnten „öffentlichen Organisation“ Sozialer Arbeit zu verstehen? Es besteht eine plurale Trägerlandschaft aus Öffentlichen, unterschiedlich organisierten Freien und einer steigenden Zahl gewerblichen Trägern, die auf Basis öffentlicher

---

<sup>43</sup> Thole 2002, S. 26

<sup>44</sup> Thole 2002, S. 21 f.

<sup>45</sup> Schilling 1998, S. 37

Mittel arbeiten und somit staatlich beauftragt sind. Sind jedoch Prozesse Sozialer Arbeit, die Adressatinnen und Adressaten bei fachlich einschlägig qualifizierten Personen in Anspruch nehmen und selbst finanzieren bzw. die Dritte, z. B. Unternehmen, finanzieren, keine Sozialarbeit?

Dieses Definitionsproblem hat seine Ursache darin, dass sich die Adressatinnen und Adressaten Sozialer Arbeit verändern und im Zuge dieser Veränderungen nicht mehr davon ausgegangen werden kann - davon zeugen auch die politischen Umgestaltungen der sozialstaatlichen Leistungen in den Bereichen der Fürsorge und der Sozialversicherungen -, dass Soziale Arbeit immer eine sozialstaatlich finanzierte Arbeit sein wird. Einerseits bedürfen auch materiell gut gestellte Menschen der Angebote Sozialer Arbeit, da auch sie zunehmend von gesellschaftlichen Problemen betroffen sind, andererseits werden die Sozialkassen ihre Leistungen zunehmend kürzen, so dass die sozialen Dienstleistungen, die privat finanziert werden müssen, steigen. Im Zuge dessen wird die nicht aus öffentlichen Mitteln finanzierte Sozialarbeit, die sowohl in gemeinnütziger, als auch in privat-gewerblicher Organisationsform stattfinden kann, zunehmend mehr in den Blick genommen werden müssen. Sowohl die Erweiterung der Arbeitsfelder, als auch die Erweiterung der Adressatengruppen sind für in selbstständiger Organisationsform durchgeführte Sozialarbeit von Bedeutung. Die „Normalisierung“ der Sozialen Arbeit führt dazu, dass sozialarbeiterische Aufgabenfelder und Nachfragen entstehen werden, die nicht im Zusammenhang mit staatlicher Finanzierung stehen. Das verweist wiederum auf die Notwendigkeit der Fortführung der fachlichen Professionalitätsdebatte, der Einführung professioneller Standards und Vorgehensweisen, um Sozialarbeit über die fachlichen Inhalte und Vorgehensweisen definieren zu können und somit in diesen nicht staatlich kontrollierten Arbeitsbereichen einen Schutz der Adressaten vor den Folgen schlechter Arbeit zu entwickeln.

Die Entwicklung eines fachlichen Profils hat noch einen anderen Hintergrund: Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter sind nicht die Einzigen, die sich diesen „Markt“ der Lösung vielfältiger sozialer Probleme als Arbeitsfeld erkoren haben, auch andere Berufsgruppen streben danach, ihr Geld dort zu verdienen. Auf individueller Ebene ergeben sich Arbeitsmöglichkeiten, mangelndes fachliches Profil und beruflicher Status von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern führen jedoch häufig dazu, dass Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter bei neuen Aufgabenfeldern ausgeschlossen werden, sobald die Zugänge zu diesen neuen „Märkten“ in gesetzlicher Form oder durch die jeweiligen Interessensgruppen der Arbeitsfelder geregelt werden. Beispielhaft für solche Entwicklungen ist das aktuelle Psychotherapeutengesetz, das nur bestimmte, der meist aufwändigsten therapeutischen Zusatzausbildung zugrundeliegende Berufe zulässt. So erhält zukünftig Sozialarbeiterin mit langjähriger praktischer Erfahrung und einer mehrjährigen beispielsweise analytischen Zusatzausbildung keine Zulassung zu therapeutischer Arbeit mehr, was vor einigen Jahren noch möglich gewesen ist. Die Therapie Erwachsener ist Psychologen und Medizinern vorbehalten, lediglich im Bereich der Kinder- und Jugendlichentherapie haben Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter mit entsprechend qualifizierter Zusatzausbildung noch Zugang.

Voraussetzung für die Erschließung neuer Arbeitsfelder für Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiters, jenseits individueller Lösungen einzelner Berufsangehöriger, ist die fachliche Stärkung des Profils und die berufspolitische Aktivität, um die eigene Zuständigkeit für soziale Probleme in der Konkurrenz unterschiedlichster Berufsgruppen zu behaupten.

### 1.3 Fachlichkeit und Methoden

Methoden nicht als routinisierte Arbeitsmuster, sondern als eine „begründete, wissenbasierte Anleitung zu planvollem, strukturiertem Vorgehen zur Erreichung eines avisierten Ziels“ verstanden, sind Bedingung für eine gesellschaftliche Anerkennung des Berufs. In diesem Sinne verstandene Methoden dienen dazu, spezifische fachlich-professionelle Vorgehensweisen zu entwickeln, die die Sozialarbeit von anderen, konkurrierenden Berufen abhebt<sup>46</sup>. Wendt formuliert: „Methodische Kompetenz und Verberuflichung gehören zusammen. Solange wenigstens in der Erwerbsgesellschaft einen Beruf haben heißt, für bestimmte Erwerbstätigkeiten qualifiziert zu sein, bedeutet er, über Verfahren zu verfügen, mit denen sich ein Produkt herstellen oder eine Dienstleistung erbringen lässt“<sup>47</sup>. Dies gilt umso mehr, je „gehobener“ der Beruf<sup>48</sup>, der denen, die ihn ausüben, ein höheres Maß an Einkommen, Status, Prestige und Einfluss verleihen soll.

Zur Fachlichkeit eines Berufs gehört einerseits ein theoretisches Grundwissen, dass Sozialarbeit auch aus anderen Disziplinen wie Erziehungswissenschaft, Soziologie, Psychologie, Jura oder Medizin erzielen kann. Es gehört jedoch auch ein eigenständiges Paradigma dazu, wie diese theoretische Grundlage im eigenen Arbeitsfeld nutzbar gemacht werden kann. Es muss ein Handwerkszeug entwickelt werden. Diese Methodenfrage in der Sozialen Arbeit spielte im Zuge ihrer Verberuflichung keine sehr starke Rolle und wird erst seit den 1990er Jahren wieder stärker diskutiert. Diese Diskussion steht in der Tradition der Kritiken aus den 1960er und 1970er Jahren, die damalige technokratische Vorgehensweisen anprangerten.

Galuske und Müller zeichnen für die 1990er Jahre vier Trends der Entwicklung von Methoden Sozialer Arbeit nach:

#### 1. Niedrigschwelligkeit:

An erster Stelle ist hier die Konjunktur niedrigschwelliger, alltags- und lebensweltnaher Ansätze zu nennen. Im Anschluss an den achten Jugendbericht und der durch ihn etablierten Chiffre der Lebensweltorientierung scheint eine gesteigerte Sensibilität für die Spezifika einer am Alltag mit Klienten orientierten und im Alltag der Klienten agierenden Sozialarbeit gewachsen zu sein. Unter dem Stichwort der Niedrigschwelligkeit werden etwa Fragen der Zugänglichkeit von Einrichtungen und Hilfeleistungen sowohl aus organisatorischer (Öffnungszeiten, Erreichbarkeit, Bedürfnislage der Klienten etc.) wie normativer Perspektive (Welche Bedingungen knüpfen sich an die Gewährung von Unterstützung?) thematisiert.

#### 2. Integration gemeinwesenorientierter Ansätze

Ein zweiter Trend ist die Integration gemeinwesenorientierter Arbeitsprinzipien in einzel- und gruppenbezogene Interventionsformen. Hatten J. Boulet u. a.<sup>49</sup> schon Anfang der 1980er Jahre auch in programmatischer Absicht Gemeinwesenarbeit zum Arbeitsprinzip erhoben, so scheint sich eine solche integrierende Sichtweise, die den Einzelnen im Geflecht seiner regionalen und sozialen Beziehungen und der darin enthaltenen Beschränkungen und Ressourcen wahrnimmt und zum Thema macht, mittlerweile durchgesetzt zu haben. Beispiele für diese „Erweiterung des Blickwinkels“ sind etwa das Case-Management<sup>50</sup>, das auf die effektive Nutzung regionaler Hilferessourcen abzielt, oder die soziale Netzwerkarbeit<sup>51</sup>, die zum Zwecke der Förderung tragfähiger in-

<sup>46</sup> vgl. Galuske/Müller 2002, S. 486, vgl. dazu auch Sachße 1994, S. 247 ff., Gildemeister 1994

<sup>47</sup> Wendt 1990, S. 235

<sup>48</sup> Gildemeister 1996, S. 443

<sup>49</sup> Boulet u. a. 1980

<sup>50</sup> vgl. Wendt 1991

<sup>51</sup> vgl. Bullinger/Nowak 1998

dividueller Sozialbezüge unter Rückgriff auf die soziologische Erforschung sozialer Zusammenhänge ein Instrumentarium zur Erfassung von subjektiven Einbindungen und Anbindungen im sozialen Raum zur Verfügung stellt.

### **3. Sozialpädagogische Fallarbeit und Diagnostik**

Einen dritten Trend könnte man als theoriebasierte (Weiter-)Entwicklung einer aufgeklärten sozialpädagogischen Fallarbeit und Diagnostik bezeichnen. Beispielhaft sei hier das Modell einer multiperspektivischen Fallarbeit genannt, mit dem Burkhard Müller<sup>52</sup> ein flexibles Kategoriensystem zur Erfassung der Komplexität von sozialpädagogischen Handlungssituationen auf der Basis der einschlägigen Theoriediskussionen entwickelt, das in besonderem Maße die Lebensweltsensibilität von SozialpädagogInnen zu fördern beabsichtigt. Im Bereich der sozialpädagogischen Diagnostik ist unter dem Stichwort rekonstruktive Sozialpädagogik<sup>53</sup> der Versuch unternommen worden, die Sensibilität von SozialpädagogInnen in Ausbildung und Praxis durch den gezielten Einsatz von qualitativ-biografischen Forschungsmethoden aus dem Bereich der empirischen Sozialforschung<sup>54</sup> zu fördern.

### **4. Planungs- und Organisationsmethoden**

Als vierter Trend ist die zunehmende Bedeutung von planungs- und organisationsbezogenen Methoden wie z. B. die unter Stichwort wie Sozialmanagement oder Organisationsentwicklung zusammengefassten Methoden der Personalentwicklung, Personalführung, der Qualitätssicherung, des Qualitätsmanagements usw. zu nennen. Diese – häufig aus dem Bereich der Betriebswirtschaft importierten Ansätze der Optimierung von Unternehmensabläufen zum Zwecke der effektiven und effizienten Produktion von Gütern und Dienstleistungen – werden gerade im Horizont eines gewandelten sozialpolitischen Klimas und engerer finanzieller Haushaltsspielräume immer bedeutsamer. Sie haben in den 1990er Jahren einen breiten Platz eingenommen<sup>55</sup> und werden mittlerweile unter Stichworten wie Ökonomisierung und Privatisierung Sozialer Arbeit diskutiert<sup>56</sup>

Mit der Methodenfrage sind Hoffnungen wie Befürchtungen verbunden: Wenn ein „Instrumentarium an erprobten und bewährten Handlungsmöglichkeiten die berufliche Tätigkeit erleichtert, bedeutet das gleichzeitig, dass intuitives Handeln durch ein von vorneherein vorgeplantes und kalkuliertes Handeln ersetzt wird. Es besteht also die Gefahr einer Routinisierung oder Technologisierung der Arbeit, die den Besonderheiten des Einzelfalls nicht gerecht wird. Einer auf Technikbeherrschung verkürzten Methodenanwendung könnte der ‚sozialpädagogische Blick‘ abhanden kommen, jene auf die Bedingungen des Einzelfalls ausgerichtete, fachlich fundierte, gleichwohl offene Suchhaltung gegenüber dem biografischen Eigensinn, den ‚Besonderheiten‘ der Klienten und ihrer Lebenslage, den Eigenheiten ihrer Lebenswelten und ihrer sozialen Netzwerke“<sup>57</sup>. Dieses Spannungsverhältnis kann nur als Aufforderung für die Gestaltung und Festlegung eines methodischen Repertoires Sozialer Arbeit angesichts ihrer besonderen Handlungsbedingungen verstanden werden.

Zu den besonderen Handlungsbedingungen, die bereits in den vorgehenden Kapiteln deutlich wurden, gehört die breite Zuständigkeit Sozialer Arbeit: alle gesellschaftlichen Probleme können Inhalt ihrer Tätigkeiten sein. Sozialarbeit hat kein Monopol, Sozialarbeiterinnen und

---

<sup>52</sup> Müller 1993

<sup>53</sup> vgl. Jakob/Wenierski 1997

<sup>54</sup> vgl. z. B. Schütze 1992

<sup>55</sup> vgl. z. B. Bandemer u. a. 1998, Boskamp/Knapp 1996; Flösser 1994

<sup>56</sup> vgl. Otto/Schnur 2000; Boessenecker u. a. 2000; Galuske/Müller 2002, S. 503

<sup>57</sup> Galuske/Müller 2002, S. 488

Sozialarbeiter müssen mit unterschiedlichsten Berufsgruppen zusammenarbeiten. Gerade in diesem Kontext wird die hohe Bedeutung einer sozialarbeiterischen Methodik deutlich. Jungblut und Schreiber haben schon Anfang der 1980er Jahre festgestellt: „In der notwendigen Zusammenarbeit mit Verwaltungsbeamten, mit Richtern, Psychologen und Ärzten und den damit verbundenen Durchsetzungskonflikten wirkt das Fehlen einer präzisen Funktionsbestimmung einer professionell einzusetzenden Methodik als statusmindernd, einer Berufskarriere wenig förderlich und als dem Image der SA/SP abträglich.“<sup>58</sup>

Für Laien ist schwer durchschaubar, was Sozialarbeit von Alltagskompetenzen des sozialen Lebens unterscheidet. Sozialarbeit ist auch nicht immer eine freiwillig in Anspruch genommene Dienstleistung, auch und gerade in diesen Bereichen müssen Sozialarbeitende Arbeitsmethoden entwickeln, da dort besonders hohe Anforderungen an Professionelle herrschen und der Arbeitsauftrag des doppelten Mandats<sup>59</sup> sich nicht immer mit der persönlichen Handlungspräferenz decken dürfte. Zugleich widersprechen diese komplizierten Konstitutionsbedingungen aber auch einem auf Techniken kommunikativer Einflussnahme und situativen Managements verkürztes, sozialtechnologisches Methodenverständnis. Methoden in der Sozialen Arbeit können deshalb nicht als geschlossenes System im Sinne naturwissenschaftlicher Ziel-Mittel-Technologien verstanden werden. Sozialpädagogische Methoden sind vielmehr durch „strukturierte Offenheit“ gekennzeichnet. Mit Hans Thiersch formuliert: „Methodische Strukturierung meint das Wissen um Phasen des Arbeits-, Verständigungs-, Unterstützungsprozesses (um Gliederung und Prioritätensetzung) in den Aufgaben, um Möglichkeiten der Rückkopplung von Ziel, Einlösung und Prüfung im Prozess. Eine solche Methode, die zweifelsohne ein schematisierend-ordnendes Moment im Handeln ist, scheint im Widerspruch zu stehen zur situativen Offenheit lebensweltorientierten Handelns. Dieser Widerspruch aber löst sich auf, wenn Methode als Grundmuster verstanden wird, das in unterschiedlichsten Aufgaben unterschiedlich akzentuiert und konkretisiert wird, indem aber immer das Moment der Strukturierung instrumentell für die Situation realisiert wird. Die Angst vor der in aller Schematisierung liegenden Gefahr zur Verengung der Realität darf nicht dazu führen, die Notwendigkeit absichernder und stabilisierender Momente in offenen, überlastenden und diffusen Situationen zu unterschlagen.“<sup>60</sup>

Aus den genannten Faktoren ergeben sich Konsequenzen für die Methodendiskussion: Es kann keine „Supermethode“ geben, die alle Facetten der Arbeit abdeckt. Dazu Müller und Galuske: „Zwar gibt es übergreifende Phasen von Hilfeprozessen, die basierend auf einer individuellen Bestandsaufnahme und gemeinsam mit den Klienten Handlungspläne entwickelt, durchführt und deren Wirksamkeit überprüft. Gleichwohl bedarf es innerhalb dieser Schritte unterschiedlichster Methoden, die unterschiedlichsten Personen, Problemen, Situationen, Organisationen und Arbeitsfeldern angemessen sind. Die Frage, welche Methode zu welchem Fall ‚passt‘, kann nur im Einzelfall geklärt werden. Damit SozialarbeiterInnen nicht der Gefahr erliegen, KlientInnen den erlernten Methoden anzupassen, bedarf es als Grundlage eher einer in die Breite gehenden Methodenkenntnis, die auf bestimmte Arbeitsfelder hin zu spezifizieren und zu vertiefen ist.“<sup>61</sup>

Sozialarbeit ist gekennzeichnet durch ihre Nähe zum Alltag der Klienten und ihren Alltagsproblemen. Wenn Sozialarbeit ihrem klassischen Anspruch der „Hilfe zur Selbsthilfe“ genügen will, so muss sich ihr methodisches Handeln am Kriterium der Alltagsnähe bewähren und messen lassen. Alltagsnähe bedeutet auch, dass menschliches Verhalten sowie die Wirkung pädagogischer Interventionen letztendlich nicht berechenbar sind.

---

<sup>58</sup> Jungblut/Schreiber 1980, S. 151

<sup>59</sup> vgl. u. a. Böhnisch/Lösch 1973

<sup>60</sup> Thiersch 1993, S. 24

<sup>61</sup> Galuske/Müller 2002, S. 490



(Handlungs-)Methoden der Sozialen Arbeit thematisieren in diesem Sinne jene Aspekte im Rahmen sozialpädagogischer/sozialarbeiterischer Konzepte, die auf eine planvolle, nachvollziehbare, überprüfbare und damit kontrollierbare Gestaltung von Hilfeprozessen abzielen. Demnach müssen, so Galuske und Müller, sozialpädagogische Methoden verschiedene Elemente beinhalten, die SozialpädagogInnen und SozialarbeiterInnen in der Bewältigung praktischer Handlungssituationen unterstützen, nämlich:

- „Hilfen zur Informationsgewinnung über sowie Analyse und Reflexion von KlientInnen(biografien), Situationen, institutionelle Settings, sozialräumliche Strukturen und Netzwerken;
- Hilfen zur Gestaltung von Kommunikation und Interaktion mit KlientInnen, KlientInnengruppen und Akteuren in sozialen Netzwerken;
- Hilfen zur Gestaltung von flexiblen institutionellen Settings, je nach den Erfordernissen des Einzelfalls;
- Hilfen zur Phasierung des Hilfeprozesses in einzelne Handlungsschritte;
- Hilfen zur Sicherung der Partizipation von KlientInnen, Klientengruppen und sozialer Netzwerke im Hilfeprozess;
- Hilfen zur prozessbegleitenden Kontrolle der Folgen der Intervention.“<sup>62</sup>

Von einer flexiblen Organisationsstruktur verspricht man sich eine angemessene Aufmerksamkeit für Lebenslagen, Lebensentwürfe und Bedürfnisse der Adressatinnen und Adressaten und Adressaten. Es ist zu betrachten, inwiefern die Organisationsstrukturen selbstständiger Sozialer Arbeit diesen Anspruch einlösen. Dies ist sicherlich nur möglich, wenn die Selbstständigen über eine Qualifikation verfügen, die Bedürfnisse und Lebenslagen analysieren zu können und in einem weiteren Schritt Ressourcen für individuelle Problemlösungskompetenzen besitzen. Es stellt sich die Frage, inwiefern sie dabei der fachlichen und methodischen Anforderung gerecht werden, die Teilhaberechte der Adressatinnen und Adressaten zu integrieren und zum Ausgangspunkt ihres Handelns zu machen – auch wenn diese nicht die Finanzatoren sind. Insbesondere bei den selbstständigen Sozialarbeitenden, die selbst in der Tradition des weiteren Umfelds der 1968er-Bewegung stehen, ist interessant zu betrachten, inwiefern sich die Methodenkritik dieser Zeit im heutigen beruflichen Alltag wiederfindet bzw. welche Handlungsprinzipien aus diesen Traditionen entwickelt wurden. Geht man davon aus, dass insbesondere selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter ihre Akzeptanz innerberuflich sowie in Konkurrenz zu anderen Berufsgruppen, politisch und bei Adressatinnen und Adressaten fortwährend sichern müssen, so wäre neben Organisationsform und theoretischem Wissen, folgt man den vorangegangenen Ausführungen zur Professionalität, auch ein ausgeprägtes methodisches Wissen Voraussetzung, um ein möglichst selbstgesteuertes, autonomes berufliches Handeln erzielen zu können. Profilieren sie sich angesichts der erst jungen Wiederentdeckung des Methodenthemas fachlich eben mit diesen Kompetenzen?

Ein drittes Element zur Konstituierung von Fachlichkeit wurde bislang nicht explizit erwähnt: die berufliche Haltung im Sinne einer wertorientierten Einstellung. Das wissenschaftlich-theoretische Wissen und das Können im Sinne der Fähigkeiten und Fertigkeiten, der praktischen Methodik haben dort, so es eine berufliche Haltung gibt, ihr Fundament. In diesem Kontext wird seit einigen Jahren das Thema Ethik diskutiert, vermittelt über die Frage der Menschenrechte in ihrem jeweiligen gesellschaftlichen und politischen Kontext. 1992 wurde Soziale Arbeit vom Center for Human Rights der UNO in Zusammenarbeit mit internationalen Sozialarbeits-Organisationen als „Menschenrechtsprofession“ deklariert. Diese Perspektive wird auch in Deutschland stärker diskutiert und hat hier u. a. bei der Formulierung der ethi-

---

<sup>62</sup> vgl. Galuske/Müller 2002, S. 491

schen Prinzipien des Deutschen Berufsverbandes für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Heilpädagogik (DBSH)<sup>63</sup> eine wichtige Rolle gespielt. Eine ethische Fundierung Sozialer Arbeit in den Menschenrechten beinhaltet auch einen politischen Anspruch, ein politisches Mandat<sup>64</sup> im Sinne einer „engagierte[n] Kritik der kapitalistischen Wohlfahrtsgesellschaft bezüglich der Punkte, wo diese soziale Ungerechtigkeit produziert und glorifiziert wird.“<sup>65</sup>

In Diskussionen um berufliche Selbstständigkeit in der Sozialarbeit ist genau das eine Kernfrage: teilen diese Selbstständigen eine wertorientierte Einstellung, wie etwa die der Sozialen Arbeit als Menschenrechtsprofession? Eine einheitliche wertorientierte Einstellung für die Sozialarbeit befindet sich ebenso wie das fachliche Fundament und die Entwicklung von Professionalität noch in einem Diskussionsprozess. Einigkeit besteht jedoch insofern, dass es einen altruistischen Wert geben muss, der die Basis für die Arbeit mit verschiedenen Methoden bildet.

#### 1.4 Anforderungen an die Ausbildung

Die aufgezeigten Probleme des Berufsstands stellen hohe Anforderungen an die Ausbildung, die an Fachhochschulen, Berufsakademien und den sich in Richtung der Universität verändernden Gesamthochschulen stattfindet. Das Profil der Ausbildung war bislang nicht einheitlich geregelt und fußte nicht auf einer eigenständigen „Fachdisziplin Sozialer Arbeit“, sondern auf den Bezugswissenschaften wie Erziehungswissenschaften, Psychologie, Soziologie, Jura u. a.<sup>66</sup> Aufgrund dessen wird Sozialarbeit auf der Ebene der Professorenschaft und größtenteils auch darüber hinaus in der Regel (noch?) von Angehörigen eben dieser Bezugswissenschaften gelehrt, was disziplinäre Verortungsprobleme bedingt. Ein altes und noch nicht gelöstes Problem ist die Verbindung und Gewichtung von theoretischen und praktischen Anteilen der Lehre und der bislang geringe, wenn auch steigende Anteil eigenständiger fachlicher Forschung.

Ein weiteres Problem des Studiengangs ist dessen Ruf als „weicher Studiengang mit geringem Leistungsanspruch bei hervorragendem Notendurchschnitt“<sup>67</sup>. Das führt dazu, dass über diese Notengebung die komplette Hochschulausbildung im Fach gering geschätzt wird<sup>68</sup>. Küster führt weiterhin aus, dass die in hoher Zahl „Teilzeit-studierenden zwar altruistisch, selbstkritisch und gesundheitlich robust seien, gleichzeitig aber wenig leistungsorientiert und mäßig lebenszufrieden. Leistungs- und Konkurrenzsituationen würden gemieden. Zwei Drittel seien nicht wirklich zufrieden mit der Ausbildung, wobei ihnen Praxisbezogenheit und geringer Leistungsdruck jedoch gefallen.“<sup>69</sup>

Die Studierenden erwarteten ein „angenehmes Klima“ und möchten, dass der spätere Beruf vielfältige Arbeitsmöglichkeiten bieten soll. Lediglich die Hälfte der Absolventinnen und Absolventen wertet das Studium rückblickend als stark bildend. Die Hochschule wird nach Kriterien des Privatlebens gewählt, weniger nach fachlichem Ruf. Das trifft sich damit, dass etliche Studierende älter sind und neben dem Studium beruflich bzw. familiär gefordert sind.

---

<sup>63</sup> vgl. dazu url: [www.dbsh.de](http://www.dbsh.de)

<sup>64</sup> Merten weist mit Recht darauf hin, dass zu einem politischen Mandat in einer demokratischen Gesellschaft Wahlen gehören. Soziale Arbeit hat aber dennoch ein politisches Mandat im Sinne des öffentlichen Eintretens für sozialen Wandel und der Erarbeitung von (politischen) Lösungsstrategien im Sinne von Menschenrechten und sozialer Gerechtigkeit.

<sup>65</sup> Thole 2000, S. 240

<sup>66</sup> vgl. dazu Küster 2002, S. 829 ff.

<sup>67</sup> vgl. Grohall 1997, S. 65 f.

<sup>68</sup> vgl. Küster 2002, S. 831

<sup>69</sup> Küster 2002, S. 831/832

Thole und Küster-Schapfl kommen zu dem Ergebnis, dass eine nachhaltige Hochschulsozialisation in der Regel nicht stattfindet: höchstens bei jüngeren Studierenden ist im Sinne eines Bildungsmoratoriums von „individuellem Erproben und Durchleben von Krisen“ und somit der Persönlichkeitsreifung und Identitätsentwicklung die Rede, während bei älteren Studierenden die Aufrechterhaltung einer erwachsenengemäßen Existenz und die damit einhergehende Abwehr von entgegensteuernden Ansprüchen konstatiert wird<sup>70</sup>. Küsters abschließende Beurteilung der sozialarbeiterischen Ausbildung ist sehr kritisch: „Während das Studium eine hohe Attraktivität ausstrahlt und wahrgenommen wird, bleibt es in einigen zentralen Belangen ohne erkennbaren Einfluss auf die Studierenden, indem es weder zur Klärung der Berufswahl, noch zum Hinterfragen oder gar zur Revision von Interventionsansätzen, noch wesentlich zur vorweggenommenen Bearbeitung antizipierter Konflikte im späteren Beruf beiträgt – aber keine nachweisbare Konfusion in diesen Bereichen auslöst“<sup>71</sup>. Letztlich kommt dem Studium zumeist lediglich eine zertifizierende Bedeutung zu, die darüber hinaus gehende Habitualisierung eines fachlich-reflexiven beruflichen Habitus<sup>72</sup> bleibt jedoch aus.“<sup>73</sup>

Thole und Küster gehen davon aus, dass es gelingen muss, die Studierenden dazu zu motivieren, ihre biografischen Wurzeln zu reflektieren und in Folge dessen ihren Deutungshorizont zu verändern und zu erweitern. Darüber hinaus sollen sie eine disziplinäre Heimat finden, indem sie sich mit den fachrelevanten Diskursen auseinandersetzen. Zur fachlichen Ausbildung gehört auch, ein Handwerkszeug zu vermitteln, das die Studierenden in die Lage versetzt, ihre eigenen Arbeitsformen und Konzepte in der Praxis an die jeweiligen Gegebenheiten der Arbeitsform und der Fälle anzupassen. In Kombination dieser beider Stränge entwickle sich eine erkennbare professionelle Haltung<sup>74</sup>. Ein solch kritisches Ergebnis der Betrachtung sozialarbeiterischer Ausbildung sollte als dringende Anforderung verstanden werden. Zum einen, die grundlegende Ausbildung von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern bzw. Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen zu verbessern, zum anderen kommt – sowieso, aber auch aufgrund der Kritik an der grundständigen Ausbildung – Fort- und Weiterbildungen im Berufsleben eine hohe Bedeutung zu. Jörgen Schulze-Krüdener kommt zu dem Schluss, dass diese Fort- und Weiterbildungen nicht periodisch eingeschoben werden sollten, da diese das Ausmaß stetig steigender beruflich-fachlicher Anforderungen nicht kompensieren könnten. Vielmehr sieht er gesteigerte Chancen, wenn Aus- und Weiterbildungsphase permanenter Bestandteil der praktischen Tätigkeit werden.<sup>75</sup>

Die kritische Bewertung der Ausbildung Sozialer Arbeit lässt auch im Hinblick auf berufliche Selbstständigkeit Fragen entstehen. Wie sollen Sozialarbeitende ohne berufliche Identität, mit fachlichen Unsicherheiten in der Lage sein, eigenständig eine selbstständige Arbeit aufzubauen, die die Grundlage ihrer Existenz sein soll und Verantwortung für Adressatinnen und Adressaten zu tragen hat? Dies ist insbesondere dann bedenklich, wenn Gründungen direkt nach dem Studium stattfinden, was seit einigen Jahren auch aufgrund der politischen Wünsche hochschulintern mit entsprechenden Qualifikationsprogrammen stark gefördert wird. Ist die Vermeidung von Arbeitslosigkeit durch die Eigeninitiative unter solchen Umständen ratsam oder nicht sogar vielmehr eine Gefahr für Adressatinnen und Adressaten sowie die Gründenden selbst?

---

<sup>70</sup> vgl. Küster 2002, S. 832

<sup>71</sup> Fricke/Grauer 1994, S. 302

<sup>72</sup> vgl. auch Thole/Küster-Schapfl 1997, Ackermann/Seeck 1999, Schweppe 2001

<sup>73</sup> Küster 2002, S. 833

<sup>74</sup> vgl. Thole/Küster-Schapfl 1997, Spiegel 2002, S. 601

<sup>75</sup> Schulze-Krüdener 2002, S. 854

## 1.5 Organisations- und Planungsstrukturen

Berufliche Sozialarbeit ist angesiedelt zwischen Staat und den durch diesen initiierten Institutionen, meist den Verwaltungen, und den einzelnen Bewohnerinnen und Bewohnern des Staates. Sie basiert größtenteils auf dem sozialen Engagement, das dieser Staat für sich wählt und konzeptioniert, der Sozialpolitik. Diese spiegelt sich in gesetzlichen Regelungen wieder, die in der sozialstaatlich verankerten Sozialen Arbeit eine wesentliche Grundlage der Arbeit bilden.

Träger der Sozialen Arbeit, die jenseits der sozialen Sicherungen durch Sozialversicherungen aus den laufenden Haushalten finanziert wird, ist in Deutschland die Kommune, also kreisfreie Städte und Landkreise mit ihren zuständigen Ämtern. In erster Linie sind dies das Sozial- sowie das Jugendamt, zu Teilen auch das Gesundheitsamt. Die Städte und Landkreise bilden in Kooperationen mitunter „überörtliche Träger“, vor allem Zweckverbände, um ihren sozialen Aufgaben gerecht zu werden<sup>76</sup>. Neben der Sozialplanung übernehmen die Gemeinden, Städte und Landkreise zum Teil als öffentliche Träger auch selbst die Durchführung der Sozialen Arbeit. Neben diesen Öffentlichen Trägern treten als zweite Säule auch Freie Träger als Anbieter Sozialer Arbeit auf. Traditionell sind dies die großen privat-gemeinnützigen Wohlfahrtsverbände, die nach dem Subsidiaritätsprinzip privilegiert sind. Öffentliche Träger sind gesetzlich gehalten<sup>77</sup>, bei ihrer Sozialplanung zu prüfen, ob die erforderlichen Angebote Sozialer Arbeit vorhanden sind. Sind neu zu gründende Dienste notwendig, so ist Freien Trägern Vorrang zu gewähren, wenn diese organisatorisch und fachlich, das heißt im Sinne der bestmöglichen Versorgung der Adressaten Sozialer Arbeit, den Dienst aufbauen können. Grundsätzlich sind die Öffentlichen Träger jedoch auch gehalten, eine Pluralität der angebotenen Dienste und Trägerschaften zu gewährleisten, um einem Wunsch- und Wahlrecht der Adressaten Sozialer Arbeit gerecht werden zu können. Monopolstellungen einzelner Freier Träger bzw. des Öffentlichen Trägers sind daher zu vermeiden. Grundsätzlich gilt immer das Gebot, öffentliche Mittel sinnvoll einzusetzen<sup>78</sup>. Als Freie Träger treten auch privat-gewinnorientierte Träger auf, zu denen die in dieser Arbeit im Mittelpunkt stehenden selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter gerechnet werden, wenn sie in sozialstaatlichem Auftrag tätig sind.

Sozialstaatlich verankerte Soziale Arbeit steht in der Planungsverantwortung der Sozialpolitik auf kommunaler Ebene. Aktuell besteht die Gefahr, dass im Zuge der kommunalen Verwaltungsreform der „Neuen Steuerung“ die Sozialplanung durch „Kalküle der wirtschaftlichen Steuerung“ zu stark geprägt wird und dabei die Erwartung wieder aufflammt, Sozialarbeit strategisch technokratisch planen zu können. Dabei ist nicht als Problem anzusehen, dass über finanzielle Ressourcen debattiert wird, was auch in kommunikativ ausgerichteten Planungsdiskussionen ein berücksichtigter Aspekt ist, sondern eben die „sozialtechnokratische Erwartung, durch Planung Zukunft und soziales Leben zielgerichtet gestalten und in den Griff bekommen zu können“<sup>79</sup>. Merchel beschreibt eine spannungsreiche Situation der Sozialplanung am Beispiel der Jugendhilfe: „Die konzeptionelle Orientierung in der Jugendhilfeplanung wird diffuser: Während einerseits das kommunikativ ausgerichtete Planungsbild seiner impliziten Zurückhaltung gegenüber Steuerungserwartungen den fachlichen Planungsdiskurs prägt, bricht andererseits der sozialtechnokratisch geprägte Steuerungsoptimismus immer wieder durch und konfrontiert Sozial- und Jugendhilfeplanung mit Erwartungen einer exakten, zielorientierten, mit finanzstrategischen Kalkülen durchzogenen Steuerung. Das Bekenntnis zu einem kommunikationsorientierten Planungsleitbild auf der normativ-konzept-

---

<sup>76</sup> vgl. zur Organisation Sozialer Dienste u. a. Ortmann 2002

<sup>77</sup> vgl. § 10 BSHG, § 4 KJHG

<sup>78</sup> vgl. zum Subsidiaritätsprinzip ausführlicher Bettmer 2002

<sup>79</sup> Merchel 2002, S. 622

tionellen Ebene steht unvermittelt neben dem finanzstrategisch ausgerichteten, implizit steuerungsoptimistischen Kalkül, das man an Sozial- und Jugendhilfsplanung heranträgt und gegenüber dem sich Sozial- und Jugendhilfeplanung vermehrt legitimieren muss. Die Gleichzeitigkeit beider Tendenzen erzeugt die Diffusität in den sozialpolitischen Planungsdiskussionen. Sie verweist aber auch darauf, dass beide Positionen, die eher sozialtechnokratisch und steuerungsoptimistisch ausgerichtete und die eher kommunikativ und steuerungsskeptisch orientierte, im praktischen sozialplanerischen Geschehen immer virulent sind und ein Spannungsfeld bilden, innerhalb dessen sich die konkreten Planungskonzepte und Planungsmethoden verorten.“<sup>80</sup> Dass sozialtechnokratische Planungskonzepte in Zeiten finanzieller Ressourcenknappheit aktuell werden, betrachtet Merchel als Ergebnis der starken Eingebundenheit der Sozialplanung in die Sozialpolitik. Er wertet diese Situation als Anforderung an Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, in diese sozialpolitische Debatte ihre fachlichen Standpunkte einzubringen. Das Grundproblem eines technologisch-instrumentellen Planungsbegriffs und der Planung, die sich als „gestaltungsbewusste Förderung und Begleitung von Infrastrukturentwicklungen begreift“ andererseits, sieht Merchel als dauerhaft beständiges Dilemma an.<sup>81</sup>

Die in der Praxis erfolgenden sozialstaatlich verankerten Sozialen Angebote basieren auf dieser sozialplanerischen Situation und bilden die Arbeitsgrundlage für die Träger Sozialer Arbeit und somit auch für die Arbeitsbedingungen von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern.

### 1.5.1 Entwicklungen in den Trägerschaften

Wie schon deutlich wurde, ist Sozialplanung kein starres Gebilde, sondern eine sich insbesondere aufgrund politischer Einflüsse verändernde und Bedingungen anzupassende Struktur. Im Kontext der Studentenbewegung und der sozialliberalen Reformen der 1970er Jahre wurde nicht nur das berufliche Selbstverständnis Sozialarbeitender kritisch hinterfragt. Auch bürokratische Strukturen als Teil der in Frage gestellten Sozialen Arbeit wurden in den Blick genommen. Es wurden Organisationsformen angestrebt, die nicht nur eine höhere Effektivität erbringen sollten. Vielmehr wurde versucht, von einer Konditionalprogrammierung zu einer Finalprogrammierung zu gelangen, um der Fachlichkeit des sozialarbeiterischen und sozialpädagogischen Handelns einen größeren Stellenwert einzuräumen. Die Trennung der Zuständigkeiten von Sozialer Arbeit und Verwaltung wurde neu geregelt, die Angebote regionalisiert und dezentralisiert, um eine höhere sozialräumliche und an der Lebenswelt der Adressatinnen und Adressaten orientierte Arbeit zu gewährleisten. Durch partielle Enthierarchisierungen wurden Arbeits- und Entscheidungsstrukturen so beeinflusst, dass Fachkräfte teilweise gestärkt wurden. Bürokratische Strukturen wurden nicht vollständig aufgehoben und auch das Problem der „klinisch-kurativ orientierten Problembearbeitung“<sup>82</sup> nicht aufgelöst, jedoch erhielten die Fachkräfte Sozialer Arbeit eine etwas bessere Ausgangsposition im Sinne größerer fachlicher Orientierung<sup>83</sup>.

In dieser Zeit Neuer Sozialer Bewegungen<sup>84</sup> gründeten sich privat-gemeinnützige Träger, die sich für alternative Werte und Handlungsmethoden in der Sozialen Arbeit einsetzten. Sie etablierten sich mit der Zeit formal durch ihre Mitgliedschaft im Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverband, einem der sieben große Wohlfahrtsverbände, der durch seine im Ge-

---

<sup>80</sup> Merchel 2002, S. 622 f.

<sup>81</sup> vgl. Merchel 2002, S. 623

<sup>82</sup> Bettmer 2002, S. 441

<sup>83</sup> vgl. zu dieser Thematik Bettmer 2002

<sup>84</sup> „Neue“ Soziale Bewegungen meint die soziale Bewegung der späten 1970er Jahre, darunter z. B. Studenten-, Frauen-, Friedens-, Ökologie und Dritte Welt-Bewegung. Vgl. dazu u. a. Rucht 1995, S. 577 ff.

gensatz zu den anderen Verbänden alternative Organisationsstruktur ein „Sammelbecken“ für die „gesellschaftlich-alternative“ Szene wurde, die sich im Kontext einer „alternativen Ökonomie“ verorten bzw. verorteten. Unter „alternativer Ökonomie“ kann nach Beywl<sup>85</sup> die Gesamtheit ökonomischer Organisationseinheiten verstanden werden, die sich im Rahmen sozialer Bewegungen ausdifferenzierten und ausdifferenzieren. Rolf Schwendter führt den Begriff folgendermaßen ein: „Der Begriff ‚alternative Ökonomie‘ soll versuchen, die Emphase der ‚Gegenökonomie‘ ebenso zu vermeiden wie die Borniertheit der ‚Eigenökonomie‘<sup>86</sup>. Dies entspricht dem „Doppelcharakter“ der alternativen Ökonomie, in der gesamtgesellschaftlichen Ökonomie verhaftet zu sein und gleichzeitig aber in einzelnen Zielen darüber hinaus zu weisen<sup>87</sup>. Die Alternativökonomie kann auf eine längere Entwicklung und Geschichte zurückblicken, hat jedoch in den späteren 1970er Jahren für die Soziale Arbeit eine Bedeutung im Kontext des Wandels der Trägerlandschaft und der fachlichen Positionen. Die aus den Neuen Sozialen Bewegungen entstandenen Projekte mit alternativökonomischen Ansätzen legten in ihren Organisationsformen gegenüber etablierten Trägern u. a. großen Wert auf ihre Autonomie und versuchten, weitgehend hierarchiefrei und weniger arbeitsteilig zu arbeiten. Fachlich wendeten sie u. a. sich insbesondere gegen die Definition des Sozialarbeitenden als „Experten“ im Sinne dessen, der weiß, was für Adressaten gut ist. In der Organisation der Projekte spielt die These Rolf Schwendters „Es ist [...] bislang schlagend bewiesen [...], dass es sich in Zeiten strukturellen Aufschwungs vermehrt um neben der Lohnarbeit durchgeführte unbezahlte Arbeit handeln wird, in Zeiten struktureller Krise hingegen um warenförmige Alternativökonomie zwecks Sicherung alternativer Arbeitsplätze“<sup>88</sup> eine grundlegende Rolle. Die neu gegründeten Organisationen boten bezahlte Arbeitsplätze bzw. Arbeitsplätze, von denen man hoffte, dass sie eine Finanzierung erhalten würden und stellten somit neben einem anderen Anspruch an Fachlichkeit eine Alternative in Zeiten schwieriger Arbeitsplatzsuche dar.

Alternative Betriebe finden sich in mehreren Wirtschaftsbereichen. Marlene Kück schätzt 1985 die Anzahl der Projekte und Betriebe im alternativen Sozialdienstleistungssektor auf 10.000 mit 80.000 Arbeitsplätzen<sup>89</sup>. Wie traditionelle Finanzknappheit und Existenzkämpfe der „Projekte“ vermuten lassen, lässt sich die Definition der Arbeitsplätze nicht allein über das Kriterium der Bezahlung gestalten, von den o.g. Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern wurde wahrscheinlich nur ein geringer Teil bezahlt. Anhand der Berliner Projektsituation schätzt Kück den Anteil der bezahlten Arbeitsplätze auf etwa 10-20%.<sup>90</sup> Bezahlte Arbeit wird in hohem Maß durch ABM-Stellen finanziert. In den 1990er Jahren folgten Gesetzesreformen, insbesondere des Kinder- und Jugendhilfegesetzes und des Pflegeversicherungsgesetzes – diesmal ohne Beteiligung bzw. Einfluss Neuer Sozialer Bewegungen-. In diesen Gesetzen wird die bisher bürokratisch-administrativ geprägte Beziehung zwischen Staat und Freien Trägern durch eine marktwirtschaftlich-konkurrierende abgelöst. Unter dem Stichwort der „Ökonomisierung“ müssen nun Träger nicht nur fachlich, sondern auch ökonomisch ihre Arbeit stärker legitimieren<sup>91</sup>. In diesem Zeitraum bekommen neben den privat-gemeinnützigen Trägern traditioneller Wohlfahrtsverbände und oben beschriebener alternativer Art die privat-gewerblichen Träger eine Bedeutung. Im Zuge der politischen Hoffnung weiterer Steigerung organisatorischer Flexibilität, Kostenersparnis und – zumindest formell – besserer Fachkompetenz werden neben gemeinnützigen auch gewerbliche Träger mit So-

---

<sup>85</sup> vgl. Beywl 1987, S. 187

<sup>86</sup> Schwendter 1986, Bd. 1, S. 161

<sup>87</sup> vgl. Schwendter 1983, S. 124

<sup>88</sup> Schwendter 1986, Bd. 2, S. 290

<sup>89</sup> vgl. Kück 1985

<sup>90</sup> vgl. Kück 1983, S. 131

<sup>91</sup> vgl. dazu u. a. Bauer 2002

zialer Arbeit sozialstaatlich beauftragt. Exemplarisch dafür steht die Entwicklung nach Einführung des Pflegeversicherungsgesetz, das gewerbliche ambulante Pflegedienste beauftragt und in einen Wettbewerb stellt. Die veränderten sozialpolitischen Rahmenbedingungen bilden die Ausgangslage dafür, dass Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter eine Selbstorganisation formal nicht allein in privat-gemeinnütziger Form, sondern auch in privat-gewerblicher, gewinnorientierter Form in Erwägung ziehen. Parallel zu dieser Entwicklung werden die Möglichkeiten, Personal gemeinnütziger Träger durch Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen bzw. Strukturanpassungsmaßnahmen zu finanzieren, aufgrund der Einschränkungen dieser Programme stark minimiert.

Insgesamt zeichnet sich um die Jahrtausendwende ein Bild der Organisation Sozialer Arbeit, in dem Öffentliche und gemeinnützige wie gewerbliche Freie Trägerschaften existieren und in einigen Bereichen mehr, in anderen weniger, aber tendenziell zunehmend, auf organisatorischer Ebene in einen Wettbewerb gestellt werden. Dies fußt auf der politischen Willensbildung der sozialstaatlichen Planung. Unter dem Stichwort der „Ökonomisierung“ finden Wandlungsprozesse aller Träger Sozialer Arbeit statt, bei Öffentlichen Trägern die Verwaltungsmodernisierung durch „Neue Steuerung“, bei allen Trägern das „Sozialmanagement“.

### **1.5.2 Veränderungen durch „Ökonomisierung“ und Privatisierung**

Wenn von staatlicher oder öffentlicher Seite die Mittel fehlen, so hat sich in den letzten Jahren an vielen Stellen gezeigt, wird als Ausweg gern die Privatisierung herangezogen.

Für die Finanzatoren Sozialer Arbeit minimieren sich die Spannungen in ihrer Sozialplanung dann, wenn sie Ausführende finden, die zu möglichst günstigen finanziellen Bedingungen bedarfsflexibel die Arbeitsleistungen erbringen. Da sozialarbeiterische Interventionen, wie schon diskutiert, individuelle und nur in Grenzen planbare Prozesse sind, also ein hohes Kalkulationsrisiko beinhalten, werden Organisationsformen gesucht, die dieses Risiko abzufangen in der Lage sind. Wie die Arbeit erledigt wird, ist zu dokumentieren, bleibt aber meist so lange außerhalb der Diskussion, wie es keine Beschwerden der Öffentlichkeit gibt. Einerseits können sich dafür recht große Organisationen anbieten, die innerhalb ihrer selbst Synergie- und Ausgleichseffekte nutzen können um Schwankungen auszugleichen. Eine solche Strategie ist derzeit in der Entwicklung der Krankenhausorganisation zu beobachten, in der sich z. B. kleinere Häuser mit anderen Kliniken organisatorisch verbinden. Andererseits bieten sich kleine und flexible Organisationseinheiten an, die Strategien entwickeln, auf Schwankungen sehr flexibel reagieren zu können. Unabhängig von der Organisationsform verlangt diese Entwicklung eine Ausgleichsleistung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der praktischen Arbeit. Sei es durch Flexibilität in den Arbeitsaufträgen selbst, als auch z. B. durch die Befristung der Arbeitsverträge für die jeweilig im Vorhinein definierte Auftragsdauer. D. h. das Kalkulationsrisiko der Prozesse Sozialer Arbeit wird von der Ebene der Finanzatoren in höchstmöglichem Maß auf die Ebene der Leistungserbringer – die Organisation, sowie ihre Mitarbeitenden – verlagert.

Nun ist keineswegs alles negativ, was im Zusammenhang mit Privatisierung und Ökonomisierung passiert und mit gutem Recht kann die Frage gestellt werden, ob bestimmte Aufgaben von weniger schwerfälligen Organisationen und z. B. von selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern nicht besser gelöst werden können. Die Frage ist, wie und unter welchen Bedingungen diese Privatisierungs- und Ökonomisierungsprozesse gestaltet werden.

## Veränderte Finanzierungsmodi

Im Zuge der „Ökonomisierung“ verändern sich die Finanzierungsmodi sozialstaatlich verankerter Sozialer Arbeit. Das ist keine rein finanztechnische Frage, sondern ist von Konsequenz für die wirtschaftliche sowie fachliche Gestaltung der Sozialen Arbeit.

Angesichts ihrer Finanzknappheit verringern die Kommunen insbesondere ihre „freiwilligen“ Leistungen. Die Finanzierung nach Zuwendungen wird in steigendem Maße ersetzt durch „leistungsgerechte Entgelte“<sup>92</sup>, die an den Kosten orientiert sind oder zumindest sein sollen, die eine „bedarfsgerechte Hilfe bei wirtschaftlicher Betriebsführung üblicherweise verursacht“<sup>93</sup>. Unter zunehmenden Wettbewerbsbedingungen sollen auf der Grundlage von Leistungsbeschreibungen, die, so ist es zumindest gedacht, Qualitätsstandards beinhalten, kosten- und leistungsorientierte Finanzierungen kalkuliert werden. Daraus folgt, dass das Kostenniveau in ein Verhältnis zu einem Qualitätsniveau gesetzt wird: für ein entsprechendes Geld gibt es eine entsprechende Qualität der Leistung. Im Zuge dieser veränderten Finanzierungspraxis wird die Soziale Arbeit geöffnet für privat-gewerbliche freie Träger. Die Vorrangstellung der privat-gemeinnützigen Freien Träger wird zunehmend ausgehebelt, im Pflegeversicherungsgesetz (SGB XI), durch den § 93 des BSHG und die §§ 78 ff. des KJHG werden gewerbliche den Freien Trägern gleichgestellt<sup>94</sup>. Gemeinnützige und gewerbliche Träger konkurrieren derzeit sowohl am sozialstaatlich verankerten Markt Sozialer Arbeit, wie auch am frei finanzierten Markt Sozialer Arbeit. Es entsteht dadurch eine Drucksituation, sich als Träger gegenüber den Finanziatoren, der öffentlichen Hand und der Gesellschaft, als Finanziatoren und Adressaten, zu legitimieren und Effizienz wie Effektivität in wachsendem Zeitdruck zu beweisen. Aufwändige und funktionierende Leistungsbeschreibungen und Qualitätsmanagementsystemen werden erforderlich. Es bestehen in diesem Wandel Gefahren für die Gestaltung Sozialer Arbeit. Angebote, deren „Erfolg“ quantifizierbar und gut zu transportieren ist, dürften leichter durchsetzbar sein als solche, „die nicht im positivistischen Sinn nach Inhalt, Umfang und Qualität messbar sind“<sup>95</sup>. Sprich: je „einfacher“ die Probleme bearbeitbar sind und je mehr Interessen an diesen Lösungen bestehen, desto einfacher wird die Finanzierung dieser Arbeit. Je schwerwiegender die Probleme und je komplexer deren Bewältigung und je weniger Interessen an dieser Lösung, desto schwieriger ist die Finanzierung der Sozialen Arbeit. Das stellt keine neue Situation für Soziale Arbeit dar, birgt aber die Gefahr der Verschärfung von Rahmenbedingungen. Ristock fordert, dass im Interesse einer „zukunftsorientierten“ Finanzierung Sozialer Arbeit die Mischfinanzierung getrennt werden müsse, in eine Dreiteilung der Sozialen Arbeit mit einem ideellen Bereich, einem freien Markt und einem Zuschussbereich<sup>96</sup>. Im Kontext des europäischen Binnenmarktes wird die europaweit nicht übliche Gemeinnützigkeitsregelung in Frage gestellt<sup>97</sup>. Im Zuge der beschriebenen Ökonomisierung nimmt der Druck auf die wohlfahrtsverbindlichen Spitzenverbände zu, sich an betriebswirtschaftlichen Kriterien auszurichten und in einen Wettbewerb mit privat-gewerblichen Anbietern einzutreten.

Neben größeren gewerblichen Trägern, die nach gewinnträchtigen Bereichen innerhalb der Sozialen Arbeit suchen, hoffen seit einigen Jahren an der Selbständigkeit interessierte Kolleginnen und Kollegen, dass sich der „freie Markt“ für die Sozialarbeitenden öffnet. Dazu müsste einerseits die Bereitschaft der Bürgerinnen und Bürger steigen, für soziale Dienst Geld zu bezahlen und andererseits Institutionen der freien Wirtschaft als Kunden gewonnen

---

<sup>92</sup> vgl. Freier 1997, Ristock 1998, Kröger 1999

<sup>93</sup> Freier 1997, S. 87

<sup>94</sup> vgl. dazu u. a. Thamm 1995, S. 358, Wohlfahrt 1999, S. 4

<sup>95</sup> Bock 1996, S. 22

<sup>96</sup> vgl. Grunwald 2001, S. 20

<sup>97</sup> vgl. u. a. Backhaus-Maul /Olk 1994, Boeßenecker 1998, S. 178 ff.; Kruse 1998, Klug 1997, Wohlfahrt 1999



werden. Dadurch würde der „Markt“ Sozialer Arbeit erweitert und erhielte eine größere Vielfalt. Würden selbständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter sich der Anfragen nach einer solchen Sozialarbeit nicht annehmen, täten dies Angehörige anderer Berufe. Neben der Chance der Erweiterung des Arbeitsfelds bestünde unter solchen Umständen die Gefahr, perspektivisch innerhalb des Berufsstands größere Unterschiede der Arbeitsbedingungen und Entlohnungen vorzufinden. Während sozialstaatlich verankerte Sozialarbeit mit knappen Mitteln die sozial schwächsten Adressatinnen und Adressaten mit geringsten Handlungsspielräumen begleitet, arbeiten am anderen Ende der „Berufsstandshierarchie“ durch den „freien Markt“ finanzierte, monetär besser gestellte Kolleginnen und Kollegen mit Adressatinnen und Adressaten mit partiellen, weniger existenzbedrohenden Lebensproblemen, die aufgrund ihrer größeren Handlungsfähigkeit ihre Lebenssituation grundsätzlich verbessern können. Der Berufsstand muss sich überlegen, wie er mit dieser in Ansätzen schon bestehenden Ungleichheit umgehen will.

### **Organisationsprobleme Sozialer Arbeit**

Ziel der Sozialpolitik ist nicht mehr, wie es lange war, Soziale Dienste flächendeckend zu organisieren, sondern eine Kosten- und Leistungsrechnung einzuführen, die die Überprüfung der „Wirtschaftlichkeit“ und „Zielerreichung“ intendiert. Daher müssen die Finanzierungsstrategien umgestellt werden. Wohlfahrt legt dar, dass die traditionelle kameralistische Kostenkontrolle öffentlicher und freier Träger im wachsenden Widerspruch steht zu den Anforderungen im Finanzmanagement von „Sozialunternehmen“. Dort „werden Rücklagenbildung, betriebswirtschaftlich notwendige Finanzplanung und Maßnahmen der Personalentwicklung erforderlich, die wiederum eine leistungsbezogene Förderung und qualitätsorientierte Kontrollverfahren zur Voraussetzung haben“<sup>98</sup>. Darüber hinaus errechnete Thamm, dass die Erfüllung der bürokratischen Verfahrensvorschriften der öffentlichen Zuschussgeber erhebliche Kosten verursache: etwa 18 Cent pro Zuwendungseuro seien Verwaltungskosten<sup>99</sup>.

Schon seit den 1980er Jahren werden Mängel in der Organisationsgestaltung wohlfahrtsverbandlicher Institutionen konstatiert und moniert<sup>100</sup>. Grunwald sieht es als Anforderung für Sozialarbeit, sich mit ihren eigenen Ansprüchen auseinander zu setzen, trotz und gerade wegen der erheblichen Expansion und der Professionalisierungsbestrebungen Sozialer Arbeit. Vor diesen Hintergründen wird gefragt, inwiefern sozialstaatlich verankerte Sozialarbeit den Adressatinnen und Adressaten hilfreich ist: „Die Zweifel beziehen sich auf den Eingriffscharakter Sozialer Arbeit und die Vorherrschaft von ExpertInnen gegenüber den KlientInnen bei der Definition von Problemen und Bereitstellung von Angeboten, auf die Existenz personeller Redundanzen bei sozialpädagogischen Fachpersonal aufgrund einer unzureichenden Beachtung der Kompetenzen und potentiellen Selbstorganisationsmöglichkeiten der KlientInnen<sup>101</sup>, auf die Angemessenheit der Hilfsangebote angesichts des Wandels der Lebensverhältnisse und eine arbeitsteilige Zergliederung von zusammenhängende Arbeitsabläufen, die bis zu einer Aufgabe wesentlicher Grundsätze einer personalen Hilfe führt<sup>102</sup>. Die oft unzureichende Flexibilität, Offenheit, Transparenz und Kooperation in und zwischen Institutionen wird ebenso moniert, wie die Monopolisierung sozialer Großorganisationen und die damit verbundene fehlende Gewährleistung der freien Wahl zwischen verschiedenen Hilfsangeboten aufgrund mangelnder Angebotspluralität. In diesem Zusammenhang werden

---

<sup>98</sup> Wohlfahrt 1999, S. 6

<sup>99</sup> Thamm 1995, S. 363

<sup>100</sup> vgl. Beck 1988, Frank u. a. 1990, Wöhrle 1993, Grunwald 1996

<sup>101</sup> vgl. Strunk 1996

<sup>102</sup> vgl. Bock 1996, S. 22

Strukturreformen sowie eine Orientierung an den Interessen der Adressatinnen und Adressaten oder ‚KundInnen‘ verlangt.“<sup>103</sup>

Die Strukturen der Organisationen Sozialer Arbeit zu verändern, um Bürokratiekosten zu mindern, ist zweifelsohne ein sinnvolles Anliegen. Es wird deutlich, dass es durchaus im Sinne der fachlichen Entwicklung Sozialer Arbeit ist, über die Strukturen der Sozialen Arbeit und ihre Effizienz wie Effektivität zu diskutieren und Veränderungen in Angriff zu nehmen. Ziele der Sozialen Arbeit stehen betriebswirtschaftlichen Zielen nicht zwangsläufig entgegen, sondern Betriebswirtschaft kann eine Hilfe sein, die Ziele der Sozialen Arbeit zu verwirklichen.

Zusammengefasst: es ist nicht das Problem der „Ökonomisierung“, **dass** betriebswirtschaftliche Kriterien Beachtung in der Sozialen Arbeit finden. Das Problem ist, **wie** diese verhandelt werden.

### **Ökonomisches Problem: mehr Arbeitsnotwendigkeit bei knapper werdenden Mitteln**

Soziale Arbeit steht im Kontext wachsender gesellschaftlicher Ungleichheiten und Probleme<sup>104</sup> in Form von Armut, Arbeitslosigkeit, Wohnungsnot und Gewaltbereitschaft, Ungleichheiten der Geschlechter und ethischen Herkunftten und demographischen Entwicklungen. Traditionelle Lebensformen lösen sich auf. Neben materieller Unterstützung sind Aufgaben der Beratung, Hilfestellung bei sozialen Problemen und der Organisation von Ressourcen gefragt.

Staatliche Sozialpolitik hat Finanzierungsprobleme, da sie gerade in Krisenzeiten über eine geringere finanzielle Grundlage verfügt<sup>105</sup>. Diese Finanzknappheit, gerade auf der weitestgehend für soziale Aufgaben zuständigen kommunalen Ebene, führt dazu, dass Zuständigkeiten und Kosten Sozialer Arbeit verschoben bzw. minimiert werden sollen.

Soziale Arbeit muss sich noch stärker legitimieren, was die Wirtschaftlichkeit ihrer Mittelverwendung (Effizienz) und die Wirksamkeit ihrer fachlichen Leistungen (Effektivität) angeht. Der Wunsch nach einer Leistungskontrolle schlägt sich in neuen Sozialgesetznovellen, so etwa der Pflegeversicherung und neueren Entwicklungen im Bundessozialhilfegesetz nieder, die Dokumentationen, Qualitätssicherung, -vergleiche, und -prüfungen vorsehen. Im Kontext der „Globalisierung“ wird darauf verwiesen, dass aufwändige soziale Sicherung zu hohe Kosten verursache, Wettbewerbsnachteile bringe und das „gesamtgesellschaftliche Kapitalwachstum“ bremse: „Mit der Internationalisierung der Kapitalbewegungen [...] und dementsprechenden Wettbewerbsformen werden kompensatorische staatliche Regelungen zunehmend schwieriger durchsetzbar, weil Sachgesetze der Markt- und Kapitallogik einen Funktionsverlust nationalstaatlicher Korrekturfähigkeit bewirken“<sup>106</sup>. Die Diskussion um die Leistungsfähigkeit Sozialer Sicherung muss analysiert werden darauf, welche politischen und sozialpolitischen normativen Orientierungen sie impliziert: „Die Konstatierung realer Verschiebungen von Bedarf und Angebot bzw. gesellschaftlicher Gewährleistungskapazität sozialer Hilfeleistungen ist zutreffend, hat aber etwas Quasi-Objektives und vermag so leicht die Frage nach der verdeckten gesellschaftspolitischen Ebene zu verdecken. Wenn gegenwärtig viel vom Sparen die Rede ist, von der Überzogenheit von Ansprüchen, der demoralisierenden Wirkung einer scheinbaren sozialstaatlichen Überversorgung, dem Missbrauch von (Sozial-)Leistungen und der Ineffektivität von Angeboten, so muss gefragt werden, mit welchem Interesse in Öffentlichkeit und Politik bestimmte gesellschaftliche Probleme ausge-

---

<sup>103</sup> Grunwald 2001, S. 17

<sup>104</sup> vgl. Otto/Böllert 1984

<sup>105</sup> vgl. Sachße/Tennstedt 1996

<sup>106</sup> Wohlfahrt 1999, S. 3

wählt und in welcher Weise sie thematisiert werden, wie also über den Sozialstaat und seine ‚Krise‘ geredet wird. Die höchst notwendige Diskussion um den ‚Umbau‘ des Sozialstaats und den notwendigen Wandel seiner Organisationen ist in Gefahr, von konservativen Argumentationsmustern bestimmt zu werden<sup>107</sup>. In der Konsequenz ist eine Entfachlichung der Diskussion sowie eine zunehmende restriktivere Bewilligungspraxis festzustellen; Qualitätsstandards innerhalb von Maßnahmen werden aufgeweicht und eigentlich sinnvolle Instrumente der Effektivitäts- und Effizienzkontrolle durch eine restriktive und bürokratische Handhabung unproduktiv.“<sup>108</sup>

Problematisch ist, dass mit betriebswirtschaftlich technokratischen Mittel versucht wird, Soziale Arbeit steuerbar und kalkulierbar zu machen. Im Kontext der „Neuen Steuerung“ wird deutlich, dass die fachliche Orientierung, nämlich die Konzeptionierung der Sozialen Dienste auf die lebensweltlichen Realitäten der Adressatinnen und Adressaten zu kurz zu kommen scheint. Hinte kommt zu dem Ergebnis: „Die Jugendämter hatten bei der Steuerung der Produkte mehr die bürokratischen Ordnungsbedarfe und die Kostentransparenz im Auge, als die Bedarfe der Menschen in ihren Lebenswelten“<sup>109</sup>.

Für Adressatinnen und Adressaten droht sowohl in den Bereichen der Sozialversicherungen, als auch in der „Fürsorge“ die Ausgangslage, dass nur eine „Überlebensgarantie“ durch sozialstaatliche Interventionen finanziert wird und alle darüber hinaus gehenden Bedürftigkeiten aus eigenen Ressourcen gesichert werden müssen, Ungleichheiten gestärkt und fortgepflanzt werden. Damit wird eine Eigeninitiative verlangt, die nicht alle Individuen dieser Gesellschaft aufbringen können.

### **Anforderung an einen fachlichen Umgang mit veränderten Finanzierungsstrategien**

Es braucht eine gestaltungsbewusste Förderung und Begleitung von Infrastrukturentwicklungen und kommunikative Sozialplanungsdiskurse, in denen fachliche Maßstäbe und Ziele definiert werden. Dann ist es adäquat und sinnvoll, darauf zu achten, dass die fachlichen Ziele mit adäquaten Mitteln erreicht werden, und unter solchen Voraussetzungen ist eine Betrachtung und Beobachtung der Kosten sinnvoll.

Sozialarbeit muss eigenständig fachliche Konzepte entwickeln und durchsetzen, die einen Wandel der Organisationsstrukturen Sozialer Arbeit und der Organisationen ermöglichen, ansonsten wird sie gewandelt, und zwar nicht zu ihrem fachlichen Vorteil. Entscheidendes Kriterium für das Gelingen dieses Wandels ist, ob es gelingt, ein umfassendes und flächendeckendes Leistungsangebot Sozialer Arbeit zu erhalten, zu verändern bzw. ergänzend zu gestalten, das mit Handlungsprinzipien und Methoden arbeitet, die vor allem von den Adressatinnen und Adressaten als positiv im Sinne von hilfreich gewertet werden.

Bislang konnte die Rolle der Fachkräfte in dieser Frage kritisch betrachtet werden: „Während in der Wissenschaftslandschaft verstärkt nach empirisch auszumachenden Fachlichkeitsprofilen der AkteurlInnen in der Sozialen Arbeit gesucht wird, scheinen die so beobachteten auf bizarre Art und Weise die empirischen Beobachtungen zu konterkarieren, in dem sie sich von dem Modell einer über sozialpädagogische Semantiken ausgestaffierten Fachlichkeit distanzieren und sich darauf konzentrieren, das Feld des Sozialen mit einer neuen Unternehmenskultur für das 21. Jahrhundert auszurüsten. Wahrnehmend, dass sie erneut und intensiv zum ‚Objekt‘ wissenschaftlicher Begierde zu werden drohen, wenden sie sich auch aus dem fachlichen Dilemma, in dem sie sich konzeptionell umorientieren und für das Praxisfeld der Sozialen Arbeit mit der Betriebswirtschaft eine fachliche Kultur annekieren, die sie we-

---

<sup>107</sup> vgl. Thiersch 1995c; Hengsbach 1994

<sup>108</sup> Grunwald 2001, S. 16/17

<sup>109</sup> Hinte 2000, S. 27

gen ausgemachter Effizienzlosigkeit schon immer kritisierte. Das betriebswirtschaftliche Wissen für die Soziale Arbeit inzwischen überhaupt eine Attraktivität entfalten kann, ermöglichte die Entnormierung und -politisierung sozialpädagogischer Denkmuster im letzten Jahrzehnt angesichts der ‚Schwächen und Versäumnisse der professionsbezogenen konzeptionellen Selbstverortungsdiskussionen‘.<sup>110</sup>

Selbstständige Sozialarbeit kann von den Entwicklungen in der Trägerlandschaft Sozialer Arbeit in dem Sinne profitieren, als dass sich für die selbstständige Organisationsform, aufgrund der Übernahme unternehmerischer Risiken, größere Bereiche öffnen. Das bedeutet jedoch auch, dass selbstständige Sozialarbeit dann organisatorische und fachliche Wege kreieren muss, mit dieser Risikoübernahme umzugehen. Einige dieser Wege werden im empirischen Teil der Arbeit sichtbar und sind insbesondere in ihren Auswirkungen auf Fachlichkeit und Arbeitsbedingungen für die Gründerinnen und Gründer sowie deren Mitarbeitende zu diskutieren.

## **1.6 Existenzgründungen – Wirtschaftsaufschwung durch individuelle Initiative?**

Gleichzeitig mit der Erkenntnis, dass die Arbeitslosigkeit in der BRD nicht ein vorübergehendes Phänomen, sondern strukturell bedingt ist, tauchte in den Medien und in Statements aus Wirtschaft und Politik Ende der 1980er Jahre eine Art Hoffnungsträger auf: Die Existenzgründer, d. h. diejenigen, die sich aus einem scheinbar geschlossenen (Arbeits)Markt für angestellte Tätigkeiten ausklinken und ihre eigenen Unternehmen oder ihre Existenz als Freiberufler gründen. Der Begriff des „Gründers“ bzw. der „Gründerboom“ erfährt eine hohe massenmediale Präsenz. Dies ist kein Zufall, sondern Ergebnis der Initiierung eines Hoffnungsträgers, der die gesellschaftliche und ökonomische Verantwortung für erneuten wirtschaftlichen Aufschwung übernehmen soll. Vorbilder sind nicht zuletzt „Erfolgsgeschichten“, in denen ein kometenhafter Aufstieg („von der Garage zum multinationalen Unternehmen“), gute Verdienstmöglichkeiten und Chancen zur Selbstverwirklichung beschrieben werden. Wie in vielen Fällen so kam auch hier der Anstoß aus den USA: Bereits 1980 setzte Ronald Reagan im Wahlkampf um die Präsidentschaft angesichts von Massenarbeitslosigkeit und struktureller ökonomischer Krise auf Eigeninitiative und prophezeite den Beginn eines „neuen Zeitalters“ des „entrepreneurial age“. Insbesondere im Bereich der neuen Technologien war in den USA tatsächlich ein Boom zu verzeichnen, für den das bekannte Garagenunternehmen und Silicon Valley symbolträchtig stehen.<sup>111</sup> Hier konnte nicht zuletzt der Gründungsmythos der USA – der des „Pioniers“, der unerschlossene Weiten erobert und urbar macht – reaktualisiert werden. In der BRD setzte die vor allem in Politik, Wirtschaft und Medien betriebene Aufnahme dieser Idee etwas später ein. Hier traf sie aber auf andere kulturelle und ökonomische Voraussetzungen als in den USA. Nachdem sich die Zahl der Selbstständigen seit den 1950er Jahren deutlich und kontinuierlich verringert hat, ist seit Mitte der 1980er Jahre ein leichter kontinuierlicher Anstieg zu beobachten, der mit der Wiedervereinigung und den Gründungen in den Neuen Bundesländern stärker wird. Allerdings steigen auch die Insolvenzen, so dass insgesamt die Zahl der Selbstständigen nicht in dem Maße steigt, wie politisch erhofft.<sup>112</sup>

---

<sup>110</sup> Thole 2002, S. 23

<sup>111</sup> vgl. Hodenius 1994, S. 119.

<sup>112</sup> vgl. Stat. Bundesamt, lfd. Jahrgänge. Der Mikrozensus erfasst mit seiner personenorientierten Zählweise die jeweils im entsprechenden Jahr selbstständig tätigen Personen. Die dem Mikrozensus zugrundegelegte Definition von "Selbstständigkeit" ist daher – im Unterschied zu anderen Statistiken – sehr umfassend.

Existenzgründungen werden durch aufwändige Programme, Wettbewerbe, Qualifikationsmaßnahmen und günstige Kredite umfassend gefördert. Existenzgründungstage und -messen, Entrepreneurschulungen u.ä. finden fast täglich statt – man könnte auch sagen medienwirksam inszeniert. Und – das sollte dabei nicht vergessen werden – diese Angebote werden tatsächlich von einer beachtlichen Zahl Interessierter genutzt. Existenzgründung – „sich selbstständig machen“ – ist nicht allein ein (von wem auch immer) inszenierter Trend, sondern reflektiert bzw. initiiert individuelle Bedürfnisse.

Unternehmertum wurde und wird soziologisch, volkswirtschaftlich und betriebswirtschaftlich verschiedenartig bewertet. Der Begriff des Unternehmertums wurde in der Vergangenheit aufgrund seines Negativimages durch den der „Selbstständigen“ ersetzt. In den 1980er Jahren entstand der Begriff der „Neuen Selbstständigen“, zu denen die Vertreter der Alternativökonomie, selbstverwaltete Betriebe und neue, junge sowie innovative und Wissensunternehmen gerechnet werden. In Zeiten der ökonomischen Krisen und hoher struktureller Dauerarbeitslosigkeit wird mit dem Begriff der Gründerin und des Gründers die Suche nach Menschen initiiert, die bereit sind, auf ökonomischem Gebiet zu handeln und gleichzeitig gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Sie verheißen positive Entwicklung, Aufstieg und Aufschwung und schaffen Neues, statt mit altem herumzulaborieren<sup>113</sup>. In diesem gesellschaftlichen Kontext, in dem wahrscheinlich die meisten Menschen im Land, die sich über ihre berufliche Situation Gedanken machen, durch Anstöße von außen mit dem Thema der Existenzgründung konfrontiert wurden, machen auch Sozialarbeitende keine Ausnahme. Unabhängig von Chancen der Realisierung, Gründungsbedingungen oder konkreten Ideen spitzen Berufsangehörige die Ohren. Es ist zu beobachten, dass das Interesse am Thema auch in diesem „Angestelltenberuf“ schon seit einigen Jahren sehr groß ist. Fraglich ist jedoch, ob berufliche Selbstständigkeit von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern jenseits einer Imageveränderung des Berufs durch Eigeninitiative eine Dimension erreicht, in der Innovationswirkungen oder die Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze als Indikatoren von wirtschaftlichem Aufschwung beobachtbar werden.

### 1.6.1 Forschungsstand

Ausgangspunkt der Forschungsüberlegungen war ein Phänomen: im Zuge eines propagierten „Existenzgründungsbooms“ und des Wandels in der Sozialen Arbeit insbesondere in Hinblick auf verstärkte „Ökonomisierung“ wurde wiederholt in kurzen „im übrigen weise ich darauf hin-Sätzen“ über das Thema privat-gewerblicher Organisationsformen Sozialer Arbeit geschrieben oder gesprochen. Dieses Phänomen konnte jedoch in diesen Rahmen nicht anhand z. B. statistischer Daten belegt werden, sondern resultierte auf einzelnen Beobachtungen im jeweils persönlichen Umfeld. Das Phänomen ließ sich demnach als existierend und beobachtbar klassifizieren, jedoch fehlte bislang eine Beschreibung dieser Aktivitäten sowohl in ihren Inhalten, als auch in ihren Ausmaßen. Seit Ende der 1990-er Jahre wurden einige Aufsätze und wenige Monographien zur beruflichen Selbstständigkeit von Sozialarbeitenden veröffentlicht: Der Deutsche Berufsverband für Soziale Arbeit e.V.<sup>114</sup> (ehemals Deutsche Berufsverband für Sozial- und Heilpädagogik) widmete eine Ausgabe seiner Zeitschrift Forum Sozial der Thematik und beleuchtete die Selbstständigkeit im Arbeitsfeld unter berufsständischer Sicht mit dem Titel: „Fluch oder Segen?“<sup>115</sup>.

---

<sup>113</sup> vgl. Hodenius 1994, S. 127

<sup>114</sup> Der DBSH bietet neben einer im Aufbau befindlichen Bundesfachgruppe Selbständige auf seiner Homepage aktuelle Informationen auch für selbstständige Sozialarbeitende sowie Angaben zu Mindeststundensätzen u.ä.: [www.dbsh.de](http://www.dbsh.de)

<sup>115</sup> Forum Sozial Nr. 1/2000

Ratgeber für Existenzgründerinnen und Existenzgründer in der Sozialen Arbeit sind auch bereits erschienen. Angela Scheibe-Jaeger informiert in ihrem Ratgeber über Existenzgründung in der Sozialen Arbeit in kurzer Form über Zukunftsaussichten, Marktchancen und Verdienstmöglichkeiten und möchte die Akteure für den Gründungsprozess vorbereiten<sup>116</sup>. An Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, die mit dem Gedanken der beruflichen Selbstständigkeit spielen, sowie an Studierende des Fachs wenden sich Workshops an Hochschulen, aber auch von außeruniversitären Bildungs- und Beratungseinrichtungen, die ebenso wie die Ratgeberliteratur in der Regel den Prozess von der Ideenfindung bis zur erfolgten formalen Gründung beschreiben und begleiten.

Den umfassendsten Einblick in die Selbstständigkeit im sozialen Bereich geben die Publikationen von Willi Oberlander, zuletzt gemeinsam mit Doris Rothfischer, Gabriele Glahn-Nüßel und Stefan Engel unter dem Titel: „Ich mache mich selbstständig im sozialen Bereich“ erschienen. Auch hier sind die Zielgruppe potentielle Selbstständige. Die „Besonderheiten“ sozialpädagogischer Gründungen werden anhand ausführlicher, auf verschiedene Arbeitsfelder bezogener Beispiele verdeutlicht. Insofern gehen diese Autoren über die klassische Ratgeberliteratur hinaus, als dass sie die Spezifitäten des „Sozialen Marktes“ in ihren Blick nehmen. Als entwicklungs- und gründungshindernd für die Sozialarbeit bewerten die Autoren die Abhängigkeit des Fachs von Politik und Verwaltung. Mit einem Trend zu einer verstärkten Einzelfallorientierung prognostizieren sie eine Verkleinerung der als Arbeitgeber fungierenden großen Träger und zunehmende Konkurrenz zwischen Einrichtungen um Einfluss, Gelder und Klienten. Sie konstatieren, dass steigende soziale Problem- und Mangellagen materieller und psychosozialer Art zu neuen Problemgruppen und Versorgungsleistungen materieller Art und sozialen Dienstleistungen führen werden. Oberlander u. a. gehen im Kontext der Rationalisierungen, Effektivierungen, Umstrukturierungen und Einschränkungen sowie der Diskussion um Neue Subsidiarität<sup>117</sup> davon aus, dass soziale Dienste zukünftig verstärkt ambulant und in privater Form geleistet werden<sup>118</sup>.

Während also auf dem Gebiet der Chancen und Strukturen der Organisation beruflicher Selbstständigkeit eine Forschung begonnen hat und bereits Ausbildungsprogramme für gründungswillige Sozialarbeitende konzipiert wurden, fehlte bislang die empirische Forschung über die Gründungspersonen. Wer sind Gründerinnen und Gründer in der Sozialen Arbeit, gibt es unterschiedliche „Gründungstypen“, welche Motive und Ausgangslagen führten zur Gründung, wie verorten sich selbstständige Sozialarbeitende als Unternehmerinnen und Unternehmer sowie in ihrem Fach? Welche Arbeitsstrukturen wählen sie bei welchen Rahmenbedingungen? Erreichen diese Sozialarbeitende mit ihren Gründungen ihre erhofften Ziele – finanziell wie ideell? Auch die Fragen, welche Auswirkungen diese Arbeitsform innerhalb der Berufsstands haben wird und welche Handlungsoptionen und Handlungszwänge „Selbstständigkeit“ am Sozialen „Markt“ hat, wurde noch nicht empirisch geklärt. Diese Arbeit soll daneben das bestehende Wissen über berufliche Selbstständigkeit in der Sozialen Arbeit erweitern, indem sie den Blick über den Gründungszeitpunkt hinaus öffnet und berufliche Selbstständigkeit in ihren möglichen Verläufen und ihrer Einbettung in die Zusammenhänge der Profession und des Arbeitsfeldes Sozialer Arbeit beleuchtet.

---

<sup>116</sup> Scheibe-Jaeger 1999

<sup>117</sup> Neue Subsidiarität bezeichnet die verstärkte Wahrnehmung sozialer Aufgaben durch Familie, freie Träger oder Initiativ- bzw. Selbsthilfegruppen im Rahmen „kleiner sozialer Netze“.

<sup>118</sup> Gleichzeitig stellen sie fest, dass Absolventen sozial- und erziehungswissenschaftlicher Studiengänge nur noch in geringem Maße vom öffentlichen Dienst übernommen werden und vielmehr ihren Berufseinstieg in „Sozialunternehmen“ finden. Vgl. dazu Rothfischer/Oberlander 2000, S. 14 ff und S. 19

## 1.6.2 Statistische Daten

In der beruflichen Selbstständigkeit von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern lässt sich nicht auf aussagefähige statistische Daten zurückgreifen. Am Beispiel des Mikrozensus lässt sich das Problem des statistischen Umgangs mit dem Thema beleuchten: Die Definition des Mikrozensus schließt die Selbstständigen aus, die parallel ein Angestelltenverhältnis haben, also Nebenerwerbsselbstständige, Selbstständige, die als Angestellte im Erziehungsurlaub sind oder auch Selbstständige, die von ihrem Angestelltendasein beurlaubt sind.

Befragt werden 1% der Haushalte in Deutschland, das heißt etwa 380.000 Haushalte. Bei z. B. für das Jahr 2001 angegebenen 7.000 selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern entspricht dies 70 befragten Personen bundesweit. Aufgrund von Validitätsproblemen werden im Mikrozensus lediglich Daten mit einem größeren Sample als 5.000 Befragten veröffentlicht, die Zahl der Selbstständigen liegt somit nur geringfügig über der „Validitätsgrenze“. Die Frage im Fragebogen des Mikrozensus lautet: „Sind sie tätig als Selbstständiger ohne/mit Beschäftigte? Welchen Beruf üben sie aus?“. Das heißt, es wird nicht nach formalen Studienabschlüssen differenziert, sondern nach der Angabe, die die Befragten vornehmen. D. h. selbstständige Sozialarbeitende die fachfremd tätig sind, spezifizierte Berufsbezeichnungen führen (Supervisor, Mediator, Berufsbetreuer, Verfahrenspfleger, Unternehmensberater etc.) werden u. U. nicht berücksichtigt. Das bedeutet, man müsste eine „Querauswertung“ vornehmen, wie viele Selbstständige einen formalen Abschluss als Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter erworben haben und als was sie tätig sind. Diese kostenaufwändigen Sonderauswertungen machen jedoch nur Sinn, wenn die Fallzahl hoch genug ist, um valide Ergebnisse hervorzubringen.

Die hier angeführten statistischen Probleme begleiten auch die anderen quantitativen Schätzungen und Hochrechnungen zu beruflich selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern bzw. beruflicher Selbstständigkeit in der Sozialen Arbeit. Etwa 60 selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter sind 2002 im Deutschen Berufsverband für Soziale Arbeit e.V. (DBSH) organisiert, weniger als 1% der Mitglieder. Allerdings sind im DBSH nur ein solch kleiner Teil der Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter organisiert, dass diese Zahlen keinesfalls eine Hochrechnung zulassen. Der DBSH schätzt jedoch, dass der Anteil selbstständiger Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter unter den Angehörigen des Berufsstands bei 6%, also etwa 10.000 liegt<sup>119</sup>.

Die Daten des Mikrozensus können als problematischer, unterer Näherungswert verstanden werden, dem die wahrscheinlich größere Zahl Nebenerwerbsselbstständiger zuzurechnen ist. Insofern werden diese Daten hier in einer Zeitreihe seit ihrer Erhebung aufgeführt.

---

<sup>119</sup> vgl. Nodes 2000, S. 6 unter Bezugnahme auf Zacharias, Gerhard: Studienführer Erziehungswissenschaften, Würzburg 1999

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
<b>Selbstständige Sozialarbeitende insgesamt</b>	5.000 (alle ABL)	6.000 (alle ABL)	6.000 (5.000 ABL)	8.000 (7.000 ABL)	6.000 (k. A.)	7.000 (k. A.)
<b>Selbstständige Sozialarbeiterinnen</b>	k. A.	k. A.	k. A.	6.000 (75%) (5.000 ABL)	k. A.	5.000 (74,8%)
<b>Selbstständige ohne Beschäftigte</b>						6.000 (85,7%)
<b>Anteil an Sozialarbeitenden insgesamt</b>	2,6%	3%	2,9%	3,6%	2,6%	3,2%

**Quelle:** Mikrozensus der Jahre 1996 bis 2002, vor 1996 erfolgten keine Erhebungen der Selbstständigen für die Berufsgruppe Sozialarbeiter, Sozialpädagogen, Kennzahl 861, ABL= alte Bundesländer)

Betrachtet man die Statistik in ihrem Verlauf, so ist zu beobachten, dass die Anzahl selbstständiger Sozialarbeitender tendenziell steigt, jedoch nicht sehr stark. Bemerkenswert ist auch, dass entsprechend der hohen Anteile im Beruf überwiegend Frauen selbstständig sind. Ebenso auffallend ist, dass mehr als 85% der Selbstständigen Sozialarbeitenden keine Mitarbeitenden beschäftigen. Das heißt, sie decken ihre eigene Existenz, treten jedoch nicht in eigener Verantwortung als Träger Sozialer Arbeit auf.

Matthias Schilling betrachtet die Daten privat-gewerblicher Sozialer Arbeit nicht personenbezogen, sondern bezieht sich auf die Träger der Sozialen Arbeit. Auch dies hat Schwierigkeiten, da diese nicht über eine übergreifende Organisationsstruktur verfügen, die diese Daten, wie etwa vergleichbar die Liga der freien Wohlfahrtspflege, erhebt. Privat-gewerbliche Träger stellen im Arbeitsfeld der Jugendhilfe nach den Berechnungen von Schilling 1998 einen Anteil von 0,8% der Heimplätze. In der Behindertenhilfe haben privat-gewerbliche Träger 1999 einen Anteil von 10%. Stationäre Alteneinrichtungen werden mit einem Anteil von 21% der Plätze 1999 privat-gewerblich getragen, in der Kurzzeitpflege beträgt der Anteil im Jahr 1999 35%. Dabei weiten sich die Anteile privat-gewerblicher Träger in der Alten- und Behindertenhilfe seit einigen Jahren aus, wobei der Anteil in der Jugendhilfe weitgehend konstant ist.<sup>120</sup> Unter den Trägern der freien Jugendhilfe beschäftigen Wirtschaftsunternehmen 7.599 Beschäftigte, einen Anteil von 2,2%.<sup>121</sup> Schilling geht von 1,2 Millionen Beschäftigten in der Sozialen Arbeit aus, von denen rund 6% bei privat-gewerblichen Trägern arbeiten<sup>122</sup>. In der Betrachtung der Anzahl privat-gewerblicher Träger ist indes zu beachten, dass deren Besitzerinnen und Besitzer keineswegs zwangsläufig Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter sind und diese privat-gewerblichen Einrichtungen im übrigen auch Töchterunternehmen öffentlicher oder gemeinnütziger Träger sein können. Daher eignen sich diese statistischen Daten nicht, die Zahl selbstständiger Sozialarbeitender genauer einschätzen zu können.

Letztendlich lässt sich festhalten, dass es knapp 10.000 selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter geben dürfte, zu denen nebenberuflich tätige Berufsangehörige ebenso hinzugezählt werden müssen wie Berufsangehörige, die aufgrund von Mehrfachqualifikationen in der Statistik unter einer anderen Berufsgruppen geführt werden.

Aus den statistischen Daten kann kein „Gründungsboom“ von Sozialarbeitenden abgelesen werden, wohl aber eine Tendenz zur Steigerung der absoluten Zahl selbstständiger Sozialarbeitender. Es kann auch nicht davon ausgegangen werden, dass mit den Gründungen von

<sup>120</sup> Schilling 2002, S. 425

<sup>121</sup> Schilling 2002, S. 427

<sup>122</sup> Schilling 2002, S. 429



Sozialarbeitenden eine hohe Beschäftigungswirkung erzielt werden kann. Freiberuflichkeit bzw. Unternehmenspartnerschaften wirtschaftlich eigenständiger Teilhaber scheinen mit Abstand die überwiegende Organisationsform. Dies trifft sich mit den Recherchen zur Bestandsaufnahme im Kontext dieser Studie, wobei, wie später ersichtlich wird, unterschiedlichste Konstruktionen der Selbstständigkeit, die die statistischen Befunde jedoch im Kern nicht verändern, bestehen.

### **Zwischenergebnis**

Als Zwischenergebnis des kann ersten Kapitels kann zusammengefasst werden, dass der Berufsstand der Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter mit der Aufgabe der Lösung bzw. Minderung tendenziell eher zunehmender, schwieriger gesellschaftlicher Probleme beauftragt ist, gleichzeitig jedoch bei den Rahmenbedingungen dieser Arbeit noch großer Handlungsbedarf besteht. Fachlich-professionell in Form der weiteren Arbeit an theoretischen Konzepten und praktischen Methoden im Sinne der „reflexiven Professionalität“, organisatorisch im Kontext der Schaffung von Arbeitsbedingungen der „autonomen Kreativität“.

Nachdem hier die Ausgangssituation Sozialer Arbeit in Bezug auf berufliche Selbstständigkeit ausführlich erläutert wurde, wird im Folgenden die der Arbeit zugrundeliegende empirische Studie vorgestellt. Im Anschluss daran werden die in den vorangegangenen Kapitel aufgeworfenen Fragen und Ausgangshypothesen zu den Ergebnissen der Studie in Beziehung gesetzt und diskutiert.



## 2 Methodik und Vorgehensweise

### 2.1 Datenerhebung

Die forschungsleitende Frage ist, ob selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter ausreichende Handlungsspielräume entwickeln, sich eine tragfähige wirtschaftliche Existenz aufbauen zu können. Diese empirische Arbeit setzt an auf der Ebene der Akteure, der Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, und will deren Arbeitsprozesse und ihre Entwicklung vor dem Hintergrund der Rahmenbedingungen des Berufsstands und der „Märkte“ Sozialer Arbeit erschließen.

Die Wahl der methodischen Vorgehensweise fiel auf eine qualitative Erhebung mit einem im Vergleich zu quantitativen Vorgehensweisen kleinen Sample von elf Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern. Diese Entscheidung fußt auf der Überlegung, dass die ausführliche und intensive Beschäftigung mit möglichst verschiedenen, wenigen „Fällen“ zu einem „Tiefenwissen“ über das Phänomen führt, das dazu verhilft, in jedem neu hinzukommenden „Fall“ Bekanntes und Unbekanntes finden und verstehen zu können. Darüber hinaus wird es möglich, die Arbeitssituation der Sozialarbeitenden als Entwicklungsprozess zu betrachten und zu analysieren. Die qualitative Methodik hat in der vorliegenden Ausgangssituation der weitgehenden Unerforschtheit den Vorteil der Offenheit, die es ermöglicht, aufgrund der Intensität des erlangten Wissens die für die Selbstständigen in ihrem beruflichen Alltag relevanten Dimensionierung aus deren Sicht herauszuarbeiten und für die zukünftige Weiterentwicklung des Themas einzugrenzen.

Aufgrund der bislang geringen Forschung und Erkenntnisse zur beruflichen Selbstständigkeit von Sozialarbeitenden bot sich eine Methode an, die „induktive“ und „deduktive“ Vorgehensweisen kombiniert: durch systematisches Erheben und Analysieren von Daten über die berufliche Selbstständigkeit von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern soll das Phänomen entdeckt, erschlossen, beschrieben und analysiert werden können, um eine „Theorie“ zu entwickeln. D. h., am Anfang des Forschungsprozesses steht keine Theorie, die überprüft werden soll, sondern was im Forschungsbereich relevant ist, stellt sich erst im Forschungsprozess heraus. Dabei hilft das in diesem Fall überwiegend an die Methode der „grounded theory“ angelehnte methodische Vorgehen, während des Analysevorgangs die eigenen mitgebrachten „Vorurteile“ oder „Vorannahmen“ im Zuge der Arbeit mit den Datenmaterialien zu bearbeiten und auf empirisch belegter Grundlage zu korrigieren. Der Begriff der „Theorie“ bezeichnet in Anlehnung an Strauss und Corbin<sup>123</sup> die Strategie, über eine reine Beschreibung hinaus die getroffenen Interpretationen miteinander in Beziehung zu setzen, um innerhalb eines Falls sowie im Vergleich mehrerer Fälle übergeordnete „Ordnungen“ herauszuarbeiten. Das methodische Vorgehen war prozesshaft angelegt, so wie die Sicht auf die Akteure eine prozessuale ist und die Arbeit an einer Dissertation ein Prozess ist. Insofern wurden die Interviews nicht alle zum gleichen Zeitpunkt erhoben, sondern im Sinne von Strauss „theoretical sampling“ während des gesamten Arbeitsprozesses und auf den Erkenntnissen der bestehenden Daten aufbauend. Interviewt wurden Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter als Absolventinnen und Absolventen verschiedener Fachhochschulen und Hochschulen, die sich ihren Arbeitsplatz durch eigene Initiative selbst geschaffen haben. Zwei Interviewte studierten zur Zeit des Interviews noch, beide gaben ihre Selbstständigkeit bzw. ihren Gründungsversuch wieder auf. Neben dieser „Mindestvoraussetzung“ des fortgeschrittenen bzw. absolvierten Studiums im Sozialwesen wurde das Sample so gewählt, dass die Gründungszeitpunkte möglichst breit gestreut sind, weil eine Ausgangshypothese war, dass sich die Handlungsrahmen in Abhängigkeit zu persönlichen, fachlichen, gesellschaftlichen, politi-

---

<sup>123</sup> vgl. Strauss, Corbin 1996

schen und ökonomischen Situation verschiedenartig gestalten und so ein Zeitraum der Gründungen von etwa 20 Jahren beleuchtet werden sollte. Auch die Tätigkeitsfelder und -ebenen sowie die Finanzierungsstrukturen sollten möglichst plural gestaltet sein, da sich mit zunehmender Erhebung die Bedeutung unterschiedlicher Arbeitsfelder und deren ökonomische Struktur verdeutlichte.

Die Interviewerhebung teilte sich in drei Phasen. Vier Interviews wurden im Frühsommer 1998 als Prétest erhoben. Die Auswertung des Prétest führte insbesondere zu einer Korrektur der Einleitung der Interviewsituation, zur Weiterentwicklung des informellen Leitfadens und Erstellung des abschließenden Fragebogens, in dem persönliche Daten wie Alter und Familienstand, Studienbeginn und -ende, Jahr der Schaffung des Arbeitsplatzes und beruflicher Werdegang erfragt sind, da diese Daten in den ersten Interviews nicht immer vollständig erfasst wurden. Fünf weitere Interviews erfolgten nach der Auswertung des Prétests im Frühsommer 1999. Im Winter bzw. Frühjahr 2002 erfolgen zwei weitere Interviews. Zum gleichen Zeitpunkt wurden Wiederholungsinterviews mit einer Sozialarbeiterin und drei Sozialarbeitern, die sich als Selbstständige etabliert haben und bereits 1998 bzw. 1999 interviewt wurden, geführt. Ausgangsbasis dieser Wiederholungsinterviews ist ein jeweils auf Grundlage der vorhergehenden Interviews und deren Auswertung erstellter Leitfaden. Ziel dieser Wiederholungsinterviews ist, den Entwicklungsprozess der Selbstständigkeit stärker nachvollziehen, verdeutlichen und somit die Verlaufperspektive stärker betonen zu können.

Alle Interviews wurden nach einheitlichen Regeln<sup>124</sup> vom Tonband transkribiert. Die persönlichen Daten wurden anonymisiert, ihr Sinngehalt jedoch nicht verändert. Aus Datenschutzgründen werden die Interviews nicht im Gesamten veröffentlicht, sondern lediglich relevante Textstellen angeführt. Die Daten wurden zu Beginn mittels narrativ angelegter Interviews erhoben<sup>125</sup>. Die Eingangsfrage lautete: „Ich möchte Sie bitten, Ihre Geschichte von der Schaffung Ihres eigenen Arbeitsplatzes zu erzählen.“ Für den auf den offenen und nur durch Verständnisfragen unterbrochenen Erzählteil folgenden Nachfrageteil wurde ein informeller Leitfaden<sup>126</sup> erarbeitet. Im Anschluss an das Interview sind biografische und berufsbiografische Daten mittels eines formalisierten Fragebogens<sup>127</sup> erfasst worden. Während die ersten Interviews noch sehr offen und strikt an die gewählte Methode angelegt waren, wurden die direktiven Anteile im Verlauf der weiteren Interviewführungen höher, so dass der Beginn zwar deutlich durch die Methodik narrativer Interviews geprägt war, sich jedoch gegen Ende des Interviews, nach der möglichst erzählgenerierenden Fragestellung anhand des Leitfadens, eine offene Gesprächssituation bildete, in der die Interviewerin ihre Fragen erzählgenerierend formulierte, durch eigene Interventionen das Gespräch jedoch mitunter stärker strukturierte, um auf gezielte, im Forschungsprozess entstandene Fragen Antworten zu finden. Während zu Beginn der Datenerhebung die Gründungsprozesse und Entscheidungsprozesse vor der Gründung einen größeren Raum einnahmen, wurde dieser im weiteren Verlauf um die stärkere Betonung der Dimension der Etablierung und der laufenden Arbeit der Selbstständigen erweitert, bis hin, dass die Aufgabe der Tätigkeit in den Blick genommen wurde.

Die Interviews sind keine Laborsituationen, sondern Lebenssituationen. Auch bei theoretisch gleicher Vorgehensweise entstehen unterschiedliche Texte. Gerade angesichts der gewünschten Offenheit bestimmen die Interviewer das Interview in seiner Dauer, seinem Verlauf, seinen Erzählstrukturen stark mit. Im einen Interview gab es ein größeres, im anderen ein geringeres Zeitbudget, wobei alle Gespräche mindestens eineinhalb Stunden dauerten.

---

<sup>124</sup> siehe Anhang

<sup>125</sup> vgl. u. a.: Schütze 1975

<sup>126</sup> siehe Anhang

<sup>127</sup> siehe Anhang

Die einen Interviewpartner waren sehr offen, auch was die Erzählung über die Arbeitswelt hinaus in ihre eigene Biografie anbelangte, andere nicht. Während die Interviewpartnerinnen ihre biografischen Entwicklungen erzählten, war es eine Herausforderung, einige Interviewpartner über eine Selbstdarstellungsebene hinaus zu einer Erzählung über ihre unmittelbare Arbeitswelt hinaus zu bewegen. So entstanden Dokumente, die jeweils ihren eigenen Charakter aufweisen, was auch anhand der Auswertungen ersichtlich ist. Natürlich ist es die Aufgabe der Interviewer, die Fäden des Gesprächs in der Hand zu behalten. Ein Balanceakt, der mal weniger, mal mehr gelingt und auch vom persönlichen Zugang des Interviewten zur Interviewerin und umgekehrt abhängt, von der „Chemie“ der Beziehung. Es stellt sich in den Verläufen auch die Frage, wie weit man „bohren“ kann und sollte, um im Nachhinein den Interviewten noch „in die Augen sehen“ zu können. Die meisten Interviewten haben in der Dynamik des Interviews mehr erzählt, als sie vielleicht wollten. Als nützlich hat sich erwiesen, gerade die Schwierigkeiten der Interviewsituationen zu dokumentieren. Die Interviews, die im Forschungstagebuch als methodisch „missglückt“ beschrieben worden sind, haben sich in den Auswertungen als die interessantesten und streitbarsten erwiesen, allen voran beispielsweise das Gespräch mit Herrn Bunk.

Das Datenmaterial der Interviews wird ergänzt von Materialien aus teilnehmenden Beobachtungen. Die Möglichkeit der Anwendung dieser Methode ergab sich insbesondere bei Tagungen und Gründungsworkshops. Eine weitere Ergänzung bilden Werbematerialien, Selbstdarstellungen und Zeitungsberichte selbstständiger Sozialarbeitender. Diese ergänzenden Vorgehensweisen haben die Funktion, die Ergebnisse der Interviewauswertungen zu kontrollieren und in einzelnen Fragen zu ergänzen.

## 2.2 Datenauswertung

Wie der Prozess der Datenerhebung, so gestaltete sich auch der der Datenauswertung bis zuletzt nicht als eine geradlinige und „reine“ Anwendung eines „Rezepts“. Die Aufgabe der Auswertung verlangte die Beschäftigung mit unterschiedlichsten Methoden, die Erprobung und Übung in der Anwendung. Immer wieder verlangte sie die Rückkehr zur der Frage, „was will ich eigentlich wissen“ und den Abgleich damit, welche dieser Fragen ich aus dem Datenmaterial beantworten kann und umgekehrt, welche Fragen und Phänomene aus dem Datenmaterial während der Erhebung und Auswertung auftauchen und wie weiter damit umzugehen ist. Mit der Veränderung der Lebenssituationen, den sich verändernden Geschäftsverläufen und Lebenssituationen der Interviewten verändern und ergänzen sich die Fragen an und auch die Blicke auf das Material, die Bewertungen von Situationen, die Bewertung der eigenen Arbeit.

Die Interviews des Prétests wurden zunächst in einer strukturellen Beschreibung nach Schütze<sup>128</sup> ausgewertet, später nochmals nach der Methode der „Grounded Theory“<sup>129</sup>. Die Interviewauswertung der weiteren sieben Interviews sowie der vier Wiederholungsinterviews erfolgte ebenfalls in Anlehnung an die Vorgehensweise der Grounded Theory<sup>130</sup>. Der Text jedes einzelnen Interviews wird zunächst segmentiert und die Segmente konzeptualisiert, d. h. möglichst kurz und prägnant benannt. Die Sequenzen werden dann analysiert, in dem Fragen daran gestellt werden (wer?, wann?, wo?, was?, wie?, wie viel?, warum?), Vergleiche gezogen werden, die Situation imaginär in ihr Gegenteil verdreht wird u.ä.. Aus dieser

---

<sup>128</sup> vgl. u. a. Schütze 1975, 1981

<sup>129</sup> Die „grounded theory“ ist ein wissenschaftstheoretisch begründeter Forschungsstil, der gleichzeitig verschiedene, aufeinander abgestimmte Einzeltechniken vorschlägt, mit deren Hilfe aus Interviews, Beobachtungen, Dokumenten oder Statistiken schrittweise eine begründete Theorie („grounded theory“) erarbeitet werden kann.

<sup>130</sup> vgl. Strauss, Corbin 1996.

Analyse resultiert wiederum eine Benennung, die in der „Grounded Theory“ als „Kategorie“ bezeichnet wird, eine erste Interpretationsebene. In einer zweiten Interpretationsebene werden die „Kategorien“ innerhalb eines Interviews zueinander in Beziehung gesetzt. Es entsteht eine „Theorie“ innerhalb des Interviews, der Kernthemen der beruflichen Tätigkeit und deren Einordnung in den individuellen Lebenskontext. Auf Grundlage dieser Analysen entstehen Portraits der Interviewten.

Im Laufe der Arbeit an den einzelnen Fällen entwickelt sich eine Struktur der Kernthemen beruflicher Selbstständigkeit der befragten Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, die in Bezug zur grundlegenden Fragestellung der Handlungsspielräume gesetzt werden. Die einzelnen gleichen Themen der Interviews werden in Beziehung gesetzt: wo finden sich Kontraste, wo finden sich Ähnlichkeiten? Welche Themen kommen in welchen Interviews vor, welche nicht und was sind die Bedingungen und Konsequenzen dessen? Das Ergebnis ist die vergleichende Analyse, die darstellt, wie sich die Handlungsspielräume selbstständiger Sozialarbeitender unter welchen Bedingungen gestalten.

Grundsatz der methodischen Vorgehensweise ist, dass zunächst nur die Fragen beantwortet werden, die aus der vorhandenen Datengrundlage beantwortet werden können. Können aufkommende Fragestellungen nicht an den Texten bearbeitet werden, so müssen sie in den weiteren folgenden Interviews bzw. Wiederholungsinterviews oder mittels anderer adäquater Vorgehensweisen Berücksichtigung finden.

Als insbesondere bedeutsam erwiesen sich die Beginne der Interviews. In den ersten Zeilen, der Eingangsfrage und den folgenden ersten Sätzen der Interviewten finden sich die signifikanten Themen des Interviews. Bude schreibt zu diesem Phänomen: „Hier muss sich die zur Rede gestellte Person buchstäblich ins Nichts entwerfen, was oft dazu führt, dass bereits in den ersten völlig unscheinbaren Äußerungen das Ganze eines Lebens zum Vorschein kommt. Es ist wie beim Verstehen einer Sprache, deren einzelne Sequenzen das Gesamt des artikulierten Systems beinhalten. Nur ist das Ganze in den anfänglichen Äußerungen weder vollständig noch grundsätzlich gegeben. Man sollte eher an die tragende Konstruktion eines Gewölbes denken, bei dem ein Element das andere abstützt.“<sup>131</sup>

Die Arbeit mit langen und ausführlichen, weitestgehend unstrukturierten Interviews birgt die Gefahr in sich, in den Texten zu „verschwimmen“ und die Daten nicht „sortieren“ zu können, die in den Texten beobachteten Phänomene nicht „auf den Punkt bringen“ zu können. Einerseits ist dieses „Schwimmen im Text“ nötig, um ein Gefühl für das Gesagte, die Thematik zu bekommen, um Parallelen und Widersprüche zu erkennen, sich „anmuten“ lassen zu können und eine theoretische Sensibilität zu erlangen, das Phänomen „von unten“ zu erarbeiten, andererseits ist dies ein langwieriger und manchmal schwer zu ordnender Prozess. Die Befürchtung, zu unstrukturiert zu bleiben, bewog zur Konzeption der Auswertungsweise in Anlehnung an die etwas stärker strukturierte Methode der „Grounded Theory“. Zur Überprüfung der Auswertungsergebnisse wurde unterstützend ein interaktives Verfahren gewählt, d. h. eine gemeinsame bzw. komparative Auswertung einzelner Sequenzen. Teile des Interviewmaterials wurden in Forschungswerkstätten am Fachbereich Sozialwesen der Universität Kassel mit Studierenden unter Anleitung von PD Dr. Oliver König und Dr. Eberhard Nölke sowie in einer selbstorganisierten „Empirie-Gruppe“ mit promovierenden und studierenden Frauen, die mit verschiedenen qualitativen Methoden arbeiten, ausgewertet. Als vorteilhaft erwies sich die Bearbeitung des Materials mit unterschiedlichen Methoden der qualitativen Sozialforschung. So stellte sich im Laufe der Arbeit zwar die in Anlehnung an die Methode der „Grounded Theory“ gewählte Vorgehensweise als der Forschungssituation und den Materialien entsprechend geeignet heraus, da sie in ihrer Vorgehensweise und Zielsetzun-

---

<sup>131</sup> vgl. Bude 1998, S. 247-258

gen dem entspricht, was Idee des Forschungsprojekts war – der Entwicklung einer „Theorie“ zu einem beobachtbaren Phänomen. Gleichzeitig erwies sich insbesondere zur Überprüfung der eigenen Arbeit, zur Analyse von Textstellen, die besonders kompliziert und undurchsichtig erscheinen, zum Erkennen der Interviewebenen insbesondere in den Eingangssegmenten der Interviews ein Vorgehen mittels der „objektiven Hermeneutik“ Oevermanns<sup>132</sup> als hilfreich.

Nicht zuletzt ist eine methodische Frage, wie die einzelnen, unterschiedlichen Auswertungen und Dokumente in einer Form zusammengestellt, geordnet und präsentiert werden können, dass sie den Leserinnen und Lesern einen Erkenntnisgewinn bringen.

Um mögliche Verläufe der beruflichen Selbstständigkeit auf Fallebene darstellen und wirken lassen zu können, werden in einem ersten Teil der empirischen Studie fünf selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter portraitiert. Sie sind Vertreterinnen und Vertreter sehr unterschiedlicher Konstruktionen beruflicher Selbstständigkeit in der Sozialen Arbeit, die sich ebenso in ihrer „Erfolgsträchtigkeit“ unterscheiden. Im zweiten Teil der Auswertung werden Einflussfaktoren und Gestaltungsmerkmale beruflicher Selbstständigkeit von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern auf Grundlage der aus den Interviews herausgearbeiteten Konzepte systematisch beschrieben und analysiert.

---

<sup>132</sup> Besonders komplex erscheinende Teile der erhobenen Daten wurden im Sommerkurs der objektiven Hermeneutik von Prof. Dr. Oevermann, zwei Mitarbeitern und den Teilnehmern nach der Methode der objektiven Hermeneutik ausgewertet.





### 3 Vorstellung des Samples und ausgewählte Portraits selbstständiger Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter

Im Folgenden werden die befragten Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter mit ihren Unternehmungen kurz vorgestellt.

Ausgehend von der Ausgangshypothese, dass die selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter und ihre Existenzbedingungen von den gesellschaftlichen Verhältnissen der jeweiligen Gründungszeitpunkte stark geprägt sind, wurde das Sample über einen Zeitraum der Gründungszeitpunkte von etwa 20 Jahren gewählt. Die analysierten Fälle werden hier, der strukturierteren Lesbarkeit halber, in vier Gruppen dargestellt, wobei die Gruppenbildung sich in erster Linie am Gründungszeitpunkt und als weiteres Kriterium an den Charakteristiken der Arbeits- und Gründungsprozesse orientiert.

Die erste Gruppe bilden die Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, deren Organisationen als „Projekte“ in den 1980er Jahren gegründet wurden und die noch heute, in mittlerweile veränderten Positionen und in veränderten Organisationsformen tätig sind. Man könnte sie als „**Traditionalisten**“ bezeichnen.

**Herr Schulz** ist Ende der 1950er Jahre geboren, ist ledig, ohne Kinder, nach dem Abitur studierte er Sozialwesen. Er ist Diplom Sozialpädagoge und Diplom-Sozialarbeiter. Herr Schulz ist während seiner Studienzeit 1981 Mitbegründer eines Kinos, das als e.V. organisiert ist und u. a. Mittel aus der Kulturförderung erhält. 1995 gründet er mit einigen Gruppenmitgliedern zwei weitere Kinos als profitorientierte GmbH am „freien Markt“, die bezahlte Arbeitsplätze sichern soll, was im e.V. nicht möglich ist. In 2001 übernimmt die GmbH ein weiteres Kino. Das Interview fand im Sommer 1998 statt.

**Frau Meier** ist 1958 geboren und alleinerziehende Mutter von zwei Teenagern. Sie macht nach dem Abitur ein freiwilliges Soziales Jahr und studiert danach Sozialwesen mit dem Abschluss als Diplom Sozialarbeiterin und Diplom Sozialpädagogin. Frau Meier gründet im Anschluss an ihr Studium 1985 mit KommilitonInnen eine Pflegeeinrichtung als e.V., die alte und kranke Menschen „ganzheitlich“, gemäß ihren Bedürfnissen zu Hause pflegen und betreuen soll. Sie wird Geschäftsführerin, nach der Familiengründung Angestellte mit wechselnden Kompetenzen und schließlich Betriebsrätin. Die Einrichtung wächst schnell und reagiert über Jahre auf sich verändernde Rahmenbedingungen bei immer engerer Finanzsituation und wird heute aus Leistungen der Pflegeversicherung bzw. Krankenversicherung finanziert. Sie wandelt sich in eine gGmbH und fusioniert mit einer konkurrenten Einrichtung. Das Interview fand im Frühjahr 1998 statt.

Eine zweite Gruppe bilden die Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, die sich z.T. in den 1980er Jahren, auch in Projektzusammenhängen, ihre Arbeitsplätze selbst geschaffen haben. Sie haben diese Organisationen jedoch verlassen und in den 1990er Jahren neue profitorientierte Unternehmen gegründet, sie haben den Charakter der „**flexiblen und kreativen Veränderer**“.

**Herr Bunk** ist 1953 geboren, ist ledig ohne Kinder. Nach einer Lehre als Maschinenschlosser macht er sein Fachabitur und beginnt 1972 ein Maschinenbaustudium. Das bricht er ab und studiert Sozialwesen. 1992 macht er sein Diplom als Diplom Sozialarbeiter und Diplom Sozialpädagoge. Zwischenzeitlich absolviert er seinen Zivildienst als Sanitäter. Schon während des Studiums gründet Herr Bunk mehrere Existenzen und arbeitet in verschiedenen Bereichen des Handwerks sowie in der Psychiatrie. In einem Verein arbeitet er mit erlebnispädagogischem Schwerpunkt. Herr Bunk gründete mit

einem berufsfremden Partner nach kurzer Berufstätigkeit als Sozialarbeiter 1994 ein Kleinsteheim für seelisch behinderte bzw. von seelischer Behinderung bedrohte Jugendliche als GbR. Die Finanzierung basiert auf Tagessätzen des Jugendamtes. Herr Bunk beschäftigt mehrere Mitarbeiter und wechselt sechs Jahre nach der Gründung die Unternehmenspartnerschaft. Das erste Interview fand im Sommer 1998 statt, das Wiederholungsinterview im Frühjahr 2002.

**Herr Gundlach** ist 1957 geboren, ist verheiratet und Vater von zwei Teenagern. Er macht eine Ausbildung in der Justizverwaltung und das Fachabitur, bevor er sein Studium als Diplom Sozialarbeiter und Diplom Sozialpädagoge 1983 abschließt. Er initiiert eine Sozialhilfeberatung und gründet einen Verein zur Obdachlosenarbeit, in dem er drei Jahre arbeitet. Herr Gundlach gründet in einer Elterninitiative 1992 einen gemeinnützigen Trägerverein zur Förderung und zum Betrieb von Kinderbetreuungseinrichtungen. Kurze Zeit später macht er sich mit einem Partner in einer GbR selbstständig, die das Management von Kinderbetreuungen übernimmt, flexible Dienstleistungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie anbietet und andere Träger von Kinderbetreuungseinrichtungen berät. Zwischenzeitlich studiert er im Aufbaustudium Supervision. Die Interviews fanden 1999 und im Winter 2002 statt.

**Frau Vogler** ist 1948 geboren, verheiratet und hat einen erwachsenen Sohn. Nach dem Hauptschulabschluss macht sie die Mittlere Reife für soziale Berufe und eine Kindergärtnerinnen- und Hortnerinnenausbildung. Während der 68er-Bewegung gestaltet sie sich Arbeitsplätze nach reformpädagogischen Konzepten selbst, jedoch immer in Angestelltenverhältnissen. Mit Berufserfahrung beginnt sie Ende der 1960er Jahre ihr Sozialarbeitsstudium. Sie ist Diplom-Sozialarbeiterin und arbeitet fast zwei Jahrzehnte in der Sozialarbeit, spezialisiert auf Suchthilfe. Frau Vogler absolviert Weiterbildungen in Bioenergetik und Gestalttherapie. Frau Vogler kündigt ihre Arbeit in der Suchthilfe und absolviert ein Aufbaustudium in Sozialer Therapie. Parallel macht sie eine Mediationsausbildung. 1990 macht sich Frau Vogler in den Bereichen Beratung, Schulung und Therapie selbstständig, die sie in Kooperationen betreibt. Sie spezialisiert sich auf die Arbeitsgebiete Sucht und Mediation. Die Interviews fanden im Sommer 1999 und im Frühjahr 2002 statt.

**Frau Neuler**, 1947 geboren, lebt getrennt von ihrem Mann und hat einen erwachsenen Sohn. Sie wächst bei ihrem Vater auf, der eigene Einzelhandelsgeschäfte hatte. Nach dem Hauptschulabschluss absolviert sie dort und in anderen Betrieben ihre Lehre. Auf dem zweiten Bildungsweg macht Frau Neuler das Fachabitur und den Abschluss zur geprüften Betriebswirtin. Sie arbeitet als Verkäuferin und in der Versicherungswirtschaft, bevor sie 1976 Sozialwesen studiert. Nach ihrem Abschluss als Diplom-Sozialarbeiterin und Diplom-Sozialpädagogin ist sie als Angestellte in der Sozialen Arbeit tätig. Zunächst in Krabbelgruppen, dann in der Ausländer- und Obdachlosenarbeit und bis heute in der Arbeit mit psychisch Kranken. Mit einem Service für aktive Senioren über 50 macht sich Frau Neuler 1999 nebenberuflich selbstständig. Sie bietet kulturelle und soziale Dienstleistungen an. Vor der Gründung bemühte sich Frau Neuler, in einem gemeinnützigen Verein die Förderung autistischer Kinder mit zu initiieren. Das Interview fand im Sommer 1999 statt.

Eine dritte Gruppe bilden die jüngeren Akteure, die ohne vorherige Gründungserfahrungen und ohne Berufserfahrung und Studienabschluss Mitte der 1990er Jahre versuchten, eine selbstständige Existenz als Sozialarbeiter aufzubauen und dabei scheiterten bzw. die Selbstständigkeit wieder aufgaben, die „**fachlich Gescheiterten**“.

**Herr Müller** ist Mitte der 1960er Jahre geboren, verheiratet und Vater einer kleinen Tochter. Er hat nach dem Abitur einen Abschluss als Diplom-Ingenieur erworben und studiert ein Aufbaustudium der Berufspädagogik. Herr Müller möchte 1997 mit einer Gruppe von Freunden ein pädagogisch-therapeutisches Kleinstheim als gGmbH gründen. Die Gründung scheitert, weil das Jugendamt den erforderlichen Personalschlüssel während der Gründungsphase so veränderte, dass die Gruppenmitglieder nicht ohne Fachkräfte von außen die Richtlinien erfüllen können. Herr Müller beginnt zu diesem Zeitpunkt das Sozialwesenstudium, um eventuell zu einem späteren Zeitpunkt einen erneuten Gründungsversuch zu starten. Das Interview findet im Sommer 1998 statt.

**Herr Svenson** ist 1968 geboren und alleinstehend. Er absolviert nach der Mittleren Reife eine Ausbildung zum Ver- und Entsorger, danach besteht er das Fachabitur. Herr Svenson macht sich 1995, ein Jahr nach Studienbeginn als Berufsbetreuer selbstständig. Drei Jahre lang betreut er bis zu 13 Fälle zeitgleich, bis er aus Überforderung die Selbstständigkeit wieder aufgibt. Zum Zeitpunkt des Interviews im Herbst 1998 beendet er das Studium als Diplom-Sozialarbeiter und Diplom-Sozialpädagoge. Parallel studiert Herr Svenson Sozial- und Gesundheitsökonomie.

Eine vierte Gruppe sind die selbstständigen Sozialarbeiter, die zum gleichen Zeitpunkt wie die „fachlich Gescheiterten“ und ohne vorherige Gründungserfahrungen Mitte bis Ende der 1990er Jahre eine selbstständige Existenz aufbauten. Sie verfügen jedoch über berufliche Erfahrungen bzw. fachliche Kompetenzen, auf deren Grundlage sie ihre Existenz begründen. Im Gegensatz zur ähnlichen Gruppe der „flexiblen Veränderer“ haben diese Gründer keine Tradition mit den Gründungen der 1980er Jahre. Sie entwickeln ihre neuen Arbeitsformen zu einem Zeitpunkt, an dem sie bereits von den Erfahrungen von „Vorgängern“ profitieren können und durch das gründungsförderliche Klima Anstöße von außen erfahren. Die „**neuen flexiblen Entwickler**“ handeln weniger aus dem eigenen „Leiden“ an bestehenden Arbeitsstrukturen, sondern weil sie zu diesem Zeitpunkt bereits „die Wahl haben“ und ihnen die selbstständige Arbeitsform besser gefällt.

**Herr Schwamm** ist 1961 geboren, verheiratet und Vater von zwei kleinen Kindern. Nach dem Abitur studiert er Sozialwesen mit dem Abschluss des Diplom-Sozialarbeiters und Diplom-Sozialpädagogen und ist zwischen 1992 und 1995 wissenschaftlich an der Hochschule tätig. Mit seinem Studienpartner und Kollegen berät er parallel freiberuflich Einrichtungen aus den Bereichen der Altenhilfe und Pflege. Nach Differenzen in der Hochschule bauen die Partner ihre Freiberuflichkeit aus und verlassen die Hochschule. Seit 1995 arbeiten sie als GbR und gründen 1998 eine GmbH zur Organisationsberatung und Organisationsentwicklung Sozialer Träger. Die Interviews fanden im Sommer 1999 und im Winter 2002 statt.

**Herr Steiner** ist Ende der 1960er Jahre geboren. Nach Abitur und anschließendem Zivildienst in der Kinder- und Jugendpsychiatrie studiert er Sozialarbeit und einen Aufbaustudiengang der Heilpädagogik mit dem Abschluss des Diplom-Sozialarbeiters und Heilpädagogen. Während des Studiums und eine kurze Zeit danach arbeitet Herr Steiner in einer heilpädagogischen Praxis, dann in einem Kurmittelhaus. 1999 eröffnet er seine sozial- und heilpädagogische Praxis. Neben der Arbeit mit Kindern ist er als freiberuflicher Berater in einem Kurmittelhaus und in einem Coaching-on-the-job in der Umstrukturierung eines Jugendhilfeträgers tätig. Herr Steiner macht eine Zusatzausbildung zum NLP-Master und in Familienberatung. Das Interview fand im Frühjahr 2002 statt.

**Herr Krosser** ist Mitte der 1960er Jahre geboren. Er macht nach dem Abitur eine kaufmännische Ausbildung. Danach beginnt er ein Sozialarbeitsstudium und wird Dip-

lom-Sozialarbeiter. Während seiner Angestelltentätigkeit in einer Suchtklinik macht Herr Krosser eine Zusatzausbildung im Sozialmanagement und in Mediation. 1992 beginnt Herr Krosser neben seiner Angestelltentätigkeit seine Freiberuflichkeit mit dem Aufbau eines Betreuten Wohnens in einer Wohngruppe. Er entwickelt dann ein Konzept eines Betreuten Wohnens für chronifizierte Abhängigkeitserkrankte auf der Basis freiberuflich arbeitender Mitarbeitender, das von einem gemeinnützigen Verein getragen wird, der Herrn Krosser mit dem Management beauftragt. Daneben ist Herr Krosser freiberuflich in Kooperationen als Coach, Mediator und in der Outplacementberatung tätig. Von seiner ersten nebenberuflichen Gründung bis zur Sicherung einer Vollexistenz durch Selbstständigkeit braucht Herr Krosser beinahe zehn Jahre. Das Interview fand im Frühjahr 2002 statt.

Zu den unterschiedlichen Gründungszeitpunkten wurden unterschiedliche Organisationsformen gegründet, bestanden andere Rahmenbedingungen auf persönlicher, fachlicher und der Ebene der zugrundeliegenden „Märkte“, die in der Sozialen Arbeit einem sich u. a. durch politische Mehrheiten verändernden politischen Einfluss unterliegen. Dieser Zusammenhang wird in den Portraits und der vergleichenden Auswertung immer wieder auffallen und später noch einmal aufgegriffen werden. Denn die Organisationsformen, so eine Ausgangshypothese, werden den jeweiligen politischen Rahmenbedingungen angepasst. Das heißt, die Gründungen werden formal so zugeschnitten, dass ihre Arbeit von den Auftraggebenden – staatlichen wie privaten – finanziert werden. Verändern sich die Auftragsbedingungen, muss sich die Organisationsform anpassen, will sie weiter finanziert werden. In diesem Sinne besteht hier ein Abhängigkeitsverhältnis, das die Autonomie, die eigenständigen Handlungspotentiale der selbstständigen Sozialarbeitenden beschränkt.

Insofern ist dieses Spannungsverhältnis ein wichtiger Faktor in der Kernfrage, wie selbstständig selbstständige Sozialarbeitende selbstständig sein können. Wie gehen sie mit diesem Abhängigkeitsverhältnis um?

Vor dem Hintergrund der Ausgangsfrage der Autonomie selbstständiger Sozialarbeitender und deren Abhängigkeit von Finanzierungsbedingungen wurden fünf kontrastierende Fälle selbstständiger Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter ausgewählt. In dieser Auswahl wurde der Schwerpunkt sowohl auf den Gründungszeitpunkt bzw. die Organisationsformen gelegt, als auch auf die Handlungsstrategien bzw. den Nicht-Umgang mit dem Problem der besonderen Abhängigkeit von nicht auf rein marktwirtschaftlichen, sondern im Schwerpunkt politisch konstruierten Finanzierungsbedingungen. Insofern werden nicht nur aus jeder der vier Gruppen Portraits vorgestellt, sondern die Auswahl der vorgestellten Portraits durch das Kriterium von verschiedenen und typischen Umgangsweisen mit der Kernfrage der Gefahr von Abhängigkeiten durch Finanzierungsbedingungen ergänzt.

Die Portraits zeigen die Verwobenheit der Wahl der beruflichen Selbstständigkeit und der Gestaltung dieser Arbeitsform mit den jeweiligen Biografien, den jeweiligen gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen, den Verhältnissen zur Sozialen Arbeit als Fach und dem Beruf der Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter. So wie die berufliche Selbstständigkeit als Ergebnis eines biografischen Prozesses betrachtet werden kann, wird der weitere Verlauf der Biografie durch den Entwicklungsprozess der beruflichen Selbstständigkeit beeinflusst. Die Portraits haben an dieser Stelle die Aufgabe, einige der Studie zugrundeliegenden Fälle als Ganzes, in einer bewusst recht offenen Form, eben mit ihren inneren Zusammenhängen und in ihrer Vielfältigkeit vorzustellen. Dem gegenüber werden im zweiten, vergleichenden Teil der Studie die einzelnen fragerelevanten Themenschwerpunkte mit Rückgriff auf alle untersuchten Fälle analysiert.

**Frau Meier** gehört zur Gruppe der „Traditionalisten“, da sie im Anschluss an ihr Studium mit Kommilitoninnen eine Pflegeeinrichtung gründete und in den 1980er Jahren ihren Arbeitsplatz in gemeinnütziger Form selber schuf. Sie ist allerdings in einem Arbeitsbereich tätig, der sich aufgrund sozialpolitischer Entscheidungen über die Jahre finanziell zunehmend problematischer gestaltete und letztendlich außerhalb der Profession Sozialer Arbeit entwickelte.

**Herr Bunk**, einer der „flexiblen und kreativen Veränderer“, hat sich auch zur Zeit der Gründung Frau Meiers seine Arbeitsplätze selbst initiiert, in gemeinnütziger und gewinnorientierter Form, wechselte sie jedoch häufig. Er gründete Mitte der 1990er Jahre nach beruflicher Vorerfahrung eine neue privat-gewerbliche Wohngruppe mit der Zielgruppe psychisch kranker bzw. von psychischer Krankheit bedrohter Jugendlicher und besitzt eine große Kompetenzvielfalt. In seiner organisatorischen Ausrichtung repräsentiert er im Gegensatz zu den anderen Gruppenangehörigen, die Selbstständigen, die sich auf einen Arbeitsbereich und daher eine Finanzierungsstrategie beschränken.

**Herr Müller** gehört zur Gruppe der „fachlich Gescheiterten“. Sein Arbeitsbereich und seine Finanzierungsstrategie waren von der Idee her der Herrn Bunks sehr ähnlich, daher lassen sich an der Kontrastierung dieser Fälle die Bedingungen für Erfolg und Scheitern beobachten.

**Frau Vogler**, die ebenfalls wie Herr Bunk zur Gruppe der „flexiblen und kreativen Veränderer“ gehört, repräsentiert eine Struktur der „Kombinationen“: Sie ist auf Grundlage langjähriger Arbeit als angestellte Sozialarbeiterin in vielfältigsten Arbeitsformen und Arbeitsbereichen mit unterschiedlichen Zielgruppen in pluralen Finanzierungsformen tätig. Im Portrait Frau Voglers wird diese Handlungsstrategie sehr deutlich, da sie diese plurale Finanzierungsform von Beginn an bewusst initiiert und entwickelt hat.

**Herr Schwamm** gehört zur Gruppe der „neuen flexiblen Entwickler“. Er gründete zu einem Zeitpunkt, als der Wandel der Arbeitsbedingungen seines beruflichen Erfahrungsbereiches – der Altenhilfe – aufgrund von Gesetzes- und somit Finanzierungsveränderungen in vollem Gange war. Im Gegensatz zu den anderen Portraitierten sind jedoch seine Zielgruppen nicht die Adressaten Sozialer Arbeit direkt, sondern die Organisationen Sozialer Arbeit. D. h. sein Geschäft ist im Kern genau diese Anpassungsleistungen erfordernde sozialpolitische Veränderung. Er arbeitet also auf einer anderen Ebene der Adressatenbeziehung und repräsentiert somit eine andere Finanzierungstypik.

### **3.1 Frau Meier: Pflegedienst**

Frau Meier erzieht ihre beiden Kinder alleine. Sie lernte in ihrer Kindheit schon früh, Verantwortung zu übernehmen. Nachdem ihre älteren Schwestern schon sehr jung das Elternhaus verließen, hat sie die Aufgabe, die jüngeren Geschwister von den Übergriffen des alkoholkranken Vaters zu schützen. Anders als ihre Schwestern setzt sie den Besuch des Gymnasiums durch. Das Abitur bedeutet den Freifahrtschein aus dem Elternhaus, da es ein Studium rechtfertigt. Bildung bildet den Schlüssel dazu, ein eigenständiges Leben führen zu dürfen.

#### **„Ich werde die Welt verbessern“ – Studium und Berufseinstieg**

Frau Meier fragt sich heute, warum sie Sozialwesen studiert hat und nicht ihrer Neigung für Sprachen gefolgt ist. Die Perspektivenfindung fiel ihr damals schwer und sie schob ein Freiwilliges Soziales Jahr in einem von einem Ingenieur geführten Heim für schwer Erziehbare ein. Dessen Ehefrau, die in einem Heim für Schwererziehbare aufgewachsen sei und die

Mutter des Heimleiters „eine Furie“ (973) sowie ein Zivildienstleistender und sie waren die Mitarbeiter. Im Haus lebten 25 Jugendliche, obwohl das Jugendamt es nur mit 20 belegt hatte. Mit dem Satz „auch da wieder das schwerste, was geht.“ (966) weist Frau Meier rückblickend darauf hin, dass sie wiederholt nicht den einfachsten Weg eingeschlagen hat. Frau Meier beurteilt das Heim als schlecht, sich rückblickend als zu jung und naiv, um Handlungspotential zu entwickeln. Mehr Klarheit über die Einrichtung bekam sie durch eine Sozialarbeiterin im Anerkennungsjahr. An diesem Punkt entstand die Motivation, Sozialwesen zu studieren:

*„Und mir war dann klar, ich (‘) werde die Welt verbessern. Und ich mach das alles besser und ich studier Sozialwesen ...“ (982-985)*

## **Orientierungsprobleme**

Frau Meier beschreibt ihr Studium als wenig zielstrebig. Erst lange nach Studienende 1982 hat sich aufgrund ihrer Praxiserfahrungen für sie der Sinn der Studieninhalte ergeben:

*„Und später als ich in dem selbstgegründeten Verein saß, hab ich mir auch gedacht, meine Güte, wieso hab ich da nicht mal reingehört und geguckt. Im Grunde genommen, ne, das was ich da so, was ich so komisch fand, nicht nachvollziehen konnte, ich wusste überhaupt nicht, was das soll ((lacht)). Wo ich mir nachher gedacht hab, ja, jetzt bin ich genau da, wo ich vielleicht durchaus Hintergrundwissen hätte brauchen können.“ (1027-1032)*

Frau Meier fand die Uni damals „schon ziemlich schrecklich“ (1041) und hatte Orientierungsprobleme:

*„Ja, und anfangs hab ich ganz viele Sachen belegt und geguckt und gemacht und getan und hab dann irgendwann gemerkt, also das ist es einfach nicht. Ich hab dann so gezielt Veranstaltungen rausgesucht. .. Hab einige Studenten und Studentinnen gefunden, die auch in bestimmten Bereichen, so Hausarbeiten gemacht haben oder Arbeiten gemacht haben, und wir haben dann eigentlich oft nicht in der Uni was gemacht, sondern uns irgendwo zu Hause getroffen, bestimmte Dinge ausgearbeitet, Referate gemacht, /ähm/ Hausarbeiten. Und /ähm/ das war dann im Grunde genommen, hab ich als ganz positiv erlebt, wobei ich im Nachhinein sagen muss, ich hab dann irgendwann versäumt, auch wieder mehr in der Uni zu machen ...“ (1046-1055)*

Es wird eine Ambivalenz deutlich zwischen der positiven Bewertung des selbstgeschaffenen roten Fadens im Studium und dem, was ihr die Hochschule an Kompetenzen noch hätte vermitteln können. Das Studium war geprägt davon, in Initiativen zur Erschließung neuer Arbeitsfelder mitzuwirken und weniger auf einen breiten Kompetenzerwerb in klassischen sozialarbeiterischen Arbeitsfeldern ausgerichtet. Im studienbegleitenden Praktikum suchte Frau Meier sich mit der Schulsozialarbeit ein „traditionelleres“ Arbeitsfeld. Auch dort trifft sie wieder auf Unklarheiten, da die Betreuung nicht klar geregelt war. Ihre weiteren Studienschwerpunkte waren Entwicklungspsychologie und „natürlich“ (1099) Sucht. Vernachlässigt habe sie das BSHG und rechtliche Schwerpunkte, da habe sie sich „drumrumlaviert“ (1102). Diese Kenntnisse habe sie sich an ihrem Arbeitsplatz mühsam erarbeiten müssen. Rückblickend bewertet Frau Meier ihr Studium sehr kritisch. Ihr Studienmotiv „die Welt zu verbessern“ konnte nicht durch ein professionelles Verständnis sozialer Arbeit ersetzt werden. Kenntnisse über berufliche Strukturen, fachliche Inhalte und Methoden erlangte sie nicht:

*„Und im Nachhinein muss ich auch sagen, das hätt ich damals auch `n bisschen vermisst, also ich hab `n bisschen vermisst auch so etwas /ähm/ Orientierung geben am Anfang im Studium. Das /ähm/ es gab zwar diese Tutoren und Einführungsveranstaltungen, das war auch alles ganz nett /ähm/. Aber dass `n bisschen mehr so /äh/ gezeigt wird, wie die Struktur aussehen könnte, was schon zum Standardhandwerkzeug gehört, was man auf jeden Fall beruflich in jedem Fall braucht, was man sich mal angucken kann, was ganz hübsch ist, aber nicht sein muss. Also was so Beiwerk ist, wenn man immer noch mehr machen möchte. Also das sind Dinge, die hab ich im Grunde genommen vermisst, und die hab ich auch so bei Dritt-, Viert-, Fünftsemestern nicht unbedingt erlebt, dass die da schon irgendwie etwas souveräner sind und sagen können, dies und das. Also das war `n Teil, der hat mir da sehr gefehlt. .. Und von daher hab ich das, wie gesagt, dann eben auch so gemacht, ich guck mal hier rein, mach mal dies, mach mal das.“ (1104-1119)*

## **„reinschliddern“ in Betreuungsarbeit**

Zum Ende ihres Studiums erschien Frau Meier die Arbeitsmarktlage schwierig und sie hatte keine berufliche Perspektive vor Augen. Die „ergab“ sich dann gemeinsam mit anderen AbsolventInnen, sie konnte sich einer Gruppe aktiver Kolleginnen und Kollegen anschließen:

*„...und so gegen Ende des Studiums, also ich hab während des Studium immer gearbeitet, (schnell) Kneipe pie, pa, po und gegen Ende des Studiums hat sich ergeben, so Betreuung von alten und kranken Menschen auf privater Ebene. Das habe ich mit anderen Studentinnen und Studenten zusammen gemacht, und /äh/ nach Studienabschluss lief das einfach weiter, weil auch keine Perspektive da war, und so würde ich sagen, bin ich da im Grunde genommen reingeschliddert ...“ (27-33)*

Es wird ein Verein gegründet, um einen rechtlichen und organisatorischen Rahmen zu haben. Als der Verein die Vorstellung seiner innovativen Arbeit publiziert hatte, kamen viele Anfragen:

*„...ja, wir hatten schon damals eigentlich ´n Ziel im Hinterkopf, es war damals nicht so sehr die Pflege als vielmehr die Betreuung von alten, kranken, hilfsbedürftigen Menschen, die nicht ins Heim wollten. Also für die Heimunterbringung überhaupt keine Alternative ist. Und unser Ansatz war eben da ´nen Angebot zu machen. Und da stellte sich raus, also wir sind da unwissend (´) in ´ne Marktlücke gesprungen.“ (44-49)*

## **Reaktive Entwicklungen des Pflegedienstes**

Frau Meier erzählt, dass die Gruppe in dieser schnelllebigen Phase nicht mehr planungs- und strukturierungsfähig gewesen sei. Der schnelle Erfolg führte dazu, nur noch reagieren zu können, auf die sich ergebende Situation. Parallel zur Sicherstellung der Finanzierung, auch über im Landtag durch die Partei der Grünen erstrittene Landesmittel, wurde deutlich, dass die Ansprüche im pflegerischen Bereich hoch waren. Das Gründungsteam hatte mit einer Krankenschwester nur ein Mitglied mit pflegerischer Ausbildung.

Nach der Vereinsgründung wurden im Herbst des selben Jahres zwei hauptamtliche Mitarbeitende eingestellt. Bis dato galt das „alle machen alles-Prinzip“. Die Projektmitglieder waren als „selbstständige Honorarkräfte“ tätig. Die Existenzsicherung wurde unterstützt durch den Status als Studentin und die damit verbundene soziale Absicherung, durch Unterstützung durch Eltern oder Nebenjobs. Ziel war jedoch, qualifizierte und bezahlte Arbeitsplätze zu schaffen:

*„Also, zu dem Zeitpunkt war niemand auf dieses Einkommen angewiesen, aber wir hatten schon im Hinterkopf, also das soll so werden, dass da Stellen geschaffen werden. Obwohl /äh/ das Angebot in den pflegerischen Bereich geht, aber auch gerade für Sozialarbeiter. Weil einfach, ich glaub sechs der Gründungsmitglieder eben Sozialwesenstudenten waren und nur eine Kinderkrankenschwester. Also das war immer Perspektive, also es war immer so zweigleisig. Das eine Ziel war immer, ich sag jetzt mal, Heimvermeidungspflege, .. und da alles zu tun, dass es möglich ist die Leute im häuslichen Bereich zu pflegen. Und der andere, genau so wichtige Strang, war immer (´) Arbeitsplätze schaffen, erhalten, und nicht nur untertariflich, wie es dann in den ersten Jahren war, also wir haben uns beispielsweise anfangs nach BAT VI b bezahlt, wissend, ja, wissend ne, so ist das in diesen selbstgegründeten Projekten, wissend es ist wichtiger, dass die Einrichtung an sich bleibt, und da verzichtet jeder einzeln gern, aber wir hatten schon auch immer (´) im Hinterkopf, also einiges Tages muss sich das auch ändern, und eines Tages muss es auch da ´ne vernünftige Vergütung geben und wenn denn nicht, muss man zur Not das Ganze irgendwann an einem Tag X auch wieder einstellen. Also das war immer so .. zweigleisig.“ (94-111)*

Der erste Arbeitsplatz ist durch einen Lohnkostenzuschuss öffentlich stark subventioniert und muss an einen Arbeitnehmer von außen vergeben werden, da keiner aus dem Projekt die sozialrechtlichen Voraussetzungen erfüllt. Zeitgleich erhält einer der Mitgründer, der keine andere Finanzierungsmöglichkeit mehr hatte, eine 20-Std.-Stelle, finanziert aus Landesmitteln. Inhalt dieser Stellen war, als „Mädchen für alles“ (122) die Arbeit aufzufangen, die von den Honorarkräften nicht erledigt werden konnte.

Schon im Gründungsjahr übernimmt das Projekt eine Arbeitgeberfunktion, obwohl die angestrebte eigene professionelle Existenzsicherung noch nicht erfüllt war. Diese Entwicklung ist eine Reaktion auf die vorhandenen Möglichkeiten der Förderpolitik. Weil die Projektangehö-

rigen selbst die Förderkriterien nicht erfüllen, werden Mitarbeitende von außen eingestellt. 1988/89 wurde der Pflegedienst als Sozialstation anerkannt. Damit verstetigte sich die Finanzierung. Dass dieser Fortschritt erzielt werden konnte, begründet Frau Meier mit fachpolitischem Engagement:

*„Also dass ´n Mitarbeiter in der Liga vertreten war, der Wohlfahrtspflege oder dass auch über den Paritätischen Wohlfahrtsverband auch auf Landesebene bestimmte Dinge ausgehandelt, verhandelt wurden und dass man sich einfach hier und da auch ´nen Namen macht. Also ich denk, das ist in dem Bereich auch ganz wichtig so nach dem Motto Klappern gehört zum Handwerk, und man muss schon irgendwo gesichtsbekannt sein, /äh/ um dann auch leichter den Fuß in irgendwelche Türen zu kriegen. Also das geht nicht nur so objektiv danach, wer macht ´ne gute Arbeit, sondern das ist dann auch ganz stark dann so personenabhängig oder davon abhängig, in welchen Gremien man auch vertreten ist.“ (305-314)*

Öffentlichkeitsarbeit, Vernetzung und Lobbybildung sind für Frau Meier Voraussetzungen für die fachliche Arbeit nach den eigenen Idealen in einer Einrichtung wie ihrem Pflegedienst. Beziehungen und Vernetzungen sichern die Arbeit dann, wenn die finanzielle Sicherung nicht mehr gewährleistet ist. Um gegen allgemein schlechter werdende Rahmenbedingungen zu kämpfen, fordert sie Solidarität der Konkurrenz. Diese Solidarität wurde einmal bewiesen, als die Stadt während harter Verhandlungen die Klienten des Pflegedienstes anderen Diensten übergeben wollte, diese das aber ablehnten.

### **Akzeptanz häuslicher Pflege**

Das Projekt hatte Probleme, die Idee der ganzheitlichen ambulanten Pflege zur Heimvermeidung zu etablieren. Frau Meier erzählt, dass das im BSHG festgeschriebene Wahlrecht zwischen häuslicher und stationärer Pflege und den verschiedenen Anbietern zunehmend unterlaufen worden sei. Ärzte hätten vorschnell unterstellt, dass der Pflegedienst mit den Klienten „eine schnelle Mark“ verdienen wolle. Das Klientel, hauptsächlich alte, kranke und zum Teil gerontopsychiatrische Menschen sei oft nicht in der Lage, seinen Willen zu artikulieren. Das führe dazu, dass die Akzeptanz der häuslichen Pflege durch die Ärzte mitunter in Frage gestellt würde. „Glücklicherweise“ bewies sich dann anhand der Praxis von stationären Aufenthalten, dass Patienten sich dort nicht behandeln lassen möchten und zeigen, dass sie ambulant, in ihrer eigenen Wohnung gepflegt werden möchten:

*„Und das ist dann doch noch mal so ´n Indiz dafür, ne, auch wenn man´s den Leuten zu Hause nicht unbedingt anmerkt, aber da zeigen sie auf ihre Art dann doch, ich will nicht ins Krankenhaus, ich will nicht ins Heim, ich möchte in meiner eigenen Wohnung bleiben. Und das ist irgendwie schon, das ist ein Erfolgserlebnis. Also in jedem Fall. Und auch immer wieder ´ne Bestätigung dafür, diese Arbeit auch so fortzusetzen.“ (341-347)*

Während heute die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit ambulanter Pflege unbestritten ist und der Bereich etabliert ist, sind neue Probleme aufgetreten. Durch die Pflegeversicherung wurde der sich verändernden Lebens- und Bedürfnissituation älterer und pflegebedürftiger Menschen Rechnung getragen. Die Regelungen und der „Markt“ führten jedoch dazu, dass diese ambulante Pflege rein körperlich versorgenden Charakter hat und die Idee der „Ganzheitlichkeit“ verloren ging. Die praktische Arbeit ist kein sozialarbeiterisches Arbeitsfeld mehr, weil für „offizielle“ Sozialarbeit kein Platz und keine Kostendeckung vorhanden ist. Die schnellen Veränderungen der Rahmenbedingungen und damit der Arbeitsinhalte bleiben handlungsbestimmend:

*„Die Ereignisse haben uns immer überrollt, wir haben immer irgendwie zugegriffen, reagiert und haben dann immer so /ähm/ zeitlich versetzt geguckt, wie ist jetzt der Stand, wie soll's weitergehen, wollen wir auf Grund der äußeren Gegebenheiten, dass wir uns dann wirklich nur anpassen oder haben wir dann nicht doch noch bestimmte andere Ziele im Kopf und das ist eigentlich so ´ne Sache /ähm/ die bis zum heutigen Tag uns eigentlich begleitet. Also, dass die äußeren Rahmenbedingungen immer schlechter werden, auch durch so ... /äh/ nach außen gut gepriesene und hochgelobte Einrichtungen wie die Pflegeversicherung.“ (127-135)*



Die Existenzbedingungen für die Einrichtung werden immer schwerer, dennoch hielten die Projektmitglieder an ihrer Idee fest.

*„Wobei wir immer auch so `ne /ähm/ Mentalität in der Einrichtung hatten, und wahrscheinlich auch die einzelnen, deswegen arbeiten hier wahrscheinlich auch bestimmte Leute, so die Motivation war auch immer, /äh/ jetzt erst recht. Also wenn es schwieriger wurde, wenn mal wieder die Bank kein Geld zur Verfügung stellen wollte, wenn, das war in der Pflegeeinrichtungsgeschichte drei, vier Mal, mal wieder der Konkurs an die Tür klopfte, war eigentlich das immer so'n Motivationsschub zu sagen, das lassen wir uns nicht ausreden, wir lassen uns nicht unterkriegen, wir wollen das irgendwie regeln.“ (142-149)*

### **Schlechter werdende Arbeitsbedingungen**

Frau Meier füllte verschiedene Rollen in der Pflegeeinrichtung aus. Zwischen 1987 und 1989 war sie Geschäftsführerin. Diesen Posten gab sie von sich aus auf, um sich vor Überlastungen schützen, als ihre Tochter geboren wurde. Sie wurde dann Leiterin des Arbeitsbereichs Alltagshilfen und hatte somit die Fachaufsicht für nicht examinierte Mitarbeiter und Zivildienstleistende. Sie ging nicht in Erziehungsurlaub, weil sie der Einrichtung aufgrund der schnellen Veränderungen nicht fern bleiben wollte.

Mit Einführung der Pflegeversicherung durfte Frau Meier nicht mehr in ihrer Position arbeiten, da ihr als Sozialarbeiterin die formale Qualifikation als Pflegedienstleitung fehlte. Es *„ergab sich dann für sie“* (245), dass sie die Einsatzleitung der 60 Mitarbeitenden übernahm, was sie *„eigentlich auch gern“* (247) macht.

Der Alltag des Pflegedienstes ist zunehmend durch Kostenmanagement bestimmt. Mit zunehmendem Druck wird es schwieriger, soziale und „fürsorgerische“ Aspekte der Pflege zu erhalten. Trotzdem hat Frau Meier sich zum Ziel gesetzt, „Kompromisse zu finden“, unter wirtschaftlichen Bedingungen soziale Aspekte der Pflege und somit die Ursprungsidee zu erhalten.

*„Um das einfach mal so zu sagen, und diese Begriffe wie Rechnen, Kalkulieren, die stehen hier mittlerweile an der Tagesordnung, /ähm/, wobei man da auch immer darauf achten muss, dass das nicht so Überhand nimmt. Also es geht zum einen um das Ziel und um die Menschen, aber (·) es geht auch nur dann gut, wenn man diese Zahlen immer im Kopf hat. ... Das ... ist wichtig, und man muss sich auch /ähm/, das war für mich anfangs auch schwer, weil ich dachte, ne, sozial und Fürsorge und pflegen und man muss doch, man kann diesen Leuten und dem Ziel nur gerecht werden, wenn man sich diesen marktwirtschaftlichen Bedingungen irgendwie auch, .. wenn man das irgendwie versucht zusammenzubringen, wenn man da versucht Kompromisse zu finden.“ (503-516)*

Es stellt sich die Frage, ob sie damit eine Chance hatte. Aus Kostengründen wurde der Bereich der Kinderkrankenpflege geschlossen. Das traf Frau Meier hart, da dieser schon bei der Gründung des Dienstes einen Schwerpunkt bildete. Sie sah die Verhandlungsmöglichkeiten zum Erhalt der ambulanten Kinderkrankenpflege nicht ausgeschöpft und lastet dem Geschäftsführer Missmanagement an. Mit politischem Druck hätte der Arbeitsbereich erhalten werden können, Frau Meier hatte konkrete Handlungsschritte dazu entwickelt, auf die von der Geschäftsführung jedoch nicht eingegangen wurde. Einem anderen Pflegedienst sei das später gelungen. In dieser Arbeitsphase des Pflegedienstes wurden die zur Verfügung stehenden Energien nicht konstruktiv im Sinne der Klienten eingesetzt, sondern erschöpften sich in Konkurrenzstreitigkeiten. Für Frau Meier, die inzwischen letztes in der Einrichtung tätiges Gründungsmitglied war, jedoch keinerlei Entscheidungsbefugnisse inne hatte, bedeutete die Abschaffung der Kinderkrankenpflege den Verlust des letzten Teils der Ursprungskonzeption ganzheitlicher ambulanter Pflege.

Der Konflikt um die Kinderkrankenpflege hat bei Frau Meier ein Potential freigesetzt, aktiv in die Krise und Auseinandersetzung mit der Geschäftsführung und den Gesellschaftern zu gehen. Durch den Rücktritt des Geschäftsführers nach langem internen Streit, formuliert sie, sei ihr deutlich geworden, dass sie auch ohne selbst Geschäftsführerin zu sein oder ihre Eigenschaft als Mitgründerin zu betonen, also jenseits formeller Hierarchien, wichtige Ent-

scheidungen beeinflussen könne. Die Kinderkrankenpflege hat sie dennoch nicht erhalten können.

### **Strukturveränderungen und Konflikte**

Die Pflegeeinrichtung hat eine intern sehr konfliktreiche Zeit mit dem Wechsel mehrere Geschäftsführer. Parallel verändert sich die Organisationsform mehrfach. Zunächst wird der Verein in eine gGmbH umgewandelt. Während zu Beginn die Vereinsgründung naheliegend gewesen sei, habe die Einrichtung zu hohe Einnahmen gehabt, um weiter Verein bleiben zu können. Die hohen Einnahmen stünden dem Ziel nicht mehr adäquat gegenüber, man müsse „steuerpflichtig“ werden und gemeinnützig sei man nicht mehr, weil vergütete Leistungen erbracht würden:

*„Es sind riesengroße Umsätze, die da, es ist ja nicht so, dass das ´ne das war`n eingetragener und gemeinnütziger Verein und gemeinnützig, da hat man ja auch so Phantasien, das ist ehrenamtlich, umsonst, und Nächstenliebe und was weiß ich alles. Und im Grunde genommen ist das ja nicht der Fall. Es waren Rechnungen erstellt, es werden Leistungen erbracht, und diese Leistung, ne, wird vergütet sozusagen.“ (788-793)*

Sie führt weiter aus, dass im Vereinsrecht ein Vorstand und eine Mitgliederversammlung vorgesehen sei, die entscheiden. Bei ihnen als auch in anderen Einrichtungen waren die Angestellten zum Teil auch Mitglieder:

*„Also erst mal war`s verwerflich Mitarbeiter und Vorstand zu sein, das wurde dann geändert, und zu dem Zeitpunkt war`s eigentlich auch schon verwerflich, als Angestellte der Pflegeeinrichtung auch Mitglied zu sein. Und das, um auf meine Person das mal zu beziehen, dass ich Mitglied bleiben wollte, ist ja klar, ne. Ich hab den Verein gegründet, ich wollte Mitglied sein und war aber auch Angestellte. [...] Und wenn es dann darum geht, sagen wir mal, es müssen fünf Stellen gestrichen werden in dem und dem Bereich, und ich sitze da als Angestellte und Mitglied, ist natürlich im Grunde genommen naheliegend, dass ich nicht dafür stimmte als Mitglied, dass meine Stelle gestrichen wird. Also von daher hatte sich das zu diesem Zeitpunkt überholt und es war klar, es muss jetzt eine andere Gesellschaftsform bei. Die Mitglieder bleiben im Verein, die entscheiden über Ziele pie, pa, po des Vereins, und der Verein betreibt die gGmbH, ne, und das wär dann, wär dann auch getrennt gewesen und klar gewesen, und das war auch so/ähm/ diese Gründung ging auch über die Bühne und fast zeitgleich war dann auch klar /ähm/ der /äh/ damalige (...) Geschäftsführer (...) plant seinen Rücktritt.“ (797-825)*

Frau Meier argumentiert, dass ein gemeinnütziger Verein mit der Phantasie der Ehrenamtlichkeit und Nächstenliebe in Verbindung gebracht würde, was ein falsches Bild erwecke, denn es würden ja Rechnungen gestellt. Aber eben genau jener Begriff der „Gemeinnützigkeit“ wurde in die neue Rechtsform der gemeinnützigen Gesellschaft mit beschränkter Haftung „mitgenommen“. Weiter stellt Frau Meier das Problem der Mitgliedschaft bzw. Vorstanderschaft von Angestellten im Arbeitgeberverein dar. Unklar bleibt, wer die Normen dessen setzt, was „verwerflich“ (799) ist und was nicht.

Zum 1. Januar 1998 hat sich die Struktur des Pflegedienstes erneut verändert. Die Pflegeabteilung einer anderen Einrichtung, die den neuen Geschäftsführer stellt, ist mit der Pflegeeinrichtung Frau Meiers fusioniert. Die andere Einrichtung ist nun alleinige Gesellschafterin der Pflegeeinrichtung Frau Meiers. D. h. der Trägerverein der von Frau Meier und ihren Kommilitonen gegründeten Pflegeeinrichtung wurde aufgelöst. Der Vorteil der Fusion sollte in der Ausweitung der Arbeitsbereiche bestehen: Pflegeabteilung, Fortbildungsinstitut, Zivildienstberatung, Verwaltung, hauswirtschaftlicher Bereich, Wäscheservice. Diese organisatorische Veränderung stiftete Aufruhr und Unmut bei alten und neuen Kräften des Pflegedienstes, den Frau Meier als Einsatzleiterin insbesondere auch über einen hohen Krankenstand zu spüren bekam. Nach dieser Krise reflektiert sie diese berufliche hohe Anforderung positiv:

*„...ich hab so im Nachhinein, es wird jetzt ruhiger, ich hab mir dann im Nachhinein überlegt, das ist im Grunde genommen `ne Rolle, die glaube beruflich auch zu mir passt, also nicht so was ruhiges, gesetztes, gemächliches, sondern schon hohe (´) Anforderungen, /ähm/ auch so auf mittlerer Leitungsebene würde ich jetzt meine Position hier bezeichnen, da auch einiges abkriegen, da in der Rolle zum Teil /ähm/ auch*

*ziemlich allein zu sein, auch mit bestimmten Entscheidungen, aber auf der anderen Seite eben auch mit dem Vorteil, bestimmte Dinge auch mit /äh/ steuern zu können.“ (267-274)*

Für Frau Meier war die Rechtsformänderung, auch wenn sie zu legitimieren versucht, ein „Wendepunkt“ (352) von mehreren. Ein solcher sei auch der Geschäftsführerwechsel und die Bezahlungen gewesen, wenn zum wiederholten Mal kein Weihnachtsgeld gezahlt wurde. Dies sei für jeden persönlich die Zeit, zu überprüfen, ob die Arbeit in der Einrichtung noch stimmig ist:

*„Will ich hier noch arbeiten, will ich das noch mit tragen, /ähm/ geht mir das persönlich nicht irgendwie unter die Gürtellinie, dass ich sage, ne, mit diesem Laden will ich jetzt nichts mehr zu tun haben. Das ist selbstaussbeuterisch und das sind irgendwie mittelalterliche Methoden. Also solche Phantasien hab ich schon manchmal, so bei der Arbeit hier. /Ähm/ und ich denk bei Kolleginnen und Kollegen ist es ähnlich. Aber irgendwie überwiegt einfach immer wieder auch für mich der Teil, dass ich denke, also, nichtsdestotrotz sind hier bestimmte Dinge, die ich bestimmt an anderen Arbeitsplätzen nicht so leicht finde oder mir nicht so leicht schaffen kann.“ (356-364)*

Die Frage, ob angesichts der beschriebenen Entwicklung die Pflegeeinrichtung noch ein geeigneter Arbeitsplatz für sie ist, zieht sich als zentrales Thema durch das Interview.

Ein weiteres Konfliktfeld für Frau Meier ist, dass aller Ärger und Frust an der Einsatzleitung, also an ihr festgemacht wird, sie jedoch die Arbeitsbedingungen aller zu integrieren hat und an bestimmte Bedingungen gebunden ist. Zu solchen Bedingungen zählt Frau Meier Betriebsvereinbarungen, Arbeitsverträge, persönliche Bedürfnisse der Mitarbeiter, Erfordernisse der Kunden und Pflegedienstleitung, Termindruck und Jammern der Mitarbeiter. Sie sucht nach einer Erklärung dessen, warum ausgerechnet sie diese Arbeit zu tun hat und drückt mit „*ich glaub, dass es hierzu gekommen ist*“ (938) eine eher passive Rolle in der Gestaltungsmöglichkeiten ihres Arbeitsplatzes aus.

In ihrer weiteren Erklärung geht sie zeitlich einen weiteren Schritt zurück in die Studienzeit.

*„Und dann denk ich mir manchmal, meine Güte, wie kann das eigentlich sein. Ich glaub, dass es hierzu gekommen ist und dass ich auch im Studium nicht so richtig geguckt hab /ähm/, man kann das ja so richtig planen. Ich mach jetzt BPS da und dann kann ich mir da `ne Stelle ausrechnen ...“ (942-945)*

Frau Meier unterstellt sich eine defizitäre und nicht funktionale aktive Studienplanung und geht davon aus, dass sie bei aktiverer berechnenderer Planung schon im Studium die Chancen auf einen anderen Arbeitsplatz hätte erhöhen können. Diese Passage ist ein Indiz dafür, dass die Vereinsgründung nach dem Studium nicht die Perspektive der ersten Wahl, sondern die Alternative zur Arbeitslosigkeit war.

### **Keine Alternative zur Alternative ?**

Weil sie glaubt, dass sie keine Chancen auf eine berufliche Veränderung hätte, bleibt Frau Meier beim Pflegedienst. Sie hat die Hoffnung, sich dort ihren Arbeitsplatz in höherem Maß als anderswo selbst gestalten zu können:

*„Ich könnte mir vorstellen, so Familienerziehungsberatung. Da hab ich auch mal `ne längere Fortbildung gemacht. Und das war`s eigentlich schon. Und das Angebot ist dünn, und das sind attraktive Stellen, und ich denk auch diese Stellen sind besetzt bis die Mitarbeiter dort in Rente gehen. Und von daher mach` ich mir nichts vor, /ähm/ mit den beiden Kindern, die sind zwar jetzt schon beide schulpflichtig, die sind acht und sechs, aber ich bin auch schon zwischenzeitlich oder schon seit langer Zeit alleinerziehend. Also ich denk, ich hätte auch wenige Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Und das sehe ich nicht so, dass ich nicht für bestimmte /ähm/ Aufgaben sehr wohl qualifiziert wäre, aber auf Grund von bestimmten Dingen mach ich mir nichts vor, hätte ich keine Chancen und könnte ich nur als Perspektive in die Arbeitslosigkeit gehen. .. Und von daher, versuch ich einfach, das hier so mit zu gestalten, dass es immer relativ optimal auch (') für mich und meine Stelle läuft. ... Ja, ...“ (631-643)*

Frau Meier möchte einen Arbeitsplatz, in dem sie gefordert, aber nicht alleine gelassen ist. Sie möchte Gestaltungsmöglichkeiten in ihrer Arbeit haben und nicht immer den Ereignissen hinterher rennen müssen. Dass es „fertige Arbeitsstellen“ gibt, in die man sogar noch einge-

arbeitet wird, was sie als Norm des Üblichen ansieht, stellt Frau Meier wie eine Erscheinung dar, die noch bewiesen werden muss. Sie ist sich nicht sicher, ob es anderswo eine bessere Arbeitsmöglichkeit geben könnte und vertraut angesichts ihrer biografischen Erfahrungen, die sie immer dazu zwangen, ihren Weg alleine zu finden, lieber auf das, was sie selber schafft und worauf sie Einfluss hat, als auf das, was ihr „vorgesetzt“ wird:

*Also ich glaub das ist schon so /ähm/ ein, ein Teil der zu mir oder zu meiner Biografie auch gehört. Zu wissen /ähm/ ich kann mich auf mich (') sicher verlassen, ne, ich glaub das steht schon irgendwie hinter allem, was ich mache auch dahinter. Wenn ich das mache, weiß ich, das ist gut. Und ich mein das jetzt gar nicht irgendwie so, /ähm/ arrogant, dass ich denke, andere könnten das nicht, sondern das ist eher irgendwie so 'n Grundgefühl, was in mir auch ist, ne, und die Erfahrungen, die ich eher mühsam mache, die fallen anderen ganz leicht. Sich einfach auf jemanden zu verlassen oder da so aufbauen, auf Dingen, die schon bestehen. Also ich glaub, das /äh/ ist schon so. Also das ist wahrscheinlich schon /äh/ so 'n, so 'n Muster, was auch dahintersteht.“ (1177-1197)*

Die Erfahrungen aus der Bewältigung biografisch schwieriger Situationen bewertet Frau Meier als typische Kompetenz für die Arbeit im Pflegedienst. Dort hätten sie und ihre Kolleginnen in „bestimmten Bereichen“ und „bestimmten Stufen“ „bestimmte Verhaltensmuster“ (1199) der Stärke und Belastbarkeit:

*„Also bevor es uns irgendwie umpustet oder wir mal wirklich 'nen Heulkampf haben oder 'nen Nervenzusammenbruch oder krank sind oder was auch immer, da muss wirklich /ähm/ da muss es ganz dicke kommen. Und da hab ich auch schon /ähm/ mit Kolleginnen drüber geredet, also bei denen ist das zum Teil ähnlich. Ich glaub, das ist schon so 'n bestimmter Menschentyp, der auch in dieser Einrichtung, zumindest so auf diesen /äh/ auf dieser Leitungsebene arbeitet. Also das kann nicht jeder, (lacht) sag ich jetzt einfach mal. Das /äh/, da sind schon bestimmte Dinge, die wahrscheinlich auch so aus der Biografie mitgebracht werden müssen. Und wenn ich /ähm/ an die Biografie von meinen Kolleginnen denke, das sind zum Teil auch ganz extreme Situationen.“ (1205-1215)*

Fortwährende Ambivalenzen und Unzufriedenheiten mit der beruflichen Situation begleiten Frau Meier. Das führt jedoch nicht dazu, die Einrichtung zu verlassen und selbst aktiv nach einer angenehmeren beruflichen Situation zu suchen.

### **Politische Betriebsratsarbeit**

Frau Meier erzählt, dass die verschiedenen Rollen in der Einrichtung ihr unterschiedliche Sichtweisen ermöglichten. Sie verspürt nach der aktiven und für sie erfolgreichen Beteiligung an dem Konflikt um die Geschäftsführung den Wunsch, wieder mehr mitzugestalten. Die Möglichkeit dazu sieht sie als Mitglied im Betriebsrat. Zur Zeit des Interviews sieht sie einen neuen Arbeitsabschnitt für sich, in dem sie das im Auge behalten möchte, was zur Zeit der Gründung das Ziel war. Sie sieht keine Möglichkeit mehr, Abstriche bei den Mitarbeitenden zu machen und möchte auf politischer Ebene verhandeln. Das heißt, dass sie anstrebt, nach außen politisch zu arbeiten, um so in der Einrichtung die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden und damit auch im Sinne der Adressatinnen und Adressaten zu verbessern:

*„Dass ich einfach im Auge behalten möchte, was so am Anfang war, jetzt so aus 'ner anderen Rolle. Den Blick so auf die Einrichtung behalten und eben auch daraus, egal wie stark der Druck von außen ist, bestimmte /ähm/ Arbeitsbedingungen erhalten werden müssen. Also dass man da nicht immer noch mal eins tiefer gehen kann und noch eins schlechter, sondern dass man dann lieber auf politischer Ebene verhandelt, [...]. Und ich seh das so, die Leute, die wir pflegen und betreuen, sind selbst nicht in der Lage, sich zu äußern und die haben keine Lobby, und da seh ich das auch zum Teil als unsere Aufgabe, so das auch noch mal nach außen irgendwie klarzumachen.“ (449-467)*

Frau Meier legt Wert darauf, dass es keine geringfügigen Beschäftigungen gibt, sondern ausschließlich gute Arbeitsverträge. Frau Meier erzählt, dass sie und alle Mitarbeiter nie gut bezahlt worden seien und zugunsten der Einrichtung schon immer eigene Bedürfnisse zurückgestellt hätten. Das stellt sie als Gewerkschaftsmitglied heute in Frage:

*„Und /ähm/ da frag ich mich dann auch immer, ist es so richtig, kann das so sein. Einerseits bin ich gewerkschaftlich organisiert, andererseits beschneide ich mir hier selbst, aber so diese /ähm/ Qualität der*

*Arbeit für mich hat eigentlich immer dazu geführt, dass ich mir gesagt habe, gut, ich bin bereit, das in Kauf zu nehmen (,) ...“ (216-219)*

Damit, dass die Arbeit im Zuge der Einführung der Pflegeversicherung und der sich verändernden Struktur der Pflegedienste unter großem Kostendruck steht, verliert die „Qualität der Arbeit“ an Substanz. Damit ist der „heimliche Kontrakt“ der Minderbezahlung gegen „gute Arbeitsbedingungen“ nicht mehr erfüllt. Der Betriebsrat verhandelt seit 1,5 Jahren zäh über einen Haustarif:

*„Oder dass sortiert wird und jemand der verheiratet ist belohnt wird durch Ortszuschlag, ist im Grunde genommen in einer Einrichtung wie dieser hier, die sich, die `ner starken Konkurrenz auch von freien Trägern ausgeliefert ist, die zum Teil /äh/ Dumpingvergütungen haben oder andere Dinge, die hier nicht so sind, ist es im Grunde genommen nicht mehr tragbar.“ (411-415)*

Ein neues Vergütungssystem soll nach Kriterien wie Ausbildung und Berufserfahrung bewerten und bei Zusatzaufgaben oder längerer Betriebszugehörigkeit zusätzliches Geld auszahlen. Ein solches System würde für einige Mitarbeiter einen Einkommensverlust von 500 Euro brutto pro Monat ausmachen, was Frau Meier nicht für akzeptabel hält.

### **Willensbildung: Vom Konsensprinzip zur Hierarchie mit Arbeitnehmervertretung**

Die Arbeitgeberfunktion sei im Laufe des Projekts immer klarer geworden, im Zuge dessen habe sich von fünf oder sechs Jahren ein starker Betriebsrat entwickelt. Der Betriebsrat besteht aus langjährigen Mitarbeitenden, bei denen nach Einschätzung von Frau Meier das Abwägen zwischen außergewöhnlichen Härten und Erhalt der Einrichtung funktioniere. Sie schätzt die Arbeit des Betriebsrates als sehr gut und sehr gut vermittelt ein und bewertet seine „Fürsorge“- und „Sorgentelefon“-Funktion für die Mitarbeiter positiv:

*„Also für die Mitarbeiter /äh/ ist es gut zu wissen, ich hab da jetzt jemand, da kann ich alles abladen, die kümmern sich drum, und ich denk aus Sicht von Pflegeeinrichtung ist es auch gut, weil so ist klar /äh/, bestimmte Entscheidungen können nicht einfach so getroffen werden, sondern es bedarf immer Verhandlung, Zustimmung durch den Betriebsrat und das ist mit dieser /ähm/ klaren Struktur jetzt, und mit den Härten, die von außen kommen, ist das denk ich, unheimlich wichtig, dass es den Betriebsrat gibt und dass das im Grunde genommen funktioniert.“ (392-399)*

Dass es seit einigen Jahren einen Betriebsrat gibt, wertet Frau Meier als Zeichen zunehmender Professionalität. Sie erzählt von einer starken Struktur und Hierarchie, die das „Alle machen Alles“-Modell abgelöst hat, was sie positiv resümiert. Die Funktion der Einrichtung als Arbeitgeber sei nun klarer. Frau Meier erzählt, dass sich die Entscheidungsstrukturen verändert hätten, dass Perspektivendiskussionen jedoch nach wie vor in einem „großen Team“ stattfinden.

Grundsätzlich sei die Hierarchie klar: Geschäftsführung, Abteilungsleiter, Pflegemitarbeiter, Zivildienstleistende. Bei Veränderungen in Abläufen oder Zielen der Einrichtung säßen alle zusammen in der Entscheidungsfindung, letztendlich entschieden je nach Geldmenge und Eindeutigkeit Geschäftsführung oder Gesellschafter oder Abteilungen. Aktuell gibt es zur Einführung der neuen Geschäftsführerin und der Entwicklung eines Organigramms einmal monatlich eintägige Klausursitzungen:

*„Und ich, das war, also ich würde sagen diese /ähm/ diese, wie sagt man dazu, Unternehmenskultur könnte man eigentlich dazu sagen, die hat's eigentlich in der Form immer gegeben. Also das ist schon irgendwie hängengeblieben so aus der Vergangenheit (...) Hintergrund, es ist einfach logisch, dass es so sein muss. Weil ( ) wenn es kein Weihnachtsgeld gibt, wenn es irgendwann `nen Haustarif gibt, der unter Umständen schlechter ist, wenn es überhaupt schlechte Bedingungen gibt im ambulanten Bereich (...). Wenn das alles relativ heftig ist, dann /äh/ kann man im Grunde genommen bestimmte Entscheidungen nicht von oben nach unten treffen. Und sagen, so, und du machst das jetzt so und so. Das funktioniert einfach nicht. Da würde kommen Protest, da würde kommen hohe Fluktuation, da würde kommen hoher Krankenstand. Und trotz all dieser Bedingungen ist der Krankenstand hier, mit Ausnahme jetzt in diesem Frühjahr, unendlich niedrig. Und das spricht dafür /ähm/ Mitarbeiterzufriedenheit. [...] Sondern im Grunde genommen ist auch der ganzen Einrichtung bekannt, wir würden uns viele Dinge schöner, attraktiver wünschen. Aber es*

*ist nun mal im Moment nicht so, und deswegen gucken wir einfach zusammen, wie wir möglichst das Beste daraus machen können. .. Und ich denk, das war im Grunde genommen von Anfang an so kann man sagen. Und das hat sich auch erhalten, und ich denk das würd sich solange erhalten, bis vielleicht wirklich mal ganz ideale Arbeitsbedingungen da sind oder da wären. Wo man dann aufgrund der idealen Bedingungen durchaus zu jemandem sagen kann, so, du machst das jetzt mal so und so dies und das. Aber das erleb ich auch, so ist im Moment die Situation nicht. ... Und Willensbildung und das wird in der Zukunft und wurde auch immer ganz stark beeinflusst von außen, von den gesellschaftlichen Gegebenheiten.“ (702-727)*

Als äußere Einflüsse erzählt sie von den Auswirkungen der Pflegeversicherung, Geldstreichungen des Landes Hessen und Kürzungen der Krankenkassen. Dies habe Willensbildung und mögliche Perspektiven in einem Kreislauf mit beeinflusst. Frau Meier wertet eine Mitarbeiterorientierte Willensbildung als Kompensationsmittel für schlechte Arbeitsbedingungen, so lange diese schlecht sind, kann keinem etwas autoritär befohlen werden. Auf dem „kurzen Dienstweg“ dürfen die Mitarbeiter über schlechte Arbeitsbedingungen informell entscheiden – was ihnen vielleicht das Gefühl vermittelt, nicht meckern zu müssen oder können. Frau Meier geht davon aus, dass die Mitarbeiter eine ebenso hohe Verantwortung gegenüber der Existenz der Einrichtung besitzen wie sie.

Resümierend betrachtet formuliert Frau Meier am Ende des Interviews, in ihrer Arbeit trotz aller Zwänge doch Handlungspotentiale zu haben:

*„Nach, im Grunde genommen hab ich das schon gesagt, also ich bin so, wenn ich mir das in der Rückschau ansehe, /ähm/ auch bei einzelnen Kritiken froh, dass ich da mit bei den Gründerinnen dabei. Bin auch froh, dass ich mich hier so zäh und penetrant behauptet habe. /Ähm/ ja, doch irgendwie schon, und, /äh/ ja und bin auch froh, da irgendwie noch ´n Bereich zu haben, /äh/ ja, wo ich einfach auch bestimmte Dinge mit gestalten kann. Jo, ...“ (1263-1269)*

Frau Meier sah sich damals als Mitglied einer Gruppe, die etwas aufbaut. Rückblickend und im Spiegel des Forschungskontextes vergleicht sie das mit der Funktion einer Existenzgründerin:

*„Ich hab mir jetzt so beim Erzählen überlegt ´n bisschen was ist tatsächlich schon dran. Also ich hab schon für mich den Einfluss, /äh/ ich hab da schon auch mit /ähm/ gestaltet oder mit gedreht oder auch mal manipuliert oder was auch immer. Also das Gefühl hab ich tatsächlich jetzt auch im Gespräch und im Rückblick auch noch mal gefunden.“ (741-745)*

## **Resümee**

Das Studium vermittelt Frau Meier keine professionelle Identität, sie findet keine innere Heimat in der Sozialen Arbeit. Somit hat sie sowohl während, als auch im Anschluss an das Studium Orientierungsprobleme. Das Problem pflanzt sich in der weiteren Entwicklung fort: der Gründungsbereich ambulanter Pflege macht eine rasante Entwicklung, beginnend als innovative und bedürfnisorientierte Alternative zu überholten Pflegestrukturen über einen etablierten und professionalisierten bis zu einem Arbeitsbereich, der von Verregelung und Kostendruck derart dominiert wird, dass soziale Aspekte keinen Platz mehr finden und eine rein körperliche Versorgung stattfindet, die von der Ausgangssituation nicht mehr allzu weit entfernt liegen dürfte. Der Gedanke der Heimvermeidung als Qualitätsverbesserung hat sich verwandelt in den der Kosteneinsparung. Die sich verändernden äußeren Rahmenbedingungen haben die Einrichtung in ihren inhaltlichen Zielen und ihren Strukturen verändert. Aus Finanzierungsdruck haben sich die wechselnden Entscheidungsträger immer wieder dem Anpassungsdruck gefügt. Diesem Anpassungsdruck unterlag auch Frau Meier. Mit Einführung der Pflegeversicherung und Änderungen formaler Voraussetzungen wurden ihr Kompetenzen abgesprochen. Die ambulante Pflege hat sich nicht zu einem sozialarbeiterischen Arbeitsfeld entwickelt, sondern wurde aus dem Bereich der medizinischen Pflege und den neu formierten „Pfle gewissenschaften“ stärker geprägt. Vorher stand sie vor dem Problem, ihr Privatleben dem Berufsleben passend zu machen. In dieser Zeit verlor Frau Meier ihre Gestaltungskompetenz in der Einrichtung. Gleichzeitig wurde das politische Verständnis der

Arbeit, die sozialen Probleme und Notwendigkeiten öffentlich zu machen, statt sich permanent reaktiv anzupassen, vernachlässigt. Den Mut, den schwierigen Arbeitsplatz in der Pflege zu verlassen, hat Frau Meier nicht aufbringen können, weil sie sich ihrer sozialarbeiterischen Kompetenz nicht sicher ist. Sie bleibt bei dem, was sie oft getan hat: sich selbst aufzurappeln, neue Strukturen im naheliegenden Feld herzustellen, mit denen sie leben kann. Von der Mitgründerin der Einrichtung wird sie zur Betriebsrätin. Damit erlangt sie eine Handlungsmöglichkeit, die der zum Gründungszeitpunkt ähnelt: sich politisch für Mitarbeitende und Klienten einzusetzen und gute Arbeitsbedingungen zu schaffen.

Frau Meier ist heute keine selbstständige Sozialarbeiterin, war aber (Mit-)Gründerin in der Sozialen Arbeit. Zur Zeit der Gründung des Pflegedienstes, noch im Kontext der Neuen Sozialen Bewegungen, war die beschriebene Organisationsform Sozialer Arbeit eine, die in ihren Eigenschaften mit heutiger selbstständiger Tätigkeit insofern vergleichbar ist, als dass sie in wirtschaftlicher Eigenverantwortung stattfand, finanzielle Mittel für neue Arbeitskonzepte zur Sicherung der eigenen Existenz eingeworben werden mussten.

### **Zwischenergebnis**

Am Beispiel Frau Meiers wird deutlich, wie individuelle, aber auch politische und professionsbedingte Voraussetzungen sowie Mängel in der fachlichen Ausbildung ineinander spielen und den Erhalt selbstständiger Arbeitsformen negativ tangieren können.

Im Bereich Sozialer Arbeit können sich aufgrund politischer Entscheidungen Arbeitsbereiche so schnell verändern, dass es große Schwierigkeiten macht, als einzelne Einrichtung die Zügel in der Hand zu behalten und den einzuschlagenden Weg aktiv selbst zu definieren. Ein Arbeitsfeld kann sich ohne starke berufspolitische Arbeit so entwickeln, dass ihm nicht nur die professionellen Inhalte, hier die der psychosozialen Betreuung als notwendiger Bestandteil ambulanter Pflege, sondern der gesamten Profession der Sozialarbeitenden formal die Kompetenzen abgesprochen werden.

## **3.2 Herr Bunk: Wohngruppe für seelisch behinderte Jugendliche**

Das nun folgende Portrait Herrn Bunks macht deutlich, dass die eigeninitiierte Schaffung eines Arbeitsplatzes auch in direkten sozialstaatlichen Abhängigkeiten nicht zwangsläufig eine dauerhaft problematische Zuspitzung erfahren muss.

Herr Bunk ist 1953 geboren. In seiner Jugend arbeitet er ehrenamtlich in der Jugendarbeit. Nach einer Maschinenschlosserlehre und Fachabitur beginnt er 1972 ein Maschinenbaustudium, 1978 das Sozialwesenstudium, welches er 1992 beendet. Den Hintergrund seines Lebens zwischen dem Abschluss seiner beruflichen Ausbildung bis kurz vor Beginn seiner beruflichen Selbstständigkeit bildet der Status als Student.

### **„vor allen Dingen fehlen mir die sozialen Komponenten“ – Erstes Studium**

Als Ursache für den Studienabbruch im Maschinenbau nennt Herr Bunk mangelnden Spaß am Fach und Fehlen von „sozialen Komponenten“:

*„... hab aber dann gemerkt, das macht mir nit soviel Spaß, vor allen Dingen fehlen mir die sozialen Komponenten und hab dann 76 aufgehört mit Maschinenbau, nachdem /ähm/ ne langjährige Beziehung in den Arsch gegangen ist, und mein Vater gestorben ist, dachte ich 76, muss ich was ganz anderes anfangen. .. Jo, und hab dann 78 mit Sozialwesen angefangen ...“ (41-46)*

Der Studienabbruch wird veranlasst durch familiäre „Brüche“ und läutet die Suche nach einer Alternative zum bisherigen Leben ein. Ursache des Studienabbruchs sind zu hohe fachliche Anforderungen bzw. Anforderungen, die zu erfüllen er nicht genügend motiviert war:

„... und mit Maschinenbau musst du ja ganz viel Mathe machen, aber das war mir dann schon zuviel, auch Mathe, die ich nicht mehr verstanden hab, und wie gesagt, da haben mir ja auch die sozialen Komponenten gefehlt.“ (885-889).

Zwei Jahre später, nach seinem Zivildienst, beginnt Herr Bunk das Studium des Sozialwesens.

### **Hohe Freiheit und geringe Anforderungen – Zweites Studium**

Die lange Dauer seines Studiums bewertet Herr Bunk positiv, da sie ihm einen großen Erfahrungsraum bot. Auf das Studium selber blickt er mit distanzierendem Blick zurück. Herr Bunk fühlte sich nicht sehr stark gefordert, was ihm als Gegensatz zum Maschinenbaustudium gefallen hat. Er hatte keinen Druck und seine Freiheiten. Gleichzeitig spricht er der Benotung von Scheinen und einigen Veranstaltungen Ernsthaftigkeit und Qualität ab:

„Gut, Scheine werden irgendwann benotet, aber war ja auch teilweise ´ne Farce, ne, ich fand das eigentlich für mich ganz nett und schön, /äh/, ja, einfach ohne diesen Druck studieren zu können. .. Von daher ganz angenehm, wie gesagt, ich hatte ja vorher das Maschinenbaustudium, was total verschult war. .. Gut, in manchen Vorlesungen brauchst du nicht unbedingt zu sein, da kannst du dir auch ´ne Seite aus ´nem Buch holen ...“ (182-190)

Die Studienbedingungen haben dazu geführt, dass er sein Studium nicht als sehr kompetenzbringend bewertet. Mit seinen Studienschwerpunkten Erlebnispädagogik und psychische Krankheitsbilder deckte er jedoch Fachgebiete ab, die in seiner heutigen Tätigkeit von Bedeutung sind. Nach einigem Überlegen fällt Herrn Bunk noch ein besonderes Erlebnis „etwas Bleibendes“ ein:

„Ich glaube, ich hab mich selten für ein Referat so angestrengt. Das hatte was Bleibendes. Wir hatten, wir waren insgesamt 150 Leute, glaube ich in der Veranstaltung, .. und, gehörte zu den drei oder fünf besten (...) Arbeiten, aber meinst du, der hätte eine Eins gegeben, und sonst werden dir in dem ganzen Studium die Einsen hinterhergeschmissen. ... Das war aber das Bleibende, nein, weil ich auch die ganze Scheiße nicht kapiert hatte am Anfang, .. dann musstest du dich ja mal richtig reinknien. Jo, das hat mir aber später muss ich sagen, in der ganzen Verwaltungspraxis, ich mach ja jetzt so ´ne Art Heimleiter, /äh/ hat mir diese trockene Scheiße von BSHG schon ganz gut geholfen.“ (293-310)

Die Kneipe, deren Mitbesitzer Herr Bunk während der Studienzeit war, erfüllte nicht alleine den Zweck der monatlichen Existenzsicherung, sondern hatte nach neun Jahren einen Wert, der es ihm als einem von fünf Teilhabern nach Ausbezahlung ermöglichte, ein halbes Jahr ohne „Nebenarbeit“ seine Diplomarbeit schreiben zu können und somit das langjährige Studium zu einem Ende zu bringen.

### **„Geschichten mit Selbstständigkeit“ – Erwerbstätigkeit während der Studienzeit**

Die lange Studienzeit ist geprägt durch wirtschaftliche Eigenständigkeit. Zur Finanzierung des Lebensunterhaltes habe er „Geschichten mit Selbstständigkeit“ (51) gemacht. Schon vor dem Studium, während des Zivildienstes fand die erste Kneipengründung statt. Zusammen mit einem Kumpel eröffnete er in ländlicher Gegend eine Kneipe für Jugendliche:

„Ja, auf jeden Fall bin ich dann zum Zivildienst gekommen, und dann war auch wieder die Frage, Zivildienst, das Geld alleine reichte auch nicht, war halt in H. beim [Hilfsorganisation] als Sanitäter, dann hab ich da, mhm, ´nen Kumpel kennengelernt, und wir haben in H. schon ´ne Kneipe aufgemacht, weil in H. gab´s nichts für die Jugendlichen.“ (221-228)

Rückblickend bezeichnet Herr Bunk diese Gründung als „Sozialarbeit“, eben weil es kein Angebot für Jugendliche im Ort gegeben habe. Mit Abschluss des Zivildienstes führt Herr Bunk die Kneipe nicht weiter. Die zweite Kneipe wurde 1983 eröffnet:

„Ja, und dann haben wir 83 halt das X. aufgemacht, haben dann auch gedacht, um das Risiko so gering wie möglich zu halten, keine Aushilfen, wir haben uns dann zu zweit noch drei Bekannte eigentlich von mir gesucht, die wir für das Projekt begeistern konnten, und /äh/ damit das Risiko gering halt war. Also wir waren dann sozusagen fünf Inhaber.“ (253-257)



Die fünf Inhaber haben die Kneipenarbeit innerhalb der Gruppe verteilt und sich verhältnismäßig geringe Entlohnungen ausgezahlt. Ein Jahr nach der Gründung stellt sich ein guter Erfolg ein und das Ziel, Geld zu verdienen, erfüllt sich. Die Zeit der Kneipengründung stellt sich als sehr arbeitsintensiv heraus. Herr Bunk bindet während zwei Studienjahren den Mittelpunkt seiner Arbeitskraft dort.

Zwei Semester nach Studienwiederaufnahme hat Herr Bunk gemeinsam mit anderen Menschen ein Haus gekauft und umgebaut. Neben den Erfahrungen mit wirtschaftlich selbstständiger Tätigkeit sammelt Herr Bunk auch Berufserfahrungen vielfältigster Art als Werkslehrer, Dachdeckergehilfe, Sachbearbeiter und Mitarbeiter in einer Psychiatrie als Aushilfe und Angestellter.

### **Arbeitsbereich Drehtürpsychiatrie**

Mit der Arbeit mit von seelischer Behinderung bedrohten Jugendlichen verbindet Herrn Bunk die langjährige Erfahrung in der Arbeit mit psychisch Kranken:

*„Und zu diesem Bereich bin ich gekommen /äh/, weil ich vorher zwischendurch, oder die letzten zehn Jahre auch schon in der Psychiatrie gearbeitet hab, also hab viel mit /äh/ psychisch Kranken halt zu tun gehabt, und ja, mich hat eben auch der Weg halt interessiert /ähm/ was geschieht nach der Klinik. Ja, weil so in der Klinik kriegst Du halt mit, die kommen so alle zwei Jahre, viele kommen einfach alle zwei Jahre wieder, so 'ne Drehtürpsychiatrie.“ (69-77)*

Alle Qualifikationen, die Herr Bunk während der Studienzeit in verschiedenen Formen der Erwerbsarbeit und Eigenarbeit nach dem Prinzip des „learning on the job“ erwarb, bildeten zusammen das fachliche Fundament für die spätere Wohngruppengründung. Nach dem Studienende zielte Herr Bunk jedoch noch nicht sofort auf die Integration dieses Know-hows verschiedenster Ebenen in eine Arbeit ab, sondern verfolgte das klassische Berufsziel als angestellter Sozialarbeiter.

### **„Freiheitsdrang“ – Unzufriedenheit im Angestelltenverhältnis**

Herr Bunk betont, dass er sehr gute Beziehungen gehabt habe, stellt an sich jedoch die Forderung, es ohne deren Aktivierung zu einer Stelle zu bringen. Er findet eine Stelle, die ihn aber nicht zufrieden stellt:

*„Da gab's eben, in Führungsstrichen, die Beklopten und wir machen das seit Jahren so, und das hat sich ja bewährt, und warum neue Ideen in so 'ne Stelle reinbringen. .. Ja, und damit kann ich schlecht leben. ...“ (95-98)*

Er begründet das, womit er schlecht leben kann, mittels seines wenig festlegenden Lebenslaufs und häufigen Urlaubs. Die Möglichkeit, acht bis neun Mal pro Jahr für zwei bis drei Wochen, also insgesamt rund ein Vierteljahr, zu verreisen, schaffte er sich dadurch, dass er „Freizeitqualifikationen“ zum Geld verdienen einsetzen konnte, „zum Beruf“ (103) machte. Diese Arbeit definiert er trotz der Benennung als „Beruf“ als Urlaub:

*„Hab so meine Hobbys auch im Prinzip zum Beruf gemacht, in dem ich halt vor 20 Jahren angefangen hab zu segeln auf so kleinen Jollen, und dann so ziemlich schnell so Segellehrer geworden bin, also dann auch mehrere Segelscheine gemacht hab, und damit die Möglichkeit hatte, irgendwelche Touris /äh/ .. segelnd durch die Küste, Mittelmeer, aber auch Karibik, hab ich halt bezahlt bekommen, kleines Taschengeld noch dazu, aber hatte dann immer wieder meine zwei, drei Wochen Segelurlaub. Und im Winter dann Skibetreuer gemacht, oder als Koch weggefahren für Reiseunternehmen. Na ja, und von daher denk' ich schon ... von daher denk ich schon, dass ich da so 'nen gewissen (...) (') von daher hab ich wahrscheinlich eh schon so'n bisschen Freiheitsdrang, ne ...“ (102-117)*

Während Herr Bunk seine urlaubfinanzierenden Tätigkeiten als „Beruf“ (103) bezeichnet, ist die Tätigkeit als angestellter Sozialarbeiter in seinen Augen ein „Job“ (93). Eine zufriedensstellende Arbeitsstelle muss für Herrn Bunk die Möglichkeit der Integration seines „Freiheitsdrangs“, seiner Neugier und seiner fachlich breit angelegten Kompetenzen beinhalten, dann

ist sie ein „Beruf“, wenn sie diesem Ideal nicht entspricht, wie die Tätigkeiten als angestellter Sozialarbeiter, ein Job.

## **Die Gründung der Wohngruppe Gründungsimpuls und Gründungsprozess**

Herr Bunk gründet die Wohngruppe für von seelischer Behinderung bedrohte Jugendliche mit einem Partner, einem Journalisten. Die Gründungsidee stammt vom Leiter einer psychiatrischen Klinik, zu dem der Journalist wiederholten Kontakt hatte:

*„... der kam halt 93 auf die Idee, er möchte auch gerne was anderes, er wollte auch gerne was anderes machen, also nicht unbedingt in dem Bereich arbeiten, sondern einfach ,mhm, was haben, wo er auch später auch mal /äh/, wenn er mit dem Journalismusdasein aufhört, /äh/ noch 'n Standbein hat. .. Und da er dann öfters Reportagen u. a. in [Psychiatrisches Krankenhaus] gemacht hat, und dann mit dem Leiter da, mit dem K., .. hat er dem gesagt, Mensch dann mach was auf in Richtung /äh/ psychisch kranke Jugendliche auf, da besteht noch Bedarf, ja so wurde das ein bisschen geboren.“ (117-129)*

Herr Bunk ist mit dem Gründungsvorhaben später in „Expertenfunktion“ -Sozialwesen-absolvent und „Psychiatrieerfahrung“- durch den Journalisten konfrontiert worden. Er entwickelte das Vorhaben mit, jedoch nicht ohne Ambivalenzen. Während ihm das Selbstständig-machen gefiel, war ihm der hohe finanzielle Aufwand problematisch:

*„Dann haben wir uns halt zusammengesetzt, also a) weil ich derjenige war, der eben Sozialwesen auch studiert hat, der die Psychiatrieerfahrung hatte und wir uns eben kannten, ja, und dann haben wir das so entwickelt, und, was mir eigentlich erst mal nicht so recht war, weil, gut, selbstständig hätte ich mich schon machen wollen, aber nit mit so hohem finanziellen Aufwand ...“ (129-135)*

Der hohe finanzielle Aufwand bestand in Form eines Hauskaufs und darin, dass Herr Bunk die Möglichkeit, dieses Haus bei einem Scheitern des Vorhabens zwecks Verlustminimierung zu verkaufen, als gering einschätzt. Daher und aufgrund eigener Unsicherheit über die wirtschaftliche Realisierbarkeit bewertet er das Gründungsrisiko als hoch. Die durchgeführten Bedarfsrecherchen stellten ihn nicht zufrieden. Dass die Bedarfsfeststellung von politischen Entscheidungen des Landeswohlfahrtsverbandes abhängig war, ist ihm unbehaglich, da der tatsächliche Bedarf durch Einsparungen im Sozial- und Gesundheitsbereich beeinflusst wird:

*„Also gut, wir haben dann vorher versucht, so 'ne Bedarfsabdeckung zu machen, wie hoch ist überhaupt der Bedarf nach so was, dann kamen ja noch 1.000 politische Entscheidungen. Damals war die Zuständigkeit noch beim Landeswohlfahrtsverband, und /äh/ da mussten wir das erst absegnen lassen, und dann war auch schon klar, gut, man spart in, gerade mit den Geldern jetzt im Gesundheitsbereich und auch allgemein so in diesem sozialen Bereich wird gespart. Inwieweit, auch wenn Bedarf da ist, ist das klug, das überhaupt noch zusammen ...“ (150-151)*

Die Unsicherheit bezüglich der wirtschaftlichen Realisierbarkeit aufgrund der Bedarfsfrage wusste der Kompanion aktiv anzugehen.

*„Also Olaf ist mein Kompanion, der wie gesagt überhaupt nicht aus diesem Bereich kommt, der aber ganz gute Verbindungen zu .. ich sag mal, den Chefetagen hat. [...] Von daher konnte er ganz gut /ähm/ ja politisch damals diesen Weg öffnen.“ (330-338)*

Hier gewinnt Olafs „Kapital“ als professionell im Geschäft der Vermarktung von Informationen tätiger Mensch eine ausschlaggebende Bedeutung:

*„Damals war das 'ne Geschichte für den Landeswohlfahrtsverband und da musstest du eine richtige Bedarfsplanung nachweisen. Also das heißt, der Raum hat soundsoviel psychisch Kranke, darunter sind soundsoviel psychisch kranke Jugendliche. Wie viel Plätze bestehen und wie viel .. ja, wie viel Plätze bedarf man... Und da konnte man natürlich gut durch Olafs /äh/ ja, Verbindungen /äh/ waren wir eigentlich ziemlich schnell die beiden einzigen Bewerber, ne. /Äh/ also die aussichtsreichsten auf jeden Fall. Ja, und dann wurde es uns auch zugesprochen.“ (341-352)*

Die Gründung wurde nicht über einen besonderen Qualitätsnachweis der eigenen Arbeit durchgesetzt, sondern basierte auf der Nutzung bestehender Netzwerke.

## Startfinanzierung

Während der Kompanion „Kapital“ in Form persönlicher Kontakte und des Bedarfsnachweises einbringt, kommt Herr Bunk aufgrund finanzieller Engpässe des Kompanions in die Lage, das finanzielle Kapital alleine erbringen zu müssen. Geld für die Existenzgründung erhielt Herr Bunk aufgrund des Gegenwertes seines privaten Hauses. Die anfängliche Investitionssumme beträgt durch Hauskauf, Renovierungsmittel und „Minuskalkulation“ 328.000 Euro. In ihre Kalkulation berechneten die Gründer vorausschauend ein, dass die Einrichtung nicht von Beginn an voll belegt sein würde und trotzdem ein hoher Personalbedarf bestünde, um die bereits aufgenommenen Jugendlichen rund um die Uhr zu versorgen. Seine vorausschauende Kalkulationsfähigkeit schreibt sich Herr Bunk aufgrund seiner Erfahrungen bei der Kneipenarbeit zu:

*„Da hat mir natürlich meine Kneipentätigkeit halt wieder sehr gut getan, mit kalkulieren und so weiter. Das heißt also, ich denke schon, ich hab sehr realistische Zahlen auch verwandt, wo ganz klar war, das erste Jahr werden wir einfach ins Minus wirtschaften. .. Wo mein Kompanion also das immer den Banken schönfärben wollte, hab ich gesagt, nee, da hab ich überhaupt kein Interesse, ich muss sehen, dass ich was realistisches habe und wenn 'ne Bank das nit will, gut, die Sicherheit war ja immer noch das Gebäude, ne.“ (387-404)*

## Kompetenzmanagement – Teamentwicklung und Willensbildung

Wie schon bei der Kneipengründung hat Herr Bunk im Rahmen der Teamzusammensetzung „begeisterte Mitstreiter“ aus dem Bekanntenkreis gesucht, in diesem Fall als Angestellte. Darunter eine Sozialarbeiterin und eine Krankenschwester aus einem Psychiatrischen Krankenhaus und ein ehemaliger Arbeitskollege vom kirchlichen Wohlfahrtsverband. Er habe sich das Team aus Bekannten zusammengestellt, da er keine Lust auf ein zeitaufwändiges öffentliches Bewerbungsverfahren hatte. Im kleinen Team müssten die Menschen dazupassen, in der Gründungsphase sei zudem die Qualifikation sehr wichtig gewesen:

*„... bis zu 'ner gewissen Phase kam es auch sehr auf die Qualifikation drauf an, weil wir sehr neu waren, mittlerweile haben wir so 'n Team gefunden, wo wir uns auch erlauben können, einfach jemand /äh/ jüngerer, mit weniger Berufserfahrung halt auch zu nehmen, /äh/ damit mal frisches Blut reinkommt.“ (423-427)*

Herr Bunk braucht vor allem Mitarbeiter mit praktischer Erfahrung und Kompetenz, die ihm ein Vorgehen im Sinne seiner Lernweise des „learning on the job“ ermöglichen. Auf die Frage, woher er die Qualifikation für die unternehmerische und pädagogische Arbeit habe, antwortet Herr Bunk, dass er „vielleicht (...) ein Multitalent“ (850) sei. Herr Bunk stellt sehr selbstbewusst seine Fähigkeiten und Kenntnisse dar. Diese seien Produkt seiner vielfältigen beruflichen Erfahrungen:

*„Also ich denke immer, ich denke durch mein, schon durch meine Vielfalt von Sachen, die ich gemacht hab. Also, da war ich auch immer neugierig drauf. Ich denke, ich war auch, das klingt jetzt ein bisschen blöd, ich hab viel gemacht, ich war eigentlich auch überall immer gerne gesehen, weil ich konnt mir auch von den Leuten was abgucken ...“ (872-878)*

Der Qualifikationsprozess des „Abguckens“ (878) von anderen Leuten wird auch in der Teamgründung und späteren Teamentwicklung deutlich. Zu Beginn findet die Willensbildung im Team statt. Lediglich in besonderen Fällen treffe Herr Bunk die Entscheidungen. Sein Verständnis als Chef ist das, Mitglied des Teams zu sein, mit zusätzlichen Kompetenzen. Er befürchtet, dass Entscheidungen gegen das Team wenig erfolgreich sein würden:

*„Aber wir machen eh Teamentscheidungen, klar im Endeffekt hätte ich letztlich die Entscheidung, aber ich würde doch, ich hätte doch 'ne Macke, wenn ich gegen das Team entscheide. Das heißt also nur bei Situationen, /äh/ wo man sagt, z. B. die Hälfte des Teams meint mal, dieser Weg ist der Bessere und die andere Hälfte der, da sag ich dann einfach, Leute kommt, jetzt gehen wir erst mal den Einen, ich meine, das gehört ja auch zu unserer Aufgabe, auch mit den Jugendlichen, halt einfach Wege zu gehen, nach bestem Wissen und Gewissen. Man weiß ja nie, ob es der Richtige ist. .. Und wenn man eben sieht, dass es nicht der Richtige ist, muss man eben zurückgehen. Und nit sagen, oh, das kann nur mir passieren. .. Von daher denke ich auch mal, haben wir eigentlich ein gutes, fittes Team.“ (472-486)*

Vereinfachend wirkt für Herrn Bunk in dieser Rolle seine Einstellung, dass es keinen „objektiv“ richtigen Weg zu geben scheint, dass man den Passendsten suchen müsse und von daher eventuelle Rückschläge nicht persönlich genommen werden sollten.

Zwei Mitarbeiter verließen die Einrichtung einige Zeit nach der Gründung. Auf die Trennungen angesprochen, wird deutlich, dass die Entlassung einer „Gründungsmitarbeiterin“ nach einem längeren und schwierigen Prozess stattfand. Die „gute, vielleicht zu ehrgeizige Frau“ (1031) sollte, wie es die Arbeitskonzeption vorsah, ebenso, wie gemeinsam Mitarbeiter eingestellt wurden, auch gemeinsam entlassen werden. Das stellt sich nicht als praktikabel heraus:

*„Mhm, .. na, das war dann eben ganz schwierig mit der Frau, ne. Also bis wir dann eben gemerkt haben, Mensch, die spielt uns ja gegenseitig oder gegeneinander aus. Von uns kannte das keiner, ja, kommst ja nicht so schnell dahinter, ne. Ja, und dann haben wir eben gemerkt nach 'ner Zeit, hier stimmt irgendwas nicht. Ja, und haben dann auch relativ schnell oder nicht schnell halt reagiert. .. Also wo auch nicht klar ist /ähm/ oder für uns ist schon wichtig /äh/ das Team entscheidet eben auch bei Einstellungen und wir hatten am Anfang auch so das Team, auch bei Entlassungen entscheidet. Aber damit ist ein Team überfordert. Also es ist ganz schwer gewesen /äh/ ... ja da einen tragfähigen Teambeschluss zu haben. Nicht, weil man das nit eingesehen hat. Aber jeder hat dann die soziale Komponente gesehen, ach, 'n Sozialarbeiter, manchmal haben sie ja alle 'ne Klatsche, sind dann nur noch sozial.“ (1053-1069)*

Im Kontext der Teamentwicklung schildert Herr Bunk einen Entwicklungsprozess. Nachdem sie zu Beginn die anfallenden Arbeiten und Kompetenzen im Team verteilt hatten, scheint eine Form der „Führung“ oder Koordination nötig geworden zu sein. Diesem Bedürfnis wurde durch eine Entlastung von den Verwaltungsarbeiten entsprochen, die dann in der Hand Herrn Bunks gebündelt organisiert bzw. delegiert werden.

Diese Umstrukturierung war der Zeitpunkt, an dem Herr Bunk sich 13 ½ Stunden pro Woche für Verwaltungsarbeit von der „Alltagsarbeit“ frei nehmen konnte. Seine Rolle ist demnach die eines Verwaltungsleiters, der die Verwaltungsarbeit organisiert und nach Delegation wieder koordiniert.

Die von Herrn Bunk geschilderte Teamentwicklung ist gleichzeitig Resultat seiner eigenen Entwicklung. Herr Bunk erfüllt im Gründungsverlauf vier Rollen: eine diffus beschriebene als Mitglied des Teams und Leiter der Einrichtung, die des Geschäftsführers mit finanzieller Verantwortung und des handwerklich Arbeitenden:

*„Ich hatte noch nie so 'ne schwierige Existenzgründung, wie, wie hier das in G. Weil ich war halt, ja, ein Leiter, also auch mit für verantwortlich, /äh/ ja, Strukturen zu schaffen mit dem Team, aber auch gleichzeitig derjenige, der ja auch das Team in gewisser Weise zu leiten hat, Geschäftsführer, der die Finanzen und /äh/ Umbaumaßnahmen, auch das technische Know-how hatte, also auch gleichzeitig fast noch Hausmeister war. Ja, und dann eben auch Teammitarbeiter, ne. Also echt so 'ne Dreifachfunktion.“ (456-465)*

Die Belastung nimmt mit zunehmender Existenzdauer der Einrichtung ab. Dies ist Resultat dessen, dass sich Herrn Bunks Kompetenzen im „learning by doing“ entwickelt haben. Zu Beginn der Gründung stand Herr Bunk aufgrund eigener geringer fachlicher Kompetenz und Erfahrung im speziellen Arbeitsbereich der Arbeit mit psychisch kranken Jugendlichen in hoher Abhängigkeit zu den eigenen Mitarbeitern. Er verstand es, die eigenen Defizite zu sehen und ein Team zusammenzustellen, das diese durch eigene Kompetenzen umwandeln konnte. Außerhalb der finanziellen Verantwortung und Verwaltung konnte Herr Bunk seine Daseinsberechtigung auch in hohem Maß durch seine Kompetenzen füllen, die er durch seine vielfältigen handwerklichen Erfahrungen im notwendigen Um- und Ausbau der Gebäude der Wohngruppe einzubringen in der Lage war. Parallel dazu füllte er im Verlauf der Zeit durch „abgucken“ von seinen Mitarbeitern seine eigenen fachlichen Defizite. Dieser Entwicklungsprozess bringt ihm mehr Unabhängigkeit vom Team und er kann seine Rolle als Chef eindeutiger ausführen. Das Prinzip der Teamentscheidungen hatte demnach zu Beginn der Arbeit eine existentiell wichtige Funktion, da er dadurch nicht in alleinigen Entscheidungs-

druck kam und Freiraum hatte, seine Kompetenzen zu erweitern. Herr Bunk führt aus, dass er sich eine andere Form des Miteinander umgehens erwünscht, als er sie im Arbeitsleben als Angestellter erlebt hat. Darunter fällt, Bedürfnisse kurzer Auszeiten aus privaten Gründen offen zeigen zu können und nicht durch Krankheit verdecken zu müssen:

*„Ich denke auch genau in unserem Bereich, also da herrscht bei uns auch schon ein Konsens, wo wir gesagt haben, also Leute, hier bevor wir uns krankmelden, wenn es einem mal nicht so gut geht, dann kann er das einfach sagen. Oder, ne, natürlich wenn’s so ´ne Zuverlässigkeit bei der Arbeit da ist, aber kann genauso gut sein, dass man abends mal einen getrunken hat. Oder weiß, man hat übermorgen ´ne Fete, das ist dann kein Problem, dass man dann tauscht oder auch mal ´n Tag nit kommt, wenn der Dienstplan es erlaubt. Oder dass man einfach mal sagen kann, Mensch, ich brauch mal ´ne Auszeit, ne. Muss einfach mal ein, zwei Tage zu Hause bleiben. (...). Ne, dass das schon ´ne andere Form des Miteinanderumgehens sein soll.“ (1095-1109)*

Zum Zeitpunkt des Wiederholungsinterviews vier Jahre später hat Herr Bunk 1,5 Stellen mehr geschaffen, als es das Jugendamt vorschreibt. Seine Arbeitsbelastung und die der Kolleginnen und Kollegen sinken dadurch. Es gab keine Fluktuation der pädagogischen Mitarbeitenden, die alle nach BAT bezahlt werden. Die Willensbildungsstrukturen aber wurden klarer geregelt. Im pädagogischen Bereich entscheidet noch immer das Team und die Besitzer haben je eine Stimme sowie ein Vetorecht, wenn das Interesse des Betriebs gefährdet ist. Alle anderen Entscheidungen treffen die Besitzer. Herr Bunk hat einen Betriebsrat initiiert:

*„Ich bin nen alter Gewerkschaftler.“ (334)*

Diese Strukturen sind Ergebnis dessen, dass die funktionellen Rollenunklarheiten der Gründungsphase zunehmend Probleme machten:

*„...der große Wandel kam da eben mit so vor eineinhalb Jahren, dass die gesacht ham, was machen wir hier für einen familiären Klüngel immer wieder (...) was bist du jetzt, bist du unser Chef, oder biste unser Freund oder, wer steht da grade, oder biste hier Mitarbeiter? Es wurde immer schwieriger ...“ (336-339)*

In einer halbjährigen gemeinsamen Supervision wurde der „familiäre Rattenschwanz“ aufgearbeitet. Ansonsten haben Leitung und Team je eigene Supervisionen:

*„Und das würde ich eben auch unter einen Punkt der Professionalität setzen. Ich denke, schon klar, wir haben auch so Probleme erkannt, was schon wichtig war, kann ich Sachen ansprechen und das wird jetzt klarer (...). Und mit qualifizierten Arbeitskräften wirklich kein Problem.“ (360-363)*

## **Finanzierungsstrategie und Vernetzungen**

Zum Team der Wohngruppe gehören zur Zeit des ersten Interviews sieben, zur Zeit des zweiten Interviews acht pädagogische Mitarbeitende, während die übrigen sieben Nachtwachen, Schreiner, Bürokraft und Hauswirtschafterin einen „externen Status“, und demnach keine oder geringere Mitentscheidungskompetenzen haben. In der Darstellung seines Teams und des Jahresumsatzes scheint ein gewisser Stolz Herrn Bunks auf die gelungene Gründung durch:

*„Also schon, mit ´nem Jahresumsatz von einer Million Mark, ´n richtig kleines Unternehmen, ne.“ (490-492)*

Die Nachgründungsphase ist geprägt durch den Ausgleich der Finanzdefizite aus der Gründungsphase. Positiv ausgewirkt hat sich, so Herr Bunk, seine Taktik, trotz des finanziellen Druckes darauf zu achten, die „Spezialisierung“, also die Konzeption der Betreuung seelisch behinderter Jugendlicher, beizubehalten und keine Jugendlichen aufzunehmen, die nicht unter dem § 35 a KJHG gefördert werden. Hätten sie dieses nicht getan, wären sie eventuell schneller aus dem Finanzdruck herausgekommen. Der Stolz Herrn Bunks, die Einrichtung erfolgreich aufgebaut zu haben resultiert auch daraus, dass eine andere, zur selben Zeit gegründete Einrichtung aufgrund zu großer Wachstumsfokussierung pleite ging. Zwischenzeitlich musste eine zweite Einrichtung ihre Pforten schließen. Diese Einrichtungen hatten Probleme, vom örtlichen Jugendamt belegt zu werden, da sie es sich, so Bunk, „mit denen verscherzt“ (31) hätten. In wirtschaftlichem Druck hätten sie Jugendliche aus anderen Ju-

gendamtsbereichen unabhängig vom Störungsbild aufgenommen. Die Gruppendynamik war dann nicht mehr beherrschbar, „dann ist halt ganz viel Randal“ (33). Die Jugendlichen müssen wieder in die Klinik und die Belegung ist nicht mehr gegeben. Eine Einrichtung habe „das Personal verheizt“ (36) und es nicht geschafft, den Jugendlichen Grenzen zu setzen. Sie seien konsequenter. Es wird deutlich, dass die „innere Ruhe“ in der Einrichtung elementar für die wirtschaftliche Existenzsicherung ist: Eine Überforderung der Gruppe durch Fluktuation o.ä. löst problematische Verhaltensweisen der Jugendlichen aus. Nehmen diese Überhand, kommt es zu Abbrüchen oder Klinikaufenthalten. Wird das dem Jugendamt bekannt, entsteht ein schlechter Ruf und daraus resultiert ein spiralförmiger Abstiegsprozess. Aktive pädagogische Interventionen bei Grenzüberschreitungen haben nicht nur den Sinn der Arbeit mit dem Jugendlichen selber, sondern auch den des Schutzes anderer Jugendlicher, der Gruppe insgesamt, der Mitarbeiter und in einem recht direkten Zusammenhang der Sicherung der Existenz der Einrichtung:

*„... wir dulden eigentlich auch keine Handgreiflichkeiten, wo wir sagen, Konflikte können anders ausgetragen werden und wenn jemand da wirklich aggressiv wird, der wird ne Woche nach Hause geschickt. (...) Es ist für den Jugendlichen ein Signal, es ist für uns also ne schwere Tat. Und ne, also da bin ich, da sind wir ziemlich rigoros einfach gewesen. Und wir sind in drei Jahren, bis auf einen Zwischenfall gab's keine Auseinandersetzung. Die Kids können ihre Türen offen lassen. Es gibt kein Klauen. Net, weil wir diese Moralapostel sind, sondern ich denke schon, da haben wir ein ganz ordentliches Klima.“ (42-51)*

Seine Rolle, so Herr Bunk, erfordere auch, „nicht nur immer verständnisvoll und fürsorglich“, sondern auch „knallhart sein“ (830) zu können, um ausstehende Gelder einzutreiben oder Finanzierungsstrategien zu erarbeiten:

*„Und von daher kann ich da auch schon in diesen Bereichen, auch schon /äh/ja, recht knallhart sein, ne. Also das heißt, die Jugendämter, die zahlen ja 'ne Pauschale, ne. Am Anfang des Monats. Und wenn die nicht kommt, dann ruf ich aber schon mal an und sag, hier Leute, ich muss auch meine Mitarbeiter bezahlen, jetzt aber mal rüber mit der Knete, ne. ...“ (842-843)*

Die Wahl der privatwirtschaftlichen Rechtsform der GbR setzt sich gegenüber dem im Bereich der Trägerschaften sozialer Einrichtungen häufig gewählten Verein dadurch ab, dass sie nicht als gemeinnützig anerkannt ist und nicht in den Genuss der entsprechenden finanziellen Vorteile z. B. steuerlicher Art kommt. Der Einsatz seines privaten Kapitals stellte für Herrn Bunk in der Gründungszeit eine Belastung dar. Mit einem Scheitern hätte das Vertrauen der Mitstreiter enttäuscht und auch seine private Existenz neu aufbauen müssen:

*„Ja, das hat mir halt die ersten zwei Jahre, also das war schon, so hart hab ich das auch noch nie erlebt. Das war in der Kneipe oder /äh/ da mit dem anderen Verein, hätteste auch immer bankrott oder pleite gehen können, klar. ../äh/ aber hier hat ich auch noch mal die Verantwortung, da haben ja auch zig Leute ihren Job /äh/ ihre feste Stellung von woanders aufgegeben, um mit mir zusammen halt was /äh/ zu erstellen. Und ich weiß nicht, die Situation auf dem Markt kennst du ja auch, dass es nicht unbedingt so leicht ist /ähm/, was wieder zu finden. Und diese Verantwortung, Mensch, wenn das den Bach runtergeht, .. oder ja, hier mein ganzes Haus wär halt auch drauf gewesen, oder meine ganze Existenz. Das hat mich schon einige, also nicht schlaflose Nächte, aber ich bin schon zeitweise morgens um fünf, sechs aufgewacht .. /äh/ ja, und dann kamen Gedanken, Mensch, was musste heute noch alles machen, ne und diese Ämter und Behörden, das ist ja auch alles für dich neu.“ (505-510)*

Im Umgang mit den Jugendämtern galt es, eine „gewisse Vorgehensweise“ (512), wie spezifische Umgangsregeln und Verwaltungsabläufe kennen zu lernen. Zu Beginn sind die Kontakte mit Ämtern und Behörden Herrn Bunk schwer gefallen, die „gewisse Vorgehensweise“ (512) war ihm unbekannt. Im Laufe der Zeit änderte sich das.

Der Beginn der Kontakte hatte die Funktion und Notwendigkeit, eine Akzeptanz bzw. den „guten Ruf“ der Einrichtung und somit eine Belegung der Plätze zu erzielen. Die Einrichtung hat einen Jahresumsatz von 606.000 Euro. Sie schüttet einen Gewinn aus, von dem sich die Unternehmer je ein Gehalt in etwa der Höhe einer BAT IVa-Stelle incl. Arbeitgeberkosten auszahlen. Der restliche Gewinn in etwa der gleichen Höhe verbleibt als Investitionssumme.

Die Höhe des Tagessatzes konnte über die Jahre gehalten bzw. den Preis- und Tarifsteigerungen angepasst werden:

*„... viele anderen mussten runter gehen, aber wir hatten Glück. Aber vielleicht kenne ich den Kämmerer auch ganz gut. Ja, Verbindungen ist schon viel, Alexandra, also das, wenn de siehst, ich denke ich bin gut hier bekannt, bei den Jugendämtern, auch vorher schon. Wenn de da en guten Draht hast, dann wird's dir doch um einiges leichter gemacht.“ (109-112)*

### **Professionalisierung der laufenden Arbeit**

Mittlerweile habe die Einrichtung, so Herr Bunk, einen „ganz guten Ruf“ (577), sie machten „auch eine ganz gute Arbeit“ (578). Die Gruppe habe mittlerweile eine „gewachsene“ Struktur, die Jugendlichen seien auch untereinander pädagogisch tätig, indem sie neuen z. B. mitteilten, dass in der Einrichtung und im Ort nicht geklaut werde.

Herr Bunk sieht im ersten Interview das Fehlverhalten der Herkunftsfamilien als Grund für die psychische Krankheit der Jugendlichen. Diese hätten als schwächste Glieder der Familie aufgrund ihres Leidens eine Krankheit entwickelt, die sie in die Psychiatrie gebracht habe. Die von ihm betreuten Kinder könnten nicht in ein Elternhaus zurück, wobei Herr Bunk den Begriff Elternhaus für die Herkunftsfamilien kritisiert. Entweder, sie hätten alleinerziehende Mütter, oder solche, die durch mehrere Kinder aus verschiedenen Ehen belastet seien. Oder der Vater sei Alkoholiker oder es habe Missbrauch gegeben. Die Kinder aus diesen Familien hätten die Chance, ihre Krankheit zu bewältigen und ein „normales“ Leben zu führen. Dieses Ziel der Arbeit soll erreicht werden, indem die Jugendlichen Sicherheit durch einen strukturierten Alltag erfahren, ein Ort der ihnen Forderungen vorgibt und Sicherheit gibt:

*„Ich bin eigentlich jemand, der wirklich schon aus diesem Laissez-fairen Erziehungsstil kommt, also, /äh/ so selbstverantwortlich, aber wir haben auch gemerkt, dass viele Sachen, ganz wichtig sind, /ähm/ ja, dass so 'n Rahmen aufgezeigt wird. Dass dieser Rahmen für die sehr viel Sicherheit bedeutet, ne ...“ (666-671)*

In der Zeit des zweiten Interviews hat sich die Einstellung zu den Herkunftsfamilien insofern verändert, als dass eine Zusammenarbeit mit ihnen angestrebt wird:

*„... wir können die Eltern nicht aus ihrer Pflicht voll entlassen.“ (46/47)*

Am Beispiel der Elternarbeit erläutert Herr Bunk, dass sie als Einrichtung sich mit Qualitätsmanagement beschäftigen und dabei sind, Standards für ihre Arbeit zu benennen:

*„Wenn ich so erlebe, unser erstes Konzept, wo es hieß, wir machen intensive Elternarbeit. Was heißt das? Das sind sozialpädagogische Schlagwörter, das kannste mit allem und nichts füllen. Wo wir jetzt eben so Standards festgelegt haben. Elterngespräch findet einmal im Monat statt. Hat ne Dauer von einer bis ein-einhalb Stunden. Den ersten Besuchskontakt wollen wir im Elternhaus haben, um auch zu sehen, wie ist da das Milieu, wie ist da die Atmosphäre...(...) Das kannste ja mit Worten gar nicht erfassen ...“ (96-100)*

In der laufenden Arbeit werden dort, wo sich für die Jugendlichen Schwierigkeiten zeigen, Wege gesucht, diese zu überwinden. Zu Beginn der Arbeit geschah das oft über persönliche, private Kontakte, wie folgendes Beispiel aufzeigt:

*„... und dann haben wir mal nach 'nem dreiviertel Jahr versucht mal wieder auf die Sonderschule halt zu bringen, wo der Rektor sagt, ehm, der will ja gar nicht, kann ich nicht aufnehmen. Ja, und dann haben wir aber auch 'n Trick gemacht, ein Bekannter von mir ist Rektor auf so 'ner praktisch bildbaren Schule, das sind so kleinere Klassenverbände, wo du auch nicht unbedingt so am Unterricht, also gezwungen wirst, immer ständig präsent zu sein, und dann hat der das da ein viertel Jahr gut geschafft und dann ist der quer eingestiegen in die 7. Klasse Gesamtschule, direkt Hauptschulzweig und hat das Jahr erfolgreich bestanden, dies Halbjahr, im 8. Jahr hat er sogar einen Wanderpokal bekommen für die beste schulische Leistungssteigerung vom 1. zum 2. Halbjahr, ja, und macht jetzt, ist jetzt dran seinen Hauptschulabschluss zu machen und will dann weiter mittlere Reife machen.“ (736-752)*

Auch nach vier Jahren nutzt die Einrichtung Kontakte im Sinne der Jugendlichen, jedoch nicht mehr überwiegend auf privater Ebene. Bei Einschulungsproblemen beispielsweise wird mit dem staatlichen Schulamt gesprochen. Flexible Kooperationen finden nunmehr zwischen Einrichtungen statt. So können die Jugendlichen zeitweise am Sporttraining eines Jugend-

zentrums teilnehmen. Eine Jugendliche hatte die Möglichkeit, nachdem sie sich im Rahmen einer Kooperation durch ein Praktikum bei einem Ausbildungsträger bewährte, dort eine Ausbildungsstelle zu ergattern und eine Hauswirtschaftslehre zu absolvieren, obwohl das Arbeitsamt sie vorher zwei Jahre für unfähig hielt, einen Beruf zu erlernen.

In die Einrichtung wurden zwischenzeitlich auch Jugendliche aufgenommen, die aufgrund ihrer Störungen intensivere Betreuung, sowohl in der Schule, als auch in der Freizeit brauchen. Diese Betreuung wird von der Einrichtung organisiert bzw. durchgeführt und zusätzlich vergütet:

*„... da sind wir mittlerweile auch frecher, früher ham wir immer gedacht, wir müssen alles selber erledigen. Da ham wir jetzt von der Schule halt her acht oder zehn Stunden Nachhilfe beantragt und auch bekommen ...“ (499-501) „... ja und die anderen beiden kriegen halt Zusatzstunden in der Betreuung im Freizeitbereich. Von uns, über Fachleistungsstunden.“ (512-516)*

Diese flexible Unterstützung macht es möglich, auch schwierigere Fälle aufzunehmen, die ansonsten das empfindliche Klima in der Gruppe sprengen könnten. Stärker als vor vier Jahren hat sich die Einrichtung mit anderen Kleinheimen vernetzt. Sie legen untereinander ihre Preise und Leistungen offen, um sich von den Kostenträgern nicht ausspielen zu lassen:

*„Weil's Jugendamt kommt ja schon an und sagt, Mensch, aber eigentlich müsstet ihr doch billiger sein und wir haben doch keine Ahnung von den Anderen. Und wo wir jetzt auch unsere Zahlen offen legen und und und, dass uns da nicht so schnell was vorgemacht werden kann.“ (118-120)*

Gemeinsam werden Qualitätsstandards entwickelt, um Leistungen vergleichen zu können. Auch eine der Einrichtungen, die geschlossen haben, war in dem Vernetzungszusammenhang integriert, was sie jedoch nicht rettete, obwohl kollegiale Hilfe präsent war. Der Druck von Seiten der Kostenträger wird härter:

*„Äh, was immer noch im Raum steht n Stück so als dunkle Wolke, das ist einfach dieses Einsparen von der öffentlichen Hand. Die wollen ja jetzt, sind eigentlich auch angehalten, ahm, dass sie net mehr so viel für Maßnahmen ausgeben. Das kriegste schon mit, es wird mehr nach dem Geld gefragt. Wie teuer seid ihr?“ (91-94)*

## **Veränderung der Unternehmenspartnerschaft**

Im ersten Interview wurde deutlich, dass die Beziehung zwischen den Geschäftspartnern nicht unbelastet war. Der Kompanion führte eine eher stille Teilhaberschaft und Herr Bunk musste die Geschäfte alleine führen:

*„Also im Endeffekt mach ich das dann.“ (810)*

Angesichts der belasteten Beziehung zu seinem Kompanion, schwebte ihm damals vor, dass dessen Anteile verringert und an die Mitarbeitenden verkauft werden:

*„Und hier überlege ich auch mal, ne, ja dass sie, auch unter der Tatsache, dass mein Kompanion ja eigentlich gar nichts mit dem Laden zu tun hat, ob er nicht mal ein paar Prozent seiner Anteile abgeben will, ja, und die Mitarbeiter sich einkaufen können.“ (992-996)*

Eine Mitarbeiterbeteiligung und Weiterführung aus dem Team heraus hält er für am ehesten geeignet, die entwickelten „Ideen oder die Philosophie“ (1012) weiterzugeben. Seine eigene Perspektive sieht er auf etwa zehn Jahre festgelegt, aber die Einrichtung, in die er so viel Energie gesteckt hat, soll weiter bestehen:

*„Dann möchte ich auch irgendwann mal aufhören zu arbeiten, nit weil ich dann soviel Geld verdient hab, wo ich denk, das reicht mir dann. Und dass, ja aber dass das halt auch weitergeführt werden kann, ne. [...] Und wo ich auch wüsste /äh/, ja es sind .. ja, es sind Leute aus unserem Team eigentlich. .. Ne, das kann ja auch von mir aus über Generationen so weitergehen ...“ (999-1006)*

Zwischenzeitlich ist der Kompanion ausgestiegen und hat seinen Anteil an eine Mitarbeiterin verkauft. Die anderen Mitarbeitenden entschieden sich dafür, Arbeitnehmer bleiben zu wollen. Die neue Teilhaberin und Herr Bunk informierten sich bei der IHK über Fördermöglich-



keiten, sind dort gut beraten worden und konnten ein Konzept für die Investitionsgelder der Geschäftspartnerin ausarbeiten, das die Hausbank so auch bewilligt hat:

*„... der Vorteil ist, wir sind nen Unternehmen, was schon seit sechs Jahren zu dem Zeitpunkt bestand, die also einfach Zahlen vorweisen konnte (...) und das ging eben sehr reibungslos. Es ist eben immer die Schwierigkeit, du musst dich da nen viertel Jahr sehr auf diesen finanziellen Rahmen konzentrieren, um überhaupt zu verstehen und dann lief das aber, dann wussten wir, was wir wollten. Natürlich war für meine Kollegin sehr wichtig, wie sind ihre wirtschaftlichen Verhältnisse, also man muss schon so, manchmal so ne viertel Betriebswirt sein.“ (193-199)*

Die neuen Geschäftspartner haben untereinander einen Vertrag, der eine fifty-fifty-Regelung vorsieht. Die Gründungsaufwände der neuen Partnerin, die in ein laufendes Unternehmen einsteigt, sind nicht mit dem finanziellen Risiko und der Energie zu vergleichen, die Herr Bunk aufbringen musste, als er die Einrichtung aufbaute:

*„Sie ist da jetzt eingestiegen, hat mit diesem Geld den Olaf abgelöst und der Rest ist mir egal. Ich weiß auch, dass ich da sicherlich eh mehr Geld hätte rausziehen können, aber das ist mir so egal, weil ich möchte ne gleichberechtigte Partnerin haben.“ (178-180)*

Herr Bunk hätte finanziell auch ohne Partnerin weiter arbeiten können, da die Investitionen alleine mit seinen Sicherheiten gedeckt waren, wollte aber kein „Einzelkämpfer“ sein. Für den ehemaligen Kompanion, der nach sechs Jahren eine Ablöse von 100.000 Euro erhielt, dürfte das angesichts dessen, dass er sich an der Alltagsarbeit nicht beteiligt hat und sein Einsatz zum größten Teil aus der Ideenentwicklung und Etablierung der Einrichtung durch Nutzung seiner persönlichen Kontakte bestand, eine gute Rendite gewesen sein. Die neue Teilhaberin in ihrer Funktion als Unternehmensleiterin einzuführen, war ein längerer und auch für Herrn Bunk schwieriger Prozess:

*„Und es ist eben schwierig, wenn jemand Neues da ist, der sich erst mal einarbeiten muss. Du musst also doch ganz viel, was auch ihr Wunsch war, überprüfen. Und findest natürlich auch immer wieder Fehler oder Ungenauigkeiten und das gibt natürlich der Anderen auch nit das Gefühl der Souveränität. Ja und dieser Prozess hat jetzt schon so n halbes Jahr gedauert, wo ich aber merke, ich kann immer mehr abgeben, gebe auch immer mehr ab, ohne auch ständig bängen zu müssen, macht sie das richtig?“ (137-142)*

## **Reflexion der Gründungsphase**

Herr Bunk hebt als Unternehmer die Verantwortung für die Arbeitsplätze seiner Mitarbeiter hervor. Er möchte als verantwortungsvoller Träger der Einrichtung in der Sozialen Arbeit sichere und gute Arbeitsplätze gestalten:

*„Ich bin kein so 'n Yuppie, sicherlich nicht, ich fahr auch keinen Porsche, bin bis vor G. bin ich die letzten zwei Jahre nur, also davor, nur Fahrrad gefahren. Ich bin halt 'n alter Gewerkschaftler, bin ich immer noch. Aber ich bin auch Unternehmer, klar. Aber nicht so einer der, .. ja, eben kein Yuppie. Aber natürlich bin ich Unternehmer, und ich bin /ähm/ und das ist auch das wichtige für mich, ich arbeite im sozialen Bereich, das heißt aber ich muss trotzdem knallhart kalkulieren können. Weil davon hängen auch die Arbeitsplätze meiner Mitarbeiter ab, ne. Und von daher kann ich da auch schon in diesen Bereichen auch schon /äh/ ja, recht knallhart sein, ne.“ (822-843)*

Diese Verantwortung zu tragen macht ihm drei bzw. sieben Jahre nach der Gründung nicht mehr so viel Stress wie zu Beginn, da sich die Wohngruppe finanziell konsolidiert hat und die pädagogische Arbeit zuverlässig läuft. Die Kombination der hohen Arbeitsbelastung und des finanziellen Drucks während der Gründung war belastend und habe dazu geführt, so Herr Bunk, dass für das Privatleben keine Zeit oder Energie geblieben sei:

*„Ja, also Privatleben ist zwei Jahre echt auf der Strecke geblieben, ne. .. Das möchte ich eigentlich auch nicht mehr machen.“ (537-539)*

Herr Bunk ist sich zum Zeitpunkt des ersten Interviews nicht sicher, ob er innere Zufriedenheit als Angestellter erreicht hätte, jedoch auch nicht, ob er sie in der eigenen Einrichtung erreicht:

*„Gut nach den festen Jobs, ich kann mich da schon einfinden, ich hätte auch weiter bei dem [kirchlichen Wohlfahrtsverband] arbeiten können, das wär fünf Minuten von hier gewesen, aber ob dann nach Jahren*

*so 'ne Zufriedenheit da ist, weiß ich auch nicht, ob die Zeit in G. da ist, auf jeden Fall kann ich die ersten drei Jahre hassen eigentlich in G., ne. Es ist jedenfalls ein Gefühl da, ne. ... Mhm ..." (938-945)*

Er schildert, dass sich sein „Freiheitsdrang“ seit der Gründung gelegt habe und er, auch aufgrund seines Alters, wissen möchte, wo er hingehört. Diese persönliche Veränderung des nachlassenden „Freiheitsdrangs“ bringt Herr Bunk damit in Verbindung, dass die betreuten Jugendlichen immer wieder für Überraschungen sorgen.

Zum Zeitpunkt des zweiten Interviews ist die Arbeitsbelastung für Herrn Bunk auf ein durchschnittliches Maß einer normalen Vollzeitbeschäftigung gesunken und er nimmt sich den Raum private Perspektiven zu verfolgen. Insgesamt bietet ihm die Arbeitsform als selbstständiger Sozialarbeiter eine Balance zwischen Freiheitsgefühl und gleichzeitigem adäquaten Gefordert sein. In 2008 will er überprüfen, ob er mit der Arbeit aufhören möchte. Das Maß dafür ist, ob er mit den Jugendlichen sportlich noch mithalten kann. Die Einrichtung soll nach seinem Ausstieg bestehen bleiben, was für Herrn Bunk eine realistische Chance hat:

*„... ich glaube, ich bin mittlerweile ersetzbar. Was ja auch schön ist. Es schmerzt auch, weniger gebraucht zu werden, es ist aber schön, ganz klar. [...] Wo ich merke, ich kann da auch nen halbes Jahr weg sein und ich hätte das Gefühl, die kriegen das auch ohne mich hin. Und das war vor zwei, drei Jahren oder vier, oder zwei noch so, wo Mitarbeiter sagten, Mensch, haste dir mal überlegt, wenn dir was passiert, wir schaffen es noch nicht. Das Pädagogische schon, aber so die Ganzen, das Ganze was drumherum hängt, zu schaffen und das war für mich eben auch mit nen Auslöser, dass ich wieder nen Kompanion haben wollte.“ (425-438)*

Obwohl er nun die Möglichkeit hätte, hat Herr Bunk nicht den Wunsch, viel und lange auf Reisen zu gehen, wie er es früher gemacht hat. Er hat seine „Heimat“ in der Einrichtung gefunden.

## **Perspektiven**

Herr Bunk beobachtet die Notwendigkeit, die in seiner Einrichtung betreuten Jugendlichen durch ein Betreutes Wohnen in die Selbstständigkeit überzuleiten, ohne dass wieder Beziehungsabbrüche stattfinden. Dieses Betreute Wohnen offiziell zu installieren ist (noch) nicht möglich, da er keine Chance für die Übernahme der Kostenträgerschaft sieht:

*„Aber wo dann auch Gesetze, ne, rankommen, weil der LWV halt selber betreut und hat selber Personal dafür, aber das, bei den Jugendlichen oder jungen Erwachsenen eigentlich ständig durch Beziehungsabbrüche geprägt ist, und wir hier ja nun auch 'ne Bindung /äh/ seit drei Jahren mit denen haben und der uns auch vertraut, .. aber das ist den Kostenträgern scheißegal, ne. Na gut, der drückt, da tricks ich dann halt 'n bisschen, bewege mich am Rand der Legalität, in dem ich das dann, dem hab ich trotzdem 'ne eigene Wohnung angemietet, nenne das aber dann nicht Betreutes Wohnen, sondern nenne das Außenwohngruppe.“ (681-693)*

Die Einrichtung betreut die Jugendlichen, die in eigene Wohnungen ziehen, bis zum Alter von 21 Jahren weiter und begleitet den Verselbstständigungsprozess. Dann liegt die Zuständigkeit nicht mehr beim Jugendamt, sondern beim Landeswohlfahrtsverband. Perspektivisch würde Herr Bunk es gerne ermöglichen, dass die Jugendlichen zusammen in kleine Wohngemeinschaften ziehen könnten und dort im Rahmen eines betreuten Wohnens begleitet werden. Da gebe es Bedarf, aber keine Plätze. Der größte Teil des Betreuten Wohnens sei auf ältere Menschen ausgelegt. Die Folge sei, dass einige Jugendliche wieder in stationäre Einrichtungen abgegeben werden müssten. Dies moniert Herr Bunk politisch seit Jahren, auch schon zur Zeit des ersten Interviews, allerdings erfolglos. Die durch seine Einrichtung geleistete Entwicklungsarbeit bei den Jugendlichen wird durch die mangelnde Weiterversorgung gefährdet:

*„Und wir merken, dass drei Jugendliche von uns mittlerweile ganz schwere Lebenswege hatten, wo wir glauben, das wäre nicht passiert, wenn durch adäquate Stellen, also unsere Idee ist, wir müssen wissen, wann erfüllen die Jugendlichen bei uns die Norm, dass sie ausziehen können und wir müssen aber auch die Norm, die Grundbedingung erfüllen, das sie weiter gut versorgt sind. Diese Grundbedingung stimmt nicht und da arbeiten wir, wollen wir jetzt und sind wir schon dran, politisch zu arbeiten ...“ (231-236)*

Um aktuell Entwicklungsschäden zu vermeiden, ist Herr Bunk mit einer Einrichtung, die Betreuungen für über 21-Jährige ausführt eine strategische Allianz eingegangen. Über einen längeren Zeitraum um den 21. Geburtstag herum, wird die Betreuung gemeinsam durchgeführt, um einen sanften Übergang ohne das Problem des Beziehungsabbruchs durchzuführen:

*„Die Einrichtung ist auf jeden Fall eine, die das Problem erkennen. Und eh, da auch konstruktiv genauso wie wir was machen wollen. Und mit denen man über unbürokratische Weise, hoffe ich, es schafft, das nen Stück aufzuweichen [...] und hoffentlich in nem Jahr wir feststellen können, oder en Konzept haben wo wir sagen können, hier, guckt ma, geht doch. Wir ham das so und so gemacht.“ (263-264/283-284)*

## **Resümee**

Konstituierend für die berufliche Selbstständigkeit Herrn Bunks ist die Fähigkeit, die eigenen Defizite wahrzunehmen und aktiv nach einer Ergänzung zu suchen und sie in eigene Kompetenzen umzuwandeln.

Schwelende Probleme der Gründung waren Unklarheiten in der Partnerschaft, Arbeitgeberrolle und Teamorganisation. Diese wurden im ersten Interview deutlich und sind in der Zwischenzeit vor dem Wiederholungsinterview aktiv angegangen worden. Sie hatten jedoch ihre „Funktion“: nur der erste Partner verfügte über geschäftskonstituierendes Kapital in Form der Geschäftsidee und den zur Umsetzung notwendigen Kontakten. Dieses Humankapital hat sich durch den Verkauf für ihn in ein geldwertes Kapital verwandelt. Nach der Gründung waren seine Ressourcen ausgeschöpft. Während zu Beginn ein diffuser Anspruch des hierarchielosen Teams herrschte, wurde im Weiteren deutlich, dass ein teamgeleitetes Team keine praktikable Organisationsform war, da es als solches nicht die Interessen der Leitung vertritt. Mit zunehmendem „learning-on-the-job“, auch durch Kompetenzgewinn durch „abgucken“ von den Teammitgliedern wird es Herrn Bunk möglich, in die Rolle des Arbeitgebers hinein zu wachsen, der die Verantwortung übernimmt. Zum Zeitpunkt des zweiten Interviews nach knapp vier Jahren wurden die Rollenunklarheiten aufgearbeitet. Mit dem Ausstieg des Gründungspartners, der sich nicht als inhaltlich begleitender Partner erwies und Herrn Bunk in der Startphase der Einrichtung damit zum „Einzelkämpfer“ machte, ergab sich für den Interviewten die neue Möglichkeit, die Arbeitsbelastungen zu teilen und eine Geschäftspartnerin zu wählen, die seine breiten Kompetenzen auf gleicher Ebene stehend durch ihre Kompetenzen ergänzen konnte. Damit wird er in die Lage versetzt, gelöster mit der Rolle des Chefs und Verantwortlichen umgehen zu können, da er nunmehr erstmals sowohl in seinen Kompetenzen, als auch seinem Bedürfnis danach, nicht alleine gelassen zu sein, von seinen Mitarbeitern unabhängig ist.

Die zunehmende Klarheit in der Struktur der Einrichtung wächst parallel mit der fachlichen Kompetenz. Während es zum Zeitpunkt der Gründung darum ging, Kompetenzen zu sammeln, ein Konzept zu entwerfen, zu erproben und die Situation „unter Kontrolle zu haben“, haben sich knapp vier Jahre später die Kompetenzen Aller spezifiziert und es wird aus eigenem Interesse das bestehende Konzept systematisch mit Qualitätsstandards versehen. Dies erfolgt mit dem Ziel, sich aktiv positiv weiter zu etablieren und die Existenz somit vorausschauend und dauerhaft zu sichern. In Bezug auf die Frage der Arbeit, den zur Verfügung stehenden Handlungsspielräumen nachzugehen, bedeutet dies, dass die selbstständige sozialarbeiterische Tätigkeit sich in einer wirtschaftlich gesicherten Situation befindet, in der Herr Bunk in der Lage ist, Zeit darin zu investieren, agierend und vorausschauend die „Markt“-Situation zu analysieren und sich zu perspektivischen Anforderungen von außen, wie z. B. des Nachweises von Qualitätsstandards, zu positionieren.

Problematisch ist in diesem Zusammenhang, dass die Einrichtung in einem Arbeitsfeld tätig ist, das rein auf der Kostenerstattung durch öffentliche Mittel beruht. Politische Veränderun-

gen können jederzeit die Existenzsituation der Einrichtung verändern und in Frage stellen. Die Gründungssituation zeigt, dass die Unternehmer in diesem Bereich aufgrund ihrer persönlichen Kontakte Einfluss nehmen können. Sie stellen jedoch eine unklare, weil in ihrer Wirksamkeit unkalkulierbare Ressource dar, die grundlegende überregional verankerte Veränderungen des Arbeitsfelds nicht im Sinne des eigenen Unternehmens beeinflussen können. Diese Grenzen werden an dem Punkt deutlich, wo der Interviewte das Arbeitsfeld um das Betreute Wohnen ausweiten will, um den von ihm betreuten Jugendlichen eine Verselbstständigungsphase ohne Beziehungsabbruch bieten zu können. Hier sind die Ressourcen durch politische Kontakte aufgebraucht. Als Alternative wird statt dessen versucht, durch strategische Allianzen mit anderen Trägern im gewünschten Tätigkeitsgebiet und aktives eigenverantwortliches Handeln Fakten zu schaffen, die dann im Folgenden eine Erweiterung des Unternehmens durch fachliche Argumentation zum Zuge kommen lassen.

### **Vergleichendes Zwischenergebnis**

Herr Bunk profitiert im Gegensatz zu Frau Meier von seiner selbstbewusst genutzten und dadurch verstärkten Kompetenzvielfalt und Flexibilität, die ihn in seinem gesamten Leben weitestgehend Unabhängigkeit verschafft hat. Die nutzte er, um seinen Vorlieben nachzugehen, während Frau Meier sich stetig ihren subjektiv empfundenen bzw. objektiven Verpflichtungen stellte.

Gegenüber Frau Meier hat Herr Bunk den Vorteil, in einem Arbeitsgebiet tätig zu sein, das zentral sozialarbeiterisch definiert ist, zwar politischen Veränderungen unterliegt, jedoch bislang nicht in solch starkem Maß wie die Pflegeversicherung unter verkürzten betriebswirtschaftlichen und auf eine körperliche Grundversorgung zugespitzten Aspekten verändert wurde. Die Finanzierungsbedingungen der Jugendhilfe machen es Herrn Bunk im Gegensatz zu denen des Pflegedienstes möglich, seine Mitarbeitenden dauerhaft tariflich zu entlohnen und Arbeitsbedingungen zu schaffen, die ein Ausbrennen der Mitarbeitenden verhindern sollen. Herr Bunk nutzt die von Frau Meier angemahnten politischen Einflussmöglichkeiten, sowohl auf Basis persönlicher Beziehungen, als auch auf formalen Wegen. Er tritt mit seinen Konkurrenten, wie zu Beginn der Pflegedienst auch, zur Verfolgung gemeinsamer Ziele bislang solidarisch auf. Dennoch verlangt die Selbstständigkeit in sozialstaatlich verankerter Finanzierung eine grundlegende Anpassung an die bestehenden Regelungen der Öffentlichen Verwaltung.

### **3.3 Herr Müller: Scheiterte bei der Gründung eines Kleinstheims**

Herr Müller beabsichtigte im Grund die gleiche Gründung wie Herr Bunk, mit einer etwas anderen Zielgruppe, aber der gleichen Kostenträgerschaft.

#### **Gründungs idee und Gründungsmotivation**

Herr Müller ist diplomierter Ingenieur und studiert in einem berufspädagogischen Aufbaustudiengang. Er arbeitet als studentische Hilfskraft in einem ingenieurwissenschaftlichen Institut. Mit Frau und kleiner Tochter lebt er im ländlichen Raum. Dort ist er involviert in eine Gruppe, die ein Kleinstheim gründen wollte bzw. vielleicht noch gründen wird. Seit langen Jahren betreut Herr Müller ehrenamtlich Kinder in einem Sportverein. Je mehr Kontakt er mit Kindern gehabt hätte, desto größer sei sein Wunsch geworden, sich professionell mit Kindern zu beschäftigen. Im Freundeskreis entsteht die Idee, ein Kleinstheim zu gründen:

*„... /Ähm/ ursprünglich war es so, dass es eigentlich 'ne Idee aus dem Idealismus raus ist. /Äh/ Hintergrund ist folgender, mein sehr langer Freund, also mein Trauzeuge auch, ist Ergotherapeut, und dessen Lebensbegleiterin arbeitet in einer, ja, in einem Kinderheim, (...) Und die sind halt immer frustriert von der*

*Arbeit gekommen, und die haben halt gesehen, dass es Massen Gelder in dieses Projekt reingesteckt wird, /äh/ aber letztendlich bei den Kiddys sehr, sehr wenig Geld ankommt. Dass sehr, sehr viel Geld auf dem Behördenweg liegen bleibt. Das heißt nicht liegen bleibt, sondern halt verwendet wird. /Äh/ hinzukommt, dass in so 'ner GroÙeinrichtung die Betreuung nicht so ist wie in 'ner Kleinsteinrichtung. Und von ihr die Freundin war halt eben der, auch der Meinung, die ist Diplom-Sozialpädagogin, und dann hat man so aus Flaks mal gesagt, wie wär's denn eigentlich, wenn wir uns selbstständig machen würden.“ (15-33)*

Mit dem „Ideal“ im Kopf, Kindern eine effektivere und effizientere Betreuung zu bieten, wurde die Gründung eines Kleinstheim vorangetrieben.

### **Arbeitsideal und Zielgruppe**

Ein Kleinstheim bedeutet für Herrn Müller eine Einrichtung, die pädagogisch und therapeutisch arbeiten soll, um den Entwicklungsprozess von höchstens sechs bis acht Kindern ab vier Jahren bis zum Erwachsenenalter zu begleiten.

Teil der „Idealvorstellung“ war ein Bauernhof mit Streichelzoo. Neben Kindergarten- und Schulbesuch im Ort hätten sie so regelmäßige kleine Pflichten in der Tierpflege übernehmen und Beziehungen zu den Streicheltieren aufbauen können. Das Konzept hat das Vorbild einer Großfamilie: Der Ergotherapeut und seine Lebensgefährtin wohnen auf dem Hof, ebenso wie die Sozialpädagogin, die ihre eigene Wohnung bekommen hätte. Ziel wäre gewesen, langfristige Beziehungen zu den Kindern und Jugendlichen aufzubauen:

*„... bis zur ersten Berufsausbildung (...) sogar noch darüber hinaus ...“ (236)*

Das konzeptleitende „Ideal“ der Gründungsgruppe war, eine dauerhafte gemeinsame Lebensform zu installieren:

*„Also wir hatten gehofft, dass wir dann Kinder bekommen, die niemand haben möchte, denen wir dann halt 'ne neue Perspektive geben könnten, und die irgendwann mal mündige Steuerzahler werden. .. Mittlerweile sieht es ja auch so aus, dass sie /äh/ das Bestreben ja nicht mehr so ist, dass die Kinder aus den Familien für immer und ewig genommen werden, sondern dass sie ja mittlerweile auch /äh/ das Konzept, /äh/ dass die Kinder wieder zurückgeführt werden sollen, wenn die Situation vor Ort es wieder erlaubt. (...) Gut, hätten wir auch mit leben können. Aber primär wär halt unser Ziel gewesen, solche Kinder aufzunehmen, die halt wirklich niemand haben möchte, wo auch langfristig keine Chance ist, die Kinder wieder zurück zu integrieren.“ (241-253)*

Wiederholt erzählt Herr Müller davon, dass die Kinder aufgenommen werden sollten, die für andere nicht aushaltbar gewesen sind. Diese Kinder traut Herr Müller der Gründungsgruppe zu, da sie aufgrund des guten Personalschlüssels eine intensive Betreuungsform hätte leisten können:

*„Straffällige, die auch keiner mehr haben möchte. Die auch schon, man sieht ja auch teilweise (...) hier ein Kinderheim, dann Jugendgericht, wieder zurück ins Kinderheim, ins nächste Kinderheim, weil sie keiner mehr haben wollte. [...] Und wir hätten die dann halt auch genommen, also so war unser Ziel halt auch. Weil wir sagen, okay, wir sind fünf Betreuer mit acht Kindern maximal, dann hätten man wirklich 'ne sehr gute Intensivbetreuung machen können.“ (280-291)*

Herr Müller sieht die Gründungsgruppe mit ausreichenden und wirkungsvollen Fachkompetenzen ausgestattet:

*„Also da hätten wir echt viel machen können, auch ohne diesen Behördenweg, dass man erst zum Arzt gehen muss, dass man sich 'n Rezept ausstellen lassen muss. Also dann hätte er [der beteiligte Logopäde] von sich aus therapieren können ohne (') Rezept sag ich mal.“ (263-267)*

### **Willensbildung und Arbeitsteilung**

Angesichts ihrer unterschiedlichen Qualifikationen und Erfahrungen sollte es eine Arbeitsteilung geben:

*„Heimleitung hätte die Diplom-Sozialpädagogin übernommen, auf jeden Fall. Die hätte das Management, also das pädagogische Management übernommen, ja, weil sie auch Erfahrung hat, die hätte die Fehler auch erkannt, weil sie auch langjährige Erfahrung hat. /Ähm/ ich hätte dann mehr diesen /äh/ geschäftli-*

*chen Teil übernommen, /äh/ Buchführung, Rechnung, etc., Kostenrechnung. Meine Frau als Kinderkrankenschwester hätte das mehr den pflegerischen Teil übernommen, falls was aufgetreten wäre. Kinder werden immer mal krank, sage ich. Der Thomas, wie gesagt, den therapeutischen Part, je nach dem, was man halt für, für Kinder bekommen hätte und die /äh/ Biggi, wäre dann [...] hätte dann aber auch die Gruppen übernehmen können ...“ (382-397)*

Diese Konstruktion potentieller Arbeitsbereiche zielt stark auf die Integration der vorhandenen formalen Qualifikationen ab. Nach dieser Konstruktion gäbe es zwei „Alltags-Mütter“ in unterschiedlicher hierarchischer Position, als Heimleiterin und Gruppenleiterin, eine „Notmutter“ im Fall besonderer Bedürftigkeit und zwei Väter – einer, der die Finanzverwaltung übernimmt und sich um den „angenehmen“ Freizeitteil kümmert und einen anderen, der die Spezialaufgabe „Therapien“ übernimmt. In Abhängigkeit der Notwendigkeit hätte es Gruppensitzungen zur Fallbesprechung gegeben:

*„Und dann hätten wir halt dann die Gruppensitzungen, ich weiß nicht, ob das nötig gewesen wäre, aber dann hätten wir halt gesagt, okay, jedes Kind durchgesprochen, so und so weit ist der Entwicklungsstand, das Ziel haben wir zu erreichen, haben wir das Ziel immer noch, driften wir zu weit ab, was machen wir. Also wir hätten uns da schon absprechen können ...“ (399-405)*

Berücksichtigung der Fachkompetenz bedeutet für Herrn Müller in diesem Zusammenhang, dass die von den Experten wahrgenommenen Zusammenhänge, wie z. B. Verhaltensmuster von Kindern, an die Nicht-Experten weitergegeben und von diesen angenommen und berücksichtigt werden würde:

*„Aber wenn mir jetzt die Diplom-Sozialpädagogin gesagt hätte, okay, pass mal auf, achte mal da drauf, achte mal da drauf, so und so sieht das aus, /äh/ hätte ich das gerne angenommen, also das wär jetzt nicht so, dass ich beleidigt gewesen wäre, wenn man mir was sagen würde.“ (416-421)*

Er selbst sei in der Pädagogik nicht sehr kompetent und finde somit sein Expertengebiet in der Finanzverwaltung:

*„Jeder hat sein Aufgabengebiet, aber dann letztendlich doch alle zusammen gleichberechtigt ...“ (426)*

## **Finanzierung**

Die Einrichtung hätte als gGmbH, von Herrn Müller als „soziale GmbH“ bezeichnet, organisiert werden sollen. Die Gemeinnützigkeit sollte die Werbung von Spenden ermöglichen. Gegen die Vereinsstruktur sprach die Basisentscheidungskompetenz und die Haftung:

*„Das [einen Verein] wollten wir nicht, weil da muss man ja Mitgliederversammlungen machen, und das wollten wir nicht. Wir wollten eine GmbH. [...] Und GmbH auch deshalb, weil man mit der Einlage haftet und das war's. Also falls wirklich mal was dazwischenkommen sollte, ist halt die Einlage futsch, aber mehr nicht.“ (654-663)*

Der angepeilte Pflegesatz liegt relativ mittig innerhalb des Rahmens, der von der Gründungsgruppe als üblich recherchiert wurde:

*„Ja, also wir haben gerechnet /äh/ Pflegesatz sind pro Tag, was üblich gezahlt wird, zwischen 150 und 220 Mark, wird pro Tag bezahlt. /äh/ wir hatten das durchkalkuliert, wir sind auf 185 Mark gekommen, pro Kind Tagessatz. /Äh/ komplett mit allem drum und dran, ne also. Wir hätten /äh/ natürlich 'nen Umbau davon, also jetzt bezahlen müssen, in Führungsstrichen, privat /äh/ kann man viel machen, aber nicht alles. Das muss sich dann irgendwann doch mal rechnen, man hätte dementsprechende Fahrzeuge anschaffen müssen. Wenn's 'ne GmbH ist /äh/ die Kosten, müssen halt davon getragen werden müssen. Personalkosten etc. und dann wären wir so ungefähr mit 185 Mark Tagessatz hingekommen ...“ (331-344)*

Auf die Frage, nach welchem Tarif die Gehälter berechnet worden seien, stellt Herr Müller dar, dass sie

*„... über den Daumen geschlagen [hätten], weil wir ja quasi /ähm/ uns selbst beschäftigen. Wir haben ja quasi keine Fremdangestellten. Und dann haben wir gesagt, okay, BAT ist ungefähr, sagen wir man, /äh/ 4.500 Mark brutto so ungefähr, und dann kommen noch die Arbeitgeberzulagen dazu, dann wären wir fast bei 6.000 sagen wir mal brutto, brutto mal fünf sind rund 30.000 und dann die restlichen Sachen drumherum und dann hätte das ungefähr hingehauen. (...) Also wir hätten uns da jetzt nicht die Supergehälter genehmigt.“ (354-365).*

Rechnet man den Tagessatz hoch, wird deutlich, dass die Kalkulation eher zu knapp gerechnet wurde. Es ist zu vermuten, dass sowohl Herr Müller als Ingenieur, als auch der selbstständige Ergotherapeut auf anderen Gebieten höhere Einkommen zu erwarten hätten.

### Gründungsvorbereitungen

Ausgehend von der Vorstellung, dass für eine Gründung auch ein Bedarf bestehen muss, hat sich die „Gruppe“ *„ein bisschen schlau gemacht“* (35). Sie haben festgestellt, dass der Bedarf *„eigentlich“* (38), d. h. nicht sicher, vorhanden ist. In ihren Augen oder nach ihren Informationen müssten viele, sogar *„sehr, sehr viele Kinder“* (37) aus den Herkunftsfamilien herausgenommen werden. Diese Aussage im Konjunktiv deutet darauf hin, dass dies jedoch nicht geschieht.

Für die Gruppe stellt sich angesichts ihrer eigenen Einblicke in die Arbeit einer großen Jugendhilfeeinrichtung und der Einschätzung von Familiensituationen ein Bedarf für die Alternative eines Kleinstheims dar. Die Konkretisierung der Gründungsidee erfolgte nicht über eine Konzeptentwicklung oder weitere Bedarfsfeststellung, sondern über die Entscheidung zum Kauf einer Immobilie: Der Ergotherapeut habe sich ein Einfamilienhaus kaufen wollen, überlegt, wenn *„wir uns dann vielleicht sowieso selbstständig machen möchten, dann nehm ich das gleich `ne Nummer größer“* (51-53) und habe einen Bauernhof gekauft. Das sei ein bisschen naiv gewesen, so Herr Müller, aber *„bei uns“* habe es nicht die finanziellen Probleme gegeben, die *„vielleicht manche andere Existenzgründer haben.“* (56) *„Ja, also wir haben gesagt, okay, also das war dieser gute Freund, der auch relativ gut bei Kasse ist“* (58) der habe gesagt, dass er den Bauernhof kaufe und *„dann sehen wir mal, was passiert.“* (60)

In der Darstellung des Entscheidungsprozesses wird deutlich, dass der Gründungsprozess durch den finanziell gut ausgestatteten Ergotherapeuten vorangetrieben wird. In der Gründungsgruppe deutet sich ein hierarchisches Ungleichgewicht an: Schon das Thema Gründung wurde durch die Arbeitsfrustration des Ergotherapeuten und dessen Freundin initiiert und der Ergotherapeut trifft die Entscheidung über einen Immobilienkauf als alleiniger Geldgeber anlässlich der anstehenden Entscheidung eines Einfamilienhauskaufs.

### Gründungsscheitern

Die Gründungsvorbereitungsphase des Teams war arbeitsteilig organisiert. Die Männer hatten die Finanzplanung und die Abwicklung des Immobilienkaufs übernommen, die pädagogische Konzeption sei Aufgabe der zwei Frauen gewesen:

*„Also wir haben das so gemacht, ich hab mich um den, die Abwicklung des Hauskaufs gekümmert, der Thomas und ich. [...] Wie gesagt, die Diplom-Sozialpädagogin und die /äh/ Biggi, die halt wie gesagt, in der Berufsausbildung noch ist, berufsbegleitend, die haben das /äh/ Konzept geschrieben. Ja, und als dann alles fertig war /äh/ haben wir dann gesehen, okay, wir hätten uns vorher noch mal schlau machen müssen, was den Personalschlüssel angeht, weil der ja, wie gesagt, geändert worden ist. Wie gesagt, es hat niemand seinen Job verloren, es hat niemand /äh/ sich in immense Schulden gestürzt und von daher gesehen, ist es nicht so tragisch.“* (467-482)

In der Gründungsvorbereitung vergessen hatte man die Kontaktaufnahme und den Informationsaustausch mit potentiellen Kostenträgern, die Öffentlichkeitsarbeit. Die organisatorischen Anforderungen des Arbeitsfelds wurden ignoriert bzw. falsch bewertet. Die im Interview oft wiederholte Darstellung dessen, dass der misslungene Gründungsversuch keine schadhafte Folgen nach sich gezogen habe, ist Ausdruck eines Legitimationsdrucks.

Parallel zum Immobilienerwerb hat die Gruppe beim Jugendamt Richtlinien und Personalschlüssel und nötige Unterlagen geholt, die anscheinend damals schon älteren Datums waren. Der alte Personalschlüssel war für die Gruppe sehr günstig, da Ergotherapeuten, Kinderkrankenschwestern und Erzieher mit ihren Fachkompetenzen anerkannt waren. Dass

in der langen Gründungsphase ein neuer Personalschlüssel entwickelt worden ist, der lediglich SozialarbeiterInnen und fertig ausgebildete ErzieherInnen zur Gruppenleitung berechtigt, hat das auf Kompetenzintegration der Gruppe ausgerichtete Konzept kippen lassen. Sie hätten das erforderliche Personal nicht aus den eigenen Reihen stellen können, hätten daher auf Kräfte von außen zurückgreifen müssen. Dies sei jedoch finanziell nicht machbar gewesen. Daher sei das Projekt unterbrochen worden:

*„Und somit müssten wir halt noch drei kompetente Kräfte einstellen und das würde auch unseren finanziellen Rahmen sprengen, und somit haben wir das ganze Projekt erst mal auf Eis gelegt.“ (97-101)*

Die Gründungsgruppe hat im Laufe der Gründungsvorbereitungen nicht nur die Anforderungen des Arbeitsfelds nicht ausreichend analysiert, sie hat auch keine sonstigen Beratungsmöglichkeiten in Anspruch genommen. Rückblickend hat Herr Müller die Vorstellung, dass das „Idealbild einer klassischen, erfolgversprechenden Unternehmensgründung“ anders aussieht, als das Vorgehen der Gründungsgruppe:

*„Also es ist nicht die klassische Unternehmensgründung, wie man sie sich vorstellt. Normalerweise macht man da ja ein fundierteres Konzept, was vor allen Dingen die Finanzierung angeht, und dann gibt's ja diese verschiedenen Existenzgründerseminare, die man belegen sollte. /äh/ das hab ich alles nicht gemacht (lacht), weil wir ja dieses, na ja, wie soll ich sagen, weil wir halt finanziell unabhängig waren oder sind. Kann zwar teurer werden so was, ist, na ja, ist ein bisschen blauäugig, aber /ähm/ ich denke mal, es wäre machbar gewesen, ja ...“ (453-463)*

Das finanzielle Risiko der Gründung in Form der Immobilie, wurde von dem Ergotherapeuten alleine getragen und stellt für ihn kein Problem dar. Er nutzt die Immobilie nun im eigenen Sinne. Herr Müller legitimiert das Gründungsvorgehen rückblickend damit, dass sie nicht wirklich finanzielle Risiken zu tragen gehabt hätten und somit rein „ideell“ gehandelt hätten:

*„War alles ein bisschen sehr blauäugig, aber /ähm/ bei uns war es so ein bisschen, ja, aus ideellen Gründen, und /äh/ wir hatten so gesehen kein finanzielles Risiko zu tragen.“ (144-147)*

Der Gründungsfehler wurde bemerkt, bevor Mitgliedern der Gruppe ernsthafter Schaden entstand. Herr Müller betont legitimierend, dass der Gründungsgruppe – trotz des uninformativen Vorgehens – immer klar gewesen sei, dass sie mit dem Kleinstheim eine langfristige Verantwortung übernommen hätten:

*„Das ist mir vollkommen klar, und wenn man den Kindern einmal die Chance gegeben hat, dann kann man die nach zwei oder drei Jahren nicht einfach wieder abschieben, dann fühlen die sich verarscht, und verarscht wurden die ihr Leben lang. Das wäre halt nicht machbar gewesen, also auch von meinen idealen Voraussetzungen, also Vorstellungen her.“ (601-607)*

Die Verantwortung hätten sie, so ist er überzeugt, sowohl in Arbeitsumfang, als auch fachlich erfüllen können:

*„Ja, uns ist natürlich vollkommen klar, dass man /äh/, wenn man selbstständig ist, da keine, kein 6 ½-Stunden-Tag hat oder 8-Stunden-Tag. Also, na ja so 50, 60 Wochenstunden, das ist Gang und Gäbe, wenn man selbstständig ist. (171-173)*

Die Information über Arbeitsaufwände hat er aus der Beobachtung des Ergotherapeuten gewonnen, der bereits mit zwei laufenden Praxen und einer noch im Aufbau befindlichen Praxis selbstständig ist. Während der Ergotherapeut eher als „Gründungsexperte“ und bereits selbstständig Tätiger dargestellt wird, hat das „Expertentum“ der beiden Frauen im Gegensatz oder Ergänzung dazu eine pädagogisch-fachliche Legitimation:

*„Und seine Lebensgefährtin, die wie gesagt im Jugenddorf gearbeitet hat, weiß auch, was es für 'ne Arbeit ist, mit Kindern zu arbeiten, zu betreuen. Und die Bekannte von uns, die ist /äh/ mittlerweile in 'ner Großstadt im Internat als Internats-, nicht Leitung, Gruppenleitung im Internat, und die weiß auch, was auf sie zukommt.“ (174-177)*



## Erwerb professioneller Kompetenz und Überprüfung des Gründungswunsches durch das Studium

Zeitgleich mit dem Gründungsscheitern haben Herr Müller und der Ergotherapeut ihr Sozialwesenstudium begonnen. Auf die Frage, ob das Scheitern der Grund für die Studienaufnahme gewesen wäre, antwortet Herr Müller:

*„Nee, nicht nur, nicht nur. ich hab mir, also von vornherein wollt ich eigentlich nur diesen wirtschaftlichen Teil des Kinderheims übernehmen [...] dann habe ich aber auch mich eingeschrieben mit Berufspädagogik und hab überlegt, na gut, mit Berufspädagogik hat man auch die Möglichkeit Sozialwesen zu nehmen, und hab mich aber trotzdem dazu entschieden, ein zweites Studium noch einzubringen, Sozialwesen noch mal richtig zu studieren. Und /äh/ das war eigentlich nicht unbedingt der Grund /äh/, weil der Personalschlüssel geändert wurde. Das ist eigentlich sekundär.“ (433-435/447-449)*

Herr Müller möchte Sozialwesen noch mal „richtig“ studieren. Nach dem Studium soll vielleicht ein neuer Gründungsversuch gestartet werden:

*„... jetzt warten wir halt bis das Studium fertig ist und probieren’s dann halt noch mal. Schauen dann mal wie die Situation im Staatssäckel aussieht.. und dann greifen wir das Konzept wahrscheinlich wieder auf und verwirklichen dann auch diesen Plan ...“ (186-196)*

Herr Müller erzählt, dass er sich in einer Veranstaltung mit den rechtlichen Grundlagen einer „sozialen Existenzgründung“ (490) und der rechtlichen Grundlage für Kinderbetreuung und geschlossene Betreuung nach den Paragraphen SGB §27-32 beschäftigte. Im weiteren besuche er eine Vorlesung zu den Aufgaben des Jugendamtes, da man in direkter Form mit dem Jugendamt kooperieren müsse und es wichtig sei, sich auf diesem Gebiet „so’n bisschen“ (497) auszukennen: „Welche Belange das Jugendamt hat halt, und welche Aufgaben etc.“ (498). Eine andere Veranstaltung beschäftigt sich mit Verhaltensstörungen bei Kindern und Jugendlichen, ein Thema, das Herr Müller für seine Arbeit als wichtig erachtet.

Die beispielhaft vorgestellten Studieninhalte Herrn Müllers zielen sowohl auf äußere, wie innere Fachkompetenz für eine potentielle Gründung ab:

*„Also dementsprechend hab ich schon mein Studium halt ausgerichtet, weil’s mich auch interessiert ...“ (501-503)*

Mit der Wissenserweiterung auf den Gebieten der rechtlichen Grundlagen und dem Verständnis der Aufgaben und Arbeit des Jugendamtes deckt Herr Müller innerhalb der Gründungsgruppe Gebiete ab, die sich bisher in Form des Gründungsscheiterns als schwach besetzt erwiesen hatten. Mit der Veranstaltung zu Verhaltensstörungen erweitert er insbesondere sein eigenes Defizit pädagogischen Wissens.

Seine Praktika möchte Herr Müller in einem Kleinstheim und auf einem Segelschiff absolvieren. Während das Praktikum im Kleinstheim geeignet ist, den Erfahrungshorizont bezüglich der eigenen Gründung umfassend zu erweitern, zielt das Praktikum auf einem Segelschiff auf die fachlich pädagogische Kompetenzerweiterung ab:

*„... vielleicht auf so ’nem Segelschiff wie der /äh/ Outlaw zum Beispiel, so was in der Richtung, da werden drogenabhängige Jugendliche halt betreut, über wochenlang, die halt teamfähig werden sollen auf so ’nem Schiff. Und da kann ich halt das ein oder andere verbinden.“ (515-520)*

Die Praktika stellen demnach einen Bezug zur unternehmerischen wie pädagogischen Arbeit her, wobei letzterer ein intensiver inhaltlicher Schwerpunkt zu kommt, weil Herr Müller für sich klären will, ob die sozialpädagogische Arbeit mit Kindern sein bevorzugtes Arbeitsgebiet sei. Er arbeite zwar im Freizeitbereich mit Kindern, dies unterscheidet sich jedoch. Auch dort arbeite er mit „Problemfällen“ (566), jedoch lediglich sechs bis acht Stunden pro Woche:

*„So werd ich halt mal über’n längeren Zeitraum mit den Kindern konfrontiert.“ (567-568)*

## Veränderte Gründungsperspektiven

Ob eine Verwirklichung des Plans tatsächlich nach Studienende ansteht, bleibt etwas widersprüchlich. Einerseits wird Herr Müller in seiner Eigenschaft als potentieller Gründer interviewt, andererseits hat das Vorhaben keine Aktualität, da ein Studienende noch nicht kurzfristig in Sicht ist und der Ergotherapeut das Studium weniger engagiert betreibt. Darüber hinaus scheinen die äußeren Bedingungen gegen eine Verwirklichung der Idee zu sprechen:

*„... und dann werden wir das Konzept wieder auskramen, wahrscheinlich wieder ergänzen müssen, und dann schauen wir mal, was dann passiert. So sieht das eigentlich bei uns aus. /Ähm/ .. nach /äh/ intensiver Nachforschung, auch am Jugendamt, ist uns gesagt worden, dass es hier in Hessen eigentlich auch keinen Bedarf mehr gibt an neuen Einrichtungen. Man kann zwar auch bundesweit operieren, man kann auch zum Beispiel Kinder aus Berlin oder aus den ehemaligen DDR-Gebieten anfordern in Anführungszeichen, aber die Länder möchten da ja mittlerweile auch nicht, ja das nicht mehr so fördern, weil zum Beispiel in Berlin sagt man sich, warum sollen wir Geld nach Hessen stecken, dann fördern wir doch lieber unsere eigenen Heime ...“ (107-117)*

Mittlerweile ist Herrn Müller deutlich geworden, dass eine Gründung im sozialen Bereich nicht von einem „Ideal“ ausgehend gestaltet werden kann, sondern die politischen Rahmenbedingungen ein großes Gewicht haben:

*„Vorausgesetzt natürlich, auch dass, der Staat solche Einrichtungen weiter fördert und der Tagessatz nicht auf so 'n Minimum gedrückt wird, dass man nicht mehr existieren kann. Unter dem Aspekt muss man das natürlich auch beleuchten.“ (612-616)*

Auf die Bemerkung der Interviewerin, dass sich die Erzählung zur Gründung abgeschlossen anhöre, antwortet Herr Meier mit „Hm, ja gut./Ähm/ es wäre halt so gewesen.“ (309). Man könne „die Akte“ (310) aber jederzeit wieder „auskramen“ (311), wenn der Abschluss als Sozialpädagoge „irgendwann mal“ (312) da sei und „die Situation dann noch so ist.“ (313).

## Resümee

Das von Herrn Müller und seinen Freunden entwickelte „Ideal“ eines großfamilienähnlichen Kleinstheims mit gemeinsamem Arbeits- und Lebenszusammenhang scheitert schon während der Gründungsphase auf organisatorischer Ebene. Der Versuch, die Kompetenzen eines Freundeskreises so „zusammenzuzukonstruieren“, dass eine Einrichtung entwickelt werden kann, misslingt, weil viele, aber nicht alle notwendigen Erfordernisse abgedeckt werden. Es ändern sich während der Gründungsphase rechtliche Voraussetzungen, da höhere Qualifikationsstandards im Personalschlüssel eingeführt werden. Der Aufbau der Einrichtung mit „fremdem“ Personal war mit dem gemeinsamen Ideal nicht vereinbar und somit wurde die Gründung aufgegeben.

Die Willensbildung sollte nach dem Prinzip der Gleichberechtigung aller funktionieren, wobei im Interview deutlich wird, dass die Gruppenmitglieder unterschiedlichste finanzielle und fachliche Voraussetzungen einbringen und verschieden gestaltete Rollen ausfüllen sollen. Es ist daher zu vermuten, dass sich aufgrund der unterschiedlichen (finanziellen) Voraussetzungen und Arbeitsbereiche starke informelle Hierarchien herausgebildet und eine schwierige Gruppendynamik verursacht hätten. Dem Scheitern der Gründung wird aktiv begegnet: Herr Müller beginnt ein Sozialwesenstudium, um seine fachlichen Kompetenzen auf pädagogischer und struktureller Ebene zu erweitern. Perspektivisch besteht so die Chance, den Gründungsplan wieder aufzunehmen, sofern die mittlerweile skeptisch bewerteten äußeren Bedingungen es zulassen. Das Interview macht deutlich, dass sich durch das zur Kompetenzerweiterung aktiv genutzte Fachstudium der Blick auf das Gründungsvorhaben vollkommen gewandelt hat. Die Naivität des ersten Gründungsversuchs ruft starke Legitimationszwänge hervor.

### **Vergleichendes Zwischenergebnis**

Das Interview mit Herrn Müller kontrastiert zu den Interviews mit bereits selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern insofern, als dass es zeigt, dass es fach- und markt-spezifische „Insiderinformationen“ braucht, um eine solche Einrichtung überhaupt eröffnen zu können und es schwierig ist, die Rahmenbedingungen zu erfüllen, wenn man die Einrichtung auf einem „Ideal“, in einer Art geschlossenem System aufbauen will. Die Abhängigkeit von rechtlichen und politischen Änderungen verlangt offene und flexible Systeme, die dem Eingehen auf „Gruppenbefindlichkeiten“ entgegenstehen können.

Das Gründungsvorhaben Herrn Müllers ähnelt der Vorgehensweise Frau Meiers in den 1980er Jahren. Es geht um die Schaffung der eigenen Arbeitsplätze, die „Ideale“ werden jedoch ebenso stark betont. Im Gegensatz zu Frau Meiers Gruppe ist die Gründungsgruppe Herrn Müllers jedoch nicht bereit, sich zunächst einmal den äußeren Rahmenbedingungen anzupassen und die eigenen Arbeitsplätze nach und nach zu entwickeln, während den Rahmenbedingungen zuliebe zunächst andere Mitarbeitende eingestellt werden. Das altruistische „Ideal“ wird innerhalb enger Grenzen der egoistischen Gruppeninteressen bewegt.

Auch Herr Bunk hatte zum Zeitpunkt seiner Wohngruppengründung wie Herr Müller vielfältige berufliche Erfahrungen, jedoch nur geringe im spezifischen gewählten Arbeitsbereich. Dafür nutzte er jedoch seine ausgeprägte Kompetenz, sich die erforderlichen Erfahrungen flexibel und bedarfsgerecht durch die Einstellung von Mitarbeitenden zusammenzustellen und arbeitete gleichzeitig auf politischer Ebene. Beides tat Herr Müller nicht.

Während die in ihren Handlungsspielräumen problematischen und weniger problematischen vorangegangenen drei Beispiele selbstständiger Sozialarbeitender sich auf eine einseitige Finanzierungsstruktur in einem sozialstaatlich verankerten Arbeitsgebiet beschränkten, ist das Motto von Frau Vogler, sich „breit zu machen“, unterschiedliche Auftraggeber zu suchen, um eine Begrenzung ihrer Handlungsspielräume zu vermeiden. Sie legt sich nicht auf den sozialpolitisch verankerten „Markt“ fest. Sie verfügt bereits vor ihrer Existenzgründung über ausgeprägte Erfahrungen in der Sozialen Arbeit, die Herr Bunk sich erst im Laufe der Selbstständigkeit aneignet, deren Fehlen Frau Meier darin behindern, sich eine andere berufliche Perspektive zu schaffen und die Herr Müller mit seiner Gründung scheitern ließen.

### **3.4 Frau Vogler: Praxis für Beratung, Schulung und Therapie**

#### **(Unfreiwilliger) Wechsel zwischen Praxis und Theorie im Bildungsprozess**

Frau Vogler wurde 1948 geboren, ist verheiratet mit einem selbstständigen Architekten und Künstler und ist Mutter eines erwachsenen Sohnes. Sie wuchs in einer Familie auf, die seit mehreren Generationen selbstständig tätig ist. Zu einer Karriere des zweiten Bildungsweges war sie gezwungen, da ihre Herkunftsfamilie nach dem Hauptschulabschluss die Bildungsgrenze bei der mittleren Reife für soziale Berufe setzt. Frau Vogler erwirbt den Berufsabschluss als Kindergärtnerin und Hortnerin und erwählt häufig Arbeitsfelder, die sich durch hohe soziale Probleme und weniger durch die „Normalität“ auszeichnen. Sie arbeitet in einer Kinderpsychiatrie und als Kinderbetreuerin in einem Obdachlosenlager und ist dort 1968 Mitglied einer Gruppe, die die Arbeit inhaltlich und strukturell anders gestalten möchte. Mit dieser Initiative stößt sie an institutionelle Grenzen:

*„... das war ne spannende und sehr schöne Zeit, weil das so diese Umbruchzeit war also '68, '69, das war so die Umbruchszeit .. /äh/ der Pädagogik und /äh/ .. wir ham da so in diesem Lager waren auch Sozialarbeiter, die so ne Art Freizeitheim, nannte man damals noch nich so, aber die so die Jugendlichen betreut haben und wir haben daraus so ein Kinder- und Jugendhaus machen wollen, so nach Mackarencu und*

*O'Neal, also diese Vorbilder, die wir da so hatten, und das war ne ganz spannende und ganz schöne Zeit, aber die Stadtverwaltung hat das dann alles nich mehr mitgemacht, ich bin dann zwangsversetzt worden, weil das /äh/ große /äh/ denen große Probleme bereitet hat, also nich nur ich, sondern .. die anderen da auch noch. Also das Ganze ist gesprengt worden.“ (24-39)*

Daraufhin beginnt sie ein Sozialarbeitsstudium an einer Fachschule für Sozialpädagogik. Nach dem Studium trifft Frau Vogler 1974 auf hervorragende Arbeitsmarktbedingungen und beginnt eine Stelle, in der sie mit Eigeninitiative ein Jugendzentrum in städtischer Trägerschaft aufbaut. Diese Stelle muss sie verlassen, als die schwanger wird, da das Jugendzentrum in einem Bunker untergebracht ist und die dortige Arbeit den Mutterschutzrichtlinien widerspricht. Ihre Familienphase nutzt Frau Vogler zur Weiterbildung mit einer Rollenspiel-Zusatzausbildung.

### **„Randständige liegen mir da offensichtlich, oder haben mir damals offensichtlich näher gelegen“ – Arbeitsprozesse als Angestellte**

Als sie nach zwei Jahren wieder in den Beruf einsteigen möchte, trifft Frau Vogler auf eine veränderte, schwierigere Arbeitsmarktsituation, in der ihre Mutterschaft chancenmindernd wirkt. Sie arbeitet kurze Zeit in einem Erziehungsheim und findet dann eine Stelle als Leiterin eines großen Kindergartens in freier Trägerschaft, die sich mit ihren familiären Aufgaben vereinbaren lässt, von ihr jedoch als schwierige Arbeit gewertet wird. Die Rolle als Mittlerin zwischen Eltern, Erzieherinnen und Kindern fällt ihr schwer und Frau Vogler zieht nach zwei Jahren den Schluss, dass ihr die Arbeit mit randständigen Menschen eher liege. Sie wechselt in das Arbeitsfeld Sucht, das auch ihr Studienschwerpunkt war und arbeitet fortan lange Zeit „jenseits des Normalen“. Nach Weiterbildungen in Bioenergetik und Gestalttherapie wird Frau Vogler Leiterin einer Drogenentzugsstation. Somit macht sie eine „Karriere jenseits der Normalität“:

*„... was en Novum war, es war auch sehr kompliziert für die Ärzte natürlich .. die damit überhaupt nicht einverstanden waren. /Äh/ aber auf der Drogenentzugsstation gab es keine Kontinuität durch die Ärzte, also es gibt ja jetzt, also damals jedenfalls gab es so diese /äh/ Situation, dass die Ärzte dann .. kamen und so nen Durchlauf machten, mal auf dieser Station, mal auf jener Station. Und die Drogenentzugsstation war ein ungeliebtes Kind, da wollte eigentlich keiner so richtig hin .. und das hat große Probleme mit sich gebracht. So in die Richtung, dass /äh/ na ja dann letztendlich die Ärzte da waren, die /äh/ auch damit überfordert waren. Und dann hat der Chefarzt entschieden, oder mich auch gefragt: Würden Sie die Leitung übernehmen? Das hab ich dann gemacht und mit /äh/ aller ärztlicher Kompetenz ist das bis ins Gesundheitsamt und so weiter, dann auch so abgesichert worden.“ (121-136)*

Nach zwölf Jahren wird Frau Vogler aus dieser Position abgeworben in eine therapeutische Wohngruppe in freier Trägerschaft und übernimmt nach weiteren drei Jahren die stellvertretende Leitung einer Fachklinik für Drogentherapie. Die Arbeitserfahrungen in der institutionellen Arbeit empfand sie zunehmend als stark belastend und unerfreulich und fügt an. Sie sah sich belästigt von Klienten und Kollegen und fühlte sich auch körperlich schlecht.

Der Anlass für ihren Ausstieg aus der sozialen Arbeit im institutionellen Bereich war eine Situation in einer Gruppentherapie mit Klienten:

*„Und eines Tages erzählte da ein /äh/ .. Klient .. wie er an Geld ran gekommen ist, dass er also einer Verkäuferin die Knarre an den Kopf gesetzt hat, und /äh/ Geld erpresst hat und das auch gekriegt hat. Und, ich, für mich war das so normal, ich hab dann so gefragt, so so ganz therapeutisch ne: Wie ist es Dir damit ergangen? Und was hast Du so gespürt? Ich weiß heute nicht mehr was ich da so für nen Blödsinn geredet habe. Und da redeten wir immer so. Es war auch, ich hab die Situation noch so vor Augen. Es war völlig verrückt. Ich habe nichts gespürt, gar nichts hab ich gespürt. Und (sicher) dann springt dieser junge Kollege (sicher) plötzlich hoch und sacht: Sach ma, wo bin ich hier eigentlich? Seit Ihr denn (sicher) alle verrückt hier? Habt Ihr überhaupt noch /äh/ nen Gefühl und nen Gespür für das was /äh/ Recht oder Unrecht ist? Man kann doch nicht über ne (sicher) Morddrohung, über so ne Drohung, da kann man doch nicht einfach so therapeutisch hinweggehen? Und da merkte ich selber, dass ich da auch tatsächlich kein Gefühl mehr für hatte. Ich hab dann nen Schnitt gemacht in der Gruppe. Ich musste dann so erst mal, ich war dem sehr dankbar, dass er das gemacht hat. Denn /äh/ er hat mich auch runtergeholt von einem Weg,*

*den ich da schon ging, im Saft-schmoren-Weg, bin ich einmal dem Klientel angepasst .. dass das Selbstschutzgründe sind und watt weiß ich, das wissen wir alle aber /äh/ trotzdem /äh/ ist das auch eine verlorengegangene Sensibilität, die für so nen Job nicht in Ordnung ist und ich auch nicht vertreten konnte. Und ich war im wirklich sehr dankbar und, das war so der (´) erste Anstoß, dass ich dachte, jetzt /äh/ bist Du an einem Punkt angelangt, Du musst Dich umorientieren. Das kann nicht mehr Deine Aufgabe sein, hier. Also Du hast das lang genug gemacht und sicherlich auch gut gemacht. Ich hab zu vielen noch Kontakt, die es auch geschafft haben. Ich hab sicherlich nen kleinen Beitrag dazu gehabt. Aber, so und jetzt musst Du Dich umorientieren.“ (1722-1752)*

Frau Vogler beobachtete sich in ihrer Arbeit und sah sich voller Spannung und Misstrauen. Sie sei eine Kämpferin gewesen und schätze aufgrund ihrer Unzufriedenheit damit heute die Mediation sehr. Der Kampf der Drogenabhängigen mit ihrer Sucht habe sich gespiegelt im Kampf der Mitarbeiter untereinander, in Konkurrenzkampf und Klüngel. Die interdisziplinären Spannungen seien sehr groß gewesen, insbesondere durch ihren Rollenwechsel von der Sozialarbeiterin zur Stationsleiterin, einer Arztrolle. Diese spannungsreichen Arbeitssituationen habe sie in allen Einrichtungen, in denen sie tätig war, beobachtet und auch durch Supervision nur vordergründig verbessert gesehen. Statt einer Auseinandersetzung hätten Kampf und Intrigen stattgefunden:

*„Und /äh/ in ner Sucht gibt es vier Begriffe, die (sicher) notwendig sind. Für die Klienten und für die Mitarbeiter. Das ist Eindeutigkeit, Klarheit, Offenheit und Konsequenz. Aber das ham wir nicht vorgelebt. Bei uns war es /äh/ (sicher) genauso uneindeutig, wir haben uns nicht auseinandergesetzt, wir ham uns keine Klarheiten gesetzt, innerhalb unserer Mitarbeiterstruktur, sondern wir haben da genauso rumgedümpelt wie die ... Klienten.“ (1938-1945)*

Auch sie habe eine uneindeutige Haltung vertreten, indem sie ihre Anliegen kämpferisch durchsetzen wollen. Erst anlässlich des Anstoßes in der Therapiesituation habe sie gemerkt, wie angestrengt sie gewesen sei.

### **Veränderte Art Sozialer Arbeit als Selbstständige**

Nach langer Zeit in der Drogenarbeit, „*an der Front*“ (1667) möchte sie davon Abstand nehmen und sieht heute ihre sozialarbeiterische Aufgabe darin, Kollegen zu unterstützen, in den Markt zu helfen und ihnen als Netzwerk zu dienen. Gerne bildet sie PraktikantInnen aus, auch als Selbstständige, um sie dabei zu unterstützen, über den Tellerrand des institutionellen Bereichs zu gucken. Zu ihrer Haltung zur Sozialarbeit erzählt Frau Vogler, dass für sie Sozialarbeit schon immer bezahlte Arbeit sein musste:

*„Und .. für mich ist Sozialarbeit immer noch Dienst am (´) Menschen. .. Ich möchte Menschen helfen und /äh/ sie unterstützen und ich möchte ihnen von dem was ich kann, was geben. Aber ich war (sicher) immer schon der Meinung, dass ich auch bezahlt werden muss. Und das /äh/ das was ich (´) tue .. mhm auch anständig entlohnt werden muss. Und (sicher) da hakt es immer. Das erleb ich auch heute noch, dass /äh/ .. sogar im Bekanntenkreis, die sagen: Was, Du nimmst soviel Geld für für Dinge, die doch eigentlich zu unserem /äh/ Gesellschaftskultur dazu gehören müssen, soziale Bereiche und so ne? Also, .. da ist ne Diskrepanz, die ich aber nicht habe. Ich will dafür bezahlt werden .. bei gleichzeitigem /äh/ trotz dem Wunsch, Menschen zu unterstützen und zu helfen. Also dieser Caritasgedanke der .. den, der beißt sich für mich nicht mit /äh/ Entlohnung. Und insofern ist meine Einstellung da gleich geblieben. Ich tue was ich (sicher) kann .. und wenn /äh/ ich (h) werde aber niemanden etwas überstülpen .. sondern wer etwas von mir möchte, der bekommt das (´) auch, und zwar mit hoher Qualität, ich hoffe (lachen). .. Und ansonsten, wenn jemand nix von mir will, dann will er nix. Ich wird mich auch niemanden aufdrängen. Das hab ich auch nie gemacht. Das hab ich auch in institutionellen Bereichen nicht gemacht. Also das war mir immer sehr fremd, diese Sozialarbeit, diese .. /äh/ überstülpende Sozialarbeit, die ist mir immer fremd gewesen und das ist mir bis heute fremd.“ (1609-1633)*

Frau Vogler sagt im zweiten Interview, sie sei keine Sozialarbeiterin mehr. Ihre erworbenen Spezifizierungen haben den grundständigen Abschluss abgelöst. Sie macht Soziale Arbeit, die Bezeichnung Sozialarbeiterin ist für sie jedoch geprägt durch die klassische Sozialarbeit, finanziert durch den Sozialstaat und im direkten Klientenverhältnis.

## Gründungskompetenzen durchs Aufbaustudium

Frau Vogler beschließt, eine „schöpferische Pause“ zu machen, die sie mit Aktivität füllt. Auf die Arbeitskrise folgt die Aufnahme eines Sozialtherapiestudiums. Insbesondere die Studien der qualitativen Sozialforschung haben ihr als Praktikerin theoretisches Rüstzeug vermittelt:

*„Und dann war ich bei der G. in der Forschungswerkstatt, und da ham wir ja qualitative Sozialforschung gemacht und /äh/ im hermeneutischen Deutungsverfahren gearbeitet und (sicher) das hat mich natürlich (sicher) enorm vorangebracht, auch was jetzt so Konzeptentwicklung betrifft, was jetzt die Supervisionen betreffen, was also eigentlich, kann ich sagen, für meinen (sicher) gesamten Bereich so von Vorteil war mhm dass ich da auch nen besseren Durchblick gekriegt habe, dass ich also das, ich bin Praktikerin, ich bin nicht so ne Theoretikerin, ich bin Praktikerin. Aber dennoch so /äh/ Rüstzeug bekommen haben um mal so die Metaebene zu betreten und aus ner Metaebene mein Handeln und Tun zu betrachten und zu reflektieren. Das hat mich (sicher) ganz enorm weitergebracht, also das ist jetzt nicht nur dieser akademische Abschluss sondern auch der inhaltliche, ich hätte die Mediations /äh/ geschichte nicht so ausweiten können wenn ich das Studium nicht gehabt hätte. Also (sicher) dieser Hintergrund hat mich (') befähigt /äh/ so nen, also ein Curriculum überhaupt zu erstellen oder das zu (sicher) durchdringen und da in relativ kurzer Zeit /äh/ so so was herzustellen, dass ich damit was machen kann. Ne, damit ich damit was anbieten kann. Das hätt ich ohne nicht gekonnt. Also wenn ich jetzt (sicher) nicht Soziale Therapie studiert hätte, (sicher) hätt ich das nicht hingekriegt.“ (1320-1346)*

Frau Vogler konnte auch einen Einblick in die betriebliche Sozialberatung und deren Organisation gewinnen. Das Studium war der Ort, an dem sie durch eine Kommilitonin den Gründungsimpuls erhielt und der inhaltlich den Gründungsprozess unterstützte, aber nicht ausschlaggebend für die Wahl der beruflichen Selbstständigkeit war.

## Motivationen zur Selbstständigkeit

Die Idee der beruflichen Selbstständigkeit trifft bei Frau Vogler auf eine Situation, in der sie die Erfahrung gemacht hatte, als Angestellte keine Honorierung ihrer Weiterqualifikationen zu erfahren, keine der Qualifikation angemessene Entlohnung erzielen zu können und eine Abneigung dagegen verspürte, wieder im institutionellen Bereich zu arbeiten:

*„... weil genau das /äh/ der Punkt war, so das ich, ich hab mich immer weiter qualifiziert, immer weiter entwickelt, ich hab immer mehr getan. Aber die Entlohnung kam nicht mehr nach. Also meine Gehaltsgruppe IV b blieb und .. /äh/ es gab auch gar keine Anstalten von Seiten der Arbeitgeber, das zu honorieren, was ich tat. Und mhm, das hat mir so sehr gestunken, dass ich also mit Grausen daran dachte, wenn ich jetzt aus meiner Arbeitslosigkeit, ich kriegte ja auch Stellen nachgewiesen, was große Schwierigkeit, /äh/ das /äh/ abzulehnen und so, aber irgendwie hab ich das hingekriegt .. /äh/. Große Schwierigkeiten, mir vorzustellen, wieder jemals im institutionellen Bereich zu arbeiten und wieder in dieser Mühle zu sein.“ (180-192)*

Insofern ist die Gründungsmotivation, eine Alternative zu finden, zu der Arbeit, die sie nicht mehr ihren Wünschen und Kräften entsprechend ausüben kann. Frau Vogler hat sich in einer Supervision mit ihrer Motivation zur Selbstständigkeit beschäftigt und festgestellt, dass sie es nicht möge, vorgeschrieben zu bekommen, was sie zu machen habe, sondern ihr Handeln lieber selbst initiieren. Dieses selbstbestimmte Arbeiten habe sie auch in institutionellen Bereich umzusetzen versucht. Ihre Herkunft aus einem Geschäftshaushalt sei ein starker Motor für ihre Vorliebe für selbstständiges Arbeiten:

*„... vielleicht liegts in den Genen, ich weiß es nich (lachen). [...] Weiß ich nich, jedenfalls macht mir das ungeheuren Spaß.“ (1240-1246)*

## Gründungsvorbereitung

Mit hoher Intensität bereitet Frau Vogler die Gründung vor. Geplant ist eine Partnerschaftsgründung mit einer anderen Frau, die jedoch scheitert, da beide Partnerinnen mit unterschiedlichen Positionen und in unterschiedlichen Geschwindigkeiten den Gründungsprozess vorantreiben. Die Partnerin bekam „kalte Füße“ und Angst vor einem Scheitern. Die man-

gelnde Reflexion dieses divergierenden Prozesses führt zum Bruch der Partnerschaft und somit in eine Gründungskrise.

Die Thematisierung der Krise führt zu konkreter familiärer Unterstützung: Frau Vogler und ihr Mann beschließen ein „Budget“ für die Gründung. Das vermittelt ihr Selbstsicherheit und Handlungsfähigkeit und ersetzt somit die Rolle der Geschäftspartnerin. Frau Vogler setzt ihre Gründungsplanung aktiv fort und erstellt ein Geschäftskonzept. Daraufhin wird sie vom Arbeitsamt unterstützt in der Form, dass man ihr keine weiteren Arbeitsstellen als Angestellte anbietet.

### **Akquiseformen und auftraggenerierende Einflüsse**

Frau Vogler erhält ohne hohen Akquiseaufwand ihren ersten Auftrag. Dabei hat die Wiedervereinigung eine positive Auswirkung, da ihre Aufgabe ist, Mitarbeiter einer Klinik in den neuen Bundesländern in die Suchthilfe umzuschulen. Räumliche Flexibilität ist Auftragsvoraussetzung. Auftragsgenerierend wirken die Kontakte zum alten Berufsfeld. Insofern treffen positive Berufsfeldkontakte und Flexibilität auf eine Dynamik politischer Veränderungen und bringen somit die Gründung voran. Frau Vogler sieht sich durch diese Entwicklung ermutigt, definiert sich jedoch angesichts dessen, dass sie erst einen Auftrag hat, noch nicht als selbstständig.

Sie verlagert ihr Büro von zu Hause in angemietete Räume und beginnt mit der Akquise in Form einer Werbeaktion durch Selbstdarstellungsmappen. Diese Aktivität reichte jedoch nicht aus, um Aufträge zu erlangen und Frau Vogler stand vor dem Problem, nicht akquirieren zu können, was die „Durststrecke“ der Gründung verlängerte:

*„Mhm ja und /äh/ ich saß da erst mal .. hab da mir nen Telefon legen lassen und dann hab ich nen paar Mappen verschickt und dann hab ich gedacht: So und jetzt muss jemand anrufen. Und dann saß ich an meinem Schreibtisch und es hat natürlich keiner angerufen (lachen) das hat, das war ein bisschen misslich und /äh/ akquirieren konnt ich auch nicht. Es war alles sehr problematisch und dann hab ich /äh/ (h) ich hab ja immer nebenbei studiert ne? Das lief ja parallel, dieser Aufbau der Selbstständigkeit und das Studium. Und /äh/ im Studium, zum Studium gehörte ne Supervisions .. /äh/ einheit dazu und dann hab ich .. ein (‘) Lehrsupervisor dann mir genommen, der sich auch bereit erklärt hat und hab so dann ihm auch gesagt: So jetzt bring mir das Akquirieren bei, aber da hat er sich die Zähne ausgebissen, das kann ich bis heute nich. Also musste ich mir was anderes überlegen, und, wie ich das dann (‘) hinkriege. Und ich hab’s dann auch hingekriegt und .. na ja gut das läuft ja jetzt (‘) auch.“ (258-274)*

Akquise „nach Schulbuch“ bleibt für Frau Vogler ein Problem und sie entwickelt eine alternative Akquise durch Netzwerkarbeit. Das sie Aufträge bekam, führt Frau Vogler auf Frauennetzwerke und ihre Schulungstätigkeiten zurück, die eine Multiplikatorfunktion erfüllen:

*„Kann ich gleich mal einschieben, dass eigentlich alles was ich inzwischen erworben habe, eigentlich /äh/ .. auf /äh/ dass das Frauen mir ermöglicht (‘) haben. Also das /äh/ Netzwerk ist inzwischen sehr (‘) groß, und find ich auch toll. So bin ich über .. ne (‘) Freundin, die nun wiederum /äh/ Vorsitzende bei einer großen Gewerkschaft ist, die mir gesagt hat: Melde Dich doch mal bei dem und (‘) dem. Bei dem hab ich mich gemeldet (..) da bin ich reingekommen, dann ham die gesagt: Ja (‘) okay, komm, klasse ne? Dann kannste hier die Schulungen mitmachen, für Betriebsräte und und Personalabteilung, Alkohol am Arbeitsplatz. Da hab ich mir so meine ersten Sporen (‘) erworben .. und /äh/ das waren Multiplikatoren, also nicht zu unterschätzende Multiplikatoren. Aus diesen Seminaren sind externe Sozialdienste (‘) entstanden, also nicht weil ich so schön akquiriere (lachen), sondern wirklich immer vor Ort bin und denn etwas mache und na ja so mit meiner Persönlichkeit mich dann voll einsetzen kann ne? Das (sicher) immer besser. Und da die natürlich sehr wenig bezahlen, ich hab auch an Volkshochschulen anfangs noch was gemacht ne? Und da die aber sehr wenig bezahlen mhm war das gar nicht aufrecht zu erhalten, aber /äh/ durch Beziehungen und durch Frauen (lachen) wie gesagt immer, ne, bin ich dann immer weitergekommen, durch ne andere Beziehung zum Beispiel, auch (‘) Frau, bin ich in die [Verwaltung] reingekommen, und ich bin jetzt inzwischen bei denen mach ich das auch schon vier Jahre, bin ich die Suchtschu /äh/ die Sucht .. referentin überhaupt, [...] und, aber dann eben auch woanders, Krankenhäuser hab ich das gemacht, also da wurd ich dann angefordert, je nachdem wie man mich dann haben möchte.“ (340-373)*

Im Gründungsprozess hat Frau Vogler eine durch die Frauenförderung subventionierte Unternehmensberatung in Anspruch genommen, deren Ergebnis sie jedoch als unsinnig bewertet. Frau Vogler gründet mit Kolleginnen und Kollegen einen Verein, der ehrenamtlich mediert, sehr starken Zulauf hat und Fortbildungen in Mediationsthemen anbietet. Das ehrenamtliche Engagement gibt Frau Vogler auch die Möglichkeit, Fortbildungen zu organisieren oder Themen voranzutreiben, die für ihre Positionierung aktuell wichtig sind. Aufträge, die Frau Vogler nicht annehmen kann oder nicht möchte, gibt sie in ihren Netzwerken weiter. Sie finden dann unter dem Dach ihres Unternehmens statt, werden aber von anderen Personen eigenständig ausgeführt.

Frau Vogler engagiert sich stark im Verband der Mediatoren, entwickelt dort Qualitätsstandards und ethische Prinzipien mit und ist Mitglied des Gremiums, das die Ausbildungsstätten für Mediation zertifiziert. Daneben arbeitet sie in der themenspezifischen Fachgruppe Mediation und Wirtschaft mit. Dieses ehrenamtliche Engagement ist Strategie:

*„Ja, das läuft alles ehrenamtlich. Das mache ich auch alles vor dem Hintergrund der Akquise. Das ist natürlich gut. Ich bin am Riecher der Zeit und weiß immer was los ist. Und es ist wichtig für meine Teilnehmer, die an der Ausbildung teilnehmen, dass die auch wissen, da steht was in Hintergrund. Ich verpflichte mich zur Qualität und dass die wissen, dass die was von haben. Deswegen bin ich da wirklich auch sehr heftig tätig. Das ist auch noch mal sehr viel Arbeit.“ (36-40)*

### **„Man muss sich breit machen“ – Methoden und Arbeitsbereiche**

Das Konzept der Selbstständigkeit Frau Voglers basiert auf der Überlegung, mit welchen Kompetenzen und Angeboten sie Geld verdienen kann. Sie wählt die Arbeitsmethoden Beratung, Schulung und Therapie, da diese geeignet sind, ihre eigenen Kompetenzen und die Möglichkeit, freiberuflich tätig zu sein, integrieren. Arbeitsinhalte sind zu Beginn die externe, betriebliche Sozialberatung, die an den beruflichen Erfahrungen der Suchthilfe anknüpft und die Gelegenheit bieten soll, das neu entwickelte Arbeitsfeld der Mediation zu integrieren. In beiden Bereichen führt Frau Vogler auch Schulungen bzw. Ausbildungen durch. Während das Anknüpfen an ihr altes Arbeitsgebiet der Sucht den Start in die Selbstständigkeit gewährleistete, ermöglicht die Offenheit der Arbeitsgebiete eine prozesshafte Weiterentwicklung und thematische Unternehmensveränderung in den Bereich der Mediation.

Frau Vogler sieht die thematische Breite ihrer Arbeit als Existenzbedingung an. Die Entwicklung ihrer Arbeit baut Frau Vogler durch Visionen auf. Diese bilden ihre mittel- und langfristigen Ziele. Frau Vogler konnte zwischen dem ersten und zweiten Interview die Zahl ihrer Auftraggeber vermehren. Diese Auftragssteigerung führt zu einer stärkeren Etablierung am Markt und ermöglicht ihr, die Arbeitsschwerpunkte nach ihren Vorlieben zu verschieben. D. h., das Thema Sucht zu verringern zugunsten ihres Steckenpferdes, der Mediation. Die betrieblichen Suchtberatungen bleiben jedoch Bestandteil des Konzeptes, weil es die Angebotspalette sinnvoll ergänzt und nachgefragt wird in Kombination mit z. B. Coaching oder Mediation. Was sie aufgeben konnte und auslaufen hat lassen, ist die Suchttherapie.

Der Bereich der Mediation hat sich stark erweitern lassen, neu hinzugekommen sind Coaching und Outplacementberatungen. Verstärkt werden Methoden nachgefragt, mit denen sich der Auftraggeber nicht auf bestimmte Zeit dauerhaft bindet, sondern die inhaltlich klar definiert und zielgerichtet sind. Der neu hinzugekommene Bereich des Coachings entstand aus Anfragen bereits bestehender Geschäftsbeziehungen. Wahrgenommene Defizite sollten angegangen werden mit dem Ziel einer effektiven Weiterentwicklung im klar umgrenzten Bereich. Coaching und in Grenzen auch Mediation sind Methoden, die auch finanziell potente Selbstzahler ansprechen. Langsamer als gedacht, aber stetig ausgebaut wurde der Bereich der externen betrieblichen Sozialberatung, insbesondere durch die Kontakte aufgrund ehrenamtlicher Tätigkeiten. Insbesondere bei der externen betrieblichen Sozialberatung ist räumliche Flexibilität ein Muss. Die wird für Frau Vogler nicht zu einer Belastung, weil die



Aufträge überwiegend in einer anderen Großstadt sind, die ihr und ihrem Mann sehr gut gefällt. So wird die Arbeit dort mit „Lust“ verbunden und Aufenthalte auch als „kleine Fluchten“ genutzt. Während zu Beginn der Selbstständigkeit etliche Aufträge durch öffentliche Einrichtungen kamen, hat Frau Vogler heute stärkeren Bezug zu Wirtschaftsunternehmen bekommen, wo sich auch andere Preise erzielen lassen. Nach wie vor sieht Frau Vogler es als grundlegend an, „sich breit zu machen“. Ein breites Programm bieten, sich kümmern und sich bilden. Das führe dazu, sich positionieren zu können. Ebenso wie das Angebot seien die Qualität der Arbeit und die Außenwirkung, bei Frau Vogler ihr ehrenamtliches berufsverbandliches Engagement, ausschlaggebend für den Erfolg.

## Finanzierung

Finanziert werden die Aufträge in der Regel nicht von den Personen, mit denen Frau Vogler arbeitet, sondern in einem Dreiecksverhältnis durch Betriebe oder zu Beginn, im Fall der Therapie, auch vom Sozialversicherungsträger. Auftraggeber waren zu Beginn öffentlicher Dienst und freie Wirtschaft zu gleichen Teilen, was sich im Laufe der Zeit zur freien Wirtschaft hin verschoben hat. In den vergangenen drei Jahren ist jedoch der Anteil der „Selbstzahler“ in den Bereichen Mediation und Coaching gestiegen. Ziel war, ein Gehalt im akademischen Bereich von BAT I zu haben, das hat Frau Vogler seit mehreren Jahren erreicht. Sie kann Rückstellungen für Ausfallzeiten bilden und ihre Altersversorgung sichern.

Frau Vogler orientiert sich nicht an geregelten Abläufen, „*ich hasse geregelte Abläufe*“ (733) und arbeitet je nach Arbeitsanfall. Im jährlich vierwöchigen Urlaub erarbeitet sie neue Konzepte. Der Arbeitsaufwand unterscheidet sich zu Beginn stark danach, ob sie im „alten Thema“ Sucht arbeitet, oder ob sie im Bereich neuer Themen arbeitet. Zum Zeitpunkt des zweiten Interviews arbeitet Frau Vogler, nachdem sie zwischenzeitlich ihren Arbeitsaufwand auf eine fünf Tage Woche heruntergefahren hatte, wieder sieben Tage pro Woche, da an den Wochenenden ihre Schulungen stattfinden. Von Beginn an richtet Frau Vogler ihre Schwerpunkte danach aus, wo sie adäquate Stundenlöhne erzielen kann. Therapien über Kostenträger; Lehraufträge an Universitäten oder Volkshochschulen nimmt sie zu Beginn an, gibt diese finanziell unattraktiven Bereiche aber ab, sobald sie einen attraktiveren Bereich erschließen kann.

Die finanzielle Attraktivität von Aufträgen richtet sich nicht alleine nach dem Stundenlohn, sondern auch danach, wie sie terminiert sind und welchen Aufwands sie bedürfen. Das ist das Problem an Coachings und Mediationen. Im Bereich der „Selbstzahler“ sind nicht so hohe Erlöse zu erzielen wie bei betrieblichen Maßnahmen. Auch besser bezahlte betriebliche Mediationen oder Coachings können unattraktiv sein, wenn ein Termin im Haus der Einrichtung z. B. mit Fahrtaufwänden verbunden ist oder den ganzen Tag blockiert.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die angebotenen Dienstleistungen zu gestalten. Behandelt man wie Frau Vogler den Qualitätsaspekt im Bereich der Beziehungsarbeit prioritär, bedeutet das, wie in diesem Beispiel, Zeit nicht nach den eigenen wirtschaftlichen Bedingungen einteilen zu können:

*„Wenn das jetzt nur so dieses stundenweise ist, was mir, weil ich prozessorientiert bin, mir ist es wichtig, dass die Mitarbeiter, die in die Mediation gehen, auch den Prozess der Befriedung erleben. Da nich innerhalb von einem Tach, kann man alles machen, da steht dann hinterher ne Vereinbarung, da muss man sich dran halten, dann macht man das Bilanzgespräch und fertig. Aber die Auseinandersetzung selber ist ein Prozess, der Annäherungsprozess der beiden Partner. Und das ist eigentlich das viel wichtigere bei der Mediation. Jedenfalls wenn es um Mediationen geht, die im Beziehungsbereich sind.“ (67-79)*

Zu Beginn erzielt Frau Vogler Umsätze um 60.000 Euro, die dann jährlich anstiegen. In den letzten drei Jahren hat sich der Umsatz verdreifacht. Das insbesondere dadurch, dass mehr Aufträge abgewickelt werden, an denen andere Selbstständige, z. B. als Referenten in der

Mediationsausbildung beteiligt sind, aber auch durch Mehrarbeit. Die Stundensätze sieht Frau Vogler in der Sozialen Arbeit nach wie vor begrenzt. Ihren Tagessatz hat sie von anfänglich 275 bis 350 Euro auf 375 Euro erhöhen können. Die Gewinne des Unternehmens seien etwa gleich geblieben, auch ihr eigenes Gehalt. Sie kümmere sich jedoch nicht um die Bücher, da habe sie keine Lust zu, das überlasse sie ihrem Mann. Da sie keine Lust hat, sich mit „Formalkram“ zu beschäftigen, hält Frau Vogler diesen Aufwand so niedrig wie irgend möglich.

### **Unternehmenspartnerschaft**

Im Verlauf ihrer Selbstständigkeit hat Frau Vogler sich mit zwei Frauen zusammengetan, die jeweils unterschiedliche Geschäftsbereiche verfolgen. Alle arbeiten wirtschaftlich eigenständig und nutzen gemeinsam die Räumlichkeiten und Synergieeffekte der Arbeit. Mit einer Frau bietet Frau Vogler die Mediationsausbildungen an. Zwischen dem ersten und zweiten Interview wurde der Kreis der unter dem Dach des Unternehmens tätigen Selbstständigen um einen Selbstständigen erweitert, der Partnermeditationen und Outplacementberatung mit Frau Vogler durchführt, aber noch einen eigenen anderen Geschäftsbereich außerhalb des Unternehmens unterhält. Sie geben sich bei Kooperationen gegenseitig Aufträge, während eine Person, meist Frau Vogler, die Verantwortung für den Auftrag übernimmt. Eine Partnerin hat Geschäftsräume direkt neben denen Frau Voglers gekauft, die sie gemeinsam nutzen, so dass beide von der räumlichen Erweiterung profitieren können.

### **Konkurrenz**

Frau Vogler sieht Konkurrenz eher als Antrieb, denn als Gefahr. Zur Zeit des ersten Interviews wurden Mediationen zum Teil ehrenamtlich angeboten, was Frau Vogler nicht als konkurrenzwertete, da sie davon ausging, dass professionelle Mediatoren nicht dauerhaft ehrenamtlich arbeiten würden. Eher im Gegenteil: es helfe, die Methode zu etablieren. Das Phänomen ist heute kein Thema mehr. Schon im institutionellen Bereich sah Frau Vogler die Konkurrenz als belebend an und als Garant dafür, dass Weiterentwicklungen stattfinden. Im Gegensatz zu anderen Kollegen, die sich aus Konkurrenzverhältnissen frustriert zurückgezogen und in folge dessen psychosomatische Krankheiten entwickelt hätten, habe sie den fachlichen Austausch mit neuen Kollegen gesucht, um an aktuellem Wissen zu partizipieren. Nach wie vor ist die Position Frau Voglers in Bezug auf Konkurrenzen, dass sich Qualität durchsetzt: Das ist auch ihr Motto im härter werdenden Konkurrenzkampf: Durchhalten bei Qualitätssteigerung durch Arbeitszeitinvestition. Daher legt sie für sich und ihre Kollegen sehr viel Wert auf permanente Weiterqualifikation:

*„... Irgendwann wird sich die Spreu vom Weizen trennen. Jetzt geht es darum, Durchhaltevermögen zu zeigen. Wenn's weiter laufen soll. Genau das ist jetzt mein Thema, auch für meine Kollegin, die ist noch sehr viel jünger, die ist 37, die hat noch viel Zeit vor sich. Wir müssen überleben auf dem Markt und dazu gehört, dass auch alles gemacht wird. Nur so können wir überleben. Der andere Anbieter hier, der musste schon aufgeben. Wir müssen uns weiterentwickeln, wir müssen am Ball bleiben, wir müssen uns am Markt weiter orientieren, wir müssen uns auch weiter bilden, an Seminaren teilnehmen. Da bin ich auch sehr dabei, dass meine Kollegin das macht, die auch so viel arbeitet, das ist auch schwierig, aber das ist mein Interesse, hier Qualität abzuliefern. Das müssen wir und das will ich auch. Die hier die Ausbildung gemacht haben, die sollen hier richtig was drauf haben. Das geht nur, wenn man sich selber bildet. Das bedeutet sieben Tage.*

*I: Ist das so, dass sich die Spreu vom Weizen trennt und dass die Schlechten wieder aufgeben müssen?*

*H: Ja, also nicht alle, aber ich denke schon, das hält nicht jeder durch und irgendwann setzt sich dann Qualität durch. Das ist so meine tiefste Überzeugung. Und das ist auch so meine Kundenphilosophie. Das beste was ich geben kann, möchte ich ihnen auch geben. Und dafür setze ich viel ein.“ (247-261)*

Frau Vogler sieht in diesem Punkt jedoch auch Grenzen ihrer eigenen Handlungsfähigkeit: Problematisch ist, dass sich immer wieder andere und auch schlechtere Mitbewerber formie-

ren, die die Konkurrenzsituation verstetigen. Ebenso gibt es Faktoren, die nicht beeinflussbar sind, wie z. B. Mediationsausbildungen durch Universitäten, die Frau Vogler z.T. für nicht gut hält, wenn die Ausbilder keine oder wenig Praxiserfahrung in Mediation haben und lediglich auf theoretischer, technischer Basis unterrichten, aber z. B. in gruppenspezifisch schwierigen Situationen während der Ausbildung nicht selbst medieren könnten:

*„Mediation ist nicht nur ne Technik, sondern Mediation ist auch ne generelle Einstellung, zum Konflikt.“ (1055-1056).*

Gegen den Ruf und Apparat einer Universität ließe sich aber nicht dauerhaft ankommen, auch wenn, gemessen an den Richtlinien des Bundesverbandes, die Qualität schlechter sei.

## Perspektiven

Frau Vogler möchte zur Zeit des ersten Interviews mit 56 aufhören zu arbeiten. Bis dahin wollte sie noch mal fünf, sechs Jahre „durchstarten“ (1491), um den Arbeitsbereich Mediation ausbauen zu können. Für die Zeit ihrer Rente hat sie bereits Visionen entwickelt. Zwischenzeitlich hat ihr Sohn geäußert, das Unternehmen vielleicht übernehmen zu wollen. Er studiert Pädagogik, hat eine Mediationsausbildung absolviert und bereits als Mediator gearbeitet:

*„... ja und, ich weiß ja nicht wie es wird, er hat es mir nur gesagt und er ist inzwischen hier auch tätig im Büro und ja, es deutet alles so darauf hin, dass das vielleicht auch klappen könnte, und ich hab da Spaß dran, irgendwie mit dem Bäcker und seinem Sohn, der die Bäckerei übernimmt irgendwann mal, da hab ich Spaß dran, wenn's klappt, wenn nicht, ist auch egal. Ich möchte ja bald mal auch ein bisschen aufhören.“*

*I: Das scheint ja nicht ganz konkret zu sein.*

*H: Eigentlich war es konkret, aber dann hat mein Sohn das gesagt, dass er Interesse hat und da hat Muttern natürlich solche Ohren und solche Antennen und hat noch mal richtig losgelegt, weil ich dachte, dann muss ich ja auch ein bisschen was hinterlassen, jetzt, wo sie selbst ein Kind haben, da wissen sie, also da hab ich noch mal richtig losgelegt. Ich wollte mit 56 aufhören, das wäre in eineinhalb Jahren gewesen, war auch voll darauf eingestellt, und jetzt geht das nicht mehr, vielleicht reduzieren hoffe, deswegen sag ich ein bisschen, also das muss gehen, das muss ich schaffen, weiß nicht wie. Aber das dauert noch ein bisschen bis er fertig ist, (...). Vier Jahre noch. Also ich werd wohl erst mit 58 aufhören.“ (184-197)*

Die Vorstellung, dass das Unternehmen vom eigenen Sohn weitergeführt werden könnte, hat Frau Vogler dazu veranlasst, etwa zwei Jahre länger zu arbeiten, um ihm, wenn er das Unternehmen dann wirklich übernimmt, ein gut beachertes Feld zu hinterlassen und ihm zwischenzeitlich noch Raum für seine eigene Entwicklung und Perspektivenerweiterung zu geben, damit er das Unternehmen dann auch selbst weiterentwickeln kann. Frau Vogler kann sich nicht vorstellen, das Unternehmen zu verkaufen:

*„I: Wollen sie das Unternehmen nicht verkaufen?“*

*H: Ich weiß nicht, ob das zu verkaufen ist.*

*I: Ja auch nicht die Räumlichkeiten, sondern*

*H: die Kundennutzung*

*I: Ich weiß immer nicht, wie ich das nennen soll, den Kundenstamm, die dazugehörigen Mitarbeiter?*

*H: Ja, aber ich hab das bisher ja auch noch nie gemacht. Es haben ja auch alle meine Konzepte übernommen. Also das Konzept für die Mediationsausbildung haben viele übernommen, die Teilnehmer, die jetzt auch Ausbilder sind, meine Kollegin, die woanders ausgebildet, mein Kollege auch. Wenn ich aufhören will, höre ich auf. Dann ist mir das auch egal. Brauche ich ja auch nicht, finanziell. (...) Und es ist ja auch noch ein bisschen auf mich bezogen. All das was hier passiert, ist auf meinem Mist gewachsen, jedes einzelne Wort, jede einzelne Sache, aus meinem Kopf gekommen.“ (209-227)*

Dass das gegründete Unternehmen mittlerweile eine Standfestigkeit hat, die ein Weitergeben an den Sohn erlaubt, ist für Frau Vogler unbestritten und erstrebenswert. Den Wert des Unternehmens finanziell zu bestimmen und es zu verkaufen, wenn der Sohn nicht nachfolgt, zieht sie derzeit nicht in Betracht.

## „nen Hochgenuss, so zu arbeiten“ – Bewertung der Arbeitssituation

Wenn Frau Vogler gefragt wird, ob sie die berufliche Selbstständigkeit empfehlen kann, rät sie erst einmal ab:

„... /Äh/ wenn ich jetzt gefragt werde, oder, oder ich, es kommt häufig, dass so junge Kollegen sagen: Oh ja, selbstständig mach ich mich auch. Da rat ich erst mal ab. Mhm in diesem Bereich sich selbstständig zu machen ist (sicher) sehr schwer. Das muss man schon sagen. Und ich hab das große Glück gehabt, dass ich also, dass mein Hintergrund ganz gut (‘) ist. Und /äh/ ich habe immer allerdings, ich hab nie Miese (‘) gemacht, hab immer im Plusbereich gearbeitet, aber es hat (sicher) lange gedauert. Man sagt ja auch in der Selbstständigkeit auch, für andere Bereiche, so drei bis fünf Jahre. Und die kann ich sagen, die braucht man auch. Und im sozialen Bereich wahrscheinlich noch länger. Und wenn jemand jung anfängt, ich kenn mich in der Szene gut aus, ich bin insgesamt in, hab in B. nen riesenhaften Bekanntenkreis und nen Kollegenkreis. So dass, also das Netzwerk, das ich gesponnen habe, schon während meiner institutionellen Zeit hier gegriffen hat. /Äh/ .. ansonsten ist das im sozialen Bereich verdammt schwer .. Fuß zu fassen und Geld zu verdienen. Und ich bemüht mich da jetzt auch so junge Kollegen irgendwo nachrücken zu lassen. Also mhm versuch ich ihnen da Hilfestellung zu geben und auch da mal dran zu denken, dass, jetzt hab ich grad so ein Fall, das ist mir einfach zuwenig Geld, was die mir geboten haben und der ist ganz jung, und der will ganz neu einsteigen und /äh/ würde dann, fängt auch eben mit niedrigeren Finanzierungen an, den ich da reinbringen möchte ne? Also, dass er auch so allmählich Fuß reinkriegt. Das geht nur durch nen Netzwerk. Ich würde da erst mal (sicher) allen von abraten. Anfangs hab ich gesagt: Ach klar, das kann doch jeder machen. Das kann nicht jeder machen. .. Also es gehört da voller Einsatz (‘) dazu .. da, also Spaß dran zu haben, zu (‘) arbeiten. Und viel zu arbeiten. Und /äh/ es gehört da auch Risikofreudigkeit dazu, also da /äh/, (‘) und es gehört auch ne Frustrationstoleranz dazu. Also man muss ne ganze Menge mitbringen, (sicher) dann gehört noch dazu (‘) Unabhängigkeit. Denn meine Arbeitszeiten sind (sicher) völlig unregelmäßig, ich /äh/ krieg nen Anruf: Können Sie dann und dann? Wenn ich da zwei Mal ablehne, dann bin ich (sicher) weg. Dann suchen die sich jemand anders. Also ich muss sehr unabhängig sein, zum Beispiel schon /äh/ für ne Frau mit Kind wäre das (sicher) überhaupt nicht (‘) machbar. Das würd ich so, jetzt so im nachhinein sehen.“ (1531-1572)

Gleichzeitig zieht sie für sich jedoch eine positive Bilanz, beobachtet Erleichterung, positive Energien und Ungezwungenheit in ihrer Arbeit. Auch wenn sie manchmal Termindruck habe, die negativen Spannungen aus ihrer institutionellen Arbeit hat sie nicht mehr, krank sei sie seither auch nicht mehr gewesen. Insofern habe sich die Selbstständigkeit für sie gelohnt:

„Aber insgesamt glaube ich, ich hab hier so nen Weg gefunden /äh/ so meine eigene Frau zu sein .. und selbstbestimmt zu arbeiten .. /äh/, um nicht in so ne Scheinselbstständigkeit reinzukommen, ne? Nämlich von einem Arbeitgeber oder so Auftraggeber oder -geberin abhängig zu sein. .. Und deswegen ist das, also für mich ist es, sagte ich ja schon, wirklich nen Hochgenuss, so zu arbeiten, ne“ (1588-1596)

Auf die Frage, was sie in den letzten Jahren behindert hat, antwortet Frau Vogler:

„Nichts. Wenn, dann können das nur meine eigenen Hindernisse sein.“ (289)

## Resümee

Frau Vogler kann auf eine sehr positive Geschäftsentwicklung zurückblicken. Im Gespräch transportiert sie eine ansteckende Begeisterung für ihre Arbeit und die Freude an ihrem Unternehmen. Insbesondere aufgrund dessen, dass sie es vielleicht an den Sohn weitergeben kann. Ihre Visionen hat sie verwirklichen können. Somit ist ihre Idee, eine bessere Alternative zu ihrer Situation als Angestellte zu entwickeln, aufgegangen. Frau Vogler hätte diese Position als „Einzelkämpferin“, ohne ihre vielfältigen Kooperationen, die „Türöffner“ in der Gründungsphase, die Vernetzung durch ehrenamtliche Arbeit und die konstanten Kooperationspartner in der laufenden Arbeit, nicht erreicht.

Die strategische Vorgehensweise der Flexibilität und des „breit machens“ in Form der Erschließung pluraler Arbeitsgebiete und ihrer unterschiedlichen Finanzierungsformen bildet eine Grundlage, die durch Veränderungen äußerer Rahmenbedingungen durch einzelne Auftraggeber nicht existentiell bedroht werden kann.

Die immense Berufserfahrung, ihre Unabhängigkeit, die Netzwerke und eine klare Vorstellung von dem, was sie will, haben Frau Vogler in eine berufliche Position gebracht, in der sie

selbst die Geschicke lenken kann. Dieses Beispiel zeigt, dass es möglich ist, sich Handlungsspielräume zu entwickeln und zu nutzen, um Arbeitsinhalte und Handlungsprinzipien nach den eigenen Vorstellungen gestalten zu können.

Es zeigt aber auch, welchen permanenten zeitlichen Aufwands und immerwährende Erneuerung es bedarf, sich diese Arbeitssituation zu erhalten. Frau Voglers berufliche Tätigkeit ist keine Arbeitsform, sie ist eine Lebensform in dem Sinne, dass sie das gesamte Leben an der Arbeit ausrichtet.

### **Vergleichendes Zwischenergebnis**

Im Gegensatz zu Frau Meier, Herrn Bunk und Herrn Müller verfügte Frau Vogler vor ihrer Existenzgründung über einen ausgeprägten Erfahrungshorizont aus ihrer beruflichen Tätigkeit als Angestellte in der Sozialen Arbeit.

Aus diesen oft kritischen Erfahrungen entwickelte Frau Vogler ihre Perspektiven in der Selbstständigkeit. Nicht nur ihre Arbeitsgebiete verändert sie schrittweise in eine Richtung, die ihr mehr Spaß machen, sondern auch die organisatorische Struktur ihrer initiiert sie konsequent so, dass sich die schlechten Erfahrungen und Handlungsbegrenzungen aus der angestellten Sozialarbeit nicht wiederholen können: keine Kostenträger mit aufwändigen Finanzierungsverfahren, keine Angestellten, Auftraggeber mit dem Potential für die gewünschte Entlohnung, dafür aber eine breite fachliche Kompetenz, die Arbeitsfelder mit hohem Handlungspotential jenseits sozialstaatlicher Verankerung eröffnet.

Frau Vogler unterscheidet sich in ihrer Arbeit auch von den vorgenannten Selbstständigen, weil sie die Ebene der direkten Arbeit mit Adressatinnen und Adressaten Sozialer Arbeit verlässt. Zumeist arbeitet sie mit „Experten“, mit Professionellen, häufig aus der Sozialen Arbeit. Diese Adressatenveränderung eröffnet andere Arbeitsfelder und andere Finanzierungsstrategien. Finanziatoren sind die Leistungsempfänger selbst und auch Organisationen, die ein spezifisches Interesse an diesen Experten haben, so beispielsweise als Arbeitgeber.

### **3.5 Herr Schwamm: Organisationsberatung, Teamentwicklung und Projektmanagement**

Auch Herr Schwamm arbeitet, wie im folgenden Portrait deutlich sein wird, jenseits der Ebene der Adressaten Sozialer Arbeit. Im Unterschied zu Frau Vogler sind seine Adressaten jedoch weniger Personen, sondern Organisationen. D.h., er arbeitet nicht in erster Linie auf dem Gebiet der Stärkung persönlicher Kompetenzen Einzelner, sondern nimmt prioritär die Stärkung und Veränderung der gesamten Organisation in den Blick.

Herr Schwamm wurde 1961 geboren, ist verheiratet und hat zwei kleine Kinder. Er hat nach dem Abitur 1985 sein Sozialwesenstudium begonnen. Vorher war er ehrenamtlich in der Jugendarbeit tätig. Mit älteren Menschen hat er außerhalb der „*privaten Vollzüge*“ (119) keine Erfahrungen gesammelt. Der gerontologische Studienschwerpunkt entwickelte sich erst im Studium und wurde als Kontrast zum bereits bekannteren Feld der Jugendarbeit gewählt. Bald stellte er fest, dass der Themenbereich ihm Möglichkeiten bot, die ihm gefielen. Seine Praktika, die Herr Schwamm als Reflexionsmöglichkeit und prägend für die Arbeitsfeldwahl betrachtet, absolvierte er in einem Altenheim und einem betreuten Wohnen für ältere Menschen. Herr Schwamm suchte sich in den Praktika Arbeitsfelder, in denen er Schritte zur „Normalität“ gehen, selbst in einem „normalen“ Rahmen tätig werden und die „Normalität“ der Alteneinrichtungen, die gemessen an seinem Alltagsleben und dem außerinstitutionellen Leben unnormal erscheint, wieder an seine Normalität angleichen kann. Im

Praktikum wird Herr Schwamm konfrontiert mit Konflikten in der Arbeitsverteilung zwischen Pflege und Sozialarbeit:

*„... so dieses Verhältnis Pflege, primär pflegegeprägt und dann Sozialarbeit, der klassische Konflikt da will uns die Sozialarbeit die schöne Arbeit wegnehmen, was also nie mein Ansinnen war, wo ich aber noch einige Kollegen aus der sozialen Arbeit mitgekriegt hab, die das (leise) wirklich machen .. die also auch Pflegekräften augenscheinlich die schönen Arbeiten wegnehmen .. sprich dieses (sicher) Quatschen, sich unterhalten und und und, (leiser) es wird ja immer so schön definiert, .. wo ich gedacht hab, das kann es eigentlich für dich nicht sein.“ (150-157)*

Diesem Konflikt entzieht Herr Schwamm sich.

### **Strukturell-organisatorische Arbeit**

Herr Schwamm verlagerte seine Auseinandersetzung von einer inhaltlichen auf eine strukturelle Ebene:

*„... für dich war eigentlich schon mehr die Arbeit irgendwie an Strukturen anzugehen .. konzeptionell zu arbeiten, also die (sicher) praktische Arbeit einen Teil, find ich auch ganz wichtig, das man da nicht so gänzlich unbefleckt ist, aber auch nicht unbedingt das, was ich damals gesucht hab, das ist meine Perspektive .. (leise) da möchte ich alt mit werden, das war eigentlich schon während der Praktika klar und dann halt das Ding hier ist dann so ne logische Fortsetzung.“ (158-163)*

Während seiner Praktika sah sich Herr Schwamm also in der Wahl der Zielgruppe ältere Menschen bestätigt. Er konnte sich aber nicht vorstellen, „permanent so im klassischen Feld der Sozialarbeit tätig zu sein, sondern schon primär auch immer wieder gemerkt hab, so wo es organisationale Schwierigkeiten gab .. wo's vom Personalkonzept her einfach (...) Defizite gab, wo ich gesucht hab, hier könnte man mehr machen. Aber man müsste eigentlich woanders ansetzen, so als kleiner Wussler irgendwie stößt man immer an seine Grenzen.“ (143-148)

Damit stellte Herr Schwamm einen Bezug her von seinen Praktikumserfahrungen während des Studiums zu seiner späteren Berufstätigkeit: sich um Organisations- und Personalprobleme zu kümmern. Er verknüpfte im weiteren Studium gerontologische Inhalte mit seinem Studienschwerpunkt des Managements Sozialer Dienste.

### **Theoretisches Lernfeld der Wissenschaft als Sprungbrett in die handlungsorientierte Selbstständigkeit**

Während des Studiums stand noch nicht die berufliche Selbstständigkeit im Raum. Als Möglichkeit des alternativen Arbeitsfelds zur klassischen Sozialarbeit bot sich zunächst eine wissenschaftliche Karriere an. Herr Schwamm war als studentische Hilfskraft beschäftigt und seine Professoren veröffentlichten die Diplomarbeit. Er wurde involviert in ein größeres sozialplanerisches Projekt der Hochschule, für das er sich gemeinsam mit seinem späteren Geschäftspartner als „Macher“ und einflussreicher Gestalter sieht. Dieses Projekt ist das erste, was er mit dem ihm aus dem Studium schon bekannten späteren Geschäftspartner gemeinsam bearbeitet. Zwei Jahren teilte sich Herr Schwamm eine über Drittmittel finanzierte Stelle als wissenschaftlicher Bediensteter mit seinem Kompanion und war in der Begleitforschung von Modellprojekten tätig. Eine Promotionsstelle war in Aussicht. Parallel zur wissenschaftlichen Arbeit hatten Herr Schwamm und sein Geschäftspartner begonnen, Projekte der Organisationsberatung freiberuflich durchzuführen.

1995 gerieten die beiden Kollegen und Geschäftspartner in einen Konflikt mit wissenschaftlichen Vorgaben der Projektleitung und ihren eigenen Interessen:

*„... von wegen der Objektivität und Neutralität von Wissenschaft, wo wir gesucht ham (sicher) das passt hier einfach nicht mehr zusammen.“ (39-41)*

Die Geschäftspartner ziehen den Schluss, zu kündigen und bauen ihre freiberufliche Tätigkeit aus. Dabei kommt ihnen zu gute, dass sie sich mit den im universitären Rahmen bearbeiteten öffentlichkeitswirksamen Projekten als erfahren und kompetent darstellen können:

„... ein junges Unternehmen mit Tradition ...“ (1000)

Die Hinwendung zur freiberuflichen Selbstbestimmtheit erfolgt von einem funktionsfähigen und guten Sprungbrett. Die Hochschule bildete den Rahmen für persönliche und fachliche Entwicklungsprozesse, die in die Lage versetzten, auf eigenen Füßen stehen zu können. Dieser Lernprozess hat nicht mit dem Studienende seinen Abschluss gefunden, sondern erst einige Jahre später aufgrund von Praxiserfahrungen im gewählten Arbeitsfeld im geschützten und gleichzeitig existenzsichernden Rahmen.

### **Start in die Freiberuflichkeit mit Ziel der Expansion**

Herr Schwamm lässt im ersten Interview keinen Zweifel daran, dass die Freiberuflichkeit von Beginn an in einen größeren Rahmen und Expansionsbestrebungen münden sollte. Ein Jahr nach der Gründung entlasten er und sein Geschäftspartner sich durch eine freie Mitarbeiterin. 1998 wird die GbR in eine GmbH umgewandelt.

Herr Schwamm führt im ersten Interview aus, dass er keine Tagessätze wie große klassische Unternehmensberatungen erziele und sich in einem mittleren Preissegment ansiedle. Die Preiskalkulation sei immer eine Mischkalkulation aus den einzelnen Unternehmensbereichen. In den eigenen Preiskalkulationen spiele auch der „*menschelnde*“ (554) Faktor eine Rolle. Wenn ein Auftrag Spaß mache, eine Investition in die Zukunft sei, politische Wichtigkeit habe, in einem neuen Bereich Erfahrungen bringe oder eine kleine Einrichtung mit geringer finanzieller Ausstattung eine gute Sache verfolge, dann können die Tagessätze auch geringer ausfallen:

„... das muss ich denken und das ist halt das Schöne, wenn man das eigenverantwortlich steuern kann.“ (856-857)

Sie seien darauf bedacht, dass kein Auftraggeber einen höheren Umsatzanteil bringe als acht Prozent, um nicht in Abhängigkeiten zu geraten:

„... wenn ich dann einfach zu abhängig von jemandem bin aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten, haben aber dann nicht mehr die Freiheiten, die wir gerne für uns haben wollen, dass wir halt notfalls auch sagen könnten: Und Tschüß. (...) Freiheiten, Freiheiten heißt einfach, dann wirklich auch in dieser Richtung, das was ich vorhin auch schon mal sagte, kann nicht authentisch sein, kann nicht oder muss nicht alles mitgehen, was ein Auftraggeber will. Oder er geht Wege mit denen ich mich nicht mehr einverstanden erklären kann, da zu sagen: Lass uns die Zusammenarbeit einfach beenden. Ich möchte mich nicht prostituieren.“ (767-770/784-789)

Der finanzielle Erfolg soll nicht um den Preis des Authentizitäts- und Autonomieverlustes erkaufte werden. Das Thema der Abhängigkeiten hat zum Zeitpunkt des ersten Interviews eine große Relevanz. Die Expansionsbestrebungen lösten Expansionsdruck und finanzielle Engpässe aus. Beim zweiten Interview, drei Jahre später, hatten die Unternehmer es geschafft, sich mit eigener Kraft aus dieser misslichen Situation zu befreien. Das Problem war, dass die notwendige Akquise nicht unbegrenzt erweitert werden konnte, da die Unternehmer selbst in die praktische Arbeit involviert sind und sein wollen. Dies sei erforderlich, da das Unternehmen auf ihre Personen zentriert sei. Mit dieser personengebundenen Konstruktion sei es daher nicht möglich, eine hohe Zahl fester Mitarbeiter zu unterhalten. Der Kostendruck wurde zur Bedingung für die räumliche Verkleinerung. Die Schulungsräume, die sie bisher selbst unterhalten haben, wurden abgeschafft und durch angemietete Räume bzw. Räume der Auftraggeber ersetzt. Die Unternehmer haben ihre eigene Organisation in den letzten Jahren gestrafft, ihr eigenes Zeitmanagement überdacht. Durch ihre bessere Positionierung am Markt können sie es sich nun erlauben, eigene Standards zu setzen:

„Und das ist halt auch mit ´nem Stück Gelassenheit gut mittlerweile möglich. Und durch ´nen Namen den man sich erarbeitet hat, wo man auch sagen kann, wir kommen gerne einen Tag hin und machen einen Tag Fortbildung, und das kann auch einen guten Umfang von sieben oder acht Stunden haben, aber es fängt halt erst um zehn an und nicht um neun, wie sie es sonst eventuell gewohnt sind. Weil ich nicht am

*Tag vorher anfähre, selbst wenn ich die Übernachtung finanziert bekommen würde. Also man kann auch da ein Stück stärker Bedingungen mit vorgeber“. (641-647)*

## **Finanzierung**

Der Umsatz der Firma blieb über die Jahre stabil um eine halbe Million Euro. Herr Schwamm arbeitet dauerhaft fünfzig bis sechzig Stunden pro Woche. Zum Zeitpunkt des ersten Interviews sah er sein Gehalt, vergleichbar mit BAT I, nicht als adäquat zu diesem Zeitaufwand. Er geht aber davon aus, dass es sich im Laufe der Selbstständigkeit noch erhöhen wird. Das Ziel, sein Gehalt zu erhöhen, hat Herr Schwamm zum Zeitpunkt des zweiten Interviews erreicht, wenn es auch noch nicht die letzte Steigerung gewesen sei soll:

*„Ja, aber ich sag mal, noch nicht so geerntet, dass man sagen kann, man ist zufrieden.“ (368)*

Die Höhe des Gehalts soll die hohen Arbeitsaufwände rechtfertigen und kompensieren können:

*„Ja, das ist ja auch was legitimes. Wenn man viel arbeitet und ich glaube, wir arbeiten nicht grad wenig, dann muss es auch Momente geben, wo man sich halt auch persönlich familiär was Gutes tun kann um zu sagen, damit kompensiert man da auch ein bisschen was. Weil sicherlich Familie auch drunter leidet.“ (375-378)*

Die Unternehmer konnten ihre Tagessätze in den letzten drei Jahren von 350 bis 375 Euro auf 500 Euro erhöhen. Dieser Mehrverdienst schafft ihnen Freiräume in ihrer Arbeit. Daraus resultiert auch, dass sie nicht „knauserig“ in der Abrechnung ihrer Aufwände sein müssen:

*„Wobei wir auch, das gebietet ein Stück der Fairness, aber auch ein Stück von Servicegedanke, es geht letztendlich jetzt nicht darum, dass wenn ich jetzt hier ein Guthabenkonto führe und auch Arbeitsschritte dokumentiere, dass ich jetzt jedes Telefonat minutiös dokumentiere. Wir schreiben sie zwar auf, wir stellen aber dann einfach auch eine gewisse Pauschale in Rechnung. Was weiß ich, 50% von Telefonaten sind Serviceleistungen. Weil was ich hasse, das ist wenn ich, einmal haben wir das auch bei einem Steuerbüro erlebt, wo wir zusammen gearbeitet haben, wo minutiös aufgeschrieben und nachher auch in Rechnung gestellt wurde und wenn man sich dann an die Telefonate erinnert und man sagt, Mensch, heute haben wir uns mal übers Wetter unterhalten oder wir haben uns sogar einen Witz erzählt und ich muss unterm Strich für den erzählten Witz auch noch bezahlen, dann kriegt das einen schalen Beigeschmack. Das war für uns der Punkt wo wir gesagt haben, wir müssen bestimmte Serviceleistungen mit einplanen“. (554-568)*

Herr Schwamm und sein Geschäftspartner haben ein Abrechnungssystem ihrer Aufträge entwickelt, das Stundenguthabenkonten vorsieht:

*„... das wir also mit Auftraggebern vermehrt und nahezu ausschließlich nicht mehr einzelne Beratungseinheiten im Sinne dessen, ich bin vor Ort und rechne diese Beratungseinheit ab, sondern in dem wir versuchen, mit Auftraggebern Stundenguthabenkonten zu vereinbaren, die es uns also auch ermöglichen, weil viel unserer Arbeit noch mal die Vor- und Nachbereitung hier anbelangt, das Umsetzen in bestimmte Computerprogramme, wo wir sagen, die sind erforderlich, die sind notwendig. Oder Vertragsprüfungen usw., da muss ich nicht vor Ort sein, aber gleichwohl ist es Arbeitszeit und die muss finanziert werden. Und das ermöglicht halt auch ein höheres Maß an Gelassenheit. Dass wenn ich mal drei Wochen nicht da bin, weil ich Urlaub hab, dass ich dann nicht indem Sinne keinen Umsatz habe, sondern über eine regelmäßige monatliche Finanzierung auch der Umsatz sicher ist“. (504-514)*

Der Auftraggeber zahlt für die Auftragsdauer in regelmäßigen Abständen eine Pauschale, die, umgerechnet in Stunden, auf einem Konto gutgeschrieben und ortsunabhängig abgearbeitet wird. Durch den Wegfall der bei Projektarbeit üblichen Vorfinanzierung sinkt der interne Kostendruck und das firmeneigene Finanzmanagement wird entlastet. Der „Preis“ dafür ist ein Dokumentationsaufwand, der jedoch auch die eigene Kostenrechnung des Unternehmens klärt. Anhand dieser Dokumentationen der Arbeitsaufwände gestalten sich auch Nachverhandlungen mit Auftraggebern erfolgsträchtiger. Bei der Umsetzung dieses Abrechnungsmodells habe es keine Probleme mit Auftraggebern gegeben.

„Unterm Strich“ ist eine der meist gebrauchten Formulierungen Herrn Schwamms und steht dafür, dass die Gewinnträchtigkeit des Vorgehens multifaktoriell bestimmt ist. Neben der



Höhe des Umsatzes und der Tagessätze ist wichtig, sich stärker am Markt positionieren und die Auftragslage verstetigen zu können:

*„Und was für uns, das hängt auch mit einem Stück Gelassenheit zusammen, was für uns sich in diesen drei Jahren ergeben hat, ist einfach noch eine stärkere Marktdurchdringung, ne stärkere Setzung, so dass man den Namen (Unternehmen) hat noch etwas besser verankern können. Und ja auch so dieses Prinzip von Mund-zu-Mund-Propaganda wirklich verlässlicher weitergeht. Von daher kann man sagen, wir sind immer noch in Situationen, wo wir uns immer in bestimmten Momenten um die Akquise bemüht sein müssen, aber auch immer wieder noch einen hohen Teil an Nachfragen haben, ohne dass wir jetzt direkt aktiv akquirieren.“ (319-325)*

### **Dienstleistungsbreite und Etabliertheit als Konkurrenzvorteile**

Das Unternehmen Herrn Schwamms befindet sich in einer ausgeprägten Konkurrenzsituation. Es drängen viele Unternehmen auf den Markt der Beratung im sozialen Bereich. Er betrachtet sein Unternehmen jedoch als gesichert. Herr Schwamm sieht sich auch im Vorteil, weil er breitere Bereiche abdeckt. So böten sie auch Softwareprogramme an und Beratungen dazu. Die über die Jahre entwickelte Breite der Dienstleistungen sei über „zurechenbare Kooperationen“, zum Beispiel mit einem Juristen und einem Steuerberater, sichergestellt. Ihre Unternehmensphilosophie sei, sich als Problemlöser komplexer Bereiche zu präsentieren, die einzelnen Lösungsschritte dabei unter einem Dach zu koordinieren und die Auftraggeber in ihren Veränderungsprozessen von Vorlaufphase über Analyseschritte bis zu Umsetzungsplanung und Umsetzung zu begleiten:

*„... da begleiten wir permanent, das heißt, wenn irgendwas in die Hose geht, sind wir auch dabei. So dass man auch noch umstellen kann oder das man halt auch in der Verantwortung steht, wenn ein Projekt in die Hose geht und nicht nur sagen kann: Ja, unsere Empfehlungen waren ja gut. Ihr habt das nur falsch gemacht.“ (703-707)*

### **Geschäftspartnerschaft und Arbeitgeberfunktion**

Die Beziehung zu seinem Geschäftspartner wertet Herr Schwamm als ausgeglichen. Sie hätten auch mal Meinungsverschiedenheiten, würden sich in ihren Persönlichkeiten und fachlichen Schwerpunkten jedoch ergänzen. Die Partnerschaft mit seinem Kompanion betrachtet Herr Schwamm als idealtypische Selbstständigkeitsform, sie wirke ausbalancierend und kontrollierend zwischen Befördern und Bremsen. Weder alleine, noch mit mehr Partnern würde er das Unternehmen führen wollen.

Zum Zeitpunkt des ersten Interviews beschäftigt das Unternehmen acht fest angestellte Mitarbeiterinnen, vier freiberufliche Mitarbeitende und zwischen zwanzig und fünfundzwanzig Seminarlehrern. Nachdem die Expansionsbestrebungen sich nicht verwirklichen ließen, wurde die Zahl der festen Mitarbeiter auf zwei, die im operativen Bereich mitarbeiten und zwei Verwaltungskräfte reduziert. Ergänzt werden sie durch Kooperationen mit vielen freien Mitarbeitern. Die Mitarbeiter müssen die Bereiche ergänzen, in denen die Unternehmer selbst nicht qualifiziert sind, um die Dienstleistungsbreite- und -tiefe erhöhen zu können:

*„Wir haben diesen Pool mit den knapp 40 Dozenten. 50 Dozenten. Die wir halt in den verschiedenen Bereichen einmal mit diesen Arbeitsamtskursen einsetzen und bei Seminargeschichten, die bei Einrichtungen vor Ort stattfinden und wir haben auch eine handvoll freier Kolleginnen und Kollegen mit denen wir zurechenbar zusammen arbeiten. Aber wirklich halt projektbezogen.“*

*I: Was haben die für Qualifikationen?*

*S: Das ist sehr unterschiedlich. Zum einen kommen die aus Bereichen der Pflege, die wir ja selber nicht originär abdecken, zum anderen kommen sie aus den Bereichen sozialrechtlicher Aspekte. Wir arbeiten halt auch in letzter Zeit zurechenbar zusammen mit ner Anwaltskanzlei und wir arbeiten zurechenbar zusammen mit nem Steuerbüro, weil auch diese Aspekte zunehmend mehr in den Aufträgen mit formuliert werden.“ (350-360)*

Bei der Auswahl der Mitarbeiter sei nicht das primäre Kriterium die Qualifikation allein ausschlaggebend, sondern auch, ob jemand von seiner Intention und seinem Arbeitsverständnis

in die Firma passe. Wichtiger als Zusatzausbildungen seien die Grundeinstellungen des Auftretens: ein hohes Maß an Identifikation mit dem Unternehmen, hohe Loyalität und entsprechende Außendarstellung. Herrn Schwamms Leitsatz für seine Arbeit im eigenen wie in anderen Unternehmen und Verbänden ist:

*„Wir können nur so sozial sein, wie wir es uns leisten können.“ (242-243)*

### **Das Definitionsproblem der Sozialarbeit**

Herr Schwamm ist sich selbst unklar darüber, ob seine Arbeit Sozialarbeit ist. Manchmal denkt er, es sei Sozialarbeit, aber es fehlt ihm der adäquate Begriff zur Beschreibung seiner Arbeit:

*„... man kann das Kind irgendwie auch schlecht beim Namen nennen, (leiser) weil den klassischen Namen gibt's nicht. Auf der einen Seite ist es Unternehmensberatung und ich denke Unternehmensberatung, die halt auch bei Menschen ansetzt und (schnell) das sollte sie eigentlich auch, beispielweise nicht nur bei betriebswirtschaftlichen Belangen ansetzen, dann find ich hat's auch Aspekte von Sozialarbeit. Aber das ist die Schwierigkeit, wie definier ich ganz klar und eindeutig diesen Bereich. .. Aber es ist jetzt keine unmittelbare Klientenarbeit im klassischen Sinne .. das ist eher bei (sicher) einigen Projekten die man hat oder immer in Facetten von Projekten [...] aber nicht unbedingt die klassische Intention, die damit verbunden wird. Von daher ist es glaube ich eher ne Geschmacksfrage, nennt man das Sozialarbeit.“ (178-186/192-194)*

Herr Schwamm sieht es für sich nicht mehr als Möglichkeit an, in die praktische Sozialarbeit zu gehen. Herr Schwamm stellt sich in Kundenkontakten nicht als Sozialarbeiter vor, druckt diesen Titel auch nicht auf seine Visitenkarten. Er glaubt, dass er von Kunden insbesondere aufgrund seiner Kleidung als Betriebswirt eingeschätzt wird. In seinem Tätigkeitsfeld sei die formale Qualifikation zweitrangig:

*„... die Frage ist halt unterm Strich die des Auftretens, wie werd ich erlebt von meinen Auftraggebern, wie werd ich in bestimmten Situationen erlebt, wie geht ich mit den Menschen um, wie geh ich mit Konflikten um, wie geh ich mit Sachthemen um und und und. ..Und das wie gesagt, lässt sich halt nicht klassisch irgendwie jetzt nach Professionen zuordnen. .. Und auf der anderen Seite ist es halt einfach auch über die Jahre hin, dass man einfach bestimmte andere /äh/ Qualifikationen mit annimmt ohne dass die jetzt einen wie auch immer gearteten formalen Abschluss erfahren.“ (1259-1264)*

Ziel ist für Herrn Schwamm eine geeignete „*Mischqualifikation*“ (1282), die sich in betriebswirtschaftlichen Belangen über die Erfahrungen in den Projekten ergeben hätten. Man müsse sich auch trauen, wo die eigene Kompetenz aufhört, Fachkollegen einzuschalten. Diese „Vermittlungsinstanz“ von gezielter Kompetenz sieht Herr Schwamm als gute Möglichkeit der Profilbildung für die Sozialarbeit mit ihrem breit angelegtem Wissen an. Er fände es nicht richtig, die Sozialarbeit gleichberechtigt neben die Medizin oder die Psychologie stellen zu wollen. Im ersten Interview kritisiert Herr Schwamm Ausbildung Sozialer Arbeit, die nicht zwangsläufig grundlegende Kompetenzen vermittele. Schreibe er eine Sozialarbeiterstelle aus, könne er nicht davon ausgehen, dass grundlegendes Wissen über die Sozialgesetzgebung bestehe. Die große Heterogenität, die die Ausbildung zulasse, führe dazu, dass es kein einheitliches Qualifikationsprofil gäbe. Als Student hat sich Herr Schwamm in einer Interessenvertretung für den Berufsstand engagiert und festgestellt, dass die Studierenden keine Aktivität zeigten:

*„... ja so ne gewisse Opferhaltung .. und auf gut deutsch gesacht den Arsch nich hochkriegen und sich irgendwie auch mal zu positionieren.“ (1142-1144)*

Herr Schwamm schätzt die Sozialarbeit vieler Kollegen, beobachtet aber auch andere, deren Arbeit er als gnadenlos überbezahlt erachtet. Das Abschotten vor Kontrolle fände er ebenso unkorrekt. Zum Zeitpunkt des zweiten Interviews konstatiert Herr Schwamm eine Entwicklung in der Sozialen Arbeit, die er als zunehmende Professionalisierung betrachtet: das schärfere Bewusstsein für Qualität und deren Finanzierung. Das Bewusstsein dafür, fachliche Inhalte und betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten zu verknüpfen, steige:

*„Einige sind da sicherlich weiter als andere. Aber so in der großen Masse, was ich jedenfalls oder was wir beobachten können, ist da sicherlich schon ein Bewusstseinswandel eingetreten, dass also eine stärkere Verknüpfung zwischen sozialpädagogisch fachlichen Ansprüchen, auf der anderen Seite betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten aber auch Ansätzen so von Qualitätspolitik, das sich da schon stärker verzahnt. Wobei natürlich hier das immer noch zu unterscheiden ist, auf welcher Ebene wir uns bewegen. Bei Trägerverantwortlichen, Einrichtungsleitern ist da sicherlich ein Umsetzungsprozess eingesetzt und zu verzeichnen, und bei vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann man es sicherlich auch schon feststellen. Bei allen achs und wehs, was in so einem Zusammenhang immer festzustellen ist.“ (199-209)*

Die Mitarbeiter Sozialer Einrichtungen zeigten sich flexibel bei der Einführung wirtschaftlich ausgerichteter Neuerungen, während in der Ausbildung die betriebliche Realität noch zu wenig wahrgenommen würde.

### **Betriebswirtschaftler mit Kompetenzen im sozialen Bereich**

Herr Schwamm geht noch immer davon aus, dass sie als in der Sozialen Arbeit sozialisierte und ausgebildete Unternehmensberater in der Entwicklung der Einrichtungen im sozialen Bereich besser geeignet seien, da sie die Sprache beherrschen und die Zusammenhänge besser kennen. Diese Haltung setze sich gegenwärtig am Markt durch:

*„Was ich wichtig finde und das stelle ich auch Gott sei Dank mittlerweile fest, dass da so Entwicklungsprozesse kommen, dass da auch von Trägerverantwortung oder auch von Mitarbeitern letztendlich im operativen Geschäft jetzt nicht mehr sage, das war ja auch so ne Zeit lang festzustellen, dass Betriebswirtschaft da sehr dominierend wird und ich mir da entsprechend die Kollegen aus diesen Fachbereichen reinhole, sondern dass es dann auch wirklich mehr und mehr Menschen gibt, die mit ner sozialen Grundorientierung, mit ner sozialen Grundausbildung kommen, und halt auch sich aber auch in anderen Bereichen einarbeiten, das heißt, die Aspekte stärker miteinander verknüpfen.“ (213-220)*

Sie verknüpfen z. B. die einzelnen Arbeitssparten und gehen z. B. davon aus, dass niedrigschwellige Dienstleistungen eine Kundenbindung aufbauen und damit Kundenpotential für andere, intensivere Dienstleistungen schaffen. Daher sieht Herr Schwamm es als positiv an, solche Bereiche mit einem „kalkulierbaren Defizit“ (221) zu betreiben, weil sie mittelfristig positiv auf den Umsatz in anderen Bereichen wirken.

*„Und das ist von daher denk ich ne gänzlich andere Herangehensweise als eine ausschließlich unter ökonomischen Gesichtspunkten betrachtet. .. Und da spielt auch noch nicht mal (sicher) primär das soziale die Rolle, natürlich auch und so kann man's auch konzeptionell gut verkaufen und so macht's ja auch Sinn, dass ich wirklich sage als Dienstleister mit ganzheitlichen Angeboten und und und.“ (225-228)*

### **Laufende Arbeit und Zielgruppen**

Das Unternehmen konnte im Zeitraum zwischen den beiden Interviews sein Profil stärken. Der Begriff der „Organisationsberatung“ wird durch Qualitätsmanagement, Qualitätssicherung, konkrete Verfahren z. B. im Hilfeplan, zur Arbeitszeit- oder Entgeltentwicklung gefüllt. Ihre Aufgabe sehen die Unternehmer in einem „vorausschauenden Fitnesstraining“ für die Unternehmen der Auftraggeber: sie sollen ihre Effizienz und Effektivität steigern können, so lange sie handlungsfähig sind. Herr Schwamm hat die Erfahrung gemacht, dass, wenn per Gesetz Standards vorgeschrieben und kontrolliert werden, die meisten Einrichtungen sich freiwillig und aus eigener Initiative verändern, bevor sie bemängelt werden. Herr Schwamm sieht „erlebbare Qualität“ (138) als Zentrum seiner Arbeit. Die Veränderungen in den Unternehmen werden daher auch nicht „aufgepfropft“, sondern „eingeflanscht“ (154), d. h. sie werden nicht nur konzeptioniert, sondern auch gemeinsam umgesetzt. Der Schlüssel zum Erfolg ist für die Unternehmen, so Herr Schwamm, die Orientierung an den Bedürfnissen der Adressaten. Das erfordere flexible Mitarbeiter, was wiederum zufriedener Mitarbeiter bedarf, um Kundenzufriedenheit zu erzielen. Dies bringe die Wirtschaftlichkeit.

Eine innovative Trägerpolitik, so Herr Schwamm, müsse nicht immer gleichbedeutend sein mit guter Arbeit. Gleichzeitig sei es so, dass die für den Kunden erfahrbare Qualität in erster

Linie von den Mitarbeitern an der Basis abhängt, nicht prioritär von der Politik und Vorgehensweise des Trägers:

*„Das, was wir eben auch bei Trägern und Trägervertretern erleben, wo wir sagen Leute Leute..., wo trotzdem in den Einrichtungen dann erst mal eine gute Arbeit gemacht wird. Das muss sich nicht per se widersprechen.“ (302-304)*

### **Sozialrechtliche Veränderungen wirken auftragsgenerierend**

Neben betriebswirtschaftlichen Kenntnissen und des Konzepts der „ganzheitlichen“ Betrachtungsweisen spielen für das Unternehmen Herrn Schwamms rechtliche Aspekte eine große Rolle. Die Sozialgesetzgebungen, so Herr Schwamm im ersten Interview, unterliegen einem derart schnelllebigen Wandel, dass die Praktiker mit der Reaktion auf diese Veränderungen überfordert seien. Diese Situation eröffne Potential, mit einem Vorsprung an Wissen unterstützend tätig werden zu können. Als Beispiel führt Herr Schwamm die Einführung der Pflegeversicherung mit ihrer marktöffnenden Intention an. Die Hoffnung der Kostensenkung durch das Konkurrenzprinzip erachtet er als nicht erfüllt. Die Anzahl der Pflegedienste sei stark gestiegen, die Pflegebedürftigkeit jedoch nicht. Die Kosten seien explodiert:

*„... es ist seinerzeit auch dadurch gekommen, dass um auch überhaupt einiges an Kosten wieder reinzukriegen als Pflegedienst, wo sie sich natürlich schon auch, so brutal wie es sich anhört, ne gewisse Pflegebedürftigkeit schaffen.“ (288-291)*

Aufgrund dieser Entwicklung habe die Qualitätssicherung eingeführt werden müssen und es stiegen die Überprüfungen. Diese Situation wirkte vor drei Jahren für die eigene Firma auftragsgenerierend, da Pflegedienste sich gezwungen sahen, sich gut zu organisieren, um eine Chance gegen die Konkurrenz zu haben. Dabei seien es eher die Pflegedienste, die Beratung in Anspruch nehmen, die auch schon gut am Markt positioniert wären und sich dort festigen möchten. Auch nur diese böten ein Potential, ihre Dienstleistungen zu optimieren und neue Felder zu erschließen, weil sie u.U. auch vorfinanzieren müssten. Sie unterschieden sich von wirtschaftlich gefährdeten Pflegediensten dadurch, dass sie offensiv damit umgingen, sich Beratung einzukaufen, statt Angst davor zu haben, „das Hemd runterzulassen“ (333).

Die Situation auf dem Markt der Pflegedienste hat sich zwischenzeitlich gewandelt. Ein zu harter Kostendruck aufgrund einer zu starken Konkurrenz bzw. einem unklaren Markt verhindern Weiterentwicklungen und lähmen Handlungsspielräume. Pflegeeinrichtungen kämpfen ums Überleben in einem ungeordneten Markt und haben keine Energie und finanzielle Kraft mehr, ihre Organisation zu entwickeln:

*„Weil wir haben in den Pflegeeinrichtungen gemerkt, auch gerade in den ambulanten Pflegeeinrichtungen gemerkt, dass der Bedarf sicherlich da ist, aber viele Einrichtungen nacktweg mit dem Überleben zu kämpfen hatten und für Aspekte mit Organisationsentwicklung schlichtweg nicht ausgerichtet waren. Man muss auch dazu sagen, so im Pflegebereich, auch teilweise noch die Schwierigkeiten zwischen dem was Kostenträger und Leistungserbringer, das die nicht zusammen gekommen sind. Das zieht sich so wie ein roter Faden durch, der Markt ist immer noch sehr ungeordnet. Und es sind immer noch viele am kämpfen.“ (38-45)*

Die Pflegeeinrichtungen stehen in zu starker Abhängigkeit von Kostenträgern und Konkurrenz. Der regulierte Markt der Pflege verfehlt das Ziel der Qualitätssicherung:

*„Ja ich sag mal, diejenigen, die Qualität liefern setzen sich durch, das ist ein Anspruch, der sicherlich auch korrekt ist. Ich denke schon, dass ne qualitative Arbeit ein wichtiger Bestandteil für eine Bestandssicherung darstellt. Auf der anderen Seite muss man natürlich gucken, was auch immer wieder erforderlich ist, dass ich auch den finanziellen Background hab. Um bestimmt Durststrecken auch durchstehen zu können. Da haben wir auch schon erlebt, dass viele kleinere Einrichtungen, die sicherlich einen qualitativ hohen Anspruch hatten und auch entsprechend gearbeitet haben schlicht und einfach das finanzielle Polster nicht haben, um Durststrecken durchzustehen. Und auch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die gute Arbeit leisten auch entsprechend gehalten werden wollen. Das ist schon teilweise heftig.“ (88-96)*

Neben den Pflegediensten betrachtete Herr Schwamm vor drei Jahren die Einrichtungen, die auf Grundlage des Bundessozialhilfegesetzes arbeiten, angesichts der angesagten Veränderungen als potentiellen Markt und begann, sich auf diese Träger zu konzentrieren:

*„... momentan ist der Schwerpunkt in die Eingliederungshilfen gewandert. Behindertenhilfe und so mit dem Themenkreis Qualitätsentwicklung, Qualitätssicherung, konkrete Verfahren der individuellen Hilfeplanentwicklung, Verknüpfung mit Arbeitszeitmodellen. Das sind so die wesentlichen Schwerpunkte. Aber auch hier ist der Themenkreis nahezu identisch, ein bisschen verschoben in den Zielgruppen.“ (31-35)*

Er trifft dort auf Situationen, in denen klar ist, dass sich Veränderungen ergeben werden und in welche Richtung sie weisen, aber noch keine konkreten Richtlinien bestehen. Unklarheiten in der Umsetzung gesetzlicher Rahmenbedingungen behinderten die Arbeit und verunsicherten die Beteiligten, so dass erst einmal abgewartet wurde und keine Entwicklungen stattfanden. Gleichzeitig schaffen solche Situationen einen Beratungsbedarf, der die Grundlage des Unternehmens von Herrn Schwamm ist. In dieser unklaren Situation versuchte Herr Schwamm, alternative offensive Konzepte anzubieten, die den Trägern eine Möglichkeit der internen Weiterentwicklung bieten und möglichst viele Synergieeffekte mit sich bringen sollen, die externen Anforderungen später zu erfüllen. Momentan gäbe es noch Spielräume für die Einrichtungen, ihre Veränderungen aktiv zu gestalten, Einrichtungen die dies nicht tun, könnten später nur noch reagieren.

Das Unternehmen richtet sich auf finanziell potente Zielgruppen aus. Die grundlegende Frage ist, wo sich Rahmenbedingungen verändern, somit ein Handlungsbedarf entsteht. Die weitere Frage ist, in welchen Bereichen und auf welcher Organisationsebene ein möglichst hoher Umsatz erzielt werden kann:

*„Für uns betriebswirtschaftlich das Interessantere, das halt in der Eingliederungshilfe in der Regel größere Träger Auftraggeber sind, das heißt, dass hier eine andere Preisrealisierung möglich ist, als bei ambulanten Diensten.“ (52-54)*

Die Ausrichtung auf finanziell potente Zielgruppen geht auch damit einher, dass das Arbeiten dort, wo Bewegung möglich ist, mehr Spaß machen, so Herr Schwamm:

*„Wir haben für uns einfach gemerkt, das kommt auch noch dazu, da kommt eine Art Lustfaktor mit rein, auch wenn sich das komisch anhört. Die Arbeit in der Eingliederungshilfe ist für uns gerade im Bereich Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung für uns auch momentan ein spannenderer als der Bereich der Pflege.“ (63-67)*

Je besser die Ausgangsbedingungen der Auftraggeber, desto besser auch die des Unternehmens. Größere Träger oder Trägerverbünde hätten höhere finanzielle Potentiale und ein zielorientiertes inneres Durchsetzungsvermögen. Daher sei es Ziel, auf möglichst hoher Ebene zu arbeiten, um mit der „Macht“ im Rücken zielorientiert und effektiv vorgehen zu können:

*„Bei den Trägern wo wir zusammenarbeiten da ist es so, dass es um die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen im weitesten Sinne geht. Das die halt sagen, wir machen das jetzt nicht für eine Einrichtung, sondern für einen Einrichtungsverbund. Und von daher ist einmal ein finanziell höherer Background da und auch das Durchsetzungsvermögen, da es ja von höchster Ebene eines Trägers entschieden wird, auch das Durchsetzungsvermögen ist ein gewichtigeres als es bei kleineren Trägern oder einzelnen Einrichtungen der Fall ist. Von daher sind solche Prozesse zielorientierter angelegt.“ (107-113)*

Die Unternehmensberatung wird von den Auftraggebern nicht nur eingekauft, weil sie Kompetenzen hat, die die Auftraggeber nicht selbst haben, sondern wegen ihrer besonderen Rolle. Sie sind als „Externe“ geeignetes Instrument zur Umsetzung von Veränderungen:

*„Nach unserem Dafürhalten spielt so ne schlichte Erkenntnis vom Schicksal vom Rufer im eigenen Wald eine ganz wichtige Rolle. Es hat schon denke ich was, auch in den Augen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, was damit zu tun, von Wertigkeit eines bestimmten Aspektes, den eine Organisation möchte, wenn halt auch über Externe diese Schritte gepusht werden bzw. entsprechende neue Konzepte mit vorgestellt, mit eingeführt werden. Ich glaube nicht, dass es zwangsweise notwendig ist, aber ich denke es trägt dazu bei, dass es eine andere Wertigkeit in der Wahrnehmung hat.“ (165-171)*

Insofern steht diese Beratung im Widerspruch zu Coaching oder ähnlichen Methoden, die darauf ausgerichtet sind, intrinsisch motiviert zu entwickeln.

### **Kreatives Agieren statt Reagieren als handlungsleitendes Prinzip**

Dem Prinzip des Agierens statt Reagierens folgend, sieht es die Herr Schwamm z. B. als sinnvolle Aufgabe an, Kooperationen mit Firmen einzugehen, die Produkte für den Markt herstellen, für den seine Firma Dienstleistungen anbietet. Er fordert diese Firmen dazu auf, ihren Produktabsatz dadurch zu erhöhen, dass sie die Kosten für die Dienstleistungen der Firma subventionieren oder übernehmen und dadurch eine höhere Kundenbeziehung erzielen. Hier initiiert Herr Schwamm eine kundenentlastende Dreiecksbeziehung, die ihm zu mehr Aufträgen verhelfen soll.

Darüber hinaus versuchen die Unternehmer, mit „*kreativem Potential*“ (448) Aktionsräume für soziale Einrichtungen zu erschließen, nicht nur auf die immer prekärer werdende öffentliche Finanzierung angewiesen zu sein, sondern ihre Dienstleistungen zu intensivieren und durch andere Finanzierungswege zu sichern. So z. B. zusätzlich zum Essen auf Rädern eine Ernährungsberatung anzubieten, die ein mehr an Service darstellt, aber von einem Essenshersteller bezahlt wird.

Herr Schwamm erachtet diese Vorgehensweise als sinnvolle Alternative dazu, sich vom Fehlen eines öffentlichen Kostenträgers bremsen zu lassen und kritisiert in gleichem Zug die Modellprojektspolitik, durch die seines Erachtens Fördermittel ohne langfristigen Nutzen verpuffen.

### **Neugier, Lernfähigkeit und Akzeptanz des Menschlichen als Zugangsqualifikationen**

Gefragt danach, woher er den Zugang zur betriebswirtschaftlichen Arbeit habe, begründet Herr Schwamm diesen mit seiner eigenen Existenzgründungserfahrung und Neugier:

*„... ich glaube das ist ne ganz tragende Säule, so ne gewisse Neugier, sich auch auf, auf unbekanntes Terrain zu bewegen und auch aus (sicher) Bauchlandungen zu lernen und es beim nächsten Mal vielleicht anders anzugehen.“ (521-524)*

Herr Schwamm sieht sich in einem permanenten „learning on the job“. Die Kompetenzen zur Führung des eigenen Unternehmens wüchsen mit der Dauer der Selbstständigkeit. Ein anderer zugangsöffnender Faktor sei die Akzeptanz dessen, dass es ungeachtet von Branchen in Organisationen „*menschelt*“ (554). Das Wissen darum, dass unabhängig von Funktion, sachlicher Notwendigkeiten und Richtigkeiten das „Menscheln“ eine Rolle spiele, habe er von seinem Vorgesetzten in der Hochschule gelernt. Diese Situation müsse man akzeptieren und sich darauf einlassen, denn Entscheidungen würden selten im offiziellen, sondern im inoffiziellen Rahmen gefällt. Das „Menscheln“ nimmt Herr Schwamm auch für sich in Anspruch. Wenn er das Gefühl hat, es stört ihn etwas an einem Auftrag oder Auftraggeber und er kann es nicht genau analysieren, weil es eben nicht immer kausale Mittel-Ziel-Zusammenhänge gebe, aber er spüre, dass die Chemie nicht stimme, dann könne er es sich ökonomisch leisten, einen Auftrag abzulehnen:

*„Also die Auftragslage ist immer so gut, dass man sagen kann, man kann`s sich mittlerweile aussuchen, ob man die Aufträge annimmt oder nicht. Und ich glaub das ist ein wichtige Vorteil in dem, in dem Job den wir so machen. Wenn man einfach authentisch bleiben möchte und sagen möchte: Gut wir sind so wie wir sind, wir müssen uns nicht alle lieben.“ (599-604)*

In ihren Arbeitsmethoden verfolgen die Firmeninhaber Beratungsstile, in denen sie ihre eigene Meinung und Position vertreten und darüber mit ihren Auftraggebern streiten. Sie sind nur bis zu einem gewissen Grad bereit, Wege mitzugehen, die von ihren Überzeugungen abweichen und geben den Auftrag sonst ab. Herr Schwamm bekommt das Feedback von

Auftraggebern, dass dieses Verhalten ungewöhnlich sei, sieht sich aber durch die Länge der bestehenden Geschäftsbeziehungen bestätigt.

## Perspektiven

Herr Schwamm steht etwa in der Mitte seines Berufslebens. Seine Arbeit soll – und er geht davon aus, dass das so sein wird – in den bestehenden Strukturen bis zum Alter von 55 Jahren so weiter geführt werden. Die Unternehmer haben bereits geklärt, dass sie ab dem 55. Lebensjahr ihr Engagement langsam „herunterfahren“ und auf ihre bestehende Alterssicherung zurückgreifen. Die hohen Arbeitsaufwände von 50-60 Wochenstunden werden durch ein privates Balancing abgefedert. Die Frauen halten den Unternehmern den Rücken frei. Privat sehen sich die Unternehmer an ihren Standort gebunden, halten ihn jedoch aufgrund der zentralen Lage und guten Verkehrsanbindungen für einen idealen Ausgangsort ihrer bundesweite Tätigkeit. Ziel der nächsten Jahre ist nicht eine Expansion, sondern eine festere Positionierung im Sinne der Verringerung von Akquiseaufwänden:

*„Ja, einmal eine weitere Verstetigung von Auftragslage, die sich aber in den ihnen jetzt bekannten Kerngeschäften weiter bieten werden, (pause) und die Verfestigung langjähriger Auftraggeber. Das was wir in den letzten Jahren immer versucht haben, auf die Gleise zu stellen und was wir auch zum Großteil schon geschafft haben, aus diesem Akquisitionsdruck halt rauszukommen bzw. ihn wirklich auf ein vernünftiges Maß zu reduzieren. Da sind wir wirklich schon sehr gut bei und das wollen wir wirklich verfestigen in den nächsten Wochen, Monaten, Jahren.“ (498-504)*

Herr Schwamm wünscht sich, höhere finanzielle Freiheiten zu erlangen. Das würde mehr Gelassenheit mit sich bringen und es ihm ermöglichen, Aufträge nach „Spaßfaktor“ auszusuchen und sie mit höherer Intensität zu erfüllen. Aufgrund der starken Zentrierung des Unternehmens auf ihre Personen hält Herr Schwamm es nicht für möglich, das Unternehmen verkaufen zu können. Das würde eine Expansion voraussetzen, im Zuge derer Mitarbeiter das operative Geschäft regeln. Das wollen und können die Unternehmer nicht. Wohl in Betracht ziehen sie die Idee, das Unternehmen in einem sanften Übergang an einen langjährigen Mitarbeiter oder innerhalb der Familie weitergeben zu können. Welchen materiellen Wert das Unternehmen hat und wie sie diesen ermitteln, ist ungeklärt. Spontan hat Herr Schwamm die Vorstellung, den „Verkaufswert“ anhand der noch ausstehenden akquirierten Aufträge zu entwickeln.

## Resümee

Das Unternehmen von Herrn Schwamm ist nach seiner Gründung recht schnell gewachsen, was das Ziel der Unternehmer war. Dieses Wachstum hatte zwischen den beiden Interviews die Grenze des Machbaren erreicht und deutete sich im ersten Interview bereits an. Die Geschäftspartner taten dann das, was sie von ihren Auftraggebern erwarten: agieren! Geringere Fixkosten durch räumliche Verkleinerung und Flexibilisierung der Mitarbeiterverhältnisse, potentere Auftraggeber und die Realisierung höherer Preise helfen aus der Krise. Das Ziel ist nicht mehr Expansion in die Größe des Unternehmens, sondern eine Expansion in die Tiefe des Arbeitsfelds.

Herr Schwamm lebt mit seinem Unternehmen davon, dass der Wandel des Sozialstaats im vollen Gange ist und von seinen Einrichtungen eine Anpassung an eben diesen verlangt. Das produziert hohen Beratungsbedarf, der jedoch nur so lange in Anspruch genommen wird, wie die Einrichtungen selbst genügend Energie und finanzielles Potential haben, sich verändern zu können. Existenzbedingung für Herrn Schwamm ist, die sich verändernden Rahmenbedingungen im Sozialstaat permanent zu analysieren und Konzepte als aktive Reaktion darauf zu entwickeln. Die Arbeit hilft den Auftraggebern, sich und ihre Einrichtungen an die Anforderungen anzupassen und hat insofern einen emanzipatorischen Charakter, als dass die Träger Sozialer Arbeit handlungsfähig bleiben sollen.

Diese Handlungsfähigkeit in Form von Selbstbestimmung erhalten zu wollen, ist innerbetrieblich einer der Gründe, die Expansion nicht weiter voran zu treiben. Nach der engeren Phase des Expansionsdrucks wieder Handlungsspielräume zu erlangen, ist Herrn Schwamm sehr wichtig. Er hat sich zum Zeitpunkt des zweiten Interviews sehr verändert, ist wesentlich gelassener, lockerer und selbstsicherer. Schon Herrn Schwamms Kleidungsstil drückt aus, dass er es sich nun erlauben kann, eigene Maßstäbe zu setzen und mal leger gekleidet im Büro zu sitzen. Die gesicherte Situation seines Unternehmens spiegelt sich in seiner Person.

### **Vergleichendes Zwischenergebnis**

Am Fall Herrn Schwamms wird insbesondere deutlich, dass Umorganisationen und fachliche Weiterentwicklungen nur möglich sind, wenn überhaupt Handlungsspielräume bestehen. Träger Sozialer Arbeit haben, wie alle Unternehmen in gleicher Situation, die in starker Konkurrenz und starkem Kostendruck mit dem Überleben kämpfen, keine Potentiale mehr, ihre Situation grundlegend zu verändern, ihr Überleben mittel- und langfristig zu sichern und sich fachlich weiter zu entwickeln. Insbesondere am Beispiel der Auswirkungen des Pflegeversicherungsgesetzes wird deutlich, dass die Funktionalisierung des Konkurrenzprinzips bei gleichzeitig hohem Steuerungsanspruch der Kostenträger Qualitätsprobleme der fachlichen Arbeit erzeugen. Dieses Problem zieht sich durch alle Formen der formellen Trägerschaften. D. h. die sozialstaatlich gesetzten Rahmenbedingungen bestimmen über die konkreten Zulassungskriterien zum jeweiligen „Markt“ und die Art der Finanzierung die Existenzbedingungen aller Träger. Diese Situation und verschiedene Umgangsweisen damit sind an den Beispielen Frau Meiers, Herrn Bunks und Herrn Müllers deutlich zu beobachten.

Für Herrn Schwamm ist diese problematische sozialstaatliche Ausgangssituation die Existenzgrundlage, so lange sie sich nicht zu sehr verschärft. Insofern steht auch Herrn Schwamm in seiner indirekten Beziehung zur praktischen Sozialen Arbeit in Abhängigkeiten durch öffentliche Kostenträger. Auf diese Abhängigkeiten muss er organisatorisch und konzeptionell, wie in der Entwicklung der letzten drei Jahre ersichtlich, flexibel agierend reagieren. Die recht gesichert erscheinende Existenz der Firma Herrn Schwamms zeigt, dass die Bereitschaft zur Veränderung bei den Trägern Sozialer Arbeit auch auf verbandlicher Ebene deutlich vorhanden ist. Wenn diese Veränderungen – über deren Gestaltung gilt es zu diskutieren – fachlichen Maßstäben Sozialer Arbeit Rechnung tragen sollen, müssen die Kostenträger in ihrer technokratisch geprägten Sozialplanung die Handlungsspielräume dafür berücksichtigen. Die politisch konstituierten Rahmenbedingung problematischer Finanzierungsstrategien sozialstaatlich verankerter Sozialer Arbeit betreffen selbstständige Sozialarbeitende also ebenso wie gemeinnützige Träger Sozialer Arbeit im Allgemeinen. Unterschiedliche Umgangsweisen damit sind anhand der vorangegangenen Beispiele deutlich geworden.



## 4 Vergleichende Analyse zur Selbstständigkeit von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern

In den Portraits ist unter anderem deutlich geworden, dass die Frage der individuellen Kompetenzen der Selbstständigen die Art der Umgangsweisen mit der beruflichen Selbstständigkeit konstituiert, was auch bedeutet, dass fehlende Kompetenzen dazu führen, zu scheitern. Daher setzt die vergleichende Analyse im Folgenden mit der Frage an, wo sich welche Kompetenzen ausbilden können: in den biografischen Verläufen, in der Studienphase. Diese Kompetenzen werden dann in Beziehung gesetzt zu der jeweils individuellen Ausgestaltung der beruflichen Selbstständigkeit in ihren Organisationsformen, den Handlungsprinzipien, Arbeitsbereichen und Finanzierungsstrategien.

Auf der Grundlage der empirischen Studie wird dann die Frage diskutiert, inwiefern diese individuellen Ausgestaltungen beruflicher Selbstständigkeit den Grundproblemen der eingeschränkten fachlichen Interventions- und Lösungsmöglichkeiten sozialer Probleme, der mangelnden Anerkennung und der sozialpolitischen Abhängigkeiten. Wie begegnen selbstständige Sozialarbeiterinnen den Anforderungen einer „reflexiven Professionalität“ und „autonomen Kreativität“?<sup>133</sup>

### 4.1 Biografische Ausgangslagen

Die Gründung einer eigenen wirtschaftlichen Existenz als Sozialarbeiterin bzw. Sozialarbeiter ist Ergebnis eines individuellen, lebensgeschichtlichen Prozesses. Das ist sowohl Ergebnis der Interviewanalysen, wurde jedoch auch von einigen Interviewpartnern von sich aus beschrieben, so von Herrn Gundlach am Beginn seines Interviews:

*„Na ja ich hab da überlegt in Vorbereitung auf, was heißt Vorbereitung, also so im Wissen, dass sie heut ein Interview machen und zu meiner, zu der Geschichte meiner Firma und das heißt zu meiner Geschichte irgendwie fragen werden, oder ich was erzählt hab, wie es halt is mit meiner Biografie, ich war mir da so unsicher was alles dazugehört, es gehört natürlich alles dazu. Alles heißt, es fängt halt nicht an einem Stichtag an, ne? Viel hat mit der Geschichte vorher zu tun, mein beruflichen Werdegang, mein Ausbildungswerdegang, dass heißt also diese Hochschule hier und /äh/ das hat schon ne Bedeutung auch für mich, dass ich an dieser Hochschule in diesem (') Fachbereich (...), das ist ja jetzt einer für mich der.. in dem ich /äh/ sehr viele Jahre und in sehr unterschiedlichen Rollen war. ... Ja und dann kommt natürlich auch, .. fachlich konnte ich natürlich schon (...) als Sozialarbeiter von der Ursprungsqualifikation her, .. von so her kommt dazu, sich selbstständig zu machen. Das ist so, das hat was mit meiner Familie zu tun (...). Also ich weiß gar nicht wo ich (') anfangen soll...“ (10-32)*

Bei allen Interviewpartnern und vor allem den Interviewpartnerinnen, die umfassender aus ihrer Biografie erzählten, ist auffällig, dass sie in ihrer Jugendzeit mit Lebenssituationen konfrontiert waren, die ihnen deutliche Entwicklungsgrenzen setzten. Das sind Konflikte im Elternhaus, z. B. Probleme der Eltern selbst, die sich auf die Familiensituation auswirken, oder durch die gesellschaftliche Situation der jeweiligen Zeit geprägte Haltungen in Form von Bildungsverhinderung der Töchter oder dem Versuch der starken Bildungssteuerung gemäß dem Motto „mein Kind soll etwas ordentliches lernen“.

Exemplarisch für erlebte Begrenzungen ist die Situation der interviewten Frauen, die mit ihrem Wunsch nach höherer Bildung in der Familie auf Ablehnung stießen und sich mit hoher intrinsischer Motivation und der Fähigkeit des Agierens und Organisierens den Zugang zum Studium und Beruf erarbeiteten. Dieses „Hocharbeiten“ vermittelt Kompetenzen für die spätere berufliche Selbstständigkeit, bedeutet jedoch gleichzeitig auch ein Leben an der Grenze der eigenen Leistungsfähigkeit. Ein extremes Beispiel dafür ist Frau Meier:

---

<sup>133</sup> Zur Unterstützung beim Lesen der vergleichenden Auswertung findet sich am Ende der Arbeit eine ausklappbare Übersicht, auf der die Interviewten mit einer Kurzbeschreibung aufgelistet sind.

*„Und mir war dann klar, ich (\*) werde die Welt verbessern. Und ich mach das alles besser und ich studier Sozialwesen. Und ich denk, das hängt auch so mit meiner Biografie zu Hause zusammen. Also mein Vater war Alkoholiker, (...) und es war einfach schrecklich. Es war wirklich schrecklich. Und ich hätte ihn, ich weiß nicht wie oft, erschlagen, erwürgen, sonst was mögen. Also, das war wirklich schlimm, und ich denke, das sind so Dinge, die haben mich da auch beeinflusst, auch so dann meine beiden älteren Schwestern sind relativ jung für damalige Verhältnisse, schon mit 15 und 16 ausgezogen. (...) Also /ähm/, wo mir dann auch klar war, Mensch, das hab ich auch so erlebt, die seilen sich jetzt ab, und ich hatte dann so von mittlerer Schwester, (...) plötzlich das Gefühl, jetzt bin ich die älteste und ich hab das auch so erlebt, Verantwortung für die beiden zu haben. (...) Und ich denk mir, das ist mir einfach irgendwann zuviel geworden, wobei ich denke, dieser Verantwortungspart, der ist mir so in Fleisch und Blut, dieses machen, tun, organisieren, kümmern, Sachen aufladen, /äh/ das ist im Grunde genommen 'n Part, den hab ich so gut gelernt, ich denk, den spiel ich auch jetzt hier noch. /Ähm/ [...] ich glaube, dass ich studiert hab, liegt einfach daran, ich wollte von dem Elternhaus raus. Ich komm gebürtig aus dem westlichen Münsterland. Erzkatholisch, kleines Kaff. Und da gibt's zwei Möglichkeiten aus dem Elternhaus rauszukommen oder drei, die dritte hab ich mich nicht getraut, obwohl ich als Jugendliche manchmal dran gedacht habe, abhauen. Da war mir klar will ich nicht. Die nächste ist heiraten und dann zieht man in die nächste Hausgemeinschaft ein, und das wollte ich auch nicht. Und dann war mir klar, es hilft nur Schule, Abi. Gegen den Willen meiner Eltern, gegen deren Unterstützung. Meine beiden älteren Schwestern durften nicht aufs Gymnasium, weil Mädchen sowieso heiraten. Bei mir hat sie dann gesagt, na Gott, geh halt aufs Gymnasium. Und das war mein Motiv, ich geh aufs Gymnasium, ich mache Abitur, und wenn ich Abi hab, darf, muss ich studieren, weil es ist ja Verschwendung mit Abi nicht zu studieren. Und das war für mich der Freifahrtschein raus.“ (979-999/941-954)*

„Herrschaftskonflikte“ sind auch im jungen Erwachsenenalter über das Elternhaus hinaus als politisch verursachter Entwicklungsbeschränkungen zu beobachten. So beteiligte Frau Vogler sich als junge Erwachsene nach der Erzieherausbildung in der reformpädagogischen Initiativen der 1968er-Bewegung, versuchte, alternative pädagogische Konzepte in städtischer Trägerschaft zu initiieren und scheiterte.

Allen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern ist gemeinsam, dass sie allen Widrigkeiten zum Trotz Wege suchen und finden, sich aus diesen Begrenzungen zu lösen und letztendlich selbstständig die Lebenswege gestalten, die sie gehen möchten. Bei einigen sind das direktere Wege zur Berufstätigkeit und beruflichen Selbstständigkeit, andere sind lange auf der Suche danach, wie ihr (Arbeits)-Leben aussehen soll. Die Studienphase spielt, wie später ersichtlich sein wird, in der Lösung aus begrenzenden Situationen und zur Erschließung neuer Entwicklungsmöglichkeiten eine zentrale Rolle.

Begrenzende Lebenssituationen finden sich nicht nur in den Biografien Selbstständiger, nicht jede durch Begrenzungen geprägte Biografie führt zur beruflichen Selbstständigkeit. Doch spielen diese Begrenzungen eine zentrale Rolle, da eben die Überwindung dieser Situationen eine Kompetenz vermittelt: Die biografisch angelegte Kompetenz im Umgang mit Entwicklungsbegrenzungen professionalisieren die Erfolgreichen der hier befragten selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter. Sie nehmen die sie begrenzenden Situationen wahr, analysieren und konzeptionieren Lösungswege, die diese Entwicklungsbegrenzungen auflösen, indem sie Alternativen entwickeln, die neue Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Insofern kommen den hier befragten selbstständigen Sozialarbeitenden die in der Überwindung begrenzender Lebenssituationen erworbenen Kompetenzen in der Selbstständigkeit nicht nur zugute, sondern sie entwickeln aus diesen biografischen Erfahrungen eine berufliche Strategie: So finden sie zur beruflichen Selbstständigkeit als Arbeitsform, so gestalten sie die Form ihrer beruflichen Selbstständigkeit. So erschließen sie sich auch ihre jeweiligen Arbeitsbereiche und entwickeln ihre Handlungsprinzipien der Sozialen Arbeit.

## 4.2 Rolle des Studiums

### 4.2.1 Studienmotivationen

Die Phase des Studiums spielt in der Bewältigung von biografischen Entwicklungsprozessen der interviewten selbstständigen Sozialarbeitenden eine zentrale Rolle: Der Beginn eines Studiums ist formales Zeichen für einen Ablöseprozess, mit dem eine Erweiterung der individuellen Selbstbestimmungsmöglichkeit, eine Eigenständigkeit und daher eine Lösung aus individuelle Freiheiten einschränkenden Situationen der Kindheit und Jugend einher geht. Das Studium bietet einen Rahmen für eine bewusste (oder unbewusste) Auseinandersetzung mit biografisch bedingten Situationen, insbesondere das Sozialwesenstudium. Allen Interviewten gemeinsam ist, dass sie mit der Thematik Sozialer Arbeit als Studium an ihrem eigenen Leben anknüpfen: Der Reiz am Studium im Sozialwesen ist einerseits, dass es als ein Studium mit geringem Einschränkungspotential aufgrund freier Lernformen bekannt ist, andererseits auch, dass es aufgrund der fachlichen Inhalte die Möglichkeiten der Reflexion von biografischen Erlebnissen bietet.

Herr Schulz hat das Sozialwesenstudium nicht aus einer fachlichen Motivation begonnen:

*„Studieren war für mich ´ne Lebensweise, aber nicht ´ne Ausbildungsweise. Das hat sich dann später im Laufe der Jahre ein bisschen verändert, also ich hab dann Seminare auch ernst genommen, und /ähm/ wie gesagt, ich wollte nie Sozialarbeiter werden, das wusste ich schon von Anfang an. /Ähm/ das war für mich so ´ne Orientierungsphase.“ (136-142)*

Das Studium als Lebensweise motivierte auch Herrn Bunk zu Sozialwesenstudium, der jedoch im Unterschied zu Herrn Schulz neben seinem außeruniversitären Engagement gestreckt auf fast zwei Jahrzehnte ein Fachstudium mit dem Fokus auf den Beruf der Sozialarbeit absolviert. Die Motivation, das Fach zu studieren, ist bestenfalls zu einem Teil an der späteren praktischen Arbeit im Berufs orientiert. Hinzu kommt, dass das Sozialwesenstudium für einige Studierende fachlich die „zweite Wahl“ darstellt, dass sie aufgrund ihrer z.T. in Entwicklungsbeschränkungen bedingten schulischen Abschlüsse oder familiären Ausgangslagen keinen Zugang zum Studium oder der Ausbildung in ihrem „Traumberuf“ haben. Mit seiner fachlichen Breite und dem Einfluss verschiedener Disziplinen ist das Sozialwesenstudium auch eine Anlaufstelle für diejenigen, die eigentlich ein anderes, verwandtes Fach studieren wollen. Herr Svensons Studienmotivation ist: *„Wenn du schon Fachabitur hast, dann studierst du eben auch.“ (329-330)* Eigentlich wollte er Psychologie studieren, erfüllt aber mit Fachhochschulreife die Zugangsvoraussetzungen nicht und wählte insofern ein verwandtes Fach, zu dem er zugelassen werden konnte.

Frau Neuler wollte eigentlich Lehrerin werden. Lehrer war jedoch schon ihr Ehemann und er war der Meinung, dass ein Lehrer in der Familie genüge und empfahl ihr das Sozialwesenstudium, in dem sie sich auch mit Kindern und Bildung beschäftigen könne.

Ein explizites Interesse am sozialarbeiterischen bzw. sozialpädagogischen Fach ist nicht immer die einzige bzw. überhaupt eine Studienmotivation. Diese Studienmotivation weisen jedoch diejenigen auf, die bereits Erfahrungen in Sozialer Arbeit sammeln konnten und daraus eine Berufsperspektive entwickelten: So hat Herr Steiner während des Zivildienstes seine Kompetenzen und Lust an Arbeit mit Kindern und Jugendlichen entdeckt. Das führt zu Auseinandersetzung mit der Berufswahl. Er stellt sich die Frage, *„was möchte ich arbeiten?“ (18-19)* Daraufhin wählte er anstelle der ursprünglich vorgesehenen technischen Ausbildung das Studium der Sozialpädagogik. Auch Herr Krosser stellt sich nach seiner kaufmännischen Erstausbildung die Frage, was er arbeiten wollte und stellte fest, dass es nicht der Bereich der zunächst absolvierten Ausbildung in der Wirtschaft ist. Als Gegenpol und Alternative bietet sich das Studium der Sozialpädagogik.

Eine andere Note bekommen die praktischen Erfahrungen vor dem Studium dann, wenn diese so prägnant waren, dass die Studienmotivation aus dem Wunsch resultiert, die starken Praxiserfahrungen durch ein Fachstudium zu verarbeiten, während vorher andere Berufsneigungen entwickelt worden waren. Frau Meier fragt sich rückblickend, warum sie Sozialwesen studiert hat und nicht ihrer Neigung für Sprachen gefolgt ist. Die Perspektivenfindung fiel ihr damals schwer und sie schob ein Freiwilliges Soziales Jahr in einem von einem Ingenieur geführten Heim für schwer Erziehbare ein. Dort erlebte sie eine sehr schlechte Sozialarbeit und hatte erst am Ende des Jahres die Möglichkeit, mit einer Sozialarbeiterin über ihre Erlebnisse zu sprechen. Diese Negativerfahrungen, gepaart mit ihren Problemen aus der Herkunftsfamilie, führten zur Studienentscheidung mit der Motivation, „die Welt zu verbessern“.

Einen unmittelbaren und direkten Bezug zur beruflichen Selbstständigkeit in der Sozialen Arbeit hat die Studienmotivation Herr Müllers. Er ist vor seinem Studienbeginn mit der Gründung eines Kleintheims gescheitert. Gezielt bildet er sich im daraufhin begonnenen Studium in den Bereichen, deren Kompetenzen er in einem erneuten Gründungsversuch benötigt und nutzt es, um sein Gründungsvorhaben zu reflektieren.

Die hier deutlich gewordene differenzierte und nur mittelbar mit fachlichem Interesse auf den Beruf Sozialer Arbeit fokussierenden Studienmotivationen bedeuten hohe Anforderungen an die Ausbildung. In diesem Zusammenhang kann es nicht nur darum gehen, Fachwissen und Methodenkompetenz zu vermitteln. Zusätzlich muss, sowohl durch die Möglichkeit intensiver Selbstreflexion der Studierenden, wie auf Grundlage der Vermittlung von Arbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit, geklärt werden, ob sich das häufig durch biografische Erlebnisse entstandene Interesse an der Thematik des individuellen und gesellschaftlichen Umgangs mit sozialen Problemen in ein Interesse für Sozialarbeit als Beruf entwickeln lässt, ob nach der Studienmotivation eine Berufsmotivation entsteht.

#### 4.2.2 Studienverläufe

Die Aufgabe der Qualifikation der Studierenden für eine Berufstätigkeit in der Sozialen Arbeit erfüllt das Studium nicht in allen Fällen, auch wenn sie das Studium formal „erfolgreich“ beenden. Unter den Gründerinnen und Gründern findet sich eine Gruppe, für die das Studium zwar einen formalen Abschluss brachte, aber keinerlei fachliche Identität und Perspektive.

Herr Svenson stellte während seines Studiums fest: „*Nee, hier gehörst du nicht hin*“ (392). Er fand keinen Zugang zu den Inhalten des Studiums und auch nicht zu seinen Kommilitonen:

*„Diese ganzen Veranstaltungen die hier angeboten wurden .. hab ich mir auch (!) angetan, grade in den ersten Semestern besucht man ja so viel, war sehr ehrgeizig und ... /äh/ füllte meinen Stundenplan im Grunde genommen von Montag bis Freitag aus. .. Aber ich hab da nur so am Ende des Tages gedacht: „Ja, ja was hab ich denn jetzt gelernt! Für eine spätere berufliche Tätigkeit oder für mich persönlich“. Und da war nichts. Da war, war Leere.“ (388-401)*

Es scheiterten auch seine Praktika an mangelndem Bezug zu Sozialarbeitenden, der Zielgruppe der alten Menschen, der behinderten Menschen. Erst nach mehreren abgebrochenen Versuchen und von der Hochschule wegen schlechter Leistungen verwehrt Anerkennung der absolvierten Zeiten konnte schließlich das letzte Praktikum absolviert werden, da die Einrichtung Herr Svenson zu Arbeiten einsetzte, die sozialarbeitsfremd waren und geringe Anforderungen stellten. Herr Svenson erwirbt nach erheblichen Schwierigkeiten und Differenzen mit Lehrenden und formalen Anforderungen innerhalb der am Fachbereich durchschnittlichen Studiendauer von elf Semestern einen Berufsabschluss als Diplom-Sozialarbeiter/Sozialpädagoge ohne einen inhaltlichen Bezug zum studierten Fach entwickelt zu haben. Neben der Frage, warum Herr Svenson trotz seiner fehlenden Berufsmotivation und Qualifikation das Studium beenden wollte, muss sich in diesem Fall die Hochschule

fragen, ob sie möchte, dass Studierende ohne Berufsmotivation bei gleichzeitigen großen fachlichen Problemen einen Studienabschluss erhalten.

Wie Herr Svenson hatte auch Frau Meier aufgrund ihrer Orientierungsprobleme im Studium Mühe, eine sozialarbeiterische Identität und eine Berufsperspektive zu entwickeln. Sie findet jedoch noch während dem Studium eine Gruppe von Kommilitoninnen und Kommilitonen, mit denen sie ihr Studium selbst organisiert und auch außerhalb der Hochschule gestaltet. Das Studium war geprägt davon, in Initiativen zur Erschließung neuer Arbeitsfelder mitzuwirken, u. a. von der Gründung einer studentischen Beratungsstelle für Menschen mit psychischen Problemen und weniger auf einen breiten Kompetenzerwerb in klassischen sozialarbeiterischen Arbeitsfeldern ausgerichtet. Gegen Ende des Studiums wird Frau Meier ihr Wissens- und Erfahrungsdefizit in klassischen Feldern Sozialer Arbeit deutlich und sie absolviert ein Praktikum in der Schulsozialarbeit. Dort trifft sie auf ein chaotisches Praxisfeld, in dem keine Betreuung gewährleistet ist. Rückblickend bewertet Frau Meier ihr Studium sehr kritisch. Ihr Studienmotiv „die Welt zu verbessern“ konnte nicht durch ein professionelles Verständnis sozialer Arbeit ersetzt werden. Berufliche Strukturen, fachliche Inhalte und Methoden wurden ihr nicht vermittelt, so ihr rückblickendes Urteil. Erst lange nach Studienende hat sich aufgrund ihrer Praxiserfahrungen für sie der Sinn der Studieninhalte ergeben. Das Gefühl, eigentlich nicht richtig studiert zu haben, wird Frau Meier zum Problem und begleitet sie, auch aufgrund der Entwicklungen im Arbeitsfeld ihrer Gründung, der Pflege, bis heute.

Eine weitere Gruppe wählt die berufliche Selbstständigkeit als Alternative, weil ihnen schon während des Studiums und in der Berufsübergangsphase klar wird, dass sie es zu „etwas Besserem“ bringen möchten, was vorwiegend mit mangelnder eigener und gesellschaftlicher Anerkennung der Sozialen Arbeit und damit, dass Soziale Arbeit am Rande des „Normalen“ und mit marginalisierten Menschen arbeitet, begründet wird. Sie haben sich in ihrem Studium mit sozialarbeiterischen Inhalten befasst, die jedoch weder finanziell noch inhaltlich eine ausreichende Attraktivität ausstrahlten und verwandeln im Sinne des ökonomischen Umgangs mit dem erworbenen Studienabschluss die wahrgenommenen Defizite in den Strukturen Sozialer Arbeit in „Aufgaben“ für ihre berufliche Selbstständigkeit im Bereich der Dienstleistungen für die Organisation sozialer Arbeit. Sie formulieren ihre Verortung in der Sozialen Arbeit ähnlich wie Herr Gundlach:

*„Das war eigentlich immer ne (‘) Anti-Identität. Ich weiß gar nicht wie man das nennen kann. Ich wollte nie Sozialarbeiter sein. Aber ich war’s ja nun mal ja? Und ich glaub vom Handwerkszeug her war ich auch .. ich glaub ein ganz guter. Also so, also in der Arbeit selber war ich schon sehr identifiziert im Tun, aber von außen her fand ich immer, dass ein Sozialarbeiter zuwenig Anerkennung hatte. ... Oder für (‘)mich zu wenig .. so ist es eigentlich (‘) Quatsch, die ham ja ne ganze Menge Anerkennung, so ist das nich aber, irgendetwas war, aus welchen Gründen auch immer /äh/ (..) eher ne persönliche .. /äh/ was /äh/ .. ich wollte nie Sozialarbeiter, ich wollte immer was besseres sein so, ist Quatsch, ja, aber es (‘) ist so. Also es war immer ein Bestreben da .. von dieser Sozialarbeit wegzukommen.“ ( 935-949)*

Eine „verlängerte Studienzeit“ durch weitere wissenschaftliche Arbeit nach dem Diplom kommt ihnen als Entwicklungsraum zugute, sie entscheiden sich jedoch letztlich gegen eine wissenschaftliche Karriere und nutzen die Hochschule als „Sprungbrett“ in die Selbstständigkeit. Zu dieser Gruppe gehört Herr Gundlach, der das Sozialarbeitsstudium als guten Ort für seine eigene, persönliche Entwicklung betrachtet. Sozialarbeiter zu werden, war ihm aus biografisch angelegten Gründen, die er nicht benennt, nicht ausreichend als Berufsziel. Im Studium beginnt er, sich mit Arbeitsstrukturen zu beschäftigen. In seinem Diplom beschäftigt er sich mit den Organisations- und Kommunikationsstrukturen seiner Hochschule. Das Studium vermittelte ihm, so Herr Gundlach, die Schlüsselkompetenz des Bezugs zu Menschen, die er in der Praxis selbst professionalisieren musste. Der Zugang auf der Organisations-ebene laufe über die Menschen, die dort arbeiten. Sein parallel zur Firmengründung begonnenes Aufbaustudium brachte ihn dazu, die kommunikativen Abläufe in den Organisationen besser verstehen zu können. Er bedauert, dass Management- und Führungskonzepte mit

sozialen Kompetenzen im Studium nicht gelehrt worden seien. Nach einer selbstorganisierten Arbeit in einem Projekt kehrt Herr Gundlach als Lehrbeauftragter und wissenschaftlicher Mitarbeiter an die Hochschule zurück. In der Motivation dieser Rückkehr wird deutlich, dass er mit dem Studium nicht zufrieden war: er wollte in einer intermediären Rolle zwischen Lehrenden und Studenten das zwischenzeitlich in der Praxis Erlernte in die Hochschule zurück tragen. Das sollte gleichzeitig Mahnung und Verbesserung der Lehrsituation sein. In der Hochschule arbeitet er wissenschaftlich in Forschungsprojekten über EDV-gestützte Beratung in der Sozialen Arbeit. Diese Projekte waren zeitlich befristet, aber auch aufgrund von Konflikten mit Lehrenden setzte Herr Gundlach seine Arbeit an der Hochschule nicht fort.

Einen ähnlichen Studienverlauf hatte Herr Schwamm. Er studierte mit dem Schwerpunkt der Sozialplanung und dem Management Sozialer Dienste. Seine Praktika in einem Altenheim und im Betreuten Wohnen betrachtete Herr Schwamm als Möglichkeit, die Studienfachwahl zu überprüfen, um die Entscheidung zu fällen, ob er weiter in diesen Feldern arbeiten wollte. Herr Schwamm suchte sich in den Praktika Arbeitsfelder, in denen er Schritte zur „Normalität“ geht, selbst in einem „normalen“ Rahmen tätig wird und die „Normalität“ der Alteinrichtungen, die gemessen an seinem Alltagsleben und dem außerinstitutionellen Leben unnormale erscheint, wieder an seine Normalität angleichen kann, indem er beispielweise einen Stammtisch für alte Männer am Abend initiiert. Sein berufsentscheidendes Resümee war, dass er zwar weiterhin mit älteren Menschen arbeiten wollte, aber nicht in der „klassischen Sozialarbeit“. Ausschlaggebend dafür war sein Bemerkung „organisationaler Defizite in Form der Personalkonzepte“. Er gewann den Eindruck, dass für ihn mehr möglich sein muss, als er im Praktikum erlebt hat: *„So als kleiner Wussler stößt man immer wieder an seine Grenzen“* (148) und entschied sich gegen die praktische Sozialarbeit. Seine Diplomarbeit schrieb Herr Schwamm dementsprechend zur „Organisationsentwicklung in stationären Einrichtungen“.

Eine dritte Gruppe selbstständiger Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, Frau Neuler, Frau Vogler, Herr Bunk und Herr Krosser, arbeiten langjährig als Angestellte in der Sozialen Arbeit. Sie entwickeln während ihres Studiums Perspektiven für ihre Tätigkeit in der Sozialen Arbeit und beginnen unmittelbar nach dem Abschluss des Studiums ihre Arbeit in klassischen Arbeitsgebieten und Arbeitsformen Sozialer Dienste als Angestellte. Berufliche Selbstständigkeit war für diese Gruppe zu diesem Zeitpunkt keine Option, die sie in Erwägung gezogen hätten, weil sie mit ihrer beruflichen Ausbildung und Perspektive zunächst zufrieden war und nicht nach einer Alternative suchte. Eher im Gegenteil, berufliche Selbstständigkeit in der Sozialen Arbeit war für die etwas älteren Befragten eine „Unmöglichkeit“. Herr Krosser bringt diese Situation auf den Punkt: *„Selbstständigkeit als Sozialarbeiter, das war wie Knoblauchpillen in Transsilvanien zu verkaufen“* (99-100). Im Gegensatz zu heute hatte das Thema zu seiner Studienzeit Anfang der 1980er Jahre noch keinen Stellenwert.

Für Frau Vogler hatte allerdings nach fast 25-jähriger Angestelltentätigkeit ihr Aufbaustudium einen hohen Stellenwert im Gründungsprozess. Ausgelaugt von ihrer langjährigen Sozialarbeit in der Drogenhilfe nutzte sie die Studienzeit, um neue berufliche Perspektiven zu entwickeln und entschied sich für die berufliche Selbstständigkeit, deren Vorbereitung und Gründung sie parallel zum Studium durchführte. In gründungsrelevanten Fragen, wie zum Beispiel der von Akquisetechniken fand sie an der Hochschule Möglichkeiten, fachliche Unterstützung zu erhalten.

Mit zunehmender Etablierung selbstständiger Sozialer Arbeit kann schon während des Studiums ein Fokus auf berufliche Selbstständigkeit entstehen, wenn z. B. die Studierenden ihre berufspraktischen Anteile in Einrichtungen selbstständiger Sozialarbeitender absolvieren und „Vorbilder“ vor Augen haben. Herr Steiner arbeitete während seines Studiums in einer Heilpädagogischen Praxis und entwickelte ausgehend von diesen Erfahrungen seine Vision der

beruflichen Selbstständigkeit, die er nach einigen Jahren als Angestellter umsetzt. Seine Studieninhalte richtet er darauf aus, möglichst viele Kompetenzen zur sozialpädagogischen bzw. heilpädagogischen Arbeit mit Kindern und Jugendlichen und ihren Familien zu erwerben. Schon während bzw. im Anschluss an das Studium absolviert er ein Vertiefungsstudium in Heilpädagogik sowie eine familientherapeutische Fortbildung. Auch Herr Bunk kam während seiner Studienzeit mit beruflicher Selbstständigkeit in Kontakt, jedoch nicht bezogen auf Soziale Arbeit. Für Herrn Bunk bot die zwei Jahrzehnte lange Studienzeit seinen Lebenshintergrund, in der er hin und wieder studierte. Er hat bereits während seiner Studienzeit mangels Bafög-Bezug „Geschichten mit Selbstständigkeit halt gemacht“ (52). Mit mehreren Partnern hatte er zunächst einen Taxibetrieb, bevor er ein halbes Jahr nach Amerika ging. Danach musste er 1980 seinen Zivildienst als Sanitäter absolvieren und hat zur Aufbesserung der finanziell prekären Situation mit einem „Kumpel“ eine Kneipe für Jugendliche im ländlichen Raum eröffnet, die er bis zum Ende des Zivildienstes betrieb und als „Sozialarbeit“ wertet. Zwischenzeitlich jobbt Herr Bunk in verschiedenen handwerklichen Berufen, bevor er erneut eine Kneipe eröffnet, weil ihm die Arbeit in der ersten Kneipe Spaß gemacht hatte und er Geld brauchte. Daneben hat Herr Bunk ein Haus zur privaten Nutzung gekauft und selbst umgebaut und hat bei einem Verein erlebnispädagogisch gearbeitet. Er verreiste viel und arbeitete auf diesen Reisen als Ski- und Segellehrer oder Koch, um seinen Unterhalt zu verdienen. Um während der Diplomphase keine Arbeitsbelastung zu haben, verkaufte Herr Bunk seinen Kneipenanteil, von dessen Erlös er eine Zeit lang leben konnte.

Für einen Teil der selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter erbringt schon ihr Studienverlauf und der problematische Bezug zum Berufsfeld Sozialer Arbeit die Notwendigkeit, eine alternative berufliche Perspektive zu entwickeln, die auf der erworbenen formalen Qualifikation aufbaut, aber alternative Arbeitsmöglichkeiten zulässt. Auf der Suche nach der Lösung dieser krisenhaften Ausgangslage stoßen sie, als sich der entsprechende Anlass bietet, auf die berufliche Selbstständigkeit.

Aus den untersuchten Gründungsverläufen wird deutlich, dass die Hochschule jenseits einer auf berufliche Selbstständigkeit abzielenden Ausbildung eine „Sprungbrettfunktion“ erfüllen konnte zu selbstorganisierter Arbeit in gemeinnütziger Form in den 1980ern und auch privatwirtschaftlichen Organisationsformen, wie sie in den 1990er Jahren gewählt wurden. Frau Meier fand sowohl ihre Mitgründerinnen und Gründer, als auch die „Marktlücke“ ganzheitlicher Pflege während des Studiums. Herr Schulz und seine Gründungsgruppe war ebenso im universitären Kontext verortet. Herr Schwamm und Herr Gundlach nutzten sowohl Kontakte, als auch Erfahrungen und Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Arbeit nach Studienabschluss für ihre Gründungen. Herr Schwamm bezeichnet aufgrund dieses Erfahrungshintergrunds sein Unternehmen als „junges Unternehmen mit Tradition“ (1000).

### **4.2.3 Ausgangslagen und Berufsmotivationen**

Wie aus den Studienmotivationen und Studienverläufen bereits ersichtlich, sind Ambivalenzen zur Struktur des studierten Berufs der Hintergrund mitunter schon früh einsetzender Krisen in der beruflichen Tätigkeit.

#### **Studienabschluss ohne Berufsmotivation**

So hat Herr Svenson schon während des Studiums Probleme mit der Sozialen Arbeit, weil er keinen Anschluss an das Fach findet. Trotzdem und gerade um den Anschluss an das Fach zu finden und so die Probleme aktiv zu bewältigen, macht er sich schon während des Studiums selbstständig. Ein Jahr nach Studienbeginn hört Herr Svenson 1995 von einem Kommilitonen, dass es die Möglichkeit des Berufsbetreuertums gibt. Er wendet sich an die Betreu-

ungsbehörde, und hofft, mit dem Betreuertum Geld zu verdienen. Dies erweist sich jedoch nicht als erfolgsträchtige Lösung der Probleme mit dem studierten Fach, sondern spitzt seine Probleme zu. Schließlich gibt er die Selbstständigkeit wieder auf. Im Grunde wünscht sich Herr Svenson nicht die Sozialarbeit als Beruf, sondern ein Arbeitsfeld, in dem ein Arbeitsklima des „sozialen“ Umgangs miteinander herrscht. Herr Svensons mangelnde fachliche Qualifikation in der Sozialen Arbeit ist insofern ein Problem, als dass er trotz seiner Schwierigkeiten mit dem Fach zwischenzeitlich über drei Jahre als selbstständiger Berufsbetreuer tätig war. Er behielt diese Arbeit nicht länger bei, da er fachlich überfordert war und diese Überforderung eine zu hohe psychische Belastung und prekäre wirtschaftliche Situation nach sich zog, die er nicht als gewinnbringend betrachtete. Herr Svenson schließt jedoch nicht aus, später erneut im Feld Sozialer Arbeit tätig werden zu wollen. Herr Schulz sucht und findet während seines Studiums eine Lösung für das Problem, im Sozialwesen eingeschrieben zu sein, aber kein Sozialarbeiter werden zu wollen. Er nutzt die Offenheit und Möglichkeiten des Studiums für seine Vorstellungen politischen Engagements und in den Praxisphasen letztendlich als Professionalisierungsimpuls in ein anderes Fach, die Medienwissenschaften. Das Sozialwesenstudium kommt ihm zugute, weil er einen Rahmen findet und nutzt, die praktische Arbeit z. B. in der Diplomarbeit theoretisch zu reflektieren. Diese theoretischen Arbeiten bilden eine konzeptionelle Ressource für den parallel verlaufenden Gründungsprozess, da sie z. B. in der Antragstellung zu kulturellen Fördermitteln genutzt werden können. Nach dem Abschluss des Sozialwesenstudiums spezialisiert Herr Schulz seine medienwissenschaftlichen Kompetenzen in anderen Studienbereichen und arbeitet dort neben der Gründungsaktivität zu seiner Existenzsicherung als wissenschaftlicher Mitarbeiter. Herr Schulz erlangt den formalen Abschluss als Sozialarbeiter und Sozialpädagoge, jedoch keinen inhaltlichen Bezug und keine Verortung im Fach der Sozialen Arbeit. Dies stellt für ihn jedoch kein Problem dar, da er in dem Bereich arbeitet, für den er sich während der Studienzeit kompetent ausgebildet hat und dessen Arbeitsstrukturen nicht mit formalen Ausbildungsanforderungen reglementiert sind. Für Herrn Schulz war die Motivation des Einstiegs in das Kinoprojekt 1981, dass er seine Leidenschaft für den Film dort ausleben konnte, also eine fachlich inhaltliche Motivation:

*„Also das war mein Leben, da hat sich eine Welt aufgetan. Ich konnte mit der Ästhetik /ähm/ des Films was anfangen und auch die Themen, die bearbeitet wurden, und das war, das war meine Sache. Da bin ich aufgegangen, da konnte ich mich für interessieren und .. das war meine Motivation ...“ (249-255)*

Zu dem Zeitpunkt sah er keine Perspektive mehr in seinem politischen Engagement an der Hochschule, während er im Kino seine Ideen habe einbringen und einen eigenverantwortlichen Bereich habe aufbauen können.

### **Studienabschluss ohne Berufsmotivation als Angestellte**

Andere Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter haben das Studium formal beendet, bevor sie sich selbstständig machen, entwickeln aber keine Perspektive auf dem Arbeitsmarkt als Angestellte, weil sie sich nicht auf die Strukturprobleme sozialstaatlich verankerter Sozialer Arbeit und ihrer mangelnden Anerkennung einlassen wollen. Innerhalb des oft als „diffuses Gefühl“ wahrgenommenen Kernproblems der Anerkennung benennen sie sowohl die Festlegung auf die Arbeit mit marginalisierten Zielgruppen und dem damit einhergehenden Problem, als auch die mangelnde Einflussmöglichkeit als Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter auf die Gestaltung der Strukturen Sozialer Arbeit als ausschlaggebend, keine sozialarbeiterische Tätigkeit als Angestellte anzustreben. Mit alternativen „Brückenkonstruktionen“ sichern sie ihre Existenz, bis sich als Gelegenheit beruflicher Entwicklung ein Anlass und somit die Chance zur Gründung einer beruflichen Selbstständigkeit bietet.

Die Gruppe der Gründerinnen und Gründer der 1990er Jahre trifft dabei auf eine erweiterte Organisationsform Sozialer Arbeit, die es ihnen ermöglicht, zwischen Angestelltendasein und



Selbstorganisation zu wählen, so beispielsweise Herr Schwamm und Herr Steiner. Für die jüngeren Gründerinnen und Gründer der späteren 1990er Jahre mag der Entwurf einer Arbeitsvision, die sich an den persönlichen Bedürfnissen orientiert, dadurch einfacher sein. Sie können sich an bereits erfolgten Gründungen anderer Kollegen in der Sozialen Arbeit orientieren. Jüngere bzw. in den 1990er Jahren gründende Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter wählen aufgrund gesellschaftspolitischer und sich auf den „Markt“ der Sozialen Arbeit auswirkenden Veränderungen dabei recht direkt die Möglichkeit der gewinnorientierten privatwirtschaftlichen Gründung, die ihrer Eigenständigkeitsmotivation stärker entspricht als gemeinnützig organisierte Organisationsformen.

Das Beispiel Herr Steiners der erst 1999 seine Selbstständigkeit in einem Bereich startete, ist eines einer sich neu entwickelnden und zukünftig stärker zu berücksichtigen „positiven“ Selbstständigkeitsmotivation. Nicht erst ein Problem in Form einer zugespitzten Entwicklungsbeschränkung im Beruf führen zur Wahl der beruflichen Selbstständigkeit, sondern angesichts positiven Erlebens der Arbeit in selbstorganisierter Form von anderen Selbstständigen wird diese berufliche Perspektive von vorneherein oder schon zu Beginn der beruflichen Karriere als eigene entwickelt. Während und nach dem Studium arbeitet Herr Steiner bereits in einer heilpädagogischen Praxis, lernte die Arbeitsstrukturen einer solchen Einrichtung kennen. Er entwickelte während dieser Zeit seine Gründungsmotivation einer sozial- und heilpädagogischen Praxis, weil ihm insbesondere die Arbeit mit den Kindern gut gefiel. Nach einer größeren örtlichen Veränderung arbeitet er in einem Kurmittelhaus, wo er seine Beraterischen Kenntnisse im Erwachsenenbereich erweitern kann und lernt, Konzepte für die eigene Arbeit zu entwickeln. Auf dieser Grundlage setzt er nach drei Jahren Berufserfahrung seine schon während des Studiums entwickelte Vision der beruflichen Selbstständigkeit mit einer sozial- und heilpädagogischen Praxis um.

### **Studienabschluss mit Berufsmotivation, aber schwieriger Arbeitsmarktsituation**

Bevor berufliche Selbstständigkeit in der Sozialen Arbeit eine wählbare Option wurde, boten gemeinnützige Formen selbstorganisierter Arbeit, so etwa die Projekte im Kontext der Neuen Sozialen Bewegungen der 1980er Jahre ein alternatives Arbeitsfeld. In diesem Kontext wurde der Pflegedienst Frau Meiers gegründet und auch Herr Gundlach sammelte erste Erfahrungen mit sozialarbeiterischen Gründungen. Für Herrn Gundlach bedeutete das Studienende Anfang der 1980er Jahre den Einstieg in den Sozialhilfebezug, den er als Kränkung empfand. Herr Gundlach schuf sich 1983 erstmals selbst einen Arbeitsplatz, indem er einen Verein zur Sozialhilfeberatung, Obdachlosenarbeit und Straffälligenbetreuung gründete. Der Verein gerät in Schwierigkeiten, weil der zweite Geschäftsführer Gelder veruntreut. Alleine weiterführen wollte Herr Gundlach die Arbeit nicht, da sie ihm aufgrund des engen Adressatenbezugs zu nah an „Sozialer Arbeit ist“. Zur Neuorientierung kehrt er zurück an die Hochschule und arbeitet dort in Forschungsprojekten, bevor er basierend auf den bei der ersten Schaffung des eigenen Arbeitsplatzes erworbenen Kompetenzen seine eigene privatwirtschaftliche Existenz gründet. Anfang der 1990er Jahre musste Herr Gundlach sich in einer Krise seiner Tätigkeit an der Hochschule beruflich neu orientieren und zeitgleich traten Probleme in der Betreuung seiner Kinder auf. Daraus resultierte die Motivation, mit anderen Eltern zusammen selbst eine institutionelle professionelle Kinderbetreuung zu organisieren. Im Kontext dieser Gründung fragten Mitarbeiter eines Betriebes den Aufbau einer Kinderbetreuung als Dienstleistung an, was den Anlass dazu bot, dass Herr Gundlach 1992 das privatwirtschaftliche Unternehmen eröffnete. Damit wurde eine „Selbsthilfearbeit“ Grundlage eines existenzsichernden gewinnorientierten Unternehmens.

## Studienabschluss und berufliche Tätigkeit als Angestellte

Einige Selbstständige arbeiten längere Zeit als Angestellte in der Sozialen Arbeit. Dort stoßen sie im Laufe der Zeit an ihre eigenen Grenzen und die der Organisationen. Sie können sich aufgrund der starken Organisationsstrukturen und Abhängigkeiten nicht so entwickeln, wie sie es sich wünschen, sowohl fachlich, wie auch finanziell. Sie suchen in dieser mal mehr und mal weniger zugespitzten krisenhaften Situation nach Lösungsmöglichkeiten, die eine stärkere persönliche Entwicklung ermöglichen und honorieren. Frau Vogler machte, wie in ihrem Portrait ersichtlich, eine langjährige sozialarbeiterische Karriere als Angestellte. Trotz permanenter eigener Weiterbildung und dem erfolgreichen Aufstieg in Führungspositionen war Frau Vogler nie lange wirklich glücklich mit ihrer Arbeit. Während Frau Vogler sich in einer akuten Arbeitskrise rigoros löst und als aktive Lösung dieser Krise vorerst ein Aufbaustudium wählt, in dessen Rahmen sie von der Möglichkeit beruflicher Selbstständigkeit erfährt, suchen Herr Krosser und Frau Neuler während ihrer unbefriedigenden Angestellten-tätigkeit längere Zeit bewusst nach seiner Möglichkeit, sich selbstständig zu machen. Frau Neuler arbeitet langjährig als Angestellte in der Sozialen Arbeit. Sie versucht immer wieder, sich von den unbefriedigenden Arbeitssituationen durch Umgestaltungen im Rahmen ihrer Angestelltenverhältnisse und Wechsel der Arbeitsplätze zu bewältigen. Den Einstieg in den Beruf bildete nach dem Abschluss ihres Studiums die flexible Arbeit in einer Familienbildungsstätte, die jedoch mit Schwierigkeiten verbunden war, weil ihr Sohn, der immer mitkommen musste, gegen ihre Gruppenangebote rebellierte: „*aber wir haben es dann beide durchgehalten*“ (401). Durch Vermittlung einer Kollegin in der Frauenbildungsstätte hatte Frau Neuler die Gelegenheit, bei einem kirchlichen Träger zu arbeiten. Die hohe Arbeitsbelastung bei einer halben Stelle, kollegiale Probleme, die Krankheit des eigenen Kindes und schließlich der Tod ihres Vaters führten dazu, dass Frau Neuler sich nach vier Jahren beurlauben lässt. Als Honorarkraft leitet sie dann die Schülerhilfe eines Wohlfahrtsverbandes, der sie gerne fest anstellen wollte, jedoch aufgrund des Engagements in Ostdeutschland nach der Wiedervereinigung keine Kapazitäten mehr hatte, eine Stelle in Westdeutschland zu schaffen. Ein ehemaliger Kollege baute zu diesen Zeitpunkt eine Tagesaufenthaltsstätte für Wohnungslose in freier Trägerschaft auf und sprach Frau Neuler an, ob sie dort eine befristete Stelle übernehmen wollte. In der Nichtsesshaftenarbeit hatte Frau Neuler die Möglichkeit, eigeninitiativ und kreativ zu arbeiten, was ihr viel Spaß gemacht hat. Gleichzeitig wurde sie jedoch auch mit Gewalt konfrontiert. Frau Neuler sieht angesichts ihres Alters keine Chance mehr auf einen alternativen Arbeitsplatz und kompensiert ihr Unwohlsein damit, sich „Nebenarbeitsfelder“ aufzutun:

*„Also das waren dann wieder die /äh/ Sachen, die in dieser Arbeit /äh/ mich so nebenbei noch ausgefüllt haben. Ich hab (sicher) immer Möglichkeiten gesucht, wenn ich irgendwo drin steckte und es fing an langweilig zu werden .. zusätzlich irgendwas in Bewegung zu setzen sag ich mal.“ (670-675)*

Nach einem Jahr bot man Frau Neuler in einer Psychiatrie eine Stelle an, in der sie eine neue Form psychosozialer Arbeit aufbauen sollte. Diese Stelle nimmt Frau Neuler 1992 an und arbeitet zum Zeitpunkt des Interviews bereits sechs Jahre dort. Während der Zeit in der psychosozialen Arbeit hat Frau Neuler ihre Rolle in der Einrichtung gewechselt. Im Zuge des Aufbaus einer neuen Einrichtung bewarb sie sich als Antwort auf den ihr missfallenden kollegialen Klüngel in Konkurrenz zu einem männlichen Kollegen auf eine Leitungsstelle, die sie bekam, da sie innerlich wütend und dadurch selbstsicher die bereits auf den Mann festgelegten entscheidenden Personen umstimmen konnte. Auch ihre betriebswirtschaftliche Ausbildung vor dem Sozialarbeitsstudium kommt ihr zugute. Der „Preis“ für dieses Gefühl der Genugtuung war im Folgenden eine immense Arbeitsbelastung. Frau Neuler arbeitete 50 Stunden und wurde für 30 bezahlt. Sie wurde Vorgesetzte des Teams, in dem sie weiterhin auch in der regulären Alltagsarbeit tätig sein musste und es entstanden kollegiale Umgangsprobleme. Frau Neuler fühlte sich in ihrer Führungsposition sehr einsam. Zwar gelang es ihr, die Stelle auf eine Vollzeitstelle zu erhöhen, trotzdem kündigte sie nach Ablauf der Probezeit

an, dass sie nicht mehr auf dieser Stelle arbeiten wolle. Auf Drängen behielt sie die Stelle weitere zwei Monate inne, kündigte sie dann trotzdem und nahm sich eine Auszeit für eine Kur.

In der Berufsbiografie Frau Neulers zieht sich, gleich einem roten Faden, eine permanente Grenzwanderung zwischen Überforderung und Überlastung durch. Die von ihr selbst getroffene Entscheidung des Rückzugs markiert eine Unterbrechung dieses Grenzgangs. Wiederholt spricht Frau Neuler im Interview den Status der Sozialarbeit an. Sie sieht sich mit zwei Hintergründen ausgestattet, ihrer sozialpädagogischen Ausbildung und ihrer Ausbildung und Sozialisation in der Wirtschaft. Es stört sie im sozialarbeiterischen Arbeitsbereich, „dass *Kollegen, Kolleginnen so auf der Stelle treten.*“ (1152-1153) Sie beschreibt die Angst vor der Einführung von Qualitätssicherungssystemen als Beispiel für die drohende Wirkung von Neuem und Veränderungen. Für sich selbst sieht sie ein gegenteiliges Problem:

*„Ja und /äh/ so für mich war dann so nen Phänomen, wenn ich irgendwann fünf Jahre gearbeitet habe und /äh/ jetzt auch in meiner Arbeit wiederum doch /äh/ feststelle .. so ne gewisse Eintönigkeit, so diese Routine, auch wenn ich mit Menschen arbeite, teilweise sogar (sicher) ganz lang mit den gleichen, das auch gerne mache, weil da ja (sicher) sehr viel Vertrauensarbeit so drinsteckt .. /äh/ .. hatte ich auch Angst davor, dass mich das auch wieder fürchterlich /äh/ langweilt und so kam es mir auch entgegen, weiter diesen Wunsch den ich hatte, mich selbstständig zu machen.“ (1162-1172)*

Frau Neuler sieht ihre Potentiale und Leistungsfähigkeiten im Angestelltenverhältnis nicht in ausreichendem Maße abgerufen. Daher brauche sie einen Ort, an dem sie diese Fähigkeiten einsetzen kann. Sie hat das Gefühl, nicht ihren Leistungen adäquat bezahlt und anerkannt zu werden. Auch zur Erfüllung dieser Bedürfnisse muss sie sich einen anderen Ort suchen. Frau Neuler beobachtet in ihrer praktischen Tätigkeit eine Zuspitzung der Probleme sozialer Arbeit: die Arbeit werde schwerer, die Klienten kränker und die Finanzierung problematischer. Der Beruf sei nichts Sicheres und man könne nicht stolz darauf sein, weil er nicht anerkannt werde: Frau Neuler hatte sich, angeregt durch ihre eigene Betroffenheit mit einem chronisch kranken Kind, in einem Verein für autistische Kinder ehrenamtlich engagiert. Das Vorhaben, mit einem vorhandenen, gespendeten Haus eine Einrichtung für autistische Kinder und deren Eltern zu gründen, scheiterte aufgrund öffentlicher Finanzierungs politik. Diese Erfahrungen führen dazu, dass Frau Neuler ihre eigene Perspektive ändert:

*„... nach all diesem aufwändigen .. /äh/ Nebentätigkeiten die ich dann hatte, hab ich dann so gedacht, so jetzt ist endlich der Zeitpunkt, mittlerweile dann fünfzig geworden, zu sagen /äh/ ich gucke, was ich eigentlich für mich tun kann. Also dass (sicher) das was ich mache ne (sicher) Verbindung hat /äh/ zu mir selber und das ist es nu halt, fünfzig zu sein, über fünfzig zu werden ...“ (1234-1240)*

Im Interview mit Frau Neuler wird das prekäre Verhältnis der Strukturen und Bedingungen Sozialer Arbeit als Angestellte in ihrem Verhältnis zu persönlichen Lebenswünschen und -bedingungen besonders deutlich. Wichtig ist ihr, eine Balance zwischen dem Geben und Nehmen bzw. Bekommen zu wahren. Frau Neuler möchte sich 1999 mit ihrer beruflichen Selbstständigkeit eine Arbeit schaffen, die sie endlich mal für sich und nicht in erster Linie für Andere tut: „*Andere gönnen sich mit 50 ein teures Auto für 25.000 Euro, wir unsere eigene Firma*“ (resümierende Aussage nach dem Interview). Kurz vor der Gründung hat Frau Neuler sich von ihrem Mann getrennt, dessen berufliche Karriere sie immer gefördert hat, und zieht aus dem gemeinsamen Haus aus. Der chronisch kranke Sohn, für den Frau Neuler auch im Erwachsenenalter noch viel Energie und Unterstützung aufwenden muss, bleibt beim Vater. Mit ihrem Auszug verliert Frau Neuler ihren „Doppelverdienerstatus“ und es wird ihr bewusst, wie schlecht sie als Sozialarbeiterin, die sich immer um das Wohlergehen Anderer kümmert, bezahlt wird und dass sie mit diesem Geld ihren Lebensunterhalt kaum decken kann. Daraus resultiert die finanzielle Motivation, selbst einen eventuellen Ertrag zu genießen, aber auch etwas für eine Zielgruppe zu entwickeln, der sie selbst angehört und die sie nicht adäquat bedient sieht: Menschen über 50. Dabei möchte sie nicht abhängig sein von sozialpolitischen

Rahmenbedingungen und öffentlichen Mitteln, sondern selbst gestalten können, was und wie sie es anbietet.

Herr Krosser hatte schon während des Studiums in Projekten sozialarbeiterisch und auf ehrenamtlicher Basis gearbeitet und hatte keine Probleme, ein Anstellungsverhältnis zu finden. Er wurde nach seinem Anerkennungsjahr in einer Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie übernommen. Dort hat er recht schnell eine Leitungsposition im Bereich der Sucht- und Drogenarbeit inne. Insgesamt bleibt er zwölf Jahre in der Klinik. Im Gegensatz zu den anderen Gründerinnen und Gründern kritisiert Herr Krosser nicht die Arbeit als Angestellter aufgrund der Arbeitsstrukturen und Arbeitsbedingungen. Herr Krosser suchte diese Alternative, weil er sich trotz aller Sicherheiten mit dem öffentlichen Dienst nicht arrangieren konnte.

*„Ich hab eh immer wieder geguckt, wie komme ich weg, aber immer wieder festgestellt auf dieser Ebene, wenn ich so weggehe, und einfach den Betrieb wechsele, dann hab ich nicht so eine gute Stelle, wie ich sie jetzt habe, würden mir die Bedingungen auch nicht so gut gefallen, weil ich hatte da ich hatte da en Chef, der mich eher gefördert hat, als dass er mich blockiert hätte und dennoch habe ich irgendwie den Wunsch nach Freiheit verspürt sozusagen nach em Arbeitsbereich. Ich arbeite sehr eigenständig sehr em ich sage mal ich kann gut kooperieren, aber so ein richtiger „Teamer“ bin ich auch nicht.“ (37-43)*

Im Rahmen einer Weiterbildung im Sozialmanagement gewann Herr Krosser die nötige innere Sicherheit und fasste den Entschluss, den Schritt in die Selbstständigkeit zu gehen, da ihm klar wurde, dass auch der öffentliche Dienst ihm aufgrund seines Wandels und zunehmender Privatisierungen keine dauerhafte Sicherheit bieten würde. Am Beispiel einer ehemaligen Kollegin konnte er beobachten, dass berufliche Selbstständigkeit in der Sozialen Arbeit möglich ist und nahm ihren Erfolg als motivierendes Vorbild.

Über zehn Jahre hinweg arbeitete Herr Bunk während seines Studiums und parallel zu anderen beruflichen Nebentätigkeiten auch als Angestellter in einer Psychiatrie. Nach dem Erwerb seines Diploms zwanzig Jahre nach Beginn seines Studiums traf Herr Bunk auf einen schlechten Arbeitsmarkt. Knapp ein halbes Jahr nach dem Diplom bekam Herr Bunk eine Stelle bei einem kirchlichen Wohlfahrtsverband. Dort arbeitete er ein Jahr, bis er von seinem späteren Geschäftspartner angesprochen wurde, ob der mit ihm eine Einrichtung gründen wolle. Da Herr Bunk mit den Einflussmöglichkeiten in seinem Angestelltendasein unzufrieden war und grundsätzlich gerne in Selbstständiger Form arbeitete, entschied er sich, mitzugründen. In die Gründung einer Wohngruppe kann er sowohl die Erfahrungen und Kompetenzen als Selbstständiger, als auch die aus der Sozialen Arbeit und den vielfältigsten handwerklichen Tätigkeiten sinnvoll einbringen.

Die Interviewten, deren Ausgangsbasis langjährige Angestelltenverhältnisse in der Sozialen Arbeit sind, fühlten sich als Angestellte – je größer die Organisationseinheit, desto mehr – eingeschränkt und unterfordert darin, sich mit ihren kreativen Potentialen und Ideen einzubringen. In der Arbeit finden sich nur geringe Wiedererkennungswerte, das eigene Können oder Nicht-Können ist nicht trennscharf wahrnehmbar. Sie sehen sich in Abhängigkeit von vorgegebenen Alltagsroutinen und Arbeitshaltungen und haben Angst, ihnen zu unterliegen. Sie fühlen sich eingeschränkt in der persönlichen Weiterentwicklung. Eine persönliche Weiterqualifikation wird nicht nur finanziell nicht honoriert, eine Umsetzung neu erworbener Kompetenzen bringt neue Probleme mit sich. Die mangelnde Anerkennung der Arbeit wird nicht nur nicht kompensiert durch die Bemühungen der eigenen Weiterentwicklung, sondern tritt paradoxerweise, wie an den beruflichen Verläufen Frau Neulers und Frau Voglers sichtbar, nochmals deutlicher zutage. Ein beruflicher Wechsel alleine reicht nicht aus, um eine zufriedenstellendere Arbeitssituation zu erlangen. Mit der Idee der Selbstständigkeit ist zweierlei verknüpft: sowohl die ersehnte inhaltlich arbeitpraktische, wie auch die finanzielle Selbstbestimmung zu erreichen.

Das Bemängeln des erzielten Gehalts ist nicht nur Ausdruck der Unadäquatheit der Honorierung in ihrer absoluten Höhe, sondern Resultat eines Vergleichs mit verwandten Disziplinen

und des Gefühls der geringen Wertschätzung Sozialer Arbeit. Mit zunehmender Arbeitsdauer spielt auch die Schwierigkeit des Ausbrennens z. B. in der Arbeit mit psychisch kranken oder drogenabhängigen Menschen eine gründungsfördernde Rolle, da die Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter eine Arbeitsveränderung im Angestelltenverhältnis nicht als realisierbar einschätzen. Die Unzufriedenheiten als Angestellte in der Sozialen Arbeit tragen die Interviewten unterschiedlich lange mit. Während der Suche nach Alternativen, die ihre Probleme lösen könnten, begegnen sie „Vorbildern“ beruflicher Selbstständigkeit in der Sozialen Arbeit und entwickeln daraufhin ihre eigene Perspektive selbstorganisierter Arbeit.

### **4.3 Motivationen und Strategien**

Die Motivation der befragten Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter für die berufliche Selbstständigkeit ist die Entwicklung einer Alternative zur entwicklungsbeschränkend empfundenen Sozialarbeit als Angestellte. Dies verbunden mit dem Ziel der höheren professionellen und auch, je später der Gründungszeitpunkt, desto mehr, der finanziellen Anerkennung. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen die Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter über die Wahl einer alternativen Arbeitsform hinausgehende Alternativen zur Vermeidung der Übernahme der Strukturprobleme sozialstaatlich verankerter Sozialer Arbeit und des Status ihrer Profession entwickeln.

Wenn sich die Übernahme der Strukturprobleme sozialstaatlich verankerter Sozialer Arbeit und des professionellen Status nicht grundsätzlich vermeiden lässt, so müssen Wege entwickelt werden, die kontrollieren, dass möglichst geringe Entwicklungsbeschränkungen damit einher gehen und diese Entwicklungsbeschränkungen „kontrollierbar“ und „steuerbar“ bleiben, so dass sie sich nicht oder möglichst wenig auf die eigenen Arbeitsbedingungen auswirken. Grundlegend für die Strategie der selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter zur Entwicklung ihrer Alternative, der beruflichen Selbstständigkeit in der Sozialen Arbeit, ist eine Haltung, die Herr Steiner als selbstständiger Sozialarbeiter auf seiner Selbstdarstellung plakatiert:

*„Seit ich die Grenzen, die man mir setzte, nicht mehr anerkenne, nicht mehr als Grenzen erlebe, spüre ich erst, wie stark ich bin.“* (Zentral platziertes Motto im Akquisefolder)

Grenzen spielen eine zentrale Rolle für die selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter. Solche Grenzen sind nicht nur die Probleme in den Organisations- und Berufsstrukturen Sozialer Arbeit. Die Entwicklungsbeschränkungen, die letztlich zur Lösungsstrategie der aufgrund ihres Charakter der eigeninitiativen, selbstgestalteten und eigenverantwortlichen Arbeitsform einer naheliegenden beruflichen Selbstständigkeit in der Sozialen Arbeit führen, sind einerseits fachlich, andererseits biografisch verortet.

#### **4.3.1 Gründungsprozesse: Kompetenzen zur Überwindung von Entwicklungsgrenzen**

Mit der beruflichen Selbstständigkeit folgen die selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter ihrem Bedürfnis, sich aus den ihnen gesetzten Entwicklungsgrenzen zu lösen. Die Gestaltung der beruflichen Selbstständigkeit basiert auf der Überlegung der Gründerinnen und Gründer, an welchen ihrer Kompetenzen sie ansetzen können, um sich selbst neue Entwicklungsmöglichkeiten zu eröffnen.

Je später die Gründungszeitpunkte, desto klarer und stärker formulieren die selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter die Motivation, sich mit der Wahl der alternativen Arbeitsform zum Angestelltenverhältnis aus den dort vorgefundenen Entwicklungsbegrenzungen zu lösen. Desto klarer formulieren sie auch das Ziel, sich neue Entwicklungsmöglich-

keiten zu öffnen und richten die Selbstständigkeit auf ihre persönlichen Bedürfnisse nach ideeller und finanzieller Anerkennung aus. Ursache der Wahl beruflicher Selbstständigkeit ist die Kritik an den Strukturproblemen sozialstaatlich verankerter Sozialer Arbeit und dem Status Sozialer Arbeit. Anlässe, den Schritt in die eigenverantwortliche berufliche Tätigkeit zu wagen, sind Situationen, die eine Realisierung dieses Schritts möglich erscheinen lassen. Je später die Gründungszeitpunkte, desto weniger zugespitzt muss die Unzufriedenheit mit der beruflichen Situation selbst erlebt werden, desto eher kann aufgrund beobachteter „Vorbilder“ die eigene Alternative entwickelt werden. Ausgangslage für die Gründungen ist die strategische Frage: „Was kann ich?“ Die eigenen Bedürfnisse sollen vor dem Hintergrund „verwertbarer“ Kompetenzen, die fachliche, aber auch darüber hinausgehende sind, erfüllt werden.

### **Gründungsprozesse der 1980er Jahre**

Bei den Interviewpartnerinnen und -partnern, die an (Vereins-)Gründungen in den 1980er Jahren beteiligt waren, fällt auf, dass diese ersten Gründungen in Bezug auf die persönlichen Interessen weniger zielgerichtet waren. Es ging nicht in erster Linie um eine strategische Überlegung, wo die eigenen Kompetenzen liegen und wo sich ein Markt dafür bietet und was man mit Selbstorganisation, außer vielleicht einem tariflich bezahlten, möglichst sicheren Arbeitsplatz für sich selbst erreichen will. In den 1980er Jahren, der Zeit der „Neuen Sozialen Bewegungen“, trafen zwei Entwicklungen zusammen: Einerseits war die schlechte Situation auf dem Arbeitsmarkt zu Beginn der 1980er Jahre für viele der interviewten „frühen“ Gründerinnen und Gründer ein Anstoß, ein Projekt zu initiieren bzw. sich an einem solchen zu beteiligen. Andererseits kam positiv verstärkend in der Situation hinzu, dass zum Zeitpunkt der Gründung die politischen Verhältnisse so gelagert waren, dass Initiativen und Projekte aus Mitteln der öffentlichen Hand erstmals in größerem Umfang gefördert wurden. Für die Projekte wurden organisatorische Rahmenbedingungen gewählt, meist in Form eines gemeinnützigen eingetragenen Vereins, die einen formalen Rahmen für die entwickelten Ideen und Konzepte darstellten, sowie eine Perspektive bezahlter beruflicher Tätigkeit zuließen. Die Konzepte der Arbeit sahen meist eine Gruppenarbeit ohne formale Hierarchien vor. In der Praxis divergierte jedoch der Grad der individuellen Verantwortungsübernahme und in einem Team fanden sich sowohl diejenigen, die im Grunde ein abgesichertes Angestelltenverhältnis bevorzugen würden und jene, die mit den Unsicherheiten einer solchen Arbeit besser leben können und wollen, ihren Fähigkeiten trauen und die Rolle eines „Sozialunternehmers“<sup>134</sup> einnehmen. Als eine der Haupttätigkeiten dieser Personen kristallisierte sich u. a. als Daueraufgabe heraus, geeignete Finanzierungsstrategien zu entwickeln und die Einrichtungskontakte zu führen. Eben diese Personen dürften diejenigen sein, die unter den sozialarbeiterischen Gründerinnen und Gründern des zum Beginn des letzten Jahrzehnts am häufigsten vertreten sind.

Im gesellschaftlichen Kontext dieser ersten Gründungen, d. h. im Zusammenhang der Sozialen Bewegungen der 1980er Jahre, war eine Art „Projektgründungsboom“ zu verzeichnen. Vor allem in den Städten, vereinzelt aber auch im ländlichen Bereich entstanden Initiativen, Betriebe, Projekte etc. In dieser Atmosphäre des Entstehens einer vielfältigen und bunten Alternativkultur erschien eine „Gründung“ einfach. Es ging dabei auch darum, mit anderen, in Gruppenzusammenhängen „ein Projekt zu machen“. Ökonomische Gesichtspunkte spielten hier eine weitgehend untergeordnete Rolle, konnten aber eine Art Verstärkerfunktion ausüben. So sah die Perspektive vieler Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter nach dem Studium zunächst eine Art „Wartefrist“ von mindestens einem Jahr Arbeitslosigkeit bis zum mehr oder weniger glücklichen Erreichen einer ABM-Stelle vor. Die Finanzierung dieser Phase

---

<sup>134</sup> vgl. Effinger 1993

wurde durch weitere finanzielle Abhängigkeit von den Eltern, Sozialhilfe oder Jobben gewährleistet. Angesichts dieser Optionen erschien es einigen sinn- und reizvoller, sich mit anderen „Betroffenen“ zusammenzutun und ein Projekt zu gründen. Dies konnte als Übergangslösung bis zum Erhalt einer anderen Stelle, als tatsächlich beabsichtigte dauerhafte Lösung oder auch als Arbeitsbeschaffungseinrichtung mit einem hohen Stellenwert selbst gewählter Arbeitsinhalte und -strukturen verstanden werden. Abhängig von solch unterschiedlichen persönlichen Motivationen gestalteten sich in diesen Gruppen formelle und größtenteils eher informelle Hierarchien. Die Finanzierung erfolgte bei Gründungen im engeren Bereich der Sozialen Arbeit vor allem über Subventionen der öffentlichen Hand, über ABM-Maßnahmen, Arbeit statt Sozialhilfe oder auch am Rande der Legalität durch den weiteren Bezug von Sozialhilfe. Gelang es dabei, eine „Marktlücke“ zu erschließen, so war dies für die Dauerhaftigkeit des Projektes eine gute Voraussetzung.

Die Projektgründungen im Kontext der 1980er Jahre entstanden auch mit der Intention, eine „Gegenkultur“ zu etablieren, kritisierten Einrichtungen, gesellschaftlichen Haltungen und somit auch Handlungsprinzipien und Arbeitsstrukturen Sozialer Arbeit aufzubauen. Auf der einen Seite ging es darum, sozialem und kulturellem Mangel entgegenzuwirken und Themen zu bearbeiten, die von bisherigen Organisationen der Sozialen Arbeit und der Politik marginalisiert wurden, zum anderen wurde diese Arbeit mit anderen Zielen gefüllt. Diese als politisch verstandenen Ansprüche und entstehenden Infrastrukturergänzungen waren gekoppelt mit einer individuellen Bedürfnisorientierung bezüglich enthierarchisierter alternativer Arbeitsformen und auch der eigenen Existenzsicherung. In diesem Kontext gründete Frau Meier 1985 mit Kommilitoninnen und Kommilitonen den Pflegedienst. Das Angebot trifft auf eine große Nachfrage. Alles Weitere entwickelt sich schnell: innerhalb eines halben Jahres wird die Pflegeeinrichtung vom örtlichen Sozialhilfeträger anerkannt und bekommt die aktuellen Vergütungssätze erstattet. Frau Meier erzählt, dass die Gruppe in dieser schnelllebigen Phase nicht mehr planungs- und strukturierungsfähig gewesen sei. Diese Situation begleitet den Pflegedienst bis heute. Auch Herr Schulz gründete zur Zeit der „Projekte“. Während seines Studiums hörte er 1981 davon, dass Leute gerade ein Kino einrichten würden. Er ging dort hin und fragte, ob er mitmachen könne. Als er vier bis sechs Wochen vor der Eröffnung des Kinos zur Gründungsgruppe stieß und auch noch lange über die Gründung hinaus war das Vorhaben in einer Anfangsphase, die Perspektiven noch unklar. Durch Kontakte war man an die Räume gekommen, die mittels eines Bankkredites mit Holzstühlen bestückt wurden. Nach dem günstigen Kauf eines 16mm-Projektors hat man angefangen, Filme zu zeigen. Um einen Heizungseinbau zu finanzieren, wurde eine Fete in einem Hochschulraum gefeiert. Mit allen weiteren geringen Einnahmen wurde in Technik und Stühle investiert, so dass derzeit die fünfte oder sechste Bestuhlung eingebaut ist. Zu Beginn haben an drei Tagen, später an vier und dann während der ganzen Woche abends Filmvorführungen stattgefunden. Dann sei ein Kinderkino am Nachmittag dazugekommen, so dass die anfängliche Filminitiative sich zu einem „richtigen Kino entwickelt“ (97) habe. Die Perspektive sei völlig offen gewesen und habe sich erst im Laufe der Jahre entwickelt. Es sei alles offen gewesen, in einzelnen Städten habe es Medienzentren mit angegliederter Produktion gegeben. Sie hätten auch solche Ideen im Kopf gehabt, Wochenschauen und Filme zu produzieren und hätten auch Schneidetische gehabt. Das sei aber illusorisch gewesen und dann sei Kino entstanden. Zu Beginn sei nicht für alle klar gewesen, was sie machten und dass es Kino würde. Man habe einfach angefangen. Der Anfang sei „Pionierarbeit mit keinem Geld“ (925) gewesen, mit Klebelayout im ersten Programmheft. Der 16mm Projektor war ständig kaputt und reparaturbedürftig. Dass daraus allmählich ein „richtiges Kino wurde, das war Auftrieb und Motivation“ (936). Dann habe sich aufgrund des hohen Stellenwertes der Kinoarbeit in den Leben der Gruppe und der erlangten Kompetenz die Frage gestellt, die Arbeit professionell und perspektivisch zu betreiben. Das sei im ersten Kino aufgrund Größe und Filmstruk-

tur jedoch nicht möglich gewesen. Seit Jahren sei daher nach Räumen für ein zweites, größeres Kino gesucht worden. Dann ergaben „*glückliche Umstände, Zufälle und interne Entwicklungen*“ (113-114), dass ein ehemaliges Kino angemietet werden konnte. Fünf Mitbetreiber des ersten Kinos haben 1995 eine GmbH gegründet und die beiden weiteren Kinos gegründet.

### **Gründungsprozesse Anfang der 1990er Jahre**

Die Gründungsprozesse der 1990er Jahre werden von Beginn an in privatwirtschaftlich gewinnorientierter Form initiiert. Die Zielsetzungen der selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter sind aus ihrer jeweiligen Sicht klar definiert. Die Organisationsstrukturen werden von Beginn an so angelegt, dass sie die Bedürfnisse der Entwicklungsmöglichkeiten – auch finanziell – erfüllen können. Deutlicher als die Gründer der Projekte in den 1980er Jahren beziehen sich die Gründer Anfang der 1990er Jahre auf ihre beruflichen Kompetenzen als Grundlage ihrer Selbstständigkeit. So Frau Vogler, Herr Schwamm und Herr Bunk, deren unterschiedliche Gründungsprozesse und Unternehmen bereits in den Portraits vorgestellt wurden. Der Anlass zur Wahl der Selbstständigkeit ist bei Herrn Gundlach, aufgrund privaten Engagements für eine Dienstleistung angefragt zu werden. Diese Anfrage trifft in einen Zeitraum, in dem Herr Gundlach sich beruflich neu orientieren muss. Diese Situation führt dazu, dass Herr Gundlach die ursprünglich aus dem Selbsthilfedanken heraus gestaltete Arbeit professionalisiert. Innerhalb kurzer Zeit gründete Herr Gundlach 1994 mit seinem langjährigen Freund und Kollegen und späteren Kompanion aufgrund akuten Bedarfs der eigenen Kinderbetreuung in einer Elterninitiative eine Kindertagesstätte:

*„... und da entstand da so'n Projekt das hatte irgendwie .. /äh/ rein finanziell gesehen einen Umsatz von fünfhunderttausend (!) Mark. .. Die wurden dann im halben Jahr umgesetzt, also um so ne Dimension zu sagen /äh/ .. da war das, da war das organisiert.“ (166-171)*

Im Rahmen dieser Gründung aus Selbsthilfe wurden sie von Eltern, die in einem großen Unternehmen beschäftigt waren nach Strategien für betrieblich geförderte Kinderbetreuung gefragt. Diese Anfrage nahmen sie auf und gründeten ihre Firma:

*„Und das ham wir gemacht und ham das erfolgreich gemacht und heute gibt's ne Kindertagesstätte direkt dabei, immer noch, und läuft gut ...“ (181-185)*

Über die Gründung betrieblich geförderter Kindertagesstätten hinaus, entwickelten sie dann Ideen zur Unterstützung familiären Managements in der Personalentwicklung von Firmen. Sie erhielten den Auftrag eines großen Automobilherstellers, Mitarbeitern flexible Kinderbetreuungen zu vermitteln. Aus dieser Idee entwickelte sich ein eigenes Produkt, das einige große und kleinere Firmen in Anspruch nahmen. Die Gründer gehen davon aus, dass Arbeitsstrukturen sich verändern und sich somit auch Kinderbetreuung verändern müsse. In diesem Spannungsfeld siedeln sie ihre „Produkte“ an und finden sie ihre Kunden:

*„Also wir haben eben gesehen, dass die wirtschaftliche Entwicklung nich abkoppelbar is von .. von ner sozialen Entwicklung, das muss also irgendwie stetig sein. Da helfen wir dann den Firmen sozusagen beim Ausbalancieren, ihre Interessen und die Interessen der Arbeitnehmer, so kann man das vielleicht (!) formulieren.“ (235-241)*

Neben der Vermittlung von flexiblen Betreuungsangeboten übernehmen Herr Gundlach und sein Geschäftspartner das Management von bestehenden und zu gründenden Kindertageseinrichtungen, die in einem Trägerverein organisiert sind. Dabei orientieren sie sich in erster Linie an den Bedürfnissen der Eltern. Sie versuchen durch Einführung betriebswirtschaftlicher Kostenrechnung und Methoden sowohl Effizienz, als auch Effektivität der Kinderbetreuungen zu steigern. Sie möchten aktive neue Modelle entwickeln, wo andere Träger reaktiv handeln und kürzen. U. a. entwickeln sie EDV-gestützte Verwaltungs- und Abrechnungsprogramme in Kooperation mit, sind an deren Umsätzen beteiligt und führen neue Entlohnungs- und Arbeitszeitmodelle ein. Auch andere Kinderbetreuungsträger beraten die



Gründer. Zu diesem Zweck müssen sie Mobilität zeigen, da sie an ihrem Firmensitz nicht angefragt werden. Von den Trägern und sozialpolitischen Entscheidungsträgern vor Ort werden sie zu Beginn ihrer Arbeit kritisch bewertet, weil sie anprangern, dass dort mindere Qualität zum überhöhten Preis angeboten würde. Aufgrund seines früheren politischen Engagements ist Herr Gundlach keine „neutral“ ernstgenommene Person, was sich mit den Jahren ändern wird. Schon in der Gründungsphase kooperieren Herr Gundlach und sein Geschäftspartner mit einer Konkurrenzfirma, die ebenfalls betriebliche Kinderbetreuungen vermittelt und ergänzen diese durch ihre Arbeitskenntnisse der Organisationsentwicklung.

### **Gründungsprozesse Ende der 1990er Jahre**

Gründerinnen und Gründer der Sozialarbeit Ende der 1990er Jahre können bereits auf Vorbilder zurückgreifen. Sie können bereits vor der Gründung aus den Erfahrungen anderer lernen, wenn sie entsprechende Vorbilder kennen.

Herr Steiner verwirklichte 1999 nach einem halben Jahr Vorbereitung seinen Wunsch der Eröffnung einer heilpädagogischen Praxis. Er ließ sich von seinem damaligen Arbeitgeber kündigen, um das Übergangsgeld des Arbeitsamtes zur Existenzgründung zu beantragen. Er nahm sich ein halbes Jahr Zeit, um Räumlichkeiten zu finden und für den Praxiszweck zu renovieren und einzurichten:

*„Die habe ich halt auch alle selber gemacht. Ich habe das alles renoviert, das war auch ne sehr schöne Zeit, hat Spaß gemacht.“ (256-258)*

Herr Steiner informierte sich über Existenzgründungen beim Arbeitsamt, der Industrie- und Handelskammer und dem Berufsverband. Als Startkapital nahm er über die Hausbank ein Eigenkapitaldarlehen der Deutschen Ausgleichsbank in Anspruch. Er eröffnete mit einem Tag der offenen Tür:

*„... da wurde mir die Bude eingerannt. Ich hatte sehr viele Interessenten aus den Kindergärten, Schule, sehr viele Eltern, wo ich gedacht habe, wunderbar, das läuft ja bombig an.“ (27-29)*

Diese Einschätzung erwies sich als falsch:

*„... ich hatte gedacht, ich hab eine gute Idee, hab tolle Räumlichkeiten, habe was, was in der Region noch fehlt und dann muss man das auch wollen. Im Vorfeld habe ich Gespräche mit Jugendamt und Sozialamt geführt. Die haben da keine konkreten Aussagen gemacht, mir keine Belegungszahlen zugesichert, klar, was ich auch nicht wollte, aber dass dann beschlossen wurde, die Kosten nicht zu übernehmen, tja.“ (37-41)*

Die Eltern stellten Kostenübernahmeanträge beim Jugendamt, die allesamt abgelehnt wurden. Als Grund für diese Ablehnungen wurde Herrn Steiner angegeben, dass der Landkreis pleite sei, das wisse ja jeder. Herr Steiner sieht die Ursache anders:

*„Dazu muss man auch sehen, dass es hier Wohlfahrtsverbände gibt, die sich den Kuchen hier aufgeteilt haben, die man natürlich auch stört und die aufgrund langer Zusammenarbeit natürlich auch gute Beziehungen zum Sozialamt und Jugendamt haben. Das ist dieser jahrelange Filz, der in der Kommune hängt.“ (45-48)*

Die Situation der fehlenden Kostenübernahmen war nicht zu überwinden, auch nicht durch Klagen der betroffenen Eltern vor Gericht. Die Prozesse zogen sich so lange hin, dass die Probleme der Kinder sich verlagert hatten und die Angebote Herrn Steiners nicht mehr adäquat waren. Diese Entwicklung seiner Gründung stellte eine existenzielle Bedrohung dar. Herr Steiner zieht in Erwägung, den sozialen Bereich zu verlassen und eine Umschulung in ein technisches Arbeitsgebiet zu machen. Er entscheidet sich jedoch dafür, es weiter zu probieren und aktiv zu werden, um die missliche Lage zu verändern. In dieser Situation trifft Herr Steiner die Entscheidung, seine Arbeit nur Familien anzubieten, die seine Leistungen privat zahlen:

*„Und seitdem wird es immer mehr. Seitdem ist es eine gute Entwicklung. Einfach durch Mundpropaganda. (...) Für mich ist es auf jeden Fall klarer, ein klarer Fokus gewesen, ich stecke meine Anstrengungen in*

*diesen Bereich. Für mich war das eine gute Festlegung. Es ist auch eine ganz andere Arbeit.“ (54-55/85-86)*

Rückblickend reflektiert Herr Steiner die Ablehnung seiner Gründung:

*„Und es war ganz klar, ich war jemand Neues, der hier noch nicht bekannt war, habe mich aus meinem Angestelltenverhältnis selbstständig gemacht, habe mich hier einfach so in dieses Nest gesetzt und mich selbstständig gemacht, das ist ja schon ganz schön frech.“ (55-57)*

Parallel zur Entscheidung für die „Privatpraxis“ erweitert Herr Steiner seine Arbeitsbereiche. Ein Freund fragt ihn an, ob er ein Coaching-on-the-job in einer ostdeutschen Jugendhilfeeinrichtung machen wolle, die sich sehr stark verändern müsse. Diesen Auftrag nimmt er an, entwirft neue Konzepte der Jugendarbeit für die Einrichtung und setzt sie gemeinsam mit den Mitarbeitern um. Das füllt ein Drittel seiner Arbeitszeit. Darüber hinaus füllt er ein weiteres Drittel seiner Zeit, die Vormittage, die er in der Praxis nicht belegen kann, mit der Wiederaufnahme seiner Beratungsarbeit als freiberuflicher Berater im Kurmittelhaus, in dem er angestellt war. Mit dieser Konstruktion erreicht Herr Steiner, dass er seine Praxis trotz fehlender Kostenübernahme und Konzentration auf Privatzahler weiterhin aufbauen kann. Herr Steiner resümiert:

*„Von heute her gesehen, finde ich das sehr mutig, wie ich das damals gemacht habe. Ich dachte natürlich, ich hab ne gute Idee und das schaff ich. Heute frage ich mich, woher hatte ich diesen Mut?“ (239-241)*

Wie Herr Steiner ohne konkreten Anlass oder Veränderungsbedarfs aufgrund einer zuge-spitzten beruflichen Krise, aber mit erfolgreichen Vorbildern vor Augen startete Herr Krosser seine Gründung. Auch er setzt an seinen beruflichen Erfahrungen an, überlegt sich jedoch vorher strategischer, welche Arbeitsweisen und Arbeitsbereiche seiner Kompetenzen eine sichere Existenzgrundlage bieten. Über längere Zeit suchte Herr Krosser nach Möglichkeiten, sich als Sozialarbeiter selbstständig zu machen, um eine seinen Arbeitsvorlieben stärker entsprechende Arbeitsform zu finden. Die „Keimzelle“ dieser beruflichen Selbstständigkeit war dann ein Betreutes Wohnen einer Wohngemeinschaft, das er in Ergänzung zum stationären Angebot der Suchtklinik, in der er tätig war, für chronifizierte Abhängigkeitserkrankte freiberuflich aufbaute. Den Anstoß dazu, so etwas freiberuflich aufzubauen, gab ein Vorbild in einer anderen Stadt. Zur Weiterführung eines Modells des Betreuten Wohnens schloss Herr Krosser sich mit einem Verein zusammen, der der Träger dieser Maßnahmen wurde, sie mit Kostenträgern abrechnet und Herrn Krosser für seine Arbeit als Manager dieses Geschäftsbereichs fallbezogen entlohnt. Die Mitarbeiter sind ebenfalls freiberuflich tätig und Auftragnehmer des Vereins. Je besser das Betreute Wohnen lief, desto stärker war Herr Krosser motiviert, seine Freiberuflichkeit auszubauen. Dann suchte er nach weiteren Standbeinen, weil ihm klar ist, dass ein Standbein die wirtschaftliche Existenz nicht dauerhaft sicherstellt und orientiert sich daran, was er wirklich anbieten kann, wo er kompetent ist. Ideen in Arbeitsbereichen, in denen er sich nicht kompetent fühlt, verwirft er schnell wieder. Kompetent ist er einerseits in der Suchtarbeit, andererseits in der Mediation. Er beginnt eine Kooperation mit einer ehemaligen Kollegin, die sich schon länger selbstständig gemacht hatte, mediiert gemeinsam mit ihr und ist auch in der Mediationsausbildung tätig. Gemeinsam führen sie später Outplacementberatungen durch. Das Coaching von Mitarbeitern in Einrichtungen und „Privatkunden“ ergänzt seine Tätigkeitsgebiete. Herr Krosser ist permanent auf der Suche nach neuen Tätigkeitsfeldern. Insgesamt benötigte Herr Krosser fast zehn Jahre, bis er vom Beginn seiner Freiberuflichkeit als Nebentätigkeit zu einer freiberuflichen Vollexistenz gelangt. Aus seiner Angestelltentätigkeit im Öffentlichen Dienst steigt Herr Krosser schrittweise aus. Erst reduziert er nach und nach seine Arbeitsstunden, dann lässt er sich beurlauben.

Wie Herr Steiner und Herr Krosser wiegt auch Frau Neuler die berufliche Selbstständigkeit längere Zeit als Option in ihrem Kopf. Immer mal wieder in Situationen des Arbeitsplatzwechsels und in Arbeitskrisen kommt Frau Neuler in den Sinn, dass sie sich selbstständig

machen könnte. Aktualität bekommt das Thema insbesondere in der Zeit, als sie ihre institutionelle und familiäre Arbeitsbelastung verringert:

*„Ja und in dieser, seit zwei Jahren dann /äh/ fing ich an wieder mich (sicher) ganz intensiv damit zu beschäftigen, so richtig Spiele waren das für mich, wo ich war /äh/ hab ich mit Menschen, die ich gut kannte, Dinge überlegt, was könnte ich machen, in welchem Bereich.“ (972-976)*

Über mehrere Jahre hinweg sucht Frau Neuler nach möglichen Arbeitsbereichen und Unternehmenspartnern. Eine Freundin hat die Idee, Arbeit mit alten Menschen im Freizeitbereich zu machen und stellt diese Frau Neuler vor, die abweisend reagiert:

*„Und da sitz ich da so völlig /äh/ na ja /äh/ .. abgespannt schon (...) und lehn mich so zurück und sach: Also nee, das ist nicht mein Ding. Also so nebenbei hier bei Omas auf dem Sofa sitzen und schöne Geschichten vorlesen und Einkaufstüten tragen oder so, also das möchte ich nicht, das /äh/ bin ich dann wieder nach Hause gefahren. So. Und dann .. hat mich das nicht mehr losgelassen, was kann man daraus machen und dann fing ich an mit ihr zusammen also wieder zu Kontakten.“ (992-1001)*

Aktiv nimmt Frau Neuler die Gründungsvorbereitungen in die Hand, findet positive Resonanz bei der Industrie- und Handelskammer und ist motiviert, ein Konzept zu entwickeln. Zu einem Zeitpunkt, als sich die Ideen konkretisieren, steigt die ideengebende Partnerin aus, um dem nebenberuflichen Studium den Vorrang zu geben. Für Frau Neuler waren die Gründungspläne somit erst einmal beendet, was ihr ganz recht war, da sie wieder familiär eingespannt war. Mit einem Mann überlegte Frau Neuler, ein Autorentaining zu initiieren, gab diese Idee jedoch aufgrund großer Konkurrenz in diesem Bereich wieder auf. Schließlich fand Frau Neuler ihre jetzige Geschäftspartnerin.

Nach zwei Jahren Vorbereitung wird Anfang 1999 das Unternehmen mit Sitz im Haus der Geschäftspartnerin gegründet. Neben den räumlichen hat sie die zeitlichen Kapazitäten, einen Bürodienst abzudecken. Frau Neuler verbringt zwei Abende pro Woche im Büro und arbeitet zusätzlich zu Hause. Sie fügt an, dass sich das viel anhöre, sie aber immer so gelebt habe. Die Urlaube hätten auch immer einen geschäftlichen Hintergrund. In einem Zeitmanagementseminar habe sie überlegt, wo die Zeit für sich bliebe und sei zu dem Schluss gekommen, dass diese die Zeit in der eigenen Firma sei. Die Prioritäten in ihrem Leben seien völlig klar: an erster Stelle stehe der Sohn, an zweiter die Firma und erst an dritter eine eventuelle neue Partnerschaft.

### **Zwischenergebnis**

Alle Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter basieren ihre Gründungen auf ihre biografischen und fachlichen Kompetenzen. Dabei treffen die Gründungen auf unterschiedliche Rahmenbedingungen und Ausgangslagen. Zum einen in Bezug auf den Zeitpunkt ihrer Gründungen, zum anderen in Bezug auf den gewählten „Markt“ in Form der Arbeitsbereiche und ihrer Gestaltung, auf die noch näher eingegangen wird. Die äußeren Rahmenbedingungen beeinflussen die Gründungsprozesse nicht nur insofern, ob der entsprechend der Kompetenzen gewählte „Markt“ eine privatwirtschaftliche Existenz zulässt, sondern auch die Länge des Entwicklungsprozesses der Gründung, bis eine Basis für eine dauerhafte Existenzsicherung entstanden ist. Wann ist eine Gründungsphase abgeschlossen? In der Gründungsforschung gibt es dazu verschiedene Positionen. Gemeinsam ist diesen Positionen, dass die Gründungsphase dann abgeschlossen ist, wenn sich erweist, dass die Gründung Bestand hat. Dieser Punkt ist für die hier untersuchten sozialarbeiterischen bzw. sozialpädagogischen Gründerinnen und Gründer dann erreicht, wenn ihre persönlich entwickelten Gründungsmotivationen und Ziele erfüllt wurden. Das heißt, wenn sie eine Tätigkeit erzielt haben, die ihnen sowohl auf ideeller, wie auch auf finanzieller Ebene die Anerkennung bringt, die sie sich gewünscht haben. Dazu gehört eine finanzielle Sicherung mit einem Gehalt im mindestens akademischen Bereich und die Möglichkeit, die eigene Arbeit eigenständig weiterentwickeln und eigenständig bestimmen zu können. Insofern ist das Ende der Gründungsphase nicht an

einer Bestandszeit, erreichtem Auftrags- und Umsatzvolumen oder der Stärke der Nachfrage zu bemessen.

Solange die Gründerin und der Gründer die Chance sehen, ihre persönlichen Arbeitsvorlieben in selbstorganisierter Arbeitsform gestalten zu können, tun sie das. So suchen sie aktiv nach Möglichkeiten, dieses Ziel wirtschaftlich abzusichern und entwickeln fortwährend neue Perspektiven, deren Umsetzung immer eine „kleine“ Neugründung darstellt, die auf jeweils wiederum andere Voraussetzungen zurückgreifen kann. Der Übergang von der Gründungsphase zu einer etablierteren Phase beruflicher Selbstständigkeit lässt sich im vorliegenden Material daran festmachen, dass nicht mehr der „Kampf“ um die Existenzsicherung im Mittelpunkt der Bemühungen steht, sondern abgelöst wird durch Entwicklungsprozesse, in denen die erschlossenen Arbeitsbereiche, Arbeitsinhalte und Methoden stärker in Richtung der persönlichen Vorlieben verändert werden. Dem „Pflichtanteil“ der Arbeit wird versucht, einen möglichst hohen „Küranteil“ zur Seite stellen zu können. Die Frage ist dann nicht mehr, welche meiner Kompetenzen kann ich gewinnbringend wo anbieten, sondern welche meiner Kompetenzen will ich gerne anbieten und wo und wie will das lieber tun.

### **4.3.2 Konstruktiver Umgang mit Problemen: Handlungsmöglichkeiten und -grenzen**

Auch wenn selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter durch die Wahl der alternativen Arbeitsform eine Verbesserung ihrer beruflichen Situation erzielen können, so sind sie nicht frei von Begrenzungen und Problemen. Sie haben jedoch unterschiedliche Ausgangslagen, diesen Problemen begegnen zu können und entwickeln eine spezifische Sichtweise auf und Umgangsweise mit diesen Begrenzungen. Gefragt danach, was sie in den vergangenen Jahren in ihrer Arbeit behindert habe, antwortet Frau Vogler:

*„V: Nichts.*

*I: Welche Hindernisse gab es?*

*V: Wenn, dann können das nur meine eigenen Hindernisse sein. Mich hat nichts behindert. [...] Gab's aber wirklich noch nie, also es gibt keine Grenzen. Also jedenfalls nicht, also die Vision, die ich hatte, als ich anfang, ach so, jetzt kommt der Flughafen, die Vision als ich damals anfang, mich selbstständig zu machen, da sachte ich zu meinem Mann, also die Lufthansa, da krieg ich noch mal einen Fuß rein. Da sachte er, du hast doch einen Vogler, bleib mal auf dem Teppich. So und nun ist es soweit.“ (287-289/292-296)*

Schwierigkeiten sind für Frau Vogler keine Hindernisse. Hindernisse sind die Grenzen, die sie sich selbst setzt. Frau Vogler lässt sich nicht aufhalten in dem Ziel, ihre Visionen zu erreichen. Im Bedarfsfall wählt sie andere Vorgehensweisen.

Auch Herr Steiner lässt sich, wie bereits Eingangs erwähnt, durch Entwicklungsbegrenzungen nicht von seinen Visionen abbringen. Eine Entwicklungsbegrenzung war für Herrn Steiner die Gründungsphase aufgrund der ausbleibenden Kostenübernahmen. Eine berufliche Umorientierung hat er jedoch verworfen, wollte seine Selbstständigkeit und die Praxis weiterführen und hat Wege gesucht und gefunden, die das ermöglichten. Auf die Frage, woran er sparen würde, wenn es finanziell enger wäre, antwortet Herr Steiner:

*„... ich hab (...) grade überlegt, ich würd nämlich nicht sparen. Ähm, ich würd mir Gedanken machen, wo würd ich Geld herkriegten. Sparen würde nämlich heißen, nen Rückschritt zu machen. Einmal einen Rückschritt zu machen, das ist die Schleife nach unten. Ich würde sagen, wo krieg ich Geld her, was kann ich machen, wenn ich Geld haben will. Das war ja auch der Grund bei diesen beiden anderen Schienen, der Grund dafür, warum die entstanden sind. Die Frage, was muss ich tun, das Geld zu haben, um das hier weiter tragen zu können. Oder mit zu tragen.“ (320-328)*

Aktivitäten entwickeln, seine Ziel durch andere Wege zu erreichen, ist eine Strategie, Behinderungen zu überwinden.

Die selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter negieren ihre Probleme und Grenzen nicht, sie halten sich nicht für omnipotent. Sie nehmen im Gegenteil ihre „Begren-

zungen“ aktiv wahr, um Wege zu suchen, sie zu bewältigen. So nehmen die selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter auch Grenzen in ihren eigenen Kompetenzen wahr und suchen aktiv Möglichkeiten, sie zu verbessern. Diese Aktionsweise führt zur beruflichen Selbstständigkeit und konstituiert diese auch weiterhin in ihren Verläufen. Die Eigenverantwortlichkeit für die Aufrechterhaltung der Existenzsicherung führt dazu, dass die in Krisen erlernte Aktionsweise übertragen wird als grundsätzliche Entwicklungsstrategie der selbstständigen Sozialarbeit. Dabei werden die eigenen Entwicklungsbeschränkungen gelöst, indem die Bedürfnisse in Bezug gesetzt werden zu den eigenen Kompetenzen. Welche Kompetenzen sind geeignet, neue Entwicklungsmöglichkeiten zu erschließen?

Die Gründerinnen und Gründer greifen in ihren Gründungsprozessen auf die Kompetenzen zurück, in denen sie nicht nur ausgebildet, sondern auch praktisch erfahren sind und auf die sie sich „spezialisiert“ haben, mit denen sie sich vorstellen können, zumindest mittelfristig zu arbeiten. Sie greifen jedoch auch auf Kompetenzen zurück, die sie nicht im Sozialwesenstudium erworben haben: ihre biografisch erlernte Fähigkeit zur eigenständigen Entwicklung und ihre persönlichen, beruflichen und politischen Netzwerke, die, worauf später eingegangen wird, eine hohe Bedeutung für berufliche Selbstständigkeit einnehmen. Frau Vogler lernt trotz aktiver Versuche nicht wirklich die Akquise, akquirieren fällt ihr noch immer schwer. Dass sie trotzdem Aufträge bekam, führt Frau Vogler auf Frauennetzwerke und ihre Schultätigkeiten zurück, die eine Multiplikatorfunktion erfüllen. Sie entwickelte eine Alternative zum herkömmlichen Akquisevorgehen durch Vernetzungen, bestehende und neu zu bildende Kontakte sowie durch die Teilnahme und Durchführung von Veranstaltungen, deren Zielgruppen potentielle Zielgruppen ihrer Arbeit sein konnten. Frau Vogler kompensiert eine für sie problematische Anforderung gewinnorientierter Selbstständigkeit durch ein für sie weniger problematisches, aber zweckerfüllendes Vorgehen.

Herr Krosser hat mit dem Wachsen seiner privatwirtschaftlichen Existenz gelernt, dass er nicht alle nötigen Kompetenzen für seine Arbeit selbst aufweisen muss. Er muss aber dafür sorgen, dass das, was er nicht tut, von anderen gut gemacht wird. Er hat festgestellt, dass er Defizite wahrnehmen kann und muss, sich aber von ihnen nicht behindern lassen darf bzw. sie seine Arbeit nicht behindern dürfen. Durch Delegation schafft er Lösungen für diese Situationen, die ihm zwar Abhängigkeiten schaffen, mit denen er aber umzugehen gelernt hat. So ist ein Mitarbeiter im Büro zuständig für die EDV, die er zwar in Teilen beherrscht, aber nicht erschöpfend:

*„Und dass es nicht darum geht, ich muss das alles können. Ich muss das überhaupt gar nicht können. Ich hab da, das war eine Hürde hier im Büro. Ich bin kein Technik-Mensch. Ich kann das nötigste am PC. Und ich hab lange gehadert, lern ich das, muss ich das jetzt können? Muss ich jetzt einen Excel-Kurs nach dem anderen belegen? Bis unser Geschäftsführer zu mir mal gesagt, gib das ab, mach den Rücken frei, hol dir Leute, die das machen, du kannst ganz andere Sachen. Und das stimmt, das ist erleichternd zu sagen, ich mach das was ich kann, aber ich muss (...) muss es bezahlen. Ich muss jetzt irgendwie Leute haben, die es können. So. Ich begeb mich auch natürlich in ne Abhängigkeit, aber in der bin ich eh von diesem Gerät. Ne. Und ich muss nicht lernen wie man einen Sozialplan macht, ich kann es nicht, ich kann es wirklich nicht. Ich bin kein Zahlenmensch.“ (637-646)*

Herr Krosser hat eine kaufmännische Ausbildung, aber sieht Defizite in dem Bereich. Er kann Projekte nicht selbst kalkulieren, kennt aber Richtwerte der Summen, die er erzielen muss. Ergänzt dieses Defizit durch Kooperationspartner. Ab 40 Euro aufwärts entwickelt er Ideen, der wirtschaftliche Bereich ist da wesentlich attraktiver. Er kann akquirieren und seine Arbeit vertreten. D.h., er weiß was er will und was er tut, auch finanziell für sich. Was das dann kosten muss, müssen seine Kooperationspartner kalkulieren. Wenn man weiß, was man will, auch finanziell und wo und wie man es bekommt, können andere es kalkulieren, dann ist „Verwaltungsarbeit“ delegierbar. Herr Krosser sieht seine eigene Kompetenz als den ihn begrenzenden Faktor an. Wo er kompetent sei, könne er arbeiten, wo nicht, könne er nicht tätig werden. In diesem Rahmen müsse er überlegen, wie er seine Energien möglichst

gezielt einsetzt: sich die Kompetenzen zur Erschließung neuer Bereiche selbst zu erarbeiten, oder im eigenen Kompetenzbereich im Auftrag eines anderen zu erarbeiten, der den Bereich leichter erschließen kann. So hat er beschlossen, für den Bereich des Outplacements nicht selbst umfassende Konzepte zur Erstellung von Sozialplänen zu entwickeln, weil ihm dazu die Kompetenzen fehlen. Er bietet den in der Entwicklung von Sozialplänen tätigen Professionellen seine sozialen Kompetenzen an, da sie ihnen wiederum fehlen. Als Schlüsselkompetenzen betrachtet Herr Krosser seine Methodenvielfalt, die Marktentdeckung und Marktanalyse, soziale Kompetenz, Kooperationsfähigkeit und wirtschaftliches Denken. Er überlegt permanent, in welchen Bereichen er kompetente Angebote für bestehende Bedarfe entwickeln kann und erhält sich die gedankliche Flexibilität, in einigen Jahren vielleicht etwas völlig anderes zu machen als das, was er heute macht. Das ist seine Strategie, Vorsorge zu treffen dafür, dass Kompetenzen ein begrenzender Faktor sein können.

Auch Herr Bunk weiß, dass Kompetenzen ein begrenzender Faktor sind. Auf die Frage, woher er die Qualifikation für die unternehmerische und pädagogische Arbeit habe, antwortet Herr Bunk, dass er „vielleicht (...) ein Multitalent“ (850) sei. Durch seine breite berufliche Erfahrung bringt er sehr breit angelegte Kompetenzen für die Selbstständigkeit mit. Ebenso routiniert war er in gemeinschaftlichem Arbeiten, denn das war über die Jahre seine bevorzugte Arbeitsform. Diese Ausgangsbedingungen ermöglichten Herr Bunk den Aufbau der Einrichtung: seine Kompetenzen insbesondere in der pädagogischen Arbeit waren begrenzt, aber er besitzt die Kompetenz, sich selbst das notwendige Wissen zu beschaffen, vor allem durch „abgucken“ von seinen erfahrenen Mitarbeitenden und es zu eigener Erfahrung zu wandeln. Diese offene Vorgehensweise führt zu einem „learning-on-the-job“, das zu einer Etablierung der Selbstständigkeit und dem Wiedergewinn persönlicher Freiheiten durch nachlassende Arbeitsbelastungen führt.

Auch Herr Schwamm betont, dass er in der Dauer seiner Selbstständigkeit einen permanenten Lernprozess absolviere und in die Anforderungen selbstständiger Arbeit hineingewachsen sei. Die Kompetenzen zur Führung des eigenen Unternehmens wüchsen mit der Dauer der Selbstständigkeit.

Ein Problem für die selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, das schwerer zu lösen ist als fehlende Kompetenzen, sind hohe zeitliche Anforderungen und hohe Mobilitätsanforderungen. Frau Vogler erfüllt nicht nur Aufträge an anderen Orten, sondern hat ein zweites Standbein in einer anderen Großstadt. Dieses „muss“ der räumlichen Flexibilität verbindet Frau Vogler mit „Lust“. Die andere Großstadt gefällt ihrem Mann und mittlerweile ihr selbst auch sehr gut, so dass sie die Aufenthalte dort auch im privaten Sinne nutzen. Eine solche „Umwandlung“ der Belastungen gelingt nicht in jeder Lebenssituation. Aufgrund der hohen Arbeitszeit ist sie auch nur begrenzt möglich: Die Arbeitszeit Frau Voglers ist zwischen dem ersten und zweiten Interview stark gestiegen. Sie arbeitet nun an allen sieben Wochentagen. Einerseits tut sie das, um ihre Praxis als lukratives und gut laufendes Unternehmen zu hinterlassen, andererseits kann sie bei einigen Aufträgen, die sie wirtschaftlich nicht bräuchte, wo sie den Auftraggebern aber verbunden ist, nicht nein sagen. Eine sich in den letzten drei Jahren verstärkende Situation, die zur Arbeitszeiterhöhung führt, ist die stärkere Konkurrenz. Die Anforderungen der örtlichen und zeitlichen Flexibilität in der Selbstständigkeit verändern auch das Privatleben Herrn Krossers. Dadurch entstehen Druck und Ärgernisse. Herr Krosser hat sein privates Umfeld daraufhin verändert.

*„Was mich richtig behindert hat, ist eher was Privates. Behindert hat mich manchmal, das es so die Tragweite, was das für Familienkonstellation bedeutet, ne oder was das fürs Privatleben bedeutet, das hat das hab ich nicht überschaut. Ich habe nicht so gedacht, dass ich soviel, dass ich da äh mein privates Umfeld doch sehr verändern muss. Ich bin, ich bin ich muss jobmäßig flexibel sein. Ich sag mal ich kann ja ich hab ja auch nen Standort auch in B. sozusagen von hier zu sagen ich hab nen Freizeitermin auch in B., dann ist das wunderbar, aber wenn ich plötzlich, und ich bin am Wochenende da und wenn ich nen Auftrag hier wo ich am Wochenende nen Seminar machen kann, dann mach ich das plötzlich, veränder das. Das ver-*

*ändert so Freundschafts- und Freizeitgefühl völlig. So. Das hat mich auf der einen Seite behindert aber gleichzeitig ist es so, dass es mich auch bereichert hat, weil ich einfach mit den Kollegen einfach auch so ne enge Freundschaft habe, was auch eher selten ist. Was auch wieder so etwas ergänzendes hat. Aber es hat es verändert. Es hat auch stellenweise richtig blockiert, dass ich so richtig unter Druck geraten bin.“ (454-467)*

Seine neuen engen Freunde sind die selbstständigen Kooperationspartner, mit denen er ein gutes Verhältnis hat. Die berufliche Selbstständigkeit hat wie bei Frau Vogler den Charakter einer Lebensform, nicht alleine der Arbeitsform. Sie ist nicht losgelöst vom privaten Kontext denkbar.

Herr Gundlach kann aufgrund familiärer Verpflichtungen seine Lebensform nicht unbegrenzt an die Arbeitsform anpassen. Für ihn stellen Mobilitätsanforderungen belastende Situationen dar. Herr Gundlach steht zur Zeit des zweiten Interviews seiner Arbeit und der anstehenden Expansion nicht ohne Ambivalenzen gegenüber. Er war eine Zeit lang sehr ausgebrannt und hatte Schwierigkeiten, sich seine zukünftige Arbeit vorzustellen. Diese Situation konnte Herr Gundlach durch den Bau des Firmenhauses entschärfen:

*„Bin ein halbes Jahre ausgestiegen, hab das Haus gebaut, hab hier alle Installationen selber gemacht, hab n paar Kilo abgenommen, mir ging's richtig gut.“ (353-354)*

Grundsätzlich lösen konnte er jedoch die Belastung durch die wirtschaftlich angezeigten, aber nicht wirklich gewollten anstehenden expansiven Veränderungen nicht. Die Balance an Erfüllung durch die Arbeit, die ein hohes zeitliches Engagement ermöglicht, ist gestört. Herr Gundlach hat Aussteigerphantasien, die er verwirklichen würde, wenn es finanziell machbar wäre.

Auch Herr Schwamm hat familiäre Verpflichtungen. Seine Frau hält ihm jedoch den Rücken frei und managt das Privatleben. Die bundesweite Arbeit verlangt jedoch Mobilität. Während er zu Beginn der Selbstständigkeit häufig zweitägige Fortbildungen organisierte, beschränkt er diese heute grundsätzlich auf einen Arbeitstag. Einerseits stellen zweitägige Veranstaltungen einen höheren Verlust an Arbeitszeit für das Unternehmen dar, andererseits belasten sie auch das Privatleben zu stark. Die zentrale Lage und gute Verkehrsanbindung seines Standorts und die gute Marktposition des Unternehmens ermöglicht ihm dabei, seine Handlungsspielräume zur Terminierung der Auswärtstermine möglichst weit auszunutzen.

Eine besonders belastende Phase der beruflichen Selbstständigkeit von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern ist die Gründungsphase. Herr Schulz beschreibt, dass es eine Herausforderung gewesen sei, dass man sie zu Beginn ihres Engagements als Kino nicht hätte haben wollen. Sie hätten „*ganz hehre filmkulturelle Ziele und Vorstellungen*“ (902) gehabt und nicht die Kinobesucher, sondern die Konkurrenz habe ihnen „*nicht den Dreck unter den Fingernägeln gegönnt*“ (905). Es sei aufgeregt und sehr belastend gewesen, dass man gute Arbeit habe machen wollen und „*Knüppel zwischen die Beine geworfen*“ (920) bekam. Es sei aber auch (Trotz)-Motivation gewesen, solche Umgangsweise nicht zu tolerieren. Es sei eine Erfolgsgeschichte, sich durchgesetzt zu haben. An seine Grenzen stieß auch Herr Bunk in der belastungsreichen Gründungsphase, rückblickend formuliert er ein Hassgefühl auf die ersten drei Arbeitsjahre im Unternehmen.

Mitunter ziehen selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter selbst Grenzen, an denen sie nicht weiter arbeiten möchten. Diese Grenzen markieren die Situationen, wenn die psychische bzw. physische Arbeitsbelastung ein Maß erreicht haben, das weder die inhaltliche Gestaltbarkeit der Arbeit, noch deren Finanzierung die Belastungen aufwiegen. So hat Herr Svenson seine Selbstständigkeit aufgegeben, weil er sie nicht mehr verantworten wollte und konnte. Herr Müller hat seine Gründung abgebrochen, weil er unter den gegebenen Bedingungen nicht mehr arbeiten wollte.

Die selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter sehen sich gerne in der Position, Aufträge, die ihnen Probleme bereiten, auch absagen zu können. So lehnt Herr Gundlach Aufträge ab, wenn der Auftraggeber ihn als Unternehmensberater gegen die Mitarbeiter-schaft instrumentalisieren will. Auch Herr Krosser sieht für sich Grenzen in der Erfüllung von Aufträgen. In einem Coaching erhielt er beispielsweise den Auftrag, aus finanziellen organi-sationsstrukturellen Gründen eine Situation mitzutragen, die Adressaten schädigte, weil ein sexuell übergriffiger Adressat aus Belegungsnotwendigkeit nicht rausgeworfen werden sollte. Diesen Auftrag trug er nicht mit, machte dies der Leitung deutlich und unterstützte die Mitar-beiter, Druck auszuüben, um die Situation zu beenden. Für den Fall, dass die Leitung keine Bereitschaft zum Einlenken gezeigt hätte, hat Herr Krosser sein Arbeitsende angedroht, was er jedoch nicht tun musste, weil der Träger einlenkte. Frau Meier zog bislang in ihrer Arbeit keine Grenzen. Ihre Gründung entwickelte sich nicht in der Art, dass sie die fachlichen Ziele der Arbeit erfüllt und auch nur teilweise das Ziel der tariflich bezahlten sichern Arbeitsplätze bot. Ihre Arbeit in der Einrichtung wird zu einer „Erleidensgeschichte“.

Der exemplarisch aufgezeigte Umgang mit entwicklungsbegrenzenden problematischen Situationen macht deutlich, dass die selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter dieser Studie zwar ihre Handlungsspielräume aufgrund ihrer kreativen und aktiven Um-gangsweise mit diesen Situationen immens erweitern können, dass ihnen jedoch trotzdem Grenzen gesetzt sind. Wenn die persönliche Lebenssituation und die Lebensvorstellung es zulassen, das Leben vollständig auf die berufliche Tätigkeit auszurichten, sind größere Ent-wicklungsräume möglich, als wenn dies nicht der Fall ist. Insbesondere private Verpflichtun-gen wie Familie setzen den Handlungsspielräumen Grenzen. Selbst bei Herrn Schwamm, der seine Familie in einer „klassischen Rollenverteilung“ organisiert hat und die Funktion seiner Frau, ihm von familiären Verpflichtungen den Rücken frei zu halten, sehr stark betont und bewertet, besteht die Notwendigkeit, das Arbeitsleben zugunsten des Privatlebens um-zugestalten. Am Beispiel Frau Meiers ist ersichtlich, welche Wendung ihre selbstorganisierte berufliche Karriere zum Zeitpunkt der Familiengründung nahm. Auch Frau Voglers berufli-ches Engagement ist in dieser Form nur möglich, weil der Sohn erwachsen ist und darüber hinaus die Familie ihre berufliche Tätigkeit unterstützt, indem sie ihr zuarbeitet und auch für die Praxis Funktionen übernimmt.

Die selbstständige Sozialarbeit als flexible Arbeitsform mit einer Familie zu vereinbaren, wie es Frauen in der Familienphase in Ratgebern suggeriert wird, erscheint auf Grundlage dieser empirischen Ergebnisse zumindest zur Erfüllung einer Vollexistenz ungeeignet. Eine andere Situation mögen in diesem Kontext selbstständige Tätigkeiten, wie sie z. B. Herr Krosser anbietet oder im Berufsbetreuertum möglich sind, aufweisen. Wobei diese bei reduzierter Arbeitszeit lediglich geeignet sind, einen Zuverdienst mit prekärer sozialer Absicherung zu erfüllen und sich die Frage stellt, ob sie daher sinnvoller erscheinen als Teilzeitverträge im Angestelltenverhältnis.

#### **4.4 Handlungsprinzipien**

Selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter dieser Studie haben, so sie mit ihrer beruflichen Selbstständigkeit ihre persönlichen Ziele der ideellen und finanziellen Anerken-nung erreichen konnten, ihre eigenen Entwicklungsgrenzen erweitert und durch eine alterna-tive Lösungsstrategie in eine positiv bewertete Entwicklungsmöglichkeit umkehren können.

Dies auf der organisatorischen Ebene, worauf später eingegangen wird, durch eine flexible Organisation, Kooperationen und Vernetzungen und in der alltäglichen Praxis der Arbeit durch spezifische Handlungsprinzipien im Umgang mit Problemen.



#### 4.4.1 Handlungsprinzipien erfolgreicher Selbstständiger

Die selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, deren Unternehmen erfolgreich existieren, haben gemeinsam, dass sie Probleme und Krisen als Ausgangslage von Entwicklungspotentialen definieren. Probleme sind ihr Geschäftspotential und insofern werden sie positiv betrachtet. Es gilt, sie zu analysieren und Lösungsmöglichkeiten zu deren Bewältigung zu entwickeln. Ihren eigenen produktiven Umgang mit entwicklungsbegrenzenden, problematischen Situationen übertragen die selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter mit etablierter Existenz als Strategie auf die Arbeit mit den Adressantinnen und Adressaten.

Die Strategie, mit der die wahrgenommenen Probleme erschlossen und bearbeitet werden, wird von den erfolgreich selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern dieser Studie selbst als Bedürfnisorientierung benannt. Das verlangt, die Adressaten Sozialer Arbeit im Einzelfall nach ihren Bedürfnissen zu fragen, diese Bedürfnisse auf ihre Bedeutung hin zu analysieren. Es geht nicht darum, den Adressaten ein „Patentrezept“ zu präsentieren. Vielmehr machen sich die befragten selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter ebenso, wie sie bei der Lösung ihrer eigenen Probleme vorgegangen sind, zur Aufgabe, an den vorhandenen Kompetenzen der Adressaten anzusetzen, bzw. die Adressaten selbst kompetent zu machen, sich neue Entwicklungsmöglichkeiten schaffen zu können und sie in diesem Prozess zu begleiten. Diese Vorgehensweise ist die grundlegende Strategie und das Handlungsprinzip der selbstständigen Sozialen Arbeit. Das unabhängig von Gründungszeitpunkt und Organisationsform. Gerade für die Gründerinnen und Gründer der 1980er Jahre war die Bedürfnisorientierung im berufspolitischen und politischen Sinne eines alternativen Handlungsprinzips, das in privatwirtschaftliche Gründungen „mitgenommen“ und von den Gründern der späten 1990er Jahre bereits als fachlich-professionelles Handlungsprinzip adoptiert wurde.

Aus den Vorgehensweisen Herrn Bunks ist ersichtlich, dass die Bedürfnisorientierung nicht nur ein zentrales Element für die Adressantinnen und Adressaten ist, sondern auch für die Existenz der Einrichtung. Herrn Bunks strategische Vorgehensweisen sind darauf ausgelegt, Kontinuität bewahren zu können. Sowohl für die Jugendlichen, als auch innerhalb der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Von Beginn an wurde darauf geachtet, die Gruppe der Jugendlichen so zusammenzustellen, dass der Prozess niemanden überfordert und die Probleme der Jugendlichen sich nicht in der Art ergänzen, dass die Gruppendynamik zu schwierig wird. In der laufenden Arbeit wird „Grenzen zu setzen“ zum Sicherungsprinzip für die Einrichtung. Innere Ruhe in der Einrichtung ist Voraussetzung für Konstanz, die für die Jugendlichen, aber auch für einen guten Ruf wichtig ist. Ist Unruhe, müssen legitimierende und präventiv wirkende Handlungen erfolgen. Auch durch äußere, absichernde Unterstützung, wie die Polizei oder die Eltern. Grenzüberschreitung wird durch Ausschluss bestraft, d. h. Unruhefaktoren aus der Einrichtung raus verlagert. Aktive Reaktionen bei Grenzüberschreitungen haben mehrere Nutzen: sie sichern den Ruf, die interne Ruhe und den Schutz der anderen Klienten und Mitarbeiter, sind pädagogische Intervention. Die privatwirtschaftliche Organisationsform bedeutet, dass die Konsequenz bei unkonstanter Arbeit in einem direkten Zusammenhang wirtschaftliches Scheitern ist, weil Unruhe zu Problemen mit den Jugendlichen, zu einem schlechten Ruf und somit mangelnder Belegung führt. Das Ziel der Kontinuität und Klarheit in der Einrichtung sichert einerseits die Existenz, andererseits trifft es sich mit den Bedürfnissen der Jugendlichen, die einen konstanten Entwicklungsraum benötigen. Herr Bunk und seine Mitarbeitenden bemühen sich, Werte z. B. der Gewaltfreiheit und der Respektierung von Eigentum zu vermitteln. Eine positive Gruppendynamik unterstützt dieser Arbeit, da die Jugendlichen gegenseitig korrigierend eingreifen. Sie versuchten, diesen Kindern einen strukturierten Alltag zu bieten, ihnen alltägliche Abläufe nahe zubringen. Es sei wichtig, durch alltägliche Regelmäßigkeiten einen sicherheitsgebenden „Rahmen aufzuzei-

gen“ (670). Dies bedeute z. B., dass alle Jugendlichen um 18.00 Uhr zum Abendbrot anwesend seien. Auch wenn er, Herr Bunk, seine Herkunft aus einem „Laissez-fairen Erziehungsstil“ (667) verortet, habe er die Wichtigkeit dieser Strukturierung bemerkt. Zur Außendarstellung und Legitimation, aber auch zur internen Verbesserung führt die Einrichtung ein Qualitätsmanagement ein. Die in der Konzeption festgelegten Anforderungen sollen mit konkreten Standards benannt werden. In diesem Prozess wurde die Elternarbeit und die familiensystemische Sicht auf die Jugendlichen intensiviert. Im ersten Interview äußerte sich Herr Bunk eher abfällig über die Elternhäuser der Jugendlichen:

*„... die können eigentlich ins Elternhaus nicht mehr zurück. Was heißt Elternhaus, meistens ist es ja nur noch ein Elternteil, meistens leben sie bei der Mutter, die dann aber auch nicht mit zurechtkommt, die wegen mehrerer, zum dritten Mal geschieden ist und mittlerweile aus drei verschiedenen Ehen /äh/ die Kinder noch zu Hause hat, .. oder wo der Vater eben, wie gesagt, Alkoholiker ist, oder Missbrauchsgeschichten noch mit,...“ (626-634)*

Die „Schuld“ für die psychischen Erkrankungen sieht er im unzureichend funktionierenden Elternhaus, das die Kinder als schwächste Glieder krank mache. Die Kinder hätten jedoch eine Chance, ihr Leben gestalten zu können, da ihre Krankheit nicht genetisch vererbt, sondern sozial verursacht worden sei. Es gab eine Elternarbeit, die jedoch kein eigenes Konzept hatte. Zur Zeit des zweiten Interviews ist für diese Elternarbeit und die Einbeziehung der Familiendynamik in der Herkunftsfamilie eine höhere Sensibilität entstanden, die sich in konkreteren Konzepten wiederfindet. Rhythmus, als auch Dauer von Elterngesprächen sind definiert. Obwohl die Jugendlichen nicht mehr ihren Alltag im Elternhaus verbringen, sollen die Eltern nicht aus ihren elterlichen Pflichten entlassen werden und weiterhin aktiv an der Entwicklung ihrer Kinder beteiligt sein. Das erste Gespräch vor Aufnahme der Jugendlichen findet im Elternhaus statt, um ein Bild von der Herkunftsfamilie und ihrer Umgebung zu erlangen. In der Entwicklung der Selbstständigkeit hat sich nicht nur die Existenzsicherung verbessert, sondern auch eine Sozialarbeit etabliert, in der genügend Raum zur Reflexion und Verbesserung zugunsten der eigenen Arbeitsbedingungen und der Entwicklungsmöglichkeiten der Jugendlichen besteht.

Auch Herrn Krossers Konzept ist, die Adressaten gemäß ihrer Bedürfnisse zu begleiten. Er sieht den Erfolg seiner Arbeit mit den chronifiziert Abhängigkeitserkrankten darin begründet, dass sie „reine Sozialarbeit“ in Form der Lebenswelt- und Alltagsorientierung machten und jegliche therapeutischen Ansprüche und sonstigen Ansprüche zur Veränderung der Adressaten aus ihren Konzepten gestrichen hätten. Auch wenn Mitarbeitende entsprechende Kompetenzen aufwiesen. Sie arbeiten mit einem akzeptierenden Ansatz. Der sei es, der dem Bedürfnis der Adressaten entspräche und sie bestimmen den Bedarf. Wünsche ein Adressat eine Therapie, so werde sie nach außen vermittelt. Für Herrn Krosser bedeutet der Ressourcen und Selbsthilfeaspekt als Aufgabe Sozialer Arbeit, die Adressaten nicht „anzupassen“ an ein weniger „schädliches“ Umfeld, sondern sie dahin zu begleiten, ihr Umfeld selbst zu verändern. Sie haben kaum Fluktuation der Adressaten, werden nicht „geheilt“, aber haben positivere Prognosen. Es besteht kein Abstinenzanspruch und es ist Konzept, gerade in der Krise flexibel ansprechbar zu sein.

In seiner organisationsstrukturellen Arbeit ist Herr Krosser immer wieder erstaunt, wie sehr Rollenunklarheiten die Arbeit in Sozialen Einrichtungen behindern. Dort legt er sein Augenmerk auf eine Klärung im Prozess, wobei er sich nicht dauerhaft als Coach verpflichtet, sondern seine Verträge projektbezogen gestaltet, um sich selbst nicht dauerhaft festlegen zu müssen und um den Adressaten einen regelmäßigen Wechsel der Reflexionsmöglichkeiten zu bieten. Seine eigene Freiberuflichkeit bedeutet für Herrn Krosser, immer mehrere und neue Arbeitsbereiche im Blick zu halten und dabei möglichst viele Synergieeffekte zu nutzen. Das bedeutet beispielsweise, aus den Erfahrungen seiner Arbeit ein Fortbildungskonzept zur Weiterqualifikation für Sozialarbeitende in seinem Arbeitsbereich zu konzeptionieren und

anzubieten, ebenso wie er es in der Mediation tut. Damit nutzt er gleichzeitig die aktiv tätige und die sozial-strukturelle Ebene eines Arbeitsbereichs. Er selbst nutzt jegliche Möglichkeit, seinen Horizont fachlich zu erweitern, da er das als Kapital seiner Selbstständigkeit ansieht. Er möchte sich permanent qualifizieren, um nicht, wie andere Kollegen, die er zum Teil in der Berufsbetreuung beobachtet, nur seinen Preis zu halten, sondern seine Qualität zu verbessern.

Auch Herr Gundlachs Handlungsprinzip auf struktureller Ebene betont die Qualität der Arbeit und die Bedürfnisorientierung. Sein Arbeitsmotto ist: Man muss erstens die Dinge tun und zweitens, sie besser tun, damit man gewählt wird. Handlungsgenerierend für die Arbeit und die Institutionen, die Herr Gundlach konzeptioniert, managt und berät, ist die Ausrichtung an den Bedürfnissen des Kunden. Kunden sind die Familien, die die Dienstleistungen in Anspruch nehmen. Das bedeutet, plurale Lösungen zu entwickeln, entsprechend den Bedürfnissen, zu der Zeit, an dem Ort. Herr Gundlach kombiniert wo möglich profitorientierte mit gemeinnützigen Organisationsformen, um die Vorteile beider Strukturen nutzen zu können. Es reicht nicht aus, Dinge besser zu tun, sie müssen auch mit dem geringst möglichen finanziellen Aufwand betrieben werden. Eine Strategie Herrn Gundlachs zur Erzielung einer kostengünstigen Arbeit ist, Tabus zu brechen. Arbeitszeit- und Bezahlungsmodelle jenseits des BAT waren lange Zeit ein Tabubruch. Ebenso eine Organisation von Kinderbetreuung nach dem Leistungsprinzip. Heute sei das in Fachkreisen akzeptiert und kein Tabubruch mehr. Die Orientierung an Leistungskriterien sei bekannt und zumindest so akzeptiert, dass die niemand an ihrer Arbeit hindere. Die Mitarbeiter hätten ein Veränderungsbewusstsein und könnten mittels der vermittelten Methoden betriebliche Veränderungen eigenständig umsetzen, um die Arbeit der Einrichtung und somit ihre finanzielle Situation zu verbessern. Dieses Veränderungsbewusstsein fehle heute noch den Trägern, die durch fachliche Laien geführt werden, z. B. bei den Kirchen mit ihren ehrenamtlichen Räten. Jede einzelne Einrichtung müsse aus Kostengründen ihre eigenen Konzepte betriebswirtschaftlich abgleichen. Das könne eben auch dazu führen, dass sie in Widersprüche kommt zum Zweck der Einrichtung. Wenn ein kirchlicher Kindergarten zur betriebswirtschaftlichen Existenz gezielt finanziell gut situierte Familien ansprechen müsse, um entsprechende Preise verlangen zu können, müsse dies mit dem Verhältnis kirchlicher Ziele abgeklärt werden. Kinderbetreuung wird von Herrn Gundlach als „Produkt“ bezeichnet, er und sein Partner entwickeln diese „Produkte“. Über die Jahre hat diese „Produktorientierung“ Adressaten erreicht, die diese Kultur erwidern: sie passen ihr Verhalten und Auftreten dem Träger an. Versteht der Träger seine Dienstleistung als Produkt, so versteht auch der Adressat sie als „Produkt“ und beguckt sie kritisch, stellt höhere, bedarfsorientierte Anforderungen. Herr Gundlach beobachtet beispielsweise eine andere Generation von Müttern, die nicht nur froh darum ist, dass die Kinder ein Essen bekommen, sondern Ansprüche stellt an dieses Essen. Während vor einigen Jahren in der Generation von Eltern, die durch Tschernobyl geprägt waren, die sehr hohe Qualität des Essens einen hohen Preis rechtfertigte, kaufen sich Eltern derzeit ein qualitativ vertretbares Essen zu einem möglichst günstigen Preis ein. D. h. es zählt nicht mehr, dass ein Produkt angeboten wird, sondern auch wie. Die Ansprüche an das „wie“ verändert sich je nach Lebenswelten, Lebensbedingungen und Rahmenbedingungen. Es gibt kein konstantes höchstes Qualitätsniveau, das erreicht werden muss, sondern ein angepasstes an die Bedingungen. Gemäß des Anspruches an Bedürfnisorientierung musste Herr Gundlach das qualitativ hochwertige, aber teure Essen, das er selbst als Errungenschaft betrachtete, gegen ein preisgünstigeres austauschen. Wenn es darum geht, Veränderungen in Organisationen zu initiieren, dann nutzt Herr Gundlach das, was ihm sein Studium als Schlüsselkompetenz vermittelt hat: Am Menschen und seinen Ressourcen und Kompetenzen anzusetzen und ihn dazu zu bringen, dass er seine Arbeit gut und gerne durchführen kann und selbst Veränderungsbereitschaft entwickelt. Eine weitere Strategie ist die Automatisierung. Die

Verwaltungsaufwände von flexibel organisierten Kinderbetreuungen sollen per Einsatz entsprechender EDV-Programme stark vereinfacht werden und die fachlichen Ressourcen des Personals nicht in Verwaltungsarbeiten binden.

Mittelpunkt der Arbeit Herrn Schwamms, der auf struktureller Ebene arbeitet, ist die „*erlebba-re Qualität*“ (138). Diese zu erzielen, setzt er an den Bedürfnissen der Adressaten an. Diese zu erzielen erfordert flexible Mitarbeiter, die ihrerseits wiederum Mitarbeiterzufriedenheit erfordert. Nur dann könne Kundenzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit erzielt werden. Es „*menschelt*“ (546), nennt er die sozialen Prozesse, die in den Veränderungen von Organisationen zu berücksichtigen sind. Er beobachtet bei den Mitarbeitenden Sozialer Träger eine Flexibilität gegenüber betriebswirtschaftlich ausgerichteter Neuerungen, die er positiv wertet. Sein Leitspruch ist: „*Wir können nur so sozial sein, wie wir es uns leisten können.*“ (242-243) Konzept seiner Arbeit ist, die Veränderungen für Träger nicht nur zu konzeptionieren, sondern auch die Umsetzung zu begleiten, was er als „*Einflanschen*“ (154) bezeichnet. Seine Dienste werden von den Trägern nicht nur seiner ergänzenden Kompetenzen wegen eingekauft, sondern auch aufgrund seiner Rolle. Als externer kann er Veränderungen anders durchsetzen. Eine solche Rolle als „*Koalitionspartner der Macht*“ kontrastiert zu einem Vorgehen beispielsweise des Coachings, in dem die Mitarbeitenden Lösungen aus eigener Kraft entwickeln können. Das, was Herr Schwamm bei Kunden initiiert, ist ihm selbst in der eigenen Firma nicht fremd, natürlich in der Position als Geschäftsführer und nicht als Mitarbeiter. Herr Schwamm und sein Partner haben die Arbeitsweisen in der eigenen Firma nach dem Expansionsversuch verändert und gestrafft. Sie führen ein Dokumentationssystem zum internen Finanzmanagement und zur Legitimation für die Auftraggeber, aber auch zur Kontrolle ihrer Zeitaufwände. Durch die straffe Führung der eigenen Firma sollen Handlungsspielräume geschaffen werden, die eine Steigerung des Verdienstes und des „*Lustfaktors*“ an der Arbeit ermöglichen.

Frau Neuler füllt ihre Gründungsidee mit dem, was sie selbst, angesichts dessen, dass sie selbst zu ihrer eigenen Zielgruppe gehört, gerne angeboten sehen würde. Des weiteren fordert sie die Adressaten dazu auf, ihre Bedürfnisse nach Dienstleistungen kund zu tun und legt ihre Unternehmensaktivität interaktiv an. Die Angebote sollen zur Entwicklung eigener Aktivitäten anregen.

Herr Steiner erarbeitet sich neue Arbeitsfelder gerne durch eine Kombination von Theorie und Praxis. So entwickelt er auch seine Konzepte in der Beratungsarbeit des Kurmittelhauses und dieses Vorgehen ist handlungsleitend für ihn im Coaching-on-the-job der Jugendhilfeeinrichtung. Das heißt, dass er seine Konzepte im Dialog mit seinen eigenen Adressaten, den Mitarbeitern der Einrichtungen, erarbeitet, aber auch deren Arbeit mit den Adressaten der Einrichtung begleitet, bis die Konzepte zufriedenstellend umgesetzt sind.

Zur Entwicklung und Veränderung ihrer Selbstständigkeit arbeitet Frau Vogler mit Visionen. Eine dieser Vision war die Ausweitung der Mediationsaufträge und der betrieblichen Sozialberatung, um ihre eigenen Arbeitsvorlieben verwirklichen zu können. Frau Vogler konzentriert sich stark auf die Inhalte und die Entwicklung ihrer Arbeit. Sich um formale Anforderungen zu kümmern, liegt ihr hingegen nicht. Sie macht daher kaum schriftliche Verträge mit Selbstzahlern und hat bislang mit diesem Vorgehen keine schlechten Erfahrungen gemacht, die sie zwingen, sich den Formalitäten stärker zuzuwenden. Diese Vorgehensweise und das Delegieren ihrer Finanzverwaltung an ihren Mann hat nichts damit zu tun, dass sie sich dem ökonomischen Denken und Handeln verweigert: im Gegenteil, sie hat ihre genauen Vorstellungen, wie sie gewinnorientiert arbeiten will und muss, welche Aufträge und Arbeiten lukrativ sind und welche nicht. Sie denkt so arbeitsökonomisch, dass sie die formalen Aufwände mit ihren Ertragsvorteilen abwägt. Die Selbstständigkeit ist von Beginn an so ausgerichtet, dass sie die Bereiche zu entwickeln versucht, in denen sie die höchsten Verdienstmöglichkeiten

sieht. Aus dieser ökonomischen Orientierung entsteht jedoch in keinster Weise ein Diktat. Frau Vogler geht immer von der Basis ihrer Kompetenzen und ihrer Vorlieben aus und verwirklicht diese in möglichst lukrativer Art. Dies eröffnet ihr neue Handlungsspielräume, die Arbeit weiterhin nach den eigenen Vorlieben gestalten zu können. Diese Vorlieben sind jedoch nicht statisch, sondern Inhalt ihrer Arbeitsvorlieben ist ihre intrinsisch motivierte Weiterbildung mit dem Ziel, hochwertige Arbeit zu leisten und Freude daran zu haben. Auch für ihre Adressaten strebt Frau Vogler möglichst effektive und effiziente Methoden und Vorgehensweisen an, weil sie ihrem Denken entsprechen und sie diese Prozesse daher gut begleiten könne. Strategie in der Entwicklung der Selbstständigkeit Frau Voglers ist Breite und Offenheit. Die Arbeitsfelder werden permanent entwickelt, neue Zielgruppen erschlossen und neue Methoden erlernt und deren Anwendung konzeptioniert. Diese Vorgehensweise sieht sie als existenzbedingend für ihre eigene Entwicklung wie auch die Arbeit mit den Adressaten, da ihre Arbeit auf eine Erzielung hoher fachlicher Qualität abzielt: „*man muss sich kümmern und ausbilden*“ (315). Das ist handlungsleitend für sie selber; sie vermittelt sie aber auch energisch ihren Kooperationspartnern. Unabdingbar für ihre Mediationsausbildung sieht Frau Vogler die eigene praktische Erfahrung, die ständige Weiterbildung in dem Bereich und das ehrenamtliche Engagement in der Mediation:

*„Ja, das läuft alles ehrenamtlich. Das mache ich auch alles vor dem Hintergrund der Akquise. Das ist natürlich gut. Ich bin am Riecher der Zeit und weiß immer was los ist. Und es ist wichtig für meine Teilnehmer, die an der Ausbildung teilnehmen, dass die auch wissen, da steht was in Hintergrund. Ich verpflichte mich zur Qualität und dass die wissen, das die dann was von haben. Deswegen bin ich da wirklich auch sehr häftig tätig.“ (36-40)*

Das bietet die Grundlage dafür, dass die Teilnehmenden für ihr Geld eine fundierte Ausbildung erhalten. Grundsätzlich zieht Frau Vogler es vor, prozesshaft, aber abgegrenzt und zielorientiert zu arbeiten, statt dauerhafte Abhängigkeiten zu schaffen. Die finanzaufwändigere Prozessbegleitung ist für sie dabei ein Qualitätsmerkmal. Sie möchte, dass alle Beteiligten beispielsweise den Prozess der Befriedung beispielsweise in einem Mediationsverfahren erleben können.

#### **4.4.2 Handlungsprinzipien ungesicherter bzw. gescheiterter Selbstständiger**

Herr Schulz steht vor der Aufgabe, seine kulturellen Ansprüche in der Gestaltung der Programme mit dem Bedarf zu verbinden, viele Zuschauer anzuziehen, also Filme auszusuchen, die Zuschauer gerne sehen würden. In diesem Fall laufen die Maßstäbe der Zuschauer und Herrn Schulz, was sehenswerte Filme sind, hin und wieder auseinander. Mit den verschiedenen Kinos unterschiedlichen Charakters können gleichzeitig mehrere Zielgruppen in ihren Bedürfnissen befriedigt werden. Das gemeinnützige kulturelle Kino hat dabei mit seinen anspruchsvolleren Filmen eine eigene Zielgruppe, die sich von der größerer Kinos unterscheidet. Die eigenen Vorstellungen von guten Filmen führen dazu, dass die Bedürfnisse von Zielgruppen befriedigt werden, die nicht die Mehrheit der Bevölkerung sind. Die gewählte Strategie von Herrn Schulz führt mitunter zu ökonomisch prekären Situationen, lässt sich jedoch bislang durchhalten. Die organisatorische Ausgangslage bietet die Möglichkeit, prekäre Situationen durch das Ansprechen anderer Zielgruppen zu entschärfen.

Die Einrichtung Frau Meiers hatte hingegen keine ausreichenden eigenen Entwicklungsmöglichkeiten, ihre Bedürfnisorientierung der Adressaten als Handlungsprinzip beibehalten zu können. Die Idee, die Arbeit in der Pflege so zu gestalten, dass psychosoziale Aspekte integriert werden, ist gescheitert. Während heute die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit ambulanter Pflege unbestritten ist und sich der Bereich etabliert hat, sind neue Probleme aufgetreten. Durch die Pflegeversicherung wurde der sich verändernden Lebens- und Bedürfnissituation älterer und pflegebedürftiger Menschen Rechnung getragen. Die Regelungen und der „Markt“ führten jedoch dazu, dass diese ambulante Pflege rein körperlich versorgenden

Charakter hat und die Idee der „Ganzheitlichkeit“ verloren ging. Die praktische Arbeit ist kein sozialarbeiterisches Arbeitsfeld mehr, weil für „offizielle“ psychosoziale Arbeit kein Platz und keine Kostendeckung vorhanden ist. Die Bedürfnisse der Adressatinnen und Adressaten spielen eine untergeordnete Rolle, was zu einer großen Unzufriedenheit Frau Meiers führt.

Den Stellenwert der fachlichen Qualifikation für die Sozialarbeit in selbstständiger Tätigkeit macht das Beispiel von Herr Svenson deutlich: Herr Svenson hat selbst keine spezifische Handlungsprinzipien und Strategien zur positiven aktiven Gestaltung seiner eigenen Selbstständigkeit und Interventionsweisen in seiner Arbeit entwickelt. Die daraus folgende Planlosigkeit im beruflichen Alltagshandeln ohne methodische Handwerkszeuge machte sich im Laufe der Arbeitsprozesse negativ bemerkbar, da Versäumnisse und Fehler sichtbar wurden. Mit zunehmenden Schwierigkeiten begann er, seine Arbeit ausführlicher zu dokumentieren, weil er Angst davor hatte, von Angehörigen oder Erben in Regress genommen werden zu können. Grundsätzlich versuchte er, so zu arbeiten, dass er seine persönliche Verantwortung minimieren konnte und versuchte in Zweifelsfällen, die Verantwortung z. B. durch Einweisung in eine Psychiatrie abzugeben. Dieser psychische und zeitliche Aufwand der eigenen Absicherung führte zur Aufgabe der beruflichen Selbstständigkeit, weil die individuelle Balance zwischen Aufwänden und finanziellen Ertrag nicht mehr stimmte.

#### **4.4.3 Bedürfnisorientierung als doppelter Qualitätsmaßstab**

Die Handlungsprinzipien der selbstständigen Sozialarbeitenden haben eine doppelte Bedeutung: einerseits geht es um die Arbeit mit den Adressatinnen und Adressaten, andererseits um die Sicherung der eigenen Existenz. Wenn die Befragten von Bedürfnisorientierung sprechen, schließt das beide Ebenen ein: Sie haben das Bedürfnis, sich eine Arbeitsform zu gestalten, in der sie dauerhaft und eigenständig gemäß den eigenen Motivationen, fachlichen und finanziellen Ansprüchen arbeiten können. Diese selbstständige Arbeit ist nur da möglich, wo es Bedürfnisse für die jeweiligen Angebote gibt. D. h. die Bedürfnisse der Adressatinnen und Adressaten sind der „Markt“. Sich an diesem Markt dauerhaft zu etablieren bedeutet, dass die eigene fachliche Qualifikation immer so gut sein muss, dass sie den sich stellenden Aufgaben entsprechen kann. Ziel ist, an den Bedürfnissen orientierte, entwicklungsfördernde und kompetenzschaffende Lösungsmöglichkeiten anzubieten, die Entwicklungsprozesse zu begleiten und somit sowohl im Verlauf, als auch im Ergebnis der geleisteten Arbeit die Bedürfnisse des Adressaten möglichst gut zu befriedigen, indem er oder sie die Kompetenz erlangt, neue Entwicklungsräume zu erarbeiten. Diese Arbeitsqualität soll für die selbstständigen Sozialarbeitenden die ideelle Anerkennung der Arbeitsleistung gewährleisten. Sie möchten eine gute Arbeit leisten können, ein bessere als die, die sie im Angestelltenverhältnis leisten konnten.

Die Bedürfnisorientierung gilt immer in erster Linie für die jeweiligen Auftraggeber. Am Beispiel Herrn Schwamms ist ersichtlich, dass diese Bedürfnisse der ihn beauftragenden Träger nicht immer die der Mitarbeitenden oder Adressaten der Träger sein müssen. Sein Konzept ist jedoch, diese zu berücksichtigen, weil sie der „Schlüssel zum Erfolg“ sind, weil nur motivierte Mitarbeiter eine gute Arbeit leisten und die Adressaten eine gute Arbeit erfahren, die sie motiviert, die Dienstleistung weiter nachzufragen. Auch für Herrn Gundlach ist die Bedürfnisorientierung ein ebensolcher „Schlüssel zum Erfolg“, weil Eltern die Kinderbetreuung nachfragen können, die sie brauchen. Diese Bedürfnisorientierung bringt so lange einen Vorteil gegenüber anderen Trägern, wie diese starre und wenig an den Bedürfnissen der Eltern orientierte Kinderbetreuungen anbieten.

Bedürfnisorientierung ist somit nicht allein ein fachlich-professionelles Handlungsprinzip, sondern auch ein Mittel zu Zielerreichung der eigenen Existenzsicherung. Das Handlungsprinzip der Bedürfnisorientierung trifft einen Bedarf und ist gleichzeitig geeignet als „Legitima-

tionsgrundlage“. Ihre Durchsetzbarkeit zum Beispiel in der Arbeit auf struktureller Ebene gegenüber Mitarbeitenden ist hoch; wer will schon gegen die Bedürfnisse der Adressaten verstoßen? Eine Orientierung an den Bedürfnissen und eine prozesshafte Begleitung der Adressatinnen und Adressaten ist nur dann möglich, wenn die Finanzierung der Arbeit diese Orientierung erlaubt. So lange der Wettbewerb das Niveau hat, sich über Qualität statt über einen Preis positionieren zu können, kann Wettbewerb Qualität fördern und den Adressaten nutzen. Wenn der Wettbewerb sehr eng wird und ein rein preisorientierter, wie der durch die Pflegeversicherung initiierte ist, leidet die Qualitätsentwicklung und damit die Adressaten.

Zur Sicherung der Ausgangslage, dass selbstständige Sozialarbeiterinnen die Bedürfnisse der Adressaten als Grundlage einer prozessbegleitenden und emanzipierenden Sozialen Arbeit verstehen und eine permanente Reflexion und Verbesserung ihrer Arbeit anstreben können, bedarf es u. a. einer möglichst berufsintern organisierten Struktur, wie sie Frau Vogler und Herr Krosser in ihrem Arbeitsgebiet zur Qualifikation und Qualitätssicherung in der Mediation mitinitiiert haben. Die auf eine Kostensenkung ausgerichtete Sozialpolitik übernimmt eine bedürfnisorientierte und qualitätssichernde Kontrollfunktion nicht, wie die Entwicklungen seit Einführung der Pflegeversicherung auch in diesem Sample anhand der Beispiele Frau Meiers und Herrn Schwamms aufzeigen. Durch die Initiierung einer starken Wettbewerbssituation bei gleichzeitig niedriger Gebührenordnung und mangelnder Qualitätsdefinition sowie entsprechenden Kontrollen zeigen die medial aufgedeckten Skandale in der Pflege zunehmend, dass sich die Versorgungssituation der Adressaten verschlechtert hat und die Kostensituation der Pflegeversicherung nach wie vor problematisch ist.

#### **4.5 Flexible Organisationsstrukturen als Bedürfnis und Anforderung**

Die selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter dieser Studie möchten den Entwicklungsbegrenzungen der strukturellen Probleme ihres Berufs entgehen. Entsprechend ihrer Strategie wählen sie – meist kontrastiv zu diesen Einschränkungen – einen organisatorischen Rahmen für ihre berufliche Selbstständigkeit, der die größtmöglichen selbstbestimmten Entwicklungsmöglichkeiten zulässt.

Das Bedürfnis nach eigenständigen Entwicklungsmöglichkeiten und auch finanzieller Anerkennung, spiegelt sich in den Organisationsformen beruflicher Selbstständigkeit von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern wieder.

##### **4.5.1 Rechtsformen der „Unternehmungen“**

In der Wahl der Rechtsformen werden unterschiedliche Vorgehensweisen in Abhängigkeit vom Zeitpunkt der Gründungen deutlich. Je stärker das Ziel der eigenen Existenzsicherung von den Gründerinnen und Gründern betont wird, desto eher werden privatwirtschaftlich gewinnorientierte Rechtsformen gewählt. Die Wahl der Rechtsformkonstruktion stellt sich jedoch nicht als frei selbstbestimmte dar, sondern verlangt eine Berücksichtigung der sich verändernden sozialstaatlichen Vorgaben. Diese Entwicklung soll im Folgenden anhand der Gründungszeitpunkte und der jeweiligen Ziele der Gründung nachgezeichnet werden.

#### **Rechtsformen noch bestehender Gründungen der 1980er Jahre und deren Veränderung**

Das erste Kino, das Herr Schulz mitgestaltet, wurde 1981 als gemeinnütziger Verein gegründet. Als nichtgewerbliches Kino durfte die Gruppe lediglich Werbung innerhalb der eigenen Räumlichkeiten machen, nicht einmal bei den Kommilitoninnen und Kommilitonen in der Hochschule. Während beispielsweise das Hochschulkino mit seinen „innerhäuslichen“ Wer-

bung eine große Öffentlichkeit erreichte, seien sie darauf angewiesen gewesen, über den formalen Rahmen der Vereinsmitgliedschaft der Kinobesucher gezielte Öffentlichkeitsarbeit machen zu können. Das örtliche kommerzielle Kino hat die Einhaltung dieser Regelungen streng kontrolliert und Verfehlungen dem Verleiher gemeldet, der dann seinerseits das Verbot ausgesprochen habe, den Film zu zeigen. Die gemeinnützige Vereinsstruktur bildet einen funktionalen rechtlichen Rahmen, ermöglicht die Beantragung von Kulturfördermitteln und ist insofern Bestandteil der Finanzierungsstrategie. Die von Herrn Schulz mitgegründeten kommerziell ausgerichteten Kinos wurden 1995 als GmbH gegründet, wobei die Haftungsbeschränkung aufgrund hoher und privat abzusichernder Finanzierungsaufwände eine sekundäre Rolle spielte und erst ihren absichernden Nutzen erweisen wird, wenn die finanziellen Belastungen abgetragen sind. Ziel der im Gegensatz zu dem gemeinnützigen Verein gewinnorientierten GmbH ist die Sicherung der eigenen Existenz, was mit dem gemeinnützigen Kino nicht gelungen war.

Die Pflegeeinrichtung Frau Meiers wurde 1985 auch als gemeinnütziger Verein gegründet. Zunächst, um überhaupt eine Rechtsform zu haben. Später erwies sich die Gemeinnützigkeit als Vorteil, weil zu diesem Zeitpunkt die gemeinnützige Organisationsform den Zugang zur Finanzierung durch öffentliche Mittel war und die Anerkennung als Sozialstation ermöglichte.

Die Aussagen Frau Meiers zum Veränderungszwang des e.V. zur gGmbH sind widersprüchlich, rein rechtlich gab es keinen formalen Zwang zur Rechtsformwandlung, und sie selbst stand der Umwandlung skeptisch gegenüber, legitimiert sie jedoch:

*„Es sind riesengroße Umsätze, die da, es ist ja nicht so, dass das ´ne das war`n eingetragener und gemeinnütziger Verein und gemeinnützig, da hat man ja auch so Phantasien, das ist ehrenamtlich, umsonst, und Nächstenliebe und was weiß ich alles. Und im Grunde genommen ist das ja nicht der Fall. Es waren Rechnungen erstellt, es werden Leistungen erbracht, und diese Leistung, ne, wird vergütet sozusagen.“*  
(788-793)

Während zu Beginn die Vereinsgründung naheliegend gewesen sei, habe die Einrichtung zu hohe Einnahmen gehabt, um weiter Verein bleiben zu können. Die hohen Einnahmen stünden dem Ziel nicht mehr adäquat gegenüber, man müsse „steuerpflichtig“ werden und gemeinnützig sei man ja nicht mehr, weil vergütete Leistungen erbracht würden. Angesichts hoher Umsätze, aber wohl kaum riesiger Gewinne, waren für die Umwandlung weniger vereinsrechtliche Gründe anzuführen, als vielmehr Haftungs-, Wettbewerbs- oder Imagegründe. Frau Meier argumentiert, dass ein gemeinnütziger Verein mit der Phantasie der Ehrenamtlichkeit und Nächstenliebe in Verbindung gebracht würde, was ein falsches Bild erwecke, denn es würden ja Rechnungen gestellt. Aber eben genau jener Begriff der „Gemeinnützigkeit“ wurde in die neue Rechtsform der gemeinnützigen Gesellschaft mit beschränkter Haftung „mitgenommen“. Viel eher eine Begründung für einen Wechsel der Rechtsform dürfte die Willensbildungsstruktur des Vereins sein, die angesichts dessen, dass nicht mehr die Mitarbeitenden und Mitglieder selbst das Management übernahmen, sondern eine starke formale Hierarchie eingeführt wurde, im Widerspruch zur ausgeführten Praxis stand.

### **Rechtsformen bei privatwirtschaftlichen gewinnorientierten Gründungen der 1990er Jahre**

Herr Bunk gründete 1994 seine Einrichtung als GbR, weil es die einfachste privatwirtschaftliche Rechtsform sei. Finanziell hat diese Rechtsform für ihn steuerliche Nachteile gegenüber einer gGmbH, deren Gründung er nicht in Erwägung gezogen hatte, da er privatwirtschaftlich gewinnorientiert handeln möchte. Eine Haftungsbeschränkung der GmbH hätte es für ihn nicht gegeben, da er die Gründungsinvestitionen privat absichern musste. Die „Einfachheit“ der GbR und die Gewinnorientierung waren ausschlaggebende Faktoren. Auch Herr Gundlach gründete sein gewinnorientiertes privatwirtschaftliches Standbein 1992 als GbR:



*„Ja (!) gut, [...] ne GmbH [...] die hätte steuerliche (!) Nachteile ... Die Vorteile die ne GmbH so .. möglicherweise haben könnte nämlich [...] die Haftungsbeschränkung [...]. Ich hab [...] keine Vorteile. Ich habe was [...] das Bilanzgesetz und solche Geschichten angeht, muss ich sehr viel mehr Auflagen, muss ich mehr Auflagen (!) nachkommen als bei der GbR...von daher...Moment, ich hab dann noch...hab noch ne andere Steuerform dazu, aber das weiß ich nicht genau. Also das lohnt sich im Moment für uns nicht...also, also das kostet auch mehr Geld.“ (1791-1817)*

Die Haftungsbeschränkung kommt für Herrn Gundlach nicht in Betracht, weil sie die Beschaffung von Kreditmitteln erschweren würde. Der von Herrn Gundlach und seinem Partner gegründete Träger von Kinderbetreuungseinrichtungen, den beide als Geschäftsführer managen, hat die Form eines gemeinnützigen Vereins. Die Gemeinnützigkeit ist notwendig, um an sozialstaatlichen Betriebsfördermitteln partizipieren zu können und erbringt eine Steuerersparnis gegenüber einer privatwirtschaftlichen Rechtsform, ist insofern Finanzierungsstrategie. Herr Gundlach nutzt somit einen Mix von profitorientierten und gemeinnützigen Organisationsformen zur Partizipation an „freiem“ sowie „sozialstaatlichem Markt“. Der gemeinnützige Verein beauftragt das privatwirtschaftliche Unternehmen bzw. seine Unternehmer mit der Führung und dem Management seiner Geschäfte als Geschäftsführer. D.h., die Unternehmer stehen in einem Abhängigkeitsverhältnis zu diesen Auftraggebern. Andererseits sind damit die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass die Gemeinnützigkeit der Träger gesichert bleibt. Offen bleibt die Frage, warum der Trägerverein nicht in eine gGmbH überführt wurde, deren Gesellschafter und somit Besitzer Herr Gundlach und sein Partner hätten sein können. Herr Gundlach betont, dass es ihm wichtig sei, das privatwirtschaftliche Unternehmen und den Trägerverein sauber voneinander zu trennen, um nicht Gefahr zu laufen, „krummer Geschäfte“ verdächtigt zu werden. Daher wurden in den letzten Jahren die Vereinsgremien entsprechend besetzt und die Verträge über die Zusammenarbeit juristisch und inhaltlich überarbeitet.

Frau Neuler betreibt ihren Seniorenservice mit ihrer Partnerin als GbR, weil er bewusst privatwirtschaftlich gewinnorientiert organisiert sein soll, da sie selbst „endlich“ einmal die Gewinne ihrer Arbeit auch materiell gewertschätzt sehen möchte. Freiberuflich privatwirtschaftlich organisiert ist aufgrund ihrer privaten Gewinnorientierung die Praxis von Frau Vogler. Formale Aspekte interessieren Frau Vogler nicht. Die überlässt sie Professionellen bzw. ihrem Mann, der ebenso selbstständig tätig ist. Auch Herr Svenson führte die Berufsbetreuungen als Freiberufler durch. Ebenso als Freiberufler ist Herr Steiner tätig, wie auch Herr Krosser, die alle ohne formale Unternehmenspartnerschaft arbeiten. Herr Krosser ist ebenso wie Herr Gundlach vertraglich verbunden mit einem gemeinnützigen Verein, für den er den Bereich des Betreuten Wohnens managt. Herr Schwamm gründete sein Unternehmen mit seinem Partner 1995 als GbR. Im Zuge der beabsichtigten Expansion wandelte er es 1998 in eine GmbH.

Die in den 1990er Jahren selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter wählen zum Zweck ihrer Existenzsicherung ausschließlich privatwirtschaftlich gewinnorientierte Rechtsformen. Die finanzielle Anerkennung ihrer Arbeit soll sich als Gewinn im privaten Sinne nutzen lassen und fließt nur dann in als Investition in die Arbeit zurück, wenn es ausdrücklich gewünscht ist. Es besteht dazu jedoch keine Verpflichtung, wie sie beim Umgang mit Überschüssen in gemeinnützigen Organisationsformen besteht.

Das Engagement in Arbeitsbereichen, die aufgrund ihrer sozialstaatlich vorgegebenen Finanzierungsstruktur Gemeinnützigkeit voraussetzen, wird durch gemeinnützige Vereine ermöglicht, die vertraglich geregelte Geschäftsbeziehungen zu den selbstständigen Sozialarbeitenden unterhalten. Die Rechtsformkonstruktionen werden also an die für das Arbeitsfeld geforderte und zur Finanzierung zweckmäßige Regelung angepasst. Dabei ergibt sich innerhalb sozialstaatlich subventionierter bzw. komplett finanzierter Arbeitsbereiche kein einheitliches Bild: Während in der Pflege eine privatwirtschaftliche Organisationsform mit

Einführung der Pflegeversicherung bewusst initiiert wurde, ist in der tagessatzfinanzierten Jugendhilfe eine privatwirtschaftliche gewinnorientierte Rechtsform toleriert, aber für die Bezuschussung von Kinderbetreuungseinrichtung weiterhin die Gemeinnützigkeit Voraussetzung. Bei den selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern ist zu beobachten, was sich auch in den großen Wohlfahrtsverbänden aufzeigen lässt: die sich ergänzende Kombination unterschiedlicher Rechtsformen zur Verbindung von privatwirtschaftlich gewinnorientierten Interessen und Zugang zum „sozialen Markt“ mit seinen eigenen Bedingungen. Zunächst einmal ist im Zuge der Gründung für die Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter bedeutsam, dass die Rechtsformen möglichst einfach sind, kein Startkapital bedürfen und keine zusätzlichen Verpflichtungen, wie z. B. Buchführungsvorgaben mit sich bringen. Für diejenigen, die alleinverantwortlich selbstständig tätig sind, bietet sich der Status als Freiberufler an, andere wählen die GbR. Zusammenschlüsse nach Partnerschaftsgesellschaftsgesetz sind im Sample nicht vertreten, werden jedoch bei partnerschaftlichen Gründungen häufig gewählt.

Die Rechtsform der GmbH wird erst mit der Expansion und zunehmender Kompetenz als „Unternehmerin“ oder „Unternehmer“ und auch nur dann, wenn die Haftungsbeschränkung auch gewährt und nicht durch die üblichen Sicherungsverfahren der Banken wieder unterlaufen wird, gewählt. In letzterem Fall steht der Mehraufwand der GmbH-Führung nicht im Verhältnis zu ihrem Nutzen. Zur Sicherstellung des Ziels der eigenständigen Entwicklungsmöglichkeiten gehört, selbst einen möglichst großen und direkten Einfluss auf die Veränderbarkeit der Arbeit einnehmen zu können und daher eine auf die eigene Person orientierte, flexible Rechtsform und Arbeitsstrategie zu wählen. Flexible Arbeitsstrukturen sind die, die ein geringes Maß an Festlegungen in Form von Verpflichtungen und Abhängigkeiten beinhalten und somit formal verankert die strukturelle Grundlage selbstbestimmter Entwicklungsmöglichkeiten für selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter bieten. Dies wird auch bei der Wahl der Form einer Unternehmenspartnerschaft berücksichtigt.

#### **4.5.2 Unternehmenspartnerschaften**

Bevorzugte Organisationsformen selbstständiger Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter sind flexible Strukturen. Aber nicht allein die formale Flexibilität sichert selbstbestimmte Entwicklungsmöglichkeiten. Die formalen Entwicklungsmöglichkeiten müssen mit der Kompetenz zur Entwicklung einer beruflichen Perspektive gefüllt werden.

Die strategische Ausgangsüberlegung der Gestaltung von Entwicklungsräumen führt dazu, dass die eigene Ausgangssituation reflektiert wird und zu der Überlegung, welcher Kompetenzen es bedarf, eine existenzsichernde berufliche Selbstständigkeit zu entwickeln. Die Wahl der Organisationsform hat daher nicht allein eine formal-rechtliche Begründung, sondern die der Erzielung einer möglichst kompetenten Ausgangslage zur Entwicklung der beruflichen Selbstständigkeit und ihrer weiteren Etablierung und Erhaltung.

Die Selbstbestimmung und Veränderbarkeit der flexiblen Organisationsformen wird in Bezug gesetzt zu den aufzubietenden Kompetenzen. Ziel ist, die für die Entwicklung beruflicher Selbstständigkeit notwendigen Kompetenzen in einer möglichst selbstbestimmten und flexiblen Organisationsform zu gestalten. Daher verlassen sich die befragten selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter weniger gern alleine auf die eigenen Kompetenzen, sondern ergänzen diese durch Kompetenzen anderer Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter. Sie wählen abhängig von den eigenen Arbeitsvorlieben und Ausgangslagen formal verankerte Unternehmenspartnerschaften mit meist einer Partnerin oder einem Partner oder gehen informelle Partnerschaften in Form von Kooperationen ein bzw. kombinieren diese Strategien.

### **Formelle Unternehmenspartnerschaften mit Teilhabergruppen**

Bestehende formelle Unternehmenspartnerschaften mit mehr als einem Partner resultieren in der Regel aus Traditionen der Projektgründungen, die in bestehender gemeinschaftlicher Struktur die Rechtsform dem Zweck der Existenzsicherung entsprechend anpassten und als Gesellschafter bei starker Arbeitsteilung für eigenständige Geschäftsbereiche verantwortlich zeichnen.

Von Beginn an gründete und arbeitete Herr Schulz integriert in eine größere Gruppe. Er hat in der GmbH vier Geschäftspartner, die auch Mitgründer des Vereins waren. Im Verein ist die Gruppe identisch mit zwei zusätzlichen Mitgliedern. Diese Konstellation der gruppalen Führung ermöglicht, dass Herr Schulz sich nur in dem für die Erfüllung seines Arbeitsbereichs notwendigen Maß mit betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten und anderen formalen Anforderungen und Strategien beschäftigen muss. In seinem Arbeitsbereich, der Gestaltung der Filmprogramme, stellt sich Herr Schulz den betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten, auch wenn er gerne drauf verzichten würde, und sieht seine Rolle darin, ein Programm zu gestalten, das möglichst viele Menschen anspricht. Auch die Verhandlungen mit den Filmverleihern gehört zu seinem Aufgabengebiet. Die Programmplanung wird in gemeinsamen Besprechungen abgestimmt, um Fehleinschätzungen zu vermeiden.

Die möglichen Probleme gemeinsamer Unternehmenspartnerschaft in einer größeren Gruppe macht die gescheiterte Gründung Herrn Müllers deutlich. Herr Müller beabsichtigte das Kleinstheim in einer Großgruppe zu gründen und zu betreiben, das in gGmbH-Form hätte organisiert werden sollen. Das von Herrn Müller und seinen Freunden entwickelte „Ideal“ eines großfamilienähnlichen Kleinstheims mit gemeinsamem Arbeits- und Lebenszusammenhang scheitert schon während der Gründungsphase auf organisatorischer Ebene. Der Versuch, die Kompetenzen eines Freundeskreises so „zusammenzukonstruieren“, dass eine Einrichtung entwickelt werden kann, misslingt, weil viele, aber nicht alle notwendigen Erfordernisse abgedeckt werden bzw. das Vorgehen nach den vorhandenen Kompetenzen ausgerichtet wird und nicht die Anforderungen zur Gründung mit den Kompetenzen verglichen und somit Kompetenzlücken aufgedeckt werden.

Das Interview mit Herrn Müller kontrastiert zu den Interviews mit bereits selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern insofern, als dass es zeigt, dass es fach- und markt-spezifische „Insiderinformationen“ braucht, um eine solche Einrichtung überhaupt eröffnen zu können und es schwierig ist, die Rahmenbedingungen zu erfüllen, wenn man die Einrichtung auf einem „Ideal“, in einer Art geschlossenem System aufbauen will. Die Abhängigkeit von rechtlichen und politischen Änderungen verlangt offene und flexible Systeme, die dem Eingehen auf „Gruppenbefindlichkeiten“ entgegenstehen können. Die Gründung scheiterte, da alle Gruppenmitglieder ihren Kompetenzen entsprechend Arbeitsbereiche gewählt hatten, der Arbeitsbereich der Vernetzung mit dem auftraggebenden Jugendamt jedoch aufgrund mangelnder fachlicher Kompetenzen und daher fehlerhafter Einschätzung des existentiellen Stellenwertes dieses Kontakts, keine Berücksichtigung fand. Eine Änderung des Personalschlüssels wurde übersehen und die Gründung daraufhin aufgegeben, weil zur Führung der Einrichtung externes qualifiziertes Personal außerhalb der Gründungsgruppe hätte eingestellt werden müssen und die Gruppe das nicht wollte.

### **Formelle Unternehmenspartnerschaften durch zwei Partner**

Frau Neuler beschäftigte sich über lange Zeit und wiederholt mit Ideen zur Existenzgründung, fast immer als partnerschaftliche Gründung gedacht. Dementsprechend suchte sie lange nach Mitstreitern. Die Idee des Seniorenservices stammt ursprünglich von einer Freundin, die, nachdem Frau Neuler auf den Vorschlag angesprochen war und energische

Gründungsvorbereitungen vorantrieb, ausgestiegen ist, um ihre nebenberufliche Weiterbildung zu beenden:

*„Und da fing ich an, allerdings auch schon zu planen. Ich hatte plötzlich schon nen Programm „Pragreisen“ hatte das Busunternehmen, das Hotel in (‘) Prag /äh/ Freunde gefragt die die Führung machen und in Paris ne Tante die schon alles /äh/ mit /äh/ gedacht hat, (‘) hier einzelne Leute die Kutschfahrten, ne Bekannte die Pferde hat und /äh/ so fing ich an alles festzuhalten, Freunde die Maler sind in Italien /äh/ Frankreich Malkurse machen, alles aufgeschrieben, immer eine Seite neue Aktivitäten gesammelt gesammelt .. Und dann stieg diese Freundin von mir plötzlich aus.“ (1018-1028)*

Frau Neuler beendete zunächst ihre Aktivitäten, verlor das Vorhaben jedoch nicht aus den Augen und fand immer wieder Personen, die sich als potentielle Partner oder Partnerinnen interessiert zeigten. Es kristallisierten sich besondere Anforderungen an eine Gründungspartnerschaft heraus:

*„... und dann hab ich irgendwann einer anderen Frau, (‘) auch eine Sozialpädagogin im Kreis, die /ähm/ (‘) Betreuungsarbeit macht /äh/ davon erzählt und (‘) schlagartig immer wenn ich es erzählt hab, gab’s immer Personen die sofort aufgestiegen sind, sie wollte’s mit mir machen. Das war dann so die war viel jünger als ich .. und die hat eigentlich immer nur drauf gewartet was (sicher) ich mache, selbst (‘) Termine ja? also ich musste sie ranholen oder so, da hab ich schon nach fünf Wochen gemerkt das kann es nicht sein, ich kann nicht mit jemanden das (sicher) machen, neben meinem Job so was antreiben wenn (sicher) ich das /äh/ anleiern muss. Ich brauche jetzt jemanden wenn ich denn tue die mindestens die Motivation hat so wie ich.“ (1041-1053)*

Eine langjährige Freundin, die Frau Neuler in einer Biografiearbeitsgruppe kennengelernt hatte und zu der sie in einer Phase des Alleinseins nach der Trennung wieder Kontakt aufgenommen hatte, sprach Frau Neuler auf ihr Gründungsvorhaben, von dem sie am Rande immer mal wieder gehört hatte, an. Sie war aufmerksam geworden, weil ihr Lebenspartner in der Altenarbeit tätig war. Nach dem Gespräch fasste sie den Entschluss, in das Vorhaben einzusteigen:

*„Und da hat sie schlagartig /äh/ (sicher) sofort an dem Abend gesagt: So das ist einfach das Ding für mich /äh/ ich mach das mit dir zusammen (..) Und vom (sicher) Tag an muss ich sagen hat das ganze noch mal einen anderen Auftrieb bekommen.“ (1085-1089)*

Die Gründungspartnerschaft ist nicht unbelastet:

*„... ja und dann hat sie noch so was, so auch mit kleinkarierten Sachen kann sie überhaupt nicht leben und das kriegte gleich so die Dimension das muss ins Internet, das muss hier und da, das muss irgendwie nen anderen Rahmen haben und wir hatten auch gleich schon den ersten Designer...“ (1104-1108)*

Frau Neuler findet sich in einer Konkurrenzsituation wieder:

*„... und /äh/so ein Phänomen bei uns im Moment .. auch da ist /äh/ was ich, das wir immer /äh/ verneint haben /äh/ dass Konkurrenz da wäre /äh/ (‘) keine Konkurrenz da wär, wir ham sie plötzlich ja? Und ich versuchs selber zu analysieren, wies gekommen ist .. aber wir /äh/ wir haben auch (‘) privat viel Zeit miteinander verbracht und haben dann /äh/ in verschiedenen Situationen uns dann so privat anders kennengelernt.“ (1020-1026)*

Zum Zeitpunkt des Interviews ist dieses Problem noch nicht angesprochen und gelöst.

Im Gegensatz zu Frau Neuler haben Herr Gundlach und Herr Schwamm mit ihren Unternehmenspartner eine gemeinsame berufliche Geschichte und konnten vor der Gründung auf einige Jahre gemeinsamer Arbeit zurückblicken. Herr Gundlach macht deutlich, dass eine stabile Unternehmenspartnerschaft der „Pflege“ durch gemeinsame Reflexion und Abstimmungsprozesse bedarf. Herr Gundlach und sein Partner saßen beispielsweise zunächst gemeinsam in einem angemieteten Raum und entwickelten ihr Unternehmen. An der Nutzung der Büroräume erklärt Herr Gundlach die Entwicklung der Geschäftspartnerschaft:

*„... so in einem Raum sitzen heißt auch heißt das auch nen bisschen so .. : Na ja mit wem telefoniert der andere eigentlich .. /äh/, macht der was, was ich auch machen möchte? Also so sehr eng, das hat auch was mit kontrollieren zu tun, aber mehr mit (‘) Unsicherheit zu tun. Kann man sich aufeinander verlassen und so? Und es hat zweieinhalb Jahre gedauert bis wir, dann ham wir, dann hat jeder einen eigenen Raum gehabt, dabei ham wir ne große Tür dazwischen gehabt, die immer offen war .. und es hatte was /äh/ von (‘) Sicherheitsgebendes, also der andere gibt mir ne (‘) Sicherheit und gleichzeitig auch /äh/ diese*

*Unsicherheit, was macht der denn eigentlich und so, kann ich mich (sicher) völlig auf den verlassen? /Äh/ also das war dann, hat das dann irgendwie ausgedrückt. Wir (') brauchen uns heute nicht mehr, wir sitzen heute nebeneinander .. er hat sein Büro, ich hab meins und da ist auch ne Tür dazwischen, die mach ma auf, die mach ma zu, es ist eigentlich völlig egal.“ (1169-1186)*

In gemeinsamen Supervisionen und auch ohne haben die Partner über ihre Konkurrenzen, ihre sozialen Prozesse reflektiert, sich auch gemeinsam darüber auseinandergesetzt, was es bedeutet, Chef zu werden und zu sein, wie man mit Mitarbeiterkündigungen umgeht und sich dabei fühlt. Angesichts der im zweiten Interview deutlich werdenden Weiterentwicklung des Unternehmens in eine Expansion wandelt sich die Rolle der Unternehmer. Sie haben sich von einer Unternehmensberatung zur Weiterentwicklung ihrer Arbeit beraten lassen, klärten die anstehenden Fragen aktiv und nahmen Hilfe in Anspruch. Während Herr Gundlach die Expansion ambivalent betrachtet, hat der Geschäftspartner keine Angst vor diesem Schritt und strebt die Erweiterung aktiv an. Gemeinsam müssen sie einen Mittelweg finden:

*„Es muss halt hinten was rauskommen, wo von beiden was drin ist.“ (289-290)*

Die Geschäftspartner korrigieren und ergänzen sich in ihren Aktivitäten und Ambivalenzen und sind sich gegenseitige Stütze. Dieser Aspekt der Unternehmenspartnerschaft ist auch der Zentrale für Herrn Schwamm. Es gäbe „logischerweise“ hin und wieder Meinungsverschiedenheiten, aber sie ergänzten sich in vielen Bereichen, sowohl fachlich, als auch in ihren Persönlichkeiten. Daher sei die Zusammenarbeit bisher immer sehr gut gelaufen:

*„Also alleine würde ich es nach wie vor nicht machen wollen. So ne Zweierkonstellation finde ich auch idealtypisch. Ne Dreierkonstellation würde ich nicht wollen. Ne Einerkonstellation könnte ich mir zwar vorstellen, wenn ich's alleine machen würde, aber ich finde ne Zweierkonstellation auch im Sinne einer gegenseitigen Beförderung, aber auch eines gegenseitigen Bremsens, wo man sagt, komm her, jetzt komm mal runter, ganz hilfreich.“ (594-598)*

Die sich in anderen Geschäftspartnerschaften andeutenden Spannungen in der Unternehmenspartnerschaft Herrn Bunks haben sich mangels Reflexion zugespitzt und aufgrund unterschiedlicher Vorstellungen von Arbeitsbeteiligungen schließlich zum Auflösen der Partnerschaft und einer neuen Unternehmerpartnerschaft geführt. Von Beginn an war die erste Partnerschaft belastet, weil das gemeinsame Engagement schon vor der Gründung auseinander ging: das finanzielle Risiko der Gründung musste Herr Bunk alleine tragen, weil der Partner finanziell in anderen Bereichen engagiert und daher nicht kreditwürdig war. Der Partner hatte jedoch ein unbezahlbares Kapital vorzuweisen: „politisch damals diesen Weg [zu] öffnen“ (337-338), der zum Bedarfsnachweis führte und eine Gründung und Belegung der Einrichtung erst ermöglichten. Der Geschäftspartner ist beruflich in einem völlig anderen Bereich tätig und hat selbst keine Ausbildung und Erfahrungen in der Sozialen Arbeit. In der inhaltlichen Gestaltung und im Aufbau der Einrichtung steht Herr Bunk alleine da. Der Partner besuchte die Einrichtung lediglich zu Feiern oder anderen Treffen und war nicht in den Alltag involviert. Auch die Auswahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie deren Führung bleibt Herrn Bunk alleine überlassen. Aufgrund der Tatsache, dass Herr Bunk bisher alle seine Gründungen und beruflichen Tätigkeiten in Gruppen vorgenommen hat und eine ausgeprägte Vorliebe für gemeinschaftliches Arbeiten hegt, ist diese Arbeitssituation der Alleinverantwortlichkeit neu und sehr ungewöhnlich für ihn. Er war damit zum Zeitpunkt des ersten Interviews bereits sehr unzufrieden und äußerte damals die Idee, die Mitarbeitenden am Unternehmen zu beteiligen. Diese Überlegung fügt sich mit der Situation, dass Herr Bunk zum Aufbau der Einrichtung auf das Team und seine Kompetenzen angewiesen ist, da seine eigenen Kompetenzen nicht umfassend genug sind. Im zweiten Interview, knapp vier Jahre später hat Herr Bunk sich von seinem ersten Geschäftspartner getrennt:

*„Ist net so, dass wir uns groß zerstritten hätten, aber, ich weiß nicht, ob das vor vier Jahren auch so war, ich hatte das Gefühl, die ganze Arbeit lastet auf mir und er, wenn er mal ne freie Minute hat, macht er was und das war mir eben genau auch zu wenig.“ (129-131)*

Herr Bunk hat seine ursprüngliche Idee verfolgt und den Mitarbeitern eine Teilhaberschaft angeboten, die diese jedoch abgelehnt haben, weil sie lieber angestellt bleiben wollten. Er wollte aber eine aktive Unternehmenspartnerschaft, auch wenn er finanziell die Einrichtung alleine weiter führen könnte. Eine Mitarbeiterin, Sozialarbeiterin, erklärt sich schließlich bereit, neue Geschäftspartnerin zu werden. Diese löste den ersten Geschäftspartner finanziell aus. Angesichts dessen, dass der erste Geschäftspartner nicht am finanziellen Risiko partizipierte und bis auf die Schlüsselrolle in der Gründungsphase eher eine passive Teilhaberschaft führte, dürfte die Rendite in Höhe zweier Jahresgewinne für ihn recht einfach erreicht worden sein. Herr Bunk profitierte an dieser Schnittstelle der Unternehmungsbewertung nicht von seinen erheblichen Gründungsbelastungen. Mit der neuen Geschäftspartnerin schloss er einen Vertrag, der eine fifty-fifty-Regelung in Risiken und Gewinnen vorsieht. Die Einarbeitung und das Zusammenfinden der neuen Geschäftspartner war ein längerer und von Herrn Bunk als schwierig bewerteter Prozess. Zu Beginn gab es im Bereich der Unternehmensführung Wissensunterschiede und er sah sich in der Rolle, eine Kontrollfunktion auszuüben, was auch ihr Wille war, um lernen zu können, sie aber in ihrer Souveränität beschränkte. Nach fast einem Jahr des Zusammenwachsens mit Hilfe von Supervision der neuen Partner beginnt die gemeinschaftliche Verantwortung einen entlastenden Effekt für Herrn Bunk darzustellen.

### **Informelle Geschäftspartnerschaften**

Herr Krosser hat mehrere Unternehmenspartner in unterschiedlichen Arbeitsbereichen und verschiedenen Konstruktionen. Basis seiner Selbstständigkeit im Betreuten Wohnen ist die vertraglich festgelegte Geschäftspartnerschaft mit dem Trägerverein, die erst den „Markt“ des Betreuten Wohnens eröffnete. Das Betreute Wohnen managt Herr Krosser mit einem Partner. Die Geschäftspartner haben eigenständig Managementverträge mit dem Verein, die sie verpflichten, den Bereich gemeinsam zu führen, damit eine Weiterführung der Geschäfte gewährleistet ist, wenn ein Partner aussteigt. Mit dem Partner gemeinsam macht er Supervision und Coaching. Sie seien sehr unterschiedlich, hätten jedoch noch nie einen grundlegenden Konflikt gehabt, die Partnerschaft könne Offenheit ertragen. Würde sein Partner tatsächlich einmal aussteigen wollen, würde Herr Krosser das Unternehmen nicht alleine weiterführen, sondern sich einen anderen Partner suchen, der die Idee und das Konzept weitertragen kann: „*Das ist mein Kind, aber es ist erwachsen*“ (923) – er könne Arbeit abgeben.

Grundlage des anderen freiberuflichen Geschäftsbereichs ist die Kooperation mit einer ehemaligen Kollegin, die sich bereits vorher eigenständig selbstständig gemacht hatte, Aufträge mit ihm gemeinsam ausführt und Aufträge, die sie nicht ausführen kann, an ihn weiterleitet. Diese kooperative Geschäftsgrundlage verlangt von Herrn Krosser, dass er kooperiert, sich kollegial verhält und reflektiert handelt:

*„Ich merk ja auch, dass das, sich so vernetzen und zu kooperieren einfach das ist, was uns am weitesten bringt, wobei das ein hohes Maß an Reflektion, an Kooperationsfähigkeit und an Kollegialität bedeutet, ne. Ja so, auch nicht zu sagen.. sondern zu sagen, wir arbeiten zusammen, wir machen Projekte zusammen, aber wir sind.. wir hauen uns nicht...eh.. gegenseitig so in die Pfanne, dass wir uns die Auftraggeber abgrasen sozusagen ne das ist ja .. und da gibt es eben auch keine also von.. von meiner Seite keine konkurrenente Situation. Und in der Praxis ist es ganz klar, die Praxis ist der Auftrag eh ist der ..eh der übernimmt den Auftrag mit den Firmen und wir kooperieren, ich nehme Teilaufträge da. Aber wir haben da ne interne Klärung.*

*I: MM. Und Sie stellen dann eine Rechnung.*

*R: Genau, und ich hab aber selber auch ein Praxis-Briefbogen und eine Praxis sozusagen Identität. Ne. Aber ich sag mal hausintern ist es geregelt.“ (568-579)*

Herr Krosser arbeitet eigentlich lieber eigenständig. Die Kooperationen sind ein den Markt eröffnender und damit auftragsgenerierender Vernunftkompromiss. Konkurrenz untereinander soll nicht sein, sei von ihm aus auch nicht. Die Aufträge werden jedoch über das Ge-

schafft der Kooperationspartnerin abgewickelt. D.h., dass Herr Krosser in dieser Konstruktion zwar eigenständig persönliche Kontakte knüpfen kann, aber sich kein eigenes formales Gebilde einer wertschöpfenden Organisation gestaltet. So wie seine formale Identität als Selbstständiger eine vom Trägerverein „geliehene“ ist, ist es auch mit einem Teil seines anderen Standbeines im Kooperationsverhältnis. Diese Konstruktionen von Geschäftspartnerschaften öffneten ihm den Markt, schaffen aber keine wirkliche Eigenständigkeit im Sinne der Unabhängigkeit und erschweren den Aufbau eines von der Person abgekoppelten rechtlichen Gebildes, das einen eigenen Wert aufbauen kann.

Frau Vogler beschränkt sich in ihrer Selbstständigkeit komplett auf informelle und nicht vertraglich geregelte Kooperationen mit anderen Selbstständigen, darunter einem Sozialarbeiter. Frau Vogler begann den Aufbau ihrer Selbstständigkeit ursprünglich mit einer Partnerin. Engagiert bereitete sie die Gründung vor und wurde in eine Krise gestürzt, als die Partnerin ausstieg. Ihr Mann, selbst selbstständig tätig, ermutigte sie dann, das Unternehmen alleine anzugehen. Sie gründete ihre Praxis alleine. Im weiteren Verlauf setzt Frau Vogler auf starke Kooperationen. Unter dem Dach ihrer Praxis arbeiten zum Zeitpunkt des ersten Interviews zwei Frauen, zum Zeitpunkt des zweiten Interviews drei Jahre später noch ein Mann jeweils finanziell selbstständig mit. Diese wickeln eigene Projekte unter dem Praxisnamen ab oder sind an gemeinsamen Projekten beteiligt und werden dann formell von Frau Vogler beauftragt. Eine der Frauen nutzt für ihre Angebote die Praxisräumlichkeiten und arbeitet diesen Nutzen mangels Geld mit der Übernahme von Bürodiensten ab. Die andere selbstständige Partnerin ergänzt mittlerweile die Praxisräumlichkeiten durch auf eigene Kosten finanzierte zusätzliche Räume im gleichen Haus. Die Konstruktion der intensiven Kooperation bei jeweils wirtschaftlicher Eigenständigkeit schafft einen kommunikativen und kollegialen Rahmen sowie die Möglichkeit der Kompetenzerweiterung durch die sich ergänzenden Angebote, ohne sich mit formellen Abhängigkeiten und Partnerschaftsregelungen beschäftigen zu müssen, bedingt jedoch ein freundschaftlich zugeneigtes und konkurrenzarmes Verhältnis.

### **Ohne Unternehmenspartnerschaft**

Herr Svenson hat seine Selbstständigkeit alleine initiiert. Er hatte jedoch die Möglichkeit, an Vernetzungen seiner Berufsbetreuerkolleginnen und -kollegen teilzunehmen, die sich regelmäßig zum Erfahrungsaustausch treffen. Dort fand er jedoch kaum Anschluss, zumindest nicht solchen, der ihn in seinem Alleinsein und seinen Problemen in der Arbeit genutzt hätte. Dieses alleinverantwortliche Arbeiten möchte Herr Svenson zukünftig nicht mehr, er hofft darauf, zukünftig Kolleginnen und Kollegen zu treffen, mit denen er in einer sozial angenehmen Atmosphäre Arbeiten kann. Für Herrn Steiner war es nicht seine erste Wahl, sich alleine ohne Partnerschaft selbstständig zu machen. Herr Steiner wollte ursprünglich die Praxis mit einer befreundeten Sozialpädagogin gründen. Die entschied sich jedoch vor der formalen Gründung für einen gänzlich anderen Lebensentwurf und ging ins Ausland. Er gründete dann alleine, wobei es noch immer sein Wunsch ist, mit anderen Kollegen zu kooperieren, möglichst interdisziplinär mit Psychologen und Sozialpädagogen. Das muss jedoch nicht eine Unternehmenspartnerschaft in der Praxis sein, sondern beschränkt sich auf den kollegialen Austausch und die Erweiterung der Kompetenzen in der Fallbegleitung. Im Gegensatz zu Herr Svenson hat Herr Steiner durch projektbezogene Kooperationen und Vernetzungen eine Arbeitsform gefunden, alleine zu arbeiten, ohne sich als Einzelkämpfer fühlen zu müssen.

### **Zwischenfazit zu Unternehmenspartnerschaften**

Allen bestehenden Formen der Selbstständigkeit von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern ist gemeinsam, dass die eigenen Kompetenzen durch geschäftspartnerschaftliche Koopera-

tionen formellerer und informellerer Art ergänzt werden. Diese Ergänzungen bauen auf verschiedenen, sich jedoch verbindenden und dadurch nutzbringenden Kompetenzen auf. Der Nutzen der Kooperation wird in der „Verschiedenartigkeit“ der Partner gesehen, da diese erst den Ausgleich der Kompetenzen durch die Spezialisierung auf verschiedene Arbeitsfelder ermöglicht. Diese „Verschiedenartigkeit“ birgt jedoch auch ein Risiko: laufen die Interessen der Partner auseinander, so können sich die Wege trennen, was für beide Seiten eine Gefährdung der Existenzsicherung darstellt, sofern die Selbstständigkeit alleine ihre Existenz finanziert. Sich andeutende Konflikte müssen im Sinne der Stabilität der Existenzsicherung aktiv aufgegriffen und geklärt werden. Grundsätzlich bedarf es einer Übereinstimmung in den Zielen der gemeinsamen Selbstständigkeit. Nicht nur in Bezug auf die Arbeitsgebiete, sondern auch über Gründungstempo und -aufwände und die weiteren Entwicklungsziele bis hin zu Unternehmensgrößen und dem Zeitpunkt und der Art der Aufgabe der Selbstständigkeit aus Altersgründen.

In den Gründungen, die zwei Partnerinnen oder Partner initiierten, ist auffällig, dass der gemeinsame Gründungsprozess weniger Schwierigkeiten mit sich bringt, wenn die Beteiligten schon längere Zeit einen beruflichen Weg teilen, wie Herr Schwamm und sein Geschäftspartner, die bereits im Studium und in der Zeit vor der Gründung miteinander arbeiteten. In den Fällen, wo die Partnerschaften aus Anlass der Gründungen entstanden, gestalteten sich die Abstimmungsprozesse zwischen den Gründerinnen und Gründern schwieriger und führten nicht immer zur gemeinsamen Gründung: Während große Gruppen sich problematisch erweisen können, wenn die Arbeitsteilung und Abstimmung nicht differenziert genug ist, erweist sich das Einzelkämpfertum als noch schwieriger. Gerade wenn fachliche Kompetenzdefizite oder geringe Kontakte zu anderen Berufskollegen bestehen und der fachliche Austausch nicht gewährleistet ist, gestaltet sich die alleinige berufliche Selbstständigkeit, wie im Fall von Herr Svenson, mitunter aus Überforderungsmomenten nicht erfolgsträchtig.

Die größte formale Eigenständigkeit erzielt Frau Vogler, gepaart mit einer großen Breite und Tiefe der zur Verfügung stehenden Kompetenzen durch mehrere enge Kooperationen. Diese Kooperationen wirken aufgrund des Zusammenkommens vielerlei Kontakte und Kompetenzen marktöffnend. Fraglich ist, ob enge Kooperationen eine geringere Sicherheit bieten als formale Unternehmenspartnerschaften, die im Konfliktfall ebenso beendet werden können. Kompetenz- und gewinnbringend sind alle Formen der Partnerschaften nur dann, wenn die persönlichen Beziehungen zueinander möglichst unbelastet sind. Der entscheidende Faktor für den Nutzwert von Kooperationen dürfte daher vielmehr die soziale Kompetenz des Miteinanders in Problemlagen darstellen, das aktive Aufgreifen und Lösen der Konflikte.

Angesichts der Erfahrungen und Strategien selbstständiger Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter im Umgang mit entwicklungsbegrenzenden Situationen sollten sie in der Lage sein, schwierige Situationen der Unternehmenspartnerschaften so lösen zu können, dass ihre Existenzsicherung gewährleistet bleibt.

### **4.5.3 Entwicklung der „Unternehmensgrößen“**

Nicht nur die Form der Unternehmenspartnerschaft, sondern auch die Unternehmensgröße und -struktur insgesamt, also Mitarbeiterzahl und die gewählte Willensbildungsstruktur müssen geeignet sein, Entwicklungsmöglichkeiten in den gewählten Arbeitsbereichen zu bieten. Demnach auch, genügend Kompetenzen zur Entwicklung und Erfüllung der gewählten Arbeitsbereich bereitzustellen. Diese Entwicklungsmöglichkeiten möchten die Gründerinnen und Gründer im gesamten Verlauf ihrer Selbstständigkeit eigenständig gestalten können.

Die gewählten Arbeitsstrukturen sind daher in dem Sinne flexibel, dass sie Ressourcen für Entwicklungsmöglichkeiten bieten, aber direkt und unmittelbar steuerbar sind. Die Betriebs-



größen und die Zahl der Mitarbeitenden sind daher an einem Mindestmaß zur Erfüllung laufender Arbeitsaufwände orientiert und haben eine obere Grenze. Diese konstituiert sich daran, dass die Gründerinnen und Gründer sich einen großen und direkten Einfluss auf die Strukturen und Inhalte der Arbeit erhalten möchten und sich daher selbst in die Arbeitsprozesse mit den jeweiligen Adressaten involvieren. Somit ist rein zeitlich ihre Kapazität für Managementaufgaben der Akquise und Koordination begrenzt. Verschiedene Formen der Ausweitung der laufenden Geschäfte werden unter den etablierten Selbstständigen initiiert und diskutiert. Eine Form der Ausweitung ist die durch Kooperationen, wie bei Herrn Steiner, Herrn Krosser und Frau Vogler zu beobachten.

Herr Steiner arbeitet in Kooperationen und erweitert dadurch seine Arbeitsgebiete. Er ist mit der Etablierung seiner Selbstständigkeit in Form der Sicherung der Arbeitsgebiete beschäftigt und noch nicht an einem Punkt angelangt, in der er eine weitere Entwicklungsphase wie die der Expansion strategisch eingeht. Ein fester Bestandteil seiner Arbeitszeit ist jedoch die permanente Arbeit an weiteren Angeboten und die Entwicklung an Konzepten zu ihrer Realisierung.

Die Existenz Herrn Krossers basiert auf Kooperationen. Er versucht permanent, sich neue Arbeitsfelder zu erschließen. Seine eigene Verantwortung für Mitarbeiter hält er bewusst sehr in Grenzen, die 33 Mitarbeitenden im Betreuten Wohnen sind wirtschaftlich eigenverantwortliche Selbstständige. In seinen Managementaufgaben entlastet sich Herr Krosser durch Praktikanten und studentische Aushilfen. Bei einer Ausweitung seiner Aufträge im zweiten Standbein der Beratungsarbeiten würde er die Arbeit des Betreuten Wohnens zunehmend delegieren wollen, um sich selbst zu entlasten. Die Existenz Herrn Krossers ist zum Zeitpunkt des Interviews nicht darauf ausgelegt, Expansionsprozesse mit der zunehmenden Bindung an Mitarbeiter einzugehen, sondern bemüht darum, zwei gleich große, gewinnbringende, sich ergänzende Standbeine zu schaffen.

Auch bei Frau Vogler liegt der Schwerpunkt zu Beginn der unternehmerischen Entwicklung darin, die Arbeitsbereiche auszubauen. Als sie eine Angebotspalette genügender Breite gestaltet hatte und ein ausfüllendes existenzsicherndes Auftragsvolumen erreicht war, begann sie die Arbeitsschwerpunkte inhaltlich so zu verschieben, dass sie stärker ihren Vorlieben entsprachen und selektierte die Aufträge nach finanzieller Lukrativität. Die Aufträge, die sie selbst nicht mehr bearbeiten konnte oder wollte, vermittelte sie an befreundete Kooperationspartner, deren Arbeitsweisen sie gut kennt und schätzt, die sie entweder selbstständig in eigener Regie weiterführten oder im Namen von Frau Voglers Praxis selbstständig übernahmen. Insofern findet eine sich an der starken Umsatzsteigerung abbildende „kleine Expansion“ statt. Diese Expansion ist keine Unternehmenserweiterung, die aufgrund steigender Kosten z. B. durch Mitarbeiterereinstellungen Verpflichtungen schafft. Der Name der Praxis wird jedoch stärker etabliert.

Herr Bunk hat seit dem ersten Interview vor vier Jahren die Zahl der Betreuungsplätze um einen auf zehn erhöht. Dadurch und aufgrund komplexer werdender und entsprechend finanzierter Betreuungsanforderungen, konnte er die Zahl der Stellen um 1,5 aufstocken. Seit einigen Jahren arbeitet Herr Bunk an Ideen, wie er die Überleitung der betreuten Jugendlichen in die Selbstständigkeit gestalten kann. Wenn eine Expansion der Einrichtung ansteht, dann mit diesem Unternehmensschwerpunkt.

Herr Gundlach und Herr Schwamm versuchen sich an Expansionsprozessen der Vergrößerung ihrer Unternehmen. Zum Zeitpunkt des ersten Interviews 1999 hatten Herr Gundlach und sein Partner bereits einen Expansionsprozess eingeläutet. Durch die Einstellung von Mitarbeitern zur Erweiterung der eigenen Kompetenzen und stärkeren Zuarbeit bzw. Delegation entstanden stärkere Akquiseverpflichtungen, um mit höherem Umsatz die entstehenden finanziellen Verpflichtungen erfüllen zu können. Die Rollen der Gründer veränderten sich, da

die „Geschäftsphilosophie“ nicht mehr alleine durch sie als Personen vertreten werden kann, sondern eine depersonalisierte „Philosophie“ auf Firmenebene institutionalisiert werden muss, um delegationsfähig zu werden. Dieser Prozess bereitet Herrn Gundlach Schwierigkeiten, weil er der Expansion ambivalent gegenüber steht. Auch zum Zeitpunkt des zweiten Interviews drei Jahre später ist dieser Prozess nicht beendet und auch die Ambivalenzen bestehen noch. Die Expansion ist kein persönlicher Wunsch Herrn Gundlachs, sondern eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit. Das ergab auch die Beurteilung einer Unternehmensberatung. Die Firma hat Auftraggeber im ganzen Bundesgebiet, darf aber, um konkurrenzfähig zu bleiben, keine zu hohen Mobilitätskosten aufweisen. Um mehr als andere Mitbewerber anbieten zu können, muss die Angebotspalette breit sein, was durch Mitarbeiter erreicht wird. Ein weiteres Ziel ist, die bislang defizitäre Altersversorgung zu verbessern und das Unternehmen mittelfristig strategisch so zu entwickeln, dass es verkaufbar sein wird oder das Alltagsgeschäft von Angestellten eigenständig geführt wird und Herr Gundlach und sein Partner sich auf eine kontrollierende und konzeptentwickelnde Funktion beschränken können, aber noch am Unternehmen verdienen. An anderen Orten hält noch niemand das Angebot der Firma vor, so dass sich dort Chancen bieten. Ziel der Unternehmensentwicklung ist also weiterhin, es von seinem Personenbezug auf die Gründer zu lösen, auch um diese nicht zu überlasten. Ein Schritt der Expansion war die Eröffnung eines Büros in einer anderen Großstadt. Basis ist dort ein langfristiger Auftrag, den eine Mitarbeiterin eigenständig erfüllen soll. Parallel hat sie die Aufgabe, das Büro auszubauen und ihren eigenen Arbeitsplatz als Angestellte durch Akquise neuer Aufträge weiter zu sichern. Auch Herr Gundlach ist häufig in diesem Büro präsent. Diese Expansion ist eine Art „zweiter Gründung“, die aber nicht mit der Gründungsbelastung einer Neugründung vergleichbar sein wird, da die dafür zielgerichtet eingestellte Mitarbeiterin, auch durch Nutzung ihrer eigenen Netzwerke vor Ort, einen Großteil der Arbeit leistet und die finanziellen Investitionen bei einer wissensorientierten Dienstleistung wie dieser nicht allzu hoch sind. In einem anderen Ballungszentrum soll ein (ehemaliger) „Mitbewerber“ als „freier Mitarbeiter“ für die Firma Herrn Gundlachs den Markt erschließen. Diese Expansion ist ein ergebnisoffener Prozess, der Herr Gundlach noch zu wenig Sicherheiten bietet. Er ist sich noch unsicher, inwiefern der ehemalige Mitbewerber seine Identität wechseln und die der Firma vertreten kann. Wird die Arbeit, die er dort leistet, so sein wie Herr Gundlach sich das für seine Firma vorstellt und wünscht? Die Expansion bedeutet für Herrn Gundlach nicht nur, dass die personelle Identifikation des Unternehmens zugunsten einer sachbezogenen verallgemeinert wird, er Aufgaben an Mitarbeiter delegiert und sich sein Arbeitsbereich verändert. Sie bedeutet auch, dass sich seine persönlichen und die unternehmerischen Perspektiven trennen. Er muss dafür arbeiten, dass andere das begleiten können, was ihm Spaß bereitet, die Arbeit mit den Auftraggebern, die Veränderungen in den Einrichtungen. Damit gerät seine „interne Arbeitsbalance“ in ein Ungleichgewicht und er entwickelt persönliche Perspektiven, die nichts mehr mit seinem Unternehmen zu tun haben. Auszusteigen und einen Bauernhof zu betreiben, das fände er ein schönes Ziel. Sein Partner teilt die Ambivalenzen nicht, er treibt die Expansion freudvoll voran.

Herr Schwamm bedauerte zum Zeitpunkt des ersten Interviews, nicht schon früher expandiert zu haben. Dieses erste Interview mit Herrn Schwamm fand in neuen Räumlichkeiten statt, die Ausdruck des angestrebten Expansionsprozesses waren. Das zweite Interview fand wiederum in neuen Räumlichkeiten statt, diesmal in wesentlich kleineren. Ursprung der räumlichen Verkleinerung war ein zu hoher Kostendruck. Durch Einführung flexibler Raumlösungen wie Anmietungen oder Verlagerung der Maßnahmen zu Auftraggebern wurde es möglich, ein Teil des Kostendrucks zu senken. Aber auch die Zahl der Mitarbeitenden hat sich verringert. Im ersten Interview 1999 war ein finanzieller Engpass nicht explizit erwähnt, aber interpretierbar. Die Akquiseaufwände zur erforderlichen Steigerung des Umsatzes

waren nicht unbegrenzt erweiterbar, da Herr Schwamm und sein Kollege in die Alltagsarbeit bei Auftraggebern eingebunden sind. Mit dieser personengebundenen Geschäftskonstruktion war der höhere Umsatz nicht langfristig erreichbar und haltbar. Die Expansionsbestrebungen wurden beendet und der finanzielle Engpass gelöst. Neues Ziel der Unternehmensentwicklung ist die festere Positionierung am Markt. Die Aufträge sollen durch einen möglichst geringen und leistbaren Akquiseaufwand erreicht werden. Die Korrektur des Unternehmensziels und die Abnahme des Existenzdrucks führen dazu, dass Herr Schwamm zum Zeitpunkt des zweiten Interviews innerlich und äußerlich so viel gelassener und lockerer auftritt, dass er kaum wiederzuerkennen war. Bei steigender finanzieller Freiheit wünscht sich Herr Schwamm perspektivisch, dass er noch gelassener werden und seine Aufträge nach „Lustfaktor“ auswählen könnte. Dann würde er sie gerne mit stärkerer Intensität erfüllen. Die Arbeitsstrukturen und -inhalte sollen bis zum Übergang zur Rente so weiterlaufen, wie sie es zur Zeit des zweiten Interviews tun. Mit 55 Jahren wollen die Partner ihr geschäftliches Engagement schrittweise senken und ihre Alterssicherung in Anspruch nehmen.

Wenn die selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter dieser Studie die Unternehmensgröße erweitern, so geschieht das in engen Grenzen. Die Gestaltung größerer Organisationen geht mit einem Verzicht auf die permanente Selbstbestimmung- und Gestaltungsmöglichkeit der alltäglichen Arbeitsabläufe einher. Damit wird ein grundlegendes Ziel der beruflichen Selbstständigkeit aufgegeben, was eine bewusste Entscheidung und die Entwicklung neuer Ziele bedingt. Wie am Beispiel Herrn Gundlachs ersichtlich, gerät die „innere Balance“ der beruflichen Selbstständigkeit mit einer solchen Expansionsentscheidung in ein Ungleichgewicht. Herr Schwamm hat sein Ziel der Expansion zugunsten des Erhalts der eigenen Entwicklungsmöglichkeiten aufgegeben. Kompetenzerweiterungen und eine Verbesserung der Marktposition durch eine höhere Angebotsbreite werden einfacher, da weniger finanziell verpflichtend und daher ohne größere Einschränkung der eigenen Entwicklungsfähigkeit durch Kooperationen erzielt.

#### **4.5.4 Willensbildungsprozesse und Mitarbeiterrolle**

In den Willensbildungsprozessen werden von den selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern klare Entscheidungsstrukturen durch formelle Hierarchien initiiert. Das Maß der Mitbestimmung der Mitarbeitenden richtet sich danach, welche Kompetenzen zur Existenzsicherung der selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter notwendig sind. Je stärker die Selbstständigen die zur Existenzsicherung notwendigen Kompetenzen selbst erfüllen können, desto stärker sind die Willensbildungsstrukturen an ihre Person bzw. die des formalen Geschäftspartners geknüpft. Sind sie hingegen stark auf die Kompetenzen und Solidarität der Mitarbeiter angewiesen, wird die Willensbildung im Gegenzug teamorientierter gestaltet.

Während die Arbeit an den Bedürfnissen der Adressaten orientiert ist und die Selbstständigen durch die Steuerung ihrer Tätigkeit in ihrem Rahmen selbst darüber entscheiden können, wie sie für sich selbst „sorgen“ möchten, haben die Mitarbeitenden relativ geringe eigene selbstbestimmte Handlungsspielräume. Sie hängen davon ab, wie viel Mitbestimmungsmöglichkeit ihnen „zugeteilt“ wird. Mitarbeiter müssen zufrieden sein, damit sie gut sind, davon gehen die Interviewten, die Arbeitgeber sind, aus. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist jedoch weniger ein Wert um ihrer selbst willen, sondern ein Teil des Bedingungskreislaufs zum „Erfolg“. Die Mitarbeitenden können „strapaziert“ werden, jedoch nicht in zu hohem Maß, da sich eine permanente Überforderung negativ auf die Arbeit mit den Adressaten auswirkt. Damit haben sie ein Stück „Macht“. Diese „Macht“ der Mitarbeitenden führt dazu, dass die Selbstständigen dieser Studie kooperative Mitarbeitende konfrontativen Mitarbeitenden vorziehen. Kooperative Mitarbeitende nutzen dem Betrieb, da mit ihnen eine größere

Flexibilität besteht, während „blockierende“ Mitarbeitende schaden, wenn sie dem Bedürfnis schneller Anpassung an neue Situationen nicht folgen. Die höchste Form der kooperativen Mitarbeit ist das von Herrn Krosser gewählte Modell der freien Mitarbeiter, die ihrerseits wirtschaftlich und fachlich eigenverantwortlich handeln.

### **Teamorientierte Willensbildung**

Herr Bunk brauchte Fachkräfte mit Berufserfahrung, die genügend Know-how besaßen, die pädagogische Arbeit von Grund auf zu konzeptionieren. Vier Jahre nach der Gründung sah Herr Bunk es als möglich und nötig an, dass jüngere Menschen „frisches Blut“ in das Team bringen sollten und stellt neue Mitarbeitende ein. Die Investition über die Mindestpersonalanforderungen hinaus gehört zur Strategie Herr Bunks: In der Mitarbeiterschaft verfolgt Herr Bunk das gleiche Ziel wie mit der Gruppe der Jugendlichen: Kontinuität. Bis auf die Unternehmenspartnerin sind alle festen pädagogischen Mitarbeitenden seit mindestens fünf Jahren in der Einrichtung, ein Großteil seit der Gründung der Einrichtung und somit seit acht Jahren beschäftigt. Alle Sozialpädagogen werden nach BAT IVb bezahlt, die Psychiatriekrankenschwester sowie der Heilerziehungspfleger nach BAT Vb.

Die Struktur der Willensbildung und Teamarbeit in der Wohngruppe Herrn Bunks hat sich in den Anfangsjahren der Gründung bis heute gewandelt: Während zu Beginn das Team pädagogische wie organisatorische Entscheidungen treffen sollte, sind diese Ebenen heute getrennt. Die Mitarbeitenden verlangten von Herrn Bunk eine Klärung der Chefrolle:

*„Und so mit der große Wandel kam da eben mit so vor eineinhalb Jahren, dass wir gesacht ham, was machen wir hier für einen familiären Klüngel immer wieder, das die gesacht ham, was bist du jetzt B, bist du unser Chef, oder bis de unser Freund oder, wer steht da grade, oder biste hier Mitarbeiter? Es wurde halt immer schwieriger und ich merkte auch für mich...“*

*I: das war unklar dann...*

*B: ehm, das vermischte sich.“ (346-352)*

Das Team gestaltet weiterhin gemeinsam die pädagogische Arbeit. In diesem Team haben die Inhaber je eine Stimme und ein Vetorecht, wenn Entscheidungen gegen das Interesse des Betriebs verstoßen. Im organisationsstrukturellen Sinne wurde eine formale Mitarbeitervertretung gegründet:

*„... mittlerweile hab ich durchgesetzt, dass wir nen Betriebsrat haben. Wir haben jetzt seit eineinhalb Jahren eine Mitarbeitervertretung in Form eines Betriebsrates. (Pause)“*

*I: Ist schon kurios, wenn der Chef einen Betriebsrat durchsetzen muss?*

*B: Ich bin nen alter Gewerkschaftler.“ (341-344)*

Die Klärung der Rollen zwischen Leitung und Mitarbeitenden betrachtet Herr Bunk als Gewinn für die Arbeit:

*„Und das würde ich eben auch mit unter einen Punkt der Professionalität setzen. Ich denke, schon klar, wir haben auch so Probleme erkannt, was schon wichtig war, kann ich Sachen ansprechen und das wird jetzt klarer und das find ich auch, wie gesagt, professioneller.“ (371-373)*

Herr Bunk wünscht sich eine andere Umgangsweise zwischen den Mitarbeitenden und den Chefs, als er sie aus dem früheren Arbeitsleben gewohnt ist. Er möchte mehr Ehrlichkeit und zeigen können, dass wichtige menschliche Bedürfnisse bestehen und man wegen einer zu Ende gegangenen Beziehung oder neuen Verliebtheit nicht wegen „Magen-Darm-Grippe“ krank machen müsse, sondern dazu stehen könne. Insgesamt sei seine Arbeitsbelastung und auch die der Mitarbeitenden mit der Routinisierung der Arbeit gesunken und nicht mehr vergleichbar mit der Gründungsphase.

## **Gemeinschaftliche Willensbildung**

Der Wandel der Willensbildung hin zu hierarchischer Struktur ist auch in der Einrichtung Frau Meiers zu beobachten. Die Struktur der Willensbildung hat sich im Pflegedienst stark vom „alle machen und entscheiden alles-Prinzip“ zur klar formalen hierarchischen Struktur mit unterschiedlichen Entscheidungsebenen gewandelt: Geschäftsführung, Abteilungsleiter, Pflegemitarbeiter, Zivildienstleistende. Oberhalb der Geschäftsführung entscheiden die Gesellschafter. In Abhängigkeit der finanziellen Entscheidungsrelevanz finden die Beschlüsse auf unterschiedlichen Ebenen statt. Je „höherwertiger“, desto „höher“. Frau Meier beurteilt die Mitwirkungsmöglichkeiten aller Beteiligten trotz der Hierarchisierung als recht hoch und sieht eine Tradition der gemeinschaftlichen Entscheidungen als zweckmäßig und notwendig. Frau Meier wertet eine mitarbeitereinbeziehende Willensbildung als Kompensationsmittel für schlechte Arbeitsbedingungen: So lange diese schlecht sind, kann keinem etwas autoritär befohlen werden. Auf dem „kurzen Dienstweg“ dürfen die Mitarbeiter über schlechte Arbeitsbedingungen informell entscheiden – was ihnen vielleicht das Gefühl vermittelt, nicht „meckern“ zu müssen oder zu können. Frau Meier geht davon aus, dass die Mitarbeiter eine ebenso hohe Verantwortung gegenüber der Existenz der Einrichtung besitzen wie sie.

Während die Pflegeeinrichtung hierarchisch geführt wird, besteht in den Kinos Herr Schulz´ eine gemeinschaftliche Willensbildung innerhalb der Teilhaber. Jeder Geschäftspartner ist im Arbeitsalltag für einen Arbeitsbereich verantwortlich, die Koordination der Arbeit und die Entscheidung grundlegender Situationen erfolgt in Plenarform. In den kommerziellen Kinos gibt es wöchentliche Treffen, im gemeinnützigen Kino zweiwöchentliche zur Besprechung aktueller Themen. Die Betreiber der Kinos können die anfallenden Arbeiten nicht ohne Unterstützung durch Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter bewältigen. Über die Zahl und den Umgang mit Mitarbeitenden wurde im Interview jedoch nicht gesprochen. Mitarbeitende werden jedoch, überwiegend in Aushilfsform, lediglich in den Alltagabläufen eines Kinos eingesetzt, an der Kasse oder im Büro, tragen jedoch keine Verantwortung zur Entwicklung des Kinos.

## **Unternehmenspartnerschaftliche Willensbildung**

Die Kinderbetreuungen, die Herr Gundlach managt, werden als Unternehmen geführt. Als solche haben sie das Leistungsprinzip übernommen: *„Leistungsfähigkeit heißt stark sein, die Kehrseite ist, bist du schwach, hast du ein Problem“*. (214-215) Die „Schwachen“ können nicht dauerhaft mitgetragen werden. Die Einstiegsgehälter sind niedriger als nach BAT vorgesehen und das Gehalt insgesamt ist leistungsabhängig. Es gleicht sich erst im Laufe der Arbeitszeit dem niedrigen BAT-Niveau an. Die Arbeitsstruktur basiert auf einem Mitarbeiter-typ, der mit dem Leistungsprinzip weniger Probleme hat, weil er motiviert ist, eigenständig arbeiten möchte und die Verantwortung dafür zu übernehmen bereit ist. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen ihren eigenen Wert definieren und in Gehaltsverhandlungen aktiv vertreten. Sie selbst suchten gezielt nach den „Frecheren“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und denen, die in anderen Einrichtungen „scheiterten“, weil sie dort gegen institutionelle Grenzen stießen. Die bei anderen Trägern als „unbequem“ titulierten seien in der Regel die Mitarbeitenden, die die Power für die von ihnen bevorzugten eigenverantwortlichen und offenen Konzepte hätten. Ihre Mitarbeitenden suchen Herr Gundlach und sein Partner auch gezielt an Fachschulen.

Die Arbeitszufriedenheit hängt bei diesen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht in erster Linie mit Bezahlung zusammen, sondern mit der Möglichkeit eigenständigen Handelns.

Herr Gundlach steht dem Leistungsbezug des eigenen Systems ambivalent gegenüber, gerade wenn sie Lösungen für Mitarbeitende suchen müssen, die ernsthaft erkrankt sind. Aber es sei die Nische, die die Existenz ermöglicht, weil sie effektiv und effizient ist und die Zuschüsse zu niedrig für andere Vorgehensweisen sind.

Herr Gundlach beobachtet eine steigende Mitarbeiterprofessionalität in den Kinderbetreuungen, die er managt. Professionalität heißt für ihn gute Fortbildung, laufende eigenständige Projektarbeit, selbstständiges Arbeiten und eigenorganisiertes Coaching. So werden neue Einrichtungsleiterinnen und -leiter von betriebsälteren Kolleginnen und Kollegen eingearbeitet. Die Leitungen übernehmen eigenständig und -verantwortlich die Gehaltsverhandlungen mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die von Herrn Gundlach beschriebene Professionalität der Mitarbeiter bedeutet, dass sie wenig Unterstützung vom Träger brauchen und den Alltagsbetrieb weitgehend alleine führen, was sich kostensenkend auswirkt. Auch in der Beratung von anderen Trägern versteht Herr Gundlach die Kindergärten als Unternehmen. Das bedeutet für ihn auch, sie ernst zu nehmen und nicht als „Spielweise“ zu betrachten. Gut arbeitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbesserten die Qualität und seien der Schlüssel zu höherer Auslastung, weil Eltern ihre Kinderbetreuung bewusst auswählten. Im Sozialen Bereich müsse über Geld und den Wert der Arbeit offen gesprochen werden, statt diese Themen zu tabuisieren. Herr Gundlach beobachtet das Problem, dass ihre Firmenkultur sich aufschreiben lässt, aber er sie den Mitarbeitern nicht verordnen kann:

*„Und das Problem ist tatsächlich .. /äh/ die innere Haltung, das heißt da suchen Menschen, das ist doch schwer .. da jemanden zu finden, der mit uns arbeitet, also der bei uns arbeitet /äh/ auf der einen Seite ... irgendwie .. der versteht, was mir (,) wichtig ist zum Beispiel.“ (1332-1337)*

Eine innere Haltung des Verstehens und der Orientierung an Menschen in Organisationen als lebendiger Organismus lasse sich nicht von außen erzwingen. Die Mitarbeiter brauchen eine Kompetenz des eigenen Entwickelns, die sie den Unternehmensanforderungen anpassen. Grundsätzlich werden bei aller Dialogbereitschaft und pädagogischer Eigenverantwortung der Mitarbeitenden die unternehmerischen Entscheidungen durch die Partner gefällt.

Auch Herr Schwamm betont, dass die Mitarbeitenden von ihrem Arbeitsverständnis und ihrer Intention her zu der initiativen Vorgehensweise des Unternehmens passen müssten. Die Leistungsbereitschaft für die Ziele der Unternehmens wird als Einstellungskriterium ebenso bewertet wie die formale Qualifikation. Wichtiger als Zusatzausbildungen seien die Grundeinstellungen des Auftretens: ein hohes Maß an Identifikation mit dem Unternehmen, hohe Loyalität und entsprechende Außendarstellung. Es gäbe außer im Sekretariat keine Arbeitszeitvorgaben, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssten eigenverantwortlich arbeiten. Zum Zeitpunkt des ersten Interviews beschäftigt das Unternehmen acht fest angestellte Mitarbeiterinnen, vier freiberufliche Mitarbeitende und zwischen 20 und 25 Seminardozenten. Die Mitarbeitenden, die zur Zeit des ersten Interviews über Qualifikationen als Sozialpädagogen, Sporttherapeut und Verwaltungsmitarbeiter verfügen, erhalten eine Grundvergütung, die vom Wohl des Betriebes abhängig sei. Nachdem die Expansionsbestrebungen sich nicht verwirklichen ließen, wurde die Zahl der festen Mitarbeiter auf zwei, die im operativen Bereich mitarbeiten, und zwei Verwaltungskräfte reduziert. Ergänzt werden sie durch Kooperationen mit vielen freien Mitarbeitern. Diese Mitarbeiter müssen die Bereiche ergänzen, in denen die Unternehmer selbst nicht qualifiziert sind, um die Dienstleistungsbreite- und tiefe erhöhen zu können. Die fachlichen Anforderungen der Pflege werden durch entsprechende Fachkräfte besetzt, eine Anwaltskanzlei und ein Steuerbüro ergänzen in sozialrechtlichen Fragen, weil diese zunehmend angefragt würden. Aus einem Pool von 50 Dozenten können Referenten projektbezogen für Seminare ausgewählt werden.

Die Strategie, sich möglichst in geringem Maße an feste Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu binden, sondern sie bedarfsorientiert einsetzen zu können, ist auch grundlegend für Herrn Krosser. Das System des Betreuten Wohnens von Herrn Krosser basiert auf freien, eigenwirtschaftlich tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. 33 freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betreuen 100 Fälle, wobei die Koordinations- und Willensbildungsaufwände sehr kurz gehalten werden:

*„Das ist ein ziemlich großer Apparat. Das Management, wir haben das aufgeteilt. Wir haben auch die Organisationsstruktur verändert und haben so Untergruppen gebildet, die sich selbstverpflichtend, das sind ja auch alles freie Mitarbeiter. Die haben ja auch ein eigenes Interesse an einer eigenen Struktur, die haben sich zusammengeschlossen zu Untergruppen, in dem sie kollegiale Beratung machen, sich zum Teil gegenseitig vertreten, absprechen eh also das nutzen die sozusagen eh damit und wir geben sozusagen alle Informationen in Teams in die Mitarbeitergruppen.“ (205-211)*

Ziel Herrn Krossers ist, den Organisationsapparat sehr klein und die Informationswege kurz zu halten. Ein möglichst großer Teil der bezahlten Arbeitszeit soll den Adressaten vorbehalten sein, kaum Zeit für Verwaltungsarbeiten genutzt werden:

*„Und wir haben durch diese Organisationsstruktur ganz viel rausgezogen. Ne also in diesen Stundensätzen ist ich sag's mal platt 3,0 Std. bedeuten auf dem freien Markt sonst für den Klienten glatt etwas mehr als 1 ½ Std. Der Rest geht für Struktur drauf. Bei uns ist es anders. Da soll möglichst viel für den Klienten bleiben und es können die Mitarbeiter selber festlegen, was die da für Organisation brauchen. Wir selber halten den Organisationsapparat relativ kurz und relativ klein. Ne. Dass das nicht das sein kann, was sie da eintragen.“ (250-255)*

Sein Büro zum Management des Betreuten Wohnens ist an Werktagen täglich am Vormittag besetzt. Das gewährleisten neben ihm und seinem Partner studentische Aushilfen und Praktikanten. Der Verein ist von der Bundesversicherungsanstalt für Angestellte geprüft worden und es wurde beschieden, dass keine Scheinselbstständigkeiten vorliegen. Der Sachbearbeiter entschied vor dem Hintergrund, dass der Verein die Ansicht vertrat, mit Angestellten würde das Modell nicht funktionieren und sie würden die Arbeit ansonsten einstellen. Krisen seien nicht planbar, es bedürfe der flexiblen Absprachen zwischen Klient und zuständiger Person. Hilfe müsse dann gewährleistet sein, wenn sie nötig ist, nicht zu Sprechzeiten. Die Frage der Scheinselbstständigkeit und ihren Kriterien stellt eine Unsicherheit in diesem Organisationssystem dar. Rein strukturell gäbe es anhand von Arbeitszeitkonten jedoch die Möglichkeit, Mitarbeitende eigenverantwortlich und flexibel einzusetzen. Es würde sich dann aber sowohl finanziell, wie auch ideell für Herrn Krosser nicht mehr rechnen, weil das, was der Selbstständige jetzt mit sich, seinen Kolleginnen und Kollegen und seinem Klienten vereinbart, institutionell geregelt werden müsste. Dadurch stiege der Verwaltungsaufwand und somit die Kosten. Die Kosten im Verwaltungsbereich können so gering bleiben, weil das unternehmerische Risiko sehr gering ist und die Sozialmanager nur wenig selbst tätig werden müssen. Das unternehmerische Risiko ist aufgrund der bedarfsorientierten Einsatzweise für Herrn Krosser sehr gering, es wird von den selbständigen Mitarbeitenden übernommen. Sowohl Finanzierung, als auch die Begrenzung auf ein Standbein des Modells der ambulanten Betreuung sind der Selbstständigkeit von Herrn Krosser diametral entgegengesetzt. Er würde für diese Entlohnung selbst nicht arbeiten wollen und muss es auch nicht. Der Verein zahlt den 33 freien Mitarbeitern, die alle ihre eigene Existenz als Selbstständige eigenverantwortlich sichern müssen, in der Regel innerhalb von 14 Tagen ihre Rechnungen in Form vereinbarter Fachleistungsstunden. Ihr Vertrag ist gekoppelt an die Betreuungszeit des Klienten. Die Erfüllung der vertraglich vereinbarten Zeiten muss mittels Jahresarbeitszeitkonten nachgewiesen werden:

*„... und wenn die das gut hin kriegen sind sie weniger dran ne und wenn es Krisenzeiten gibt, sind sie mehr dran. Das verteilt sich auf ein Jahr relativ gut. Wir haben keine große Mitarbeiterfluktuation.“ (245-247)*

Die Fachleistungsstunde für die Mitarbeiter errechnet sich aus einem BAT IVa Gehalt eines Dreißigjährigen ohne Kinder plus Arbeitgeberkosten und pauschalisierten Fahrtkosten und liegt zur Zeit des Interviews im Winter 2002 bei ca. 33 Euro.

## Selbstbestimmte Willensbildung ohne Geschäftspartner und Mitarbeitende

Frau Vogler ist ihre eigene Chefin und entscheidet eigenständig über ihre Arbeit. Sie arbeitet gerne kooperativ mit anderen Selbstständigen, wozu auch Klärung der jeweiligen Rollen gehört. Aus diesen Kooperationen resultieren jedoch keine Verpflichtungen, die sie selbst in ihrer Selbstbestimmung behindern könnten. Herr Svenson, Herr Steiner und Frau Neuler haben keine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und auch keine festen, intensiven Kooperationen, die einer formalisierten Willensbildungsstruktur bedürfen.

### 4.5.5 Die „expandierenden“ Unternehmer als Arbeitgeber

Der Entwicklungsprozess von der Mitgründerin bzw. dem Mitgründer gemeinnütziger Organisationen zur Führungskraft privater gewinnorientierter Unternehmen oder zur Freiberuflichkeit geht nicht ohne Ambivalenzen einher. Während z. B. in den „Projekten“ in Tradition der Neuen Sozialen Bewegungen häufig eine Identitätsdiffusion durch den gleichzeitigen Status als „ArbeitnehmerIn“ und „ArbeitgeberIn“ zu beobachten war, so haben vor allem diejenigen mit einer vorhergehenden starken „Projektkarriere“ Probleme, ihren Status, d. h. nicht zuletzt die damit verbundenen „Machtverhältnisse“ und Hierarchien zu bewältigen:

*„... und zum Beispiel, das was wir nicht gelernt haben .. nämlich was heißt es eigentlich, wenn man Chef ist? .. Also mit dieser Rolle klar zu kommen, ich bin da ganz viele Jahre überhaupt nicht mit klar gekommen, war mir ein (,) Greuel. Irgendwie. .. Ich hatte immer das Gefühl .. ich darf eigentlich, also ich wusste nie was, wusste nie was es heißt, Chef zu sein, bedeutet Chef sein zu müssen, oder so. Oder auch zu wollen, es gibt auch mehrere Seiten.“ (1197-1206)*

Dieser Konflikt wird nicht von allen Interviewten explizit so benannt, deutlich wird aber, dass vielfach Arbeitsformen aus den Projekten übernommen und modifiziert werden, d. h. der privatwirtschaftlichen und hierarchischeren Struktur angepasst. Auch ist die Gestaltung der Willensbildungs- und Entscheidungsstrukturen gegenüber den Angestellten häufig vom Anspruch der flachen Hierarchien geprägt. Alle Gründer, die zu Arbeitgebern wurden, formulieren einen starken Anspruch an die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Gründer erwarten von ihren Angestellten Selbstständigkeit, Eigeninitiative und Engagement. Sie müssen gleichzeitig ihre Arbeitgeber als Chefs und deren Ideen und Vorgehensweisen anerkennen und sich loyal verhalten. Diese Haltung spiegelt den Wunsch, in bzw. mit einem guten Team zu arbeiten und auch die Anforderung, sich auf die Kompetenzen der MitarbeiterInnen verlassen zu können und zu müssen.

Die Betriebsgrößen und die Zahl der Mitarbeitenden sind an einem Mindestmaß zur Erfüllung laufender Arbeitsaufwände orientiert und haben eine obere Grenze. Diese konstituiert sich daran, dass die Gründerinnen und Gründer sich einen großen und direkten Einfluss auf die Strukturen und Inhalte der Arbeit erhalten möchten, sich daher selbst in die Arbeitsprozesse mit den Adressaten involvieren und somit rein zeitlich ihre Kapazität für Managementaufgaben der Akquise und Koordination begrenzt ist. Personengebundene Dienstleistungen in der Selbstständigkeit bleiben daher eher kleine Unternehmen mit wenigen festen Mitarbeitern, weil sie flexibel bleiben müssen. Bei personengebundenen Dienstleistungen ist Expansion nur möglich, solange die Personengebundenheit nicht gefährdet wird bzw. nicht zugunsten eines anderen Systems aufgekündigt wird. Das begrenzt die Zahl der Mitarbeiter, weil die Kosten nicht über den Wert steigen können, der durch ein bestimmtes geringes Maß an Akquise hereinkommt.

Eine Expansion oder Ausweitung der Geschäfte bedeutet, wenn sie gelingt, eine Sicherung durch höhere Marktdurchdringung und Anteile. Dabei ist die Frage, mit welcher Strategie eine Expansion verfolgt wird. Herr Gundlach verfolgt das Ziel, seine Dienstleistungen ohne zu hohe Mobilitätskosten bundesweit anbieten zu können und etabliert daher „Filialen“. Die



Expansion in Form der Gründung der Filialen hat Herr Gundlach so angelegt, dass sie kein höheres Risiko mit sich bringen. Wenn seine Strategie erfolgreich verläuft, und das hängt in starkem Maß von den verantwortlich zeichnenden Mitarbeitenden ab, dann kann Herr Gundlach eine stärkere Marktposition und mittelfristig einen höheren Gewinn erzielen.

Eine Expansion bedeutet Entfremdung in Form der Depersonalisierung des Unternehmens, die Organisation wird der Mittelpunkt. Das schafft die Voraussetzung dafür, dass Entwicklungsarbeiten an Mitarbeitende delegiert werden können, bedeutet aber die Notwendigkeit einer „inneren Trennung“ von den eigenständigen und unmittelbaren Entwicklungsmöglichkeiten in der Form, als dass darauf nicht mehr das alleinige Recht der selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter bestehen kann. Erfordern die Auftragsanforderungen eine Erhöhung der Kompetenz oder würden sich mit breiteren oder tieferen Kompetenzen andere Zielgruppen erschließen lassen, muss diese Art der Expansion nicht durch Angestellte erzielt werden. Bedarfsorientierter und flexibler ist die Kooperation, die selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter dieser Studie innerhalb ihres Berufsstands, aber auch interdisziplinär strategisch einsetzen.

#### **4.5.6 Vernetzung und Konkurrenz**

Auch über formelle und informelle Unternehmenspartnerschaften und -strukturen hinaus werden Vernetzungen zur Sicherstellung der Kompetenzen für die berufliche Selbstständigkeit angestrebt. Über das eigene Maß hinaus notwendige Kompetenzen zur besseren Positionierung am „Markt“ und der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz, werden durch bedarfsorientierte Kooperationen gesichert.

Mitarbeiter und Kooperationspartner werden zu Instrumenten des Ausbalancierens der eigenständigen Entwicklungsmöglichkeiten bei gleichzeitig geringer Begrenzung der eigenen Steuerungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Sie ergänzen die inhaltlichen und zeitlichen Kompetenzen in der Art, dass sie die eigenbestimmten Entwicklungsmöglichkeiten nicht behindern, sondern fördern, indem sie helfen, die Anforderungen der Arbeit und der beruflichen Selbstständigkeit möglichst optimal zu erfüllen. Die Flexibilität stellt nicht nur einen persönlichen Bedarf dar, sondern trifft sich mit den Anforderungen der derzeitigen im Wandel befindlichen Marktsituation: einerseits müssen die Selbstständigen permanente Veränderungsmöglichkeiten in ihre Konzeption einbeziehen, um ihr Gründungsziel der eigenständigen Entwicklungsmöglichkeiten zu erfüllen, andererseits fordert und nutzt der „Markt“ diese Flexibilität und ihre Potentiale, um seine Veränderungen implementieren zu können.

Die Vernetzungen der selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter dienen immer der Verbesserung ihrer eigenen Entwicklungsmöglichkeiten. Diese stehen im Bezug zur Wettbewerbssituation in den gewählten Arbeitsgebieten und werden als Strategie zur positiven Beeinflussung dieser Situation ausgerichtet. In Folge dessen werden in Abhängigkeit der gewählten Zielgruppen, Arbeitsbereiche und deren Finanzierungsmodelle unterschiedliche Vernetzungen gewählt. Diese entwickeln sich von der Gründungssituation im weiteren Verlauf der Selbstständigkeit immer in der Art, dass sie geeignet sind, neue situations- und bedarfsorientierte Entwicklungsmöglichkeiten anzubieten.

#### **Vernetzungen zur Entwicklung sozialstaatlich verankerter Arbeitsbereiche am Beispiel Herrn Bunks**

Eine politisch-solidarische Vertretung zur Sicherstellung sozialstaatlicher Förderungen ist Teil der Vernetzungen Herrn Bunks. Wo diese politische, solidarische Vernetzung nicht ausreicht, setzt Herr Bunk private Verbindungen sowie auf Einrichtungsebene strategisch Vernetzungen ein, die eine Verbesserung der problematischen Situation möglich machen.

Neben informellen Vernetzungen, basierend auf privaten Kontakten, bildet Herr Bunk mit Einrichtungen, die ein Interesse an der Lösung der gleichen Entwicklungsbegrenzungen haben, strategische Allianzen. Herr Bunk besitzt ein großes Geschick darin, seine eigenen Kompetenzen durch die Nutzung derer anderer Personen zu ergänzen, auch im Sinne seiner Einrichtung und der Jugendlichen. Die Jugendlichen gehen mit ihren Betreuern beispielsweise hin und wieder zu einer anderen Jugendeinrichtung, die ein Boxsportangebot macht. Solcherlei Vernetzungen erweitern die eigenen Möglichkeiten und den Aktionsradius der Jugendlichen. Um die Möglichkeiten einzelner Jugendlicher zu verbessern, werden private Vernetzungen und die der Einrichtungen genutzt. Ein Jugendlicher, der zur Sonderschule hätte gehen müssen, weil die örtliche Hauptschule ihn nicht aufnahm, wurde von einem befreundeten Realschulrektor aufgenommen und steigerte seine schulischen Leistungen derart, dass er einen guten Realschulabschluss absolvierte. Eine andere Jugendliche fand keine Lehrstelle und erhielt vom Arbeitsamt recht wenig Unterstützung zur Suche, da sie als nicht lernfähig eingestuft wurde. Durch die Vermittlung in ein Praktikum zu einer bekannten Einrichtung konnte sie nach einiger Zeit einen Ausbildungsplatz erlangen. Während in der Nachgründungsphase der Einrichtung häufiger informelle Wege beschritten und informelle Vernetzungen genutzt wurden, gehen Herr Bunk und seine Mitarbeiter in ihrem Alltag auch aufgrund größeren Einblicks heute formellere Wege und Vernetzungen ein. In Krisen oder schwierigeren Situationen schätzt Herr Bunk nach wie vor informelle Vernetzungen.

Formell vernetzt ist die Einrichtung Herrn Bunks mit anderen Kleinstheimen in der Region. Sie legen ihre Preise und Leistungen offen, um sich vom Jugendamt nicht ausspielen zu lassen. Gemeinsam entwickeln sie Qualitätsstandards zur Positionierung und profilieren ihre Leistungen. Die beiden Einrichtungen, die in den letzten Jahren ihre Arbeit aufgeben mussten, waren Mitglieder dieser Vernetzungsstruktur, was ihnen trotz Unterstützungsversuchen- und angeboten nicht das Überleben ermöglichte.

Als „*dunkle Wolke*“ (91) und potentielle Grenze hängen die Einsparungsvorhaben des Jugendamts auch über der Einrichtung Herr Bunks. Das Höchstalter der Jugendlichen zur Kostenträgerschaft durch das Jugendamt soll eventuell von 21 auf 18 Jahre gesenkt werden. Dann verändert sich die Zuständigkeit auf den Landeswohlfahrtsverband, der eigene Einrichtungen betreibt und Herrn Bunks Gruppe nicht belegen wollen wird. Dieser Verband stellt auch jetzt bereits ein Problem für Herr Bunk dar: Seit einigen Jahren sucht Herr Bunk eine Lösung zur schrittweisen und bedarfsorientierten Überleitung der von ihnen betreuten Jugendlichen in die Selbstständigkeit. Die einzige Möglichkeit dazu sind momentan Außenbetreuungen. D.h., die Jugendlichen ziehen in eigene Wohnungen und werden dort bis zu ihrem 21. Lebensjahr betreut. Für die Jugendlichen, die das 21. Lebensjahr überschritten haben, wechselt die Zuständigkeit vom Jugendamt zum Landeswohlfahrtsverband und eine Betreuung wird Herr Bunk nicht mehr finanziert, da der Verband sein eigenes Hilfesystem aufgebaut hat und ihn darin nicht einbindet. Für die Jugendlichen bedeutet der an formalen Grenzen festgemachte Zuständigkeitswechsel einen Beziehungsabbruch, der mitunter nicht zu einer Zeit und in einer Art stattfindet, dass er problemlos erträglich ist:

*„Und wir merken, dass drei Jugendliche von uns, mittlerweile ganz schwere Lebenswege hatten, wo wir glauben, das wäre nicht passiert, wenn durch adäquate Stellen, also unsere Idee ist, wir müssen wissen, wann erfüllen die Jugendlichen bei uns die Norm, das sie ausziehen können und wir müssen aber auch die Norm, die Grundbedingung erfüllen, das sie weiter gut versorgt sind. Diese Grundbedingung stimmt nicht und da arbeiten wir, wollen wir jetzt oder sind wir schon dran, politisch zu arbeiten.“ (237-242)*

Das Betreute Wohnen des Verbandes ist konzeptionell nicht auf Jugendliche ausgelegt. Für Jugendliche, die weiterhin eine stärkere Betreuung brauchen, gibt es ebenso keine adäquaten Angebote, die meisten Betreuten dort sind zwischen 40 und 50 Jahren alt. Eine Organisation der Jugendlichen in kleinen Wohngruppen mit flexiblen und geringer werdenden Betreuungsbedarf zur Überleitung in die Selbstständigkeit sei nicht vorgesehen. Der Bedarf

zur adäquaten bedarfsorientierten Betreuung von psychisch chronisch kranken jungen Menschen steige jedoch. Die politische Entwicklung trage dem noch nicht Rechnung, obwohl sie bereits seit einigen Jahren politisch daran arbeiteten. Herr Bunk begann daher eine Kooperation mit einem Verein, der für den Verband psychisch Kranke betreut:

*„... (wir) werden mit denen jetzt das bestehende System unterwandern, indem wir einfach ne Kooperation schließen und sagen, wenn der unter 21 ist, möchten wir auch schon, dass der unseren Jugendlichen kennen lernt, und dort Stunden leistet, die er nicht bezahlt bekommt und dafür erklären wir uns bereit, diese Stunden wenn er 21 ist durch unseren Arbeitseinsatz unentgeltlich im gleichen Umfang zu leisten.“ (230-234)*

Die Überleitung der Zuständigkeiten soll so ein moderierter und längerer Prozess sein, um Rückfälle aufgrund von Beziehungsabbrüchen zu vermeiden. Herr Bunk versucht, seine Perspektiven und die der von ihm betreuten Jugendlichen durch gleichzeitiges Handeln auf mehreren Ebenen zu verbessern: politisch fordert er Veränderungen ein und macht das Problem öffentlich. Dazu nutzt er formale Wege, seine Kontakte und die Zusammenschlüsse der in diesen Bereichen tätigen Einrichtungen. Gleichzeitig kooperiert er informell, um durch praktische Tätigkeit nachzuweisen, dass es bessere alternative Lösungen geben kann:

*„... also wir versuchen da mehrgleisig zu fahren, in dem wir einmal das klar auch offiziell machen, da ist ein Bedarf, den könnt ihr net abdecken, zum andern durch diese Arbeitsgemeinschaft Betreutes Wohnen, die jetzt ja auch ins Leben gerufen ist und zum Teil das unterwandern und die es hoffentlich in nem Jahr, hier Verein und wir, feststellen können, oder en Konzept haben, wo wir sagen können, hier, guckt doch ma, geht doch. Wir ham das so und so gemacht.“ (287-292)*

Dem Verband selber und den dort Tätigen sei nur schwer ein Vorwurf zu machen:

*„Ein Koloss, der jede zwei Jahre umbesetzt wird, wo Leute hinkommen, in Fachabteilungen, die null Ahnung haben, also werfe ich ihnen net direkt vor, weil wenn da neue Leute sind, die müssen sich da ja auch einarbeiten, aber das System ist schlimm.“ (258-260)*

Das politische System sei schlecht und verantwortlich für die Schwierigkeiten des politisch gesteuerten Verbandes.

### **Vernetzungen am „freien Markt“ verankerter Arbeitsbereiche**

Bei einer Arbeit außerhalb sozialstaatlicher Finanzierungen sind zum Teil andere Vernetzungen üblich als im Fall Herrn Bunks dargestellt. Die politisch-solidarischen Vernetzungen der Arbeitsbereiche werden beispielsweise abgelöst von berufspolitischen zentrierten Vernetzungen, die ihre Arbeitsbereiche nicht auf sozialpolitischer Ebene sichern wollen, sondern auf der Ebene ihrer Auftraggeber. Die arbeitsbereichsspezifischen Vernetzungen positionieren ihre Fachlichkeit gegenüber weniger fachlich arbeitenden Wettbewerbern und so hoffen sie, durch eine eigene „Ordnungspolitik“ einen fairen qualitätsorientierten und preissicheren Wettbewerb erhalten zu können. Wie bei sozialpolitischen Arbeitsbereichen wirken auch am „freien Markt“ zum Gründungszeitpunkt Kontakte ins Berufsfeld und mit Menschen, die ein Interesse an dem Arbeitsbereich haben, auftragsgenerierend und marktöffnend. Im weiteren Verlauf werden die Vernetzungen zentrierter auf die bevorzugten Arbeitsbereiche und sichern das Arbeitsfeld bzw. erweitern die Lukrativität der Aufträge. Strategisch eingesetzt werden Vernetzungen auf der Ebene des Umgangs mit Konkurrenten über eine arbeitsbereichsverbandliche Vertretung hinaus.

Ihren ersten Auftrag bekam Frau Vogler durch Kontakte in ihr altes Berufsfeld und auch weiterhin bleiben Vernetzungen beruflicher und privater Art eine grundlegende Basis der Arbeit. Insbesondere Frauennetzwerke haben den Aufbau der Selbstständigkeit gestützt, indem Frauen aus ihren Berufsfeldern Kontakte zu anderen potentiellen Interessenten vermittelten und somit als Multiplikatorinnen dienten. Im Verlauf ihrer Selbstständigkeit hat Frau Vogler eine Kooperation mit zwei Frauen und einem Mann begonnen. Alle arbeiten wirtschaftlich eigenständig und nutzen gemeinsam die Räumlichkeiten und Synergieeffekte der

Arbeit. Parallel zum Aufbau ihrer selbstständigen Existenz gründete sie einen regional aktiven Verein zur Förderung der Mediation, in dem sie ehrenamtlich tätig ist. Damals ging es ihr darum, ehrenamtlichen Mediatoren ein Übungsfeld zu bieten. Angst davor, dass die ehrenamtlichen Mediationen auftragsmindernd wirken könnten, hatte sie nicht. Im Gegenteil: Frau Vogler rechnete eher mit positiven Synergieeffekten und glaubt, dass professionelle Mediatoren ihre Tätigkeit nicht ehrenamtlich anbieten werden. Frau Vogler sieht Konkurrenz als belebend an und als Garant dafür, dass Weiterentwicklungen stattfinden. Im Gegensatz zu anderen Kollegen, die sich aus Konkurrenzverhältnissen frustriert zurückgezogen und in Folge dessen psychosomatische Krankheiten entwickelt hätten, habe sie den fachlichen Austausch mit neuen Kollegen gesucht, um an deren aktuellem Wissen zu partizipieren. Der Mediationsverein bietet ihr die Möglichkeit, Fortbildungen zu Themen zu organisieren, in denen sie sich selbst weiterentwickeln möchte. An die Mitglieder des Vereins, die zum Teil ihre Ausbildungen bei ihr absolviert haben, gibt sie die Aufträge weiter, die sie selbst nicht erfüllen kann, weil ihre Ressourcen ausgeschöpft sind.

Weiterhin arbeitet Frau Vogler seit einigen Jahren ehrenamtlich für den Bundesverband Mediation. Dort beteiligte sie sich an der Entwicklung und Durchsetzung von Qualitätsstandards. Das lohnt sich für sie insofern, als dass es die eigene Qualität sichert, weil sie immer auf dem aktuellen Stand der fachlichen Entwicklung bleibt.

Das Engagement ist für sie auch ein Teil ihrer Akquise und ermöglicht ihr, die Konkurrenz im Auge zu behalten. Das ehrenamtliche Engagement ist immer verbunden mit eigenen Interessen und hat Synergieeffekte. Ihre Haltung, Konkurrenz als belebendes und antreibendes Element zu nutzen und die Auffassung, dass sich Qualität durchsetze, gerät in jüngerer Zeit an ihre Grenzen. Auch mit einer hohen Qualität werden die gewerblich organisierten Mediationsausbildungen nach den Richtlinien des Bundesverbandes sich nicht gegen die Angebote der Universitäten durchsetzen können, obwohl diese die Qualitätsstandards des Bundesverbandes eher schwer erfüllen. Auch unter den gewerblichen Anbietern wüchsen immer wieder solche nach, die eine schlechtere Ausbildung anbieten. Sie hätte bisher noch keine Probleme, ihre Ausbildungen zu belegen, andere Anbieter jedoch schon. Bei Konkurrenz, die sich bei mangelnder Qualität zu profilieren sucht, hört die Kooperationsbereitschaft Frau Voglers auf, in Zusammenhängen mit diesen Anbietern verweigert sie ihre Aktivität.

*„Es hat sich hier so ne Entwicklung ergeben, dass so Mediation expandiert sehr und da gibt es so nen Verein, der hier mehrere Kurse angeboten hat und da war eben ein Punkt, dass die nicht genügend anerkannte Ausbilder haben um das zum Ende zu bringen und dann ist man auf mich zugekommen. Und da hab ich gesagt, ich hol hier nicht die Kohlen aus dem Feuer, da hab ich gesagt, entweder wird das mit mir gemacht oder gar nicht. Das mache ich nicht. Die haben immer hier nur den Grundkurs gemacht und dann sollten die Teilnehmer nach L. kommen. Das war so ein bisschen Vorspiegelung falscher Tatsachen. Und dann waren die Teilnehmer, da hingen die in der Luft. Und dann hieß es von der [Gewerkschaft], mit der die zusammengearbeitet haben, wir haben die Teilnehmer, aber keinen Kurs. Und dann sind sie wieder auf mich zugekommen. Und dann war meine Stunde gekommen. Dann habe ich gesagt, nur, wenn das jetzt ganz über meine Praxis läuft. Und jetzt ist das so. Die sind jetzt erst mal da raus. An der Universität läuft da jetzt so was. Mal gucken. Irgendwann wird sich die Spreu vom Weizen trennen. Jetzt geht es darum, Durchhaltevermögen zu zeigen. Wenn's weiter laufen soll. Genau das ist jetzt mein Thema, auch für meine Kollegin, die ist noch sehr viel jünger, die ist 37, die hat noch viel Zeit vor sich. Wir müssen überleben auf dem Markt und dazu gehört, dass auch alles gemacht wird. Nur so können wir überleben.“ (237-251)*

Frau Vogler setzt auch in dieser veränderten Konkurrenzsituation weiterhin darauf, dass die Besseren sich durchsetzen. Zu diesen Besseren will sie zählen und mit ihrer Arbeit durchhalten.

Herr Krosser arbeitet auf einer Basis der Kooperation zur Erweiterung der eigenen Handlungsspielräume. Er versucht, die von ihm entwickelten Konzepte gewinnbringend einzusetzen, überlegt in der Art und Weise dieses Einsetzens jedoch: „wann habe ich was von was“. Aufgrund der Unklarheit von „Verkaufsverfahren“ zieht er aktuell die Weitergabe der Konzep-

te ohne „Gebühren“, aber bei gleichzeitigem Auftrag zu deren Implementierung vor und verspricht sich von diesen Kooperationen einen höheren Gewinn.

„*Wann habe ich was von was?*“ (409) überlegt Herr Krosser auch bei seinem ehrenamtlichen Engagement. Ehrenamtliche Tätigkeit sei aufwändig und zahle sich nicht sofort durch bessere Geschäfte aus. Diese Zeitinvestition lohne sich jedoch mittel- und langfristig, weil man mit der ehrenamtlichen Besetzung von Schlüsselstellen für seine Angebote immer einen aktuellen Zugang zum Thema habe und dann plötzlich nach einigen Jahren Möglichkeiten eröffnet bekomme, die man sonst nicht bekommen hätte. Wenn er von neu gegründeten Netzwerken, wie beispielsweise der Berufskammer der Sozialarbeitenden höre, dann denke er immer gleich daran, dort ehrenamtlich tätig zu sein, um gerade zu Beginn der Arbeit die Maßstäbe der Arbeit mitentwickeln zu können. Herr Krosser strebt an, seine Kompetenzen in ein „Wirtschaftsnetzwerk“ einzubinden. Er möchte dort der Bereich vertreten, in dem die dort Tätigen keine Kompetenzen aufweisen können: Soziale Arbeit. Ausgangspunkt dieser Vernetzungen bei der Outplacementberatung sind die Gewerkschaften mit den ihnen eigenen Trägern.

Herr Gundlach nutzt eine Vernetzungsstrategie vorwiegend als Umgangsweise mit Wettbewerbern. Herr Gundlach und sein Partner kooperieren mit Anbietern, die eigentlich Konkurrenz sind. Seit langen Jahren arbeiteten sie mit einem Familienservice zusammen und ergänzen diesen in seinen Angeboten und Kompetenzen. Der Arbeitsbereich der Vermittlung flexibler Kinderbetreuung wurde im Verlauf der Selbstständigkeit an das befreundete Unternehmen weitergegeben, da es sich in eigener Regie nicht mehr rechnete und sich die Arbeitsschwerpunkte verschoben haben. Projekte, die in größerer örtlicher Nähe des anderen Services stattfinden, werden häufig in Kooperation abgewickelt. Ein Mitbewerber fiel Herrn Gundlach bei der Arbeit in einer anderen Großstadt auf. Auch mit diesem begannen sie eine Kooperation: „*Es ist immer die Frage, wie man mit Konkurrenz umgeht*“ (300-301). In einem Ballungszentrum soll ein ehemaliger Mitbewerber eine „Filiale“ Herrn Gundlachs Firma aufbauen. Im Bereich der Unternehmensberatung von Trägern Sozialer Dienste gebe es eine größere Konkurrenz, jedoch nicht im aktiven Aufbau von Trägerschaften für Kinderbetreuungen. Damit bietet Herrn Gundlachs Firma einen Dienst, den andere Anbieter nicht vorhalten und eignet sich somit als Kooperationspartner. Durch das Zusammenschließen mit im Vergleich zu Beratungsfirmen wie McKinsey „kleineren“ Anbietern gestalten Herr Gundlach und sein Partner eine Angebotsbreite, die ihnen einen Wettbewerbsvorteil schafft und sie können sich bundesweit etablieren. Vor der Gründung seines Unternehmens war Herr Gundlach politisch engagiert. Dieses Engagement war zu Beginn eher eine Behinderung für das eine Neutralität fordernde Beratungsgeschäft. In der Region Anerkennung der eigenen Arbeit zu finden, war zu Beginn daher schwierig. Sie erhielten dort keine Aufträge. Dies steht jedoch auch im Zusammenhang damit, dass sie selbst Anbieter von Kinderbetreuungen in der Region und somit Wettbewerber Öffentlicher Trägern sind. Inzwischen fühlt sich Herr Gundlach mit seinen Kompetenzen auch von Verwaltung und Politik der Region geachtet, aber bewirbt sich nicht um unternehmensberaterische Aufträge in diesem Bereich, wenn Interessensverquickungen als Träger von Einrichtungen entstehen könnten.

Als Ausgangspunkt der Gründung Herrn Schwamms waren die durch die wissenschaftliche Arbeit entstandenen Kontakte ausschlaggebend. Bei diesen Kontakten entscheiden nicht Ortsansässigkeiten, also regionale Faktoren, wie der Umzug der Firma von einem Ort, der gleichzeitig auch Auftraggeber war, zeigte, sondern die Pflege der Beziehungen. Herr Schwamm kooperiert eng mit einem Anwalt und einem Steuerberatungsbüro, um die Tiefe und Breite seiner Dienstleistungen erweitern zu können. Konkurrenz sei kein allzu großes Problem der Arbeit, so Herr Schwamm. Es drängten zwar viele Anbieter auf den Markt der Beratung im Sozialen Bereich, sie seien jedoch so etabliert, dass sie einen Anteil von Anfragen gegenüber ihrer mühsamen Akquisebemühungen hätten, der hoch genug sei. Wie problematisch eine starke Konkurrenz sich auswirken kann, beobachtet Herr Schwamm am Markt

der Pflege. Pflegeeinrichtungen kämpfen ums Überleben auf einem ungeordneten Markt und haben keine Kräfte und finanziellen Potentiale zur Organisationsentwicklung. Sie stehen in zu starker Abhängigkeit von Kostenträgern und starker Konkurrenz, die aufgrund der Marktbedingungen nicht in dem Maße regulierend wirken, wie bei „freier Wirtschaft“ üblich. Aufgrund dieser schwierigen Situation ist die Pflege zu einem Arbeitsbereich geworden, der für das Unternehmen Herrn Schwamms nicht mehr lukrativ ist.

### **Entwicklungsbeschränkungen beruflicher Selbstständigkeit durch mangelnde Vernetzung**

Der Pflegemarkt, in dem Frau Meier tätig ist, ist geprägt durch eine harte Wettbewerbssituation. Vernetzungen formaler Art gab es zu Beginn der Arbeit zwischen den Pflegediensten. Dort zeigte man sich in Verhandlungen solidarisch und forderte gemeinsam bessere Finanzierungen ein. Diese gemeinsame Vertretung und politische Arbeit verlor sich mit zunehmendem Wettbewerb. Dieser Wettbewerb wird auch dadurch geschürt, dass durch Personalwechsel ehemalige und im Konflikt gegangene Mitarbeitende oder Leitungskräfte zu Führungskräften der Mitbewerber werden und die konkurrente Situation mit persönlichen Animositäten gekoppelt wird. Die Kooperation mit einem Pflegedienst gleicher Tradition wird formalisiert zu einer Fusion, um im Wettbewerb eine bessere Ausgangsbasis zu erlangen, was die schwierigen Existenzbedingungen nicht grundlegend verbessert. Die stark konkurrente Situation führt zu einem erhöhten Kostendruck, der kaum Entwicklungsräume lässt und somit hohen Abstrichen an der Qualität, die auch Herr Schwamm mit seiner Organisationsberatung konstatiert. Frau Meier kritisiert, dass ihre Geschäftsführung und Pflegeeinrichtungen generell keine politische Arbeit in ihrem Sinne und des der Adressaten mehr leisten, da sie diese Arbeit als unerlässlich zur Verbesserung der permanent krisenhaften Ausgangslage bewertet.

Herr Steiner hatte zu Beginn seiner Selbstständigkeit Nachteile durch mangelnde Netzwerke. Er hatte zu Beginn seiner Selbstständigkeit kaum Kontakte in der Region, da er nicht allzu lange vor der Gründung zugezogen war und seine Praxis nicht an dem Ort eröffnete, wo er wohnt oder vorher arbeitete. Dieser Mangel an Kontakten erschwerte ihm die Anfangsphase, insbesondere da das Jugendamt ihm kritisch gegenüberstand und er über keinerlei informelle Kontakte als „Türöffner“ verfügte. Herrn Steiners regionale Kontakte sind zwischenzeitlich so stark ausgebaut, dass er z. B. zu Vorträgen zu pädagogischen Themen angefragt wird, die er nicht unentgeltlich ausführt, um sich gut darauf vorbereiten zu können, die ihm aber auch als Selbstdarstellungsforum und zur Akquise dienen. Mit einem regional tätigen Verein der Jugendhilfe begann Herr Steiner Kooperationen und sie führen gemeinsam Elternschulungen durch. Durch seine Präsenz und Kooperation mit anderen Tätigen im Sozialen Bereich begegnet Herr Steiner auch wieder dem Jugendamt. Er hofft, dass seine dauerhafte Präsenz und der höhere Einblick in seine Arbeit dazu führt, dass eine neue Basis der Zusammenarbeit entsteht. Zu Beginn hat Herr Steiner versucht, seine Kontakte strategisch planend aufzubauen. Heute finden sie eher informell „zwischen Tür und Angel“ statt. Periodisch sei er in der Presse vertreten, jedoch nicht als Anzeigenkunde. In der krisenhaften Gründungsphase konnte Herr Steiner zur Aufrechterhaltung seiner beruflichen Selbstständigkeit auf alte berufliche Netzwerke zurückgreifen. Ein Freund, der als Sozialarbeiter in einer Leitungsposition tätig ist, vermittelte ihm den Auftrag des „Coaching-on-the-job“ und sein alter Arbeitgeber erklärte sich bereit, Herrn Steiner auf freiberuflicher Basis wieder zu beschäftigen.

Es wird deutlich, dass sich die Handlungsmöglichkeiten selbstständiger Sozialer Arbeit stark durch verschiedenste formelle und informelle Vernetzungen steigern lassen. Die selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter nutzen für ihre Arbeitsform alle ihnen zur Verfü-

gung stehenden Kompetenzen, seien es die eigenen, die der Kooperations- und Unternehmenspartner oder der Mitarbeiter, die sie strategisch konzeptioniert flexibel einsetzen. Damit erweitern sie ihre Entwicklungsmöglichkeiten und überwinden die ihnen gesetzten Grenzen. Kooperation und Vernetzung werden zur existenzsichernden Strategie und Methode in der selbstständigen Sozialen Arbeit.

#### **4.6 „Märkte“ und Arbeitsbereiche beruflicher Selbstständigkeit**

Als ein spezifisches Merkmal von Sozialer Arbeit und somit auch von sozialarbeiterischer Selbstständigkeit kann die Vielfältigkeit der Arbeitsbereiche angesehen werden<sup>135</sup>. Die unterschiedlichen Formen und Bereiche der beruflichen Selbstständigkeit sind zunächst einmal dahingehend zu differenzieren, ob sie in einer berufsfremden Branche stattfinden oder im breiten Feld der Sozialen Arbeit zu verorten sind. Dabei unterscheiden sie sich nicht primär dadurch, dass es anderer Kompetenzen bedarf, sie zu erfüllen, sondern aufgrund ihrer Zielgruppen- und somit Finanzierungsstrukturen

##### **4.6.1 Außerhalb der Sozialarbeit**

Der Arbeitsbereich von Herrn Schulz ist nicht die Sozialarbeit, sondern die Kulturarbeit in Form des Kinos. In der noch bestehenden ersten Gründung überwiegt der kulturelle Aspekt, es ist als gemeinnütziger Verein organisiert und finanziert sich aus Eigenmitteln sowie insbesondere bei „Projekten“, wie open-Air-Kino, Kinderwochen oder Spezialangeboten bestimmter Filmgenres aus Mitteln der Kulturförderung auf kommunaler, Landes- und Bundesebene. Ein Kino ist ein Kulturangebot, das nur am subventionierten Markt mit staatlichen Fördermitteln existieren kann und nur sehr begrenzt Personalkosten zulässt. Damit agiert es an einem ähnlichen „Markt“ wie sozialstaatlich verankerte Soziale Arbeit. Während die erste Gründung sich an einem kulturpolitisch definierten Markt bewegt, ist die zweite Gründung, eine GmbH, auf den „freien Markt“ zentriert, existiert von den Einnahmen, die der Kinobetrieb einspielt und richtet ihr Angebot auf breite Bevölkerungsschichten aus, um die wirtschaftliche Existenz sicherstellen zu können. Die unterschiedlichen Rechtsformen und die organisatorische Trennung der Kinos spiegeln die Verschiedenartigkeit der „Bezugsmärkte“. Das Ziel dieser Konstruktion soll sein, dass die Existenzsicherung über die Kinos am freien Markt passiert, während Raum und Zeit bleibt, die Kulturarbeit am Vereinskino zu gestalten. In beiden „Bezugssystemen“ bestehen Abhängigkeiten zu den Filmverleihern und der Konkurrenz. Der Verleiher bestimmt die Konditionen, nach denen er Filme vergibt. Da die Verleihkonditionen von der Zuschauerzahl abhängen, erhalten erst einmal die Kinos die Filme, die die besten Zuschauerzahlen haben. Als kleines Kino hat man dadurch logischerweise Wettbewerbsnachteile. Diese Situation konnte und musste kompensiert werden durch die Expansion, die die Stellung beim Verleiher attraktiver macht und somit die Existenzbedingungen verbessert.

Frau Neulers Arbeitsbereiche integrieren aufgrund ihrer Kompetenzen zum Teil Soziale Dienstleistungen, sind aber in den nachgefragten Angeboten stärker geprägt durch Dienstleistungen außerhalb der Sozialen Arbeit, die eher in den Bereich der Kulturarbeit für eine bestimmte Zielgruppe fallen. Frau Neuler hat ihr Angebot vollkommen auf den Markt der privaten Selbstzahler abgestimmt. Was sie anbietet, orientiert sie an dem, was sie gerne für sich angeboten sehen würde. Die Versorgung von Senioren taucht in der Selbstdarstellung der Firma nur am Rande auf, als organisierbare Dienstleistung in der Rubrik „Vermittlung“, die neben den Rubriken Aktivitäten und Veranstaltungen steht. Eine auf passiven Konsum oder reine Versorgung ausgelegte Dienstleistung ist nicht Teil des Konzepts. Der Service ist

---

<sup>135</sup> vgl. dazu Oberlander/Glahn 1998

gegliedert in drei Bereiche: Vermittlung, Aktivitäten und Veranstaltungen. Unter „Vermittlung“ firmieren Gebiete der Lebensgestaltung, deren Realisierung der Service organisiert. Dabei kann es um die Einrichtung der Wohnung und Versorgung des Haushalts gehen, um Gesundheitsdienstleistungen, physische und psychische Bedürfnisse. Im Bereich der Aktivitäten werden Bildungskurse, Kulturreisen oder Ausflüge vorgeschlagen. Zu den Veranstaltungen gehören Tanzabende, Vorträge, Gespräche und ähnliches. Alles für die Zielgruppe aktiver Menschen über 50 Jahren. Die Firma Frau Neulers deckt nicht ihren Lebensunterhalt, zum Zeitpunkt des Interviews werden die entstehenden Kosten von Veranstaltungen gedeckt, jedoch noch nicht die der Gründungsaufwände. Frau Neuler geht davon aus, dass ihr Service eine Investition in die Zukunft ist, die sich erst auf lange Sicht finanziell rechnen wird. Einzelne Inhalte der Arbeitsbereiche haben einen sozialarbeiterischen Charakter, insgesamt kann das Angebot als eines, das Kulturarbeit und allgemeine Dienstleistungsvermittlung ist, charakterisiert werden.

#### **4.6.2 Arbeitsbereiche der Sozialarbeit**

Selbstständige Arbeit innerhalb des breiten Feldes Sozialer Arbeit findet zum einen in unterschiedlicher Nähe bzw. Distanz zum Adressaten Sozialer Arbeit statt, zum anderen in differierenden „Märkten“, was sich auf die pluralen Kostenträgerschaften bezieht. Je direkter die selbstständige Sozialarbeit mit dem Adressaten Sozialer Arbeit tätig ist und je marginalisierter die Adressaten, desto häufiger ist die selbstständige Sozialarbeit auf Finanzierung durch öffentliche Mittel des Sozialstaats und somit auf dessen Akzeptanz und Anerkennung angewiesen. Sie bilden ein Dreieck mit ihren Adressaten und Kostenträgern. Sie bewegen sich in einem „Markt“, der besondere Spezifika aufweist. Somit werden die aus der sozialstaatlich verankerten Sozialen Arbeit und des beruflichen Status der Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter bekannten Probleme der Abhängigkeit von sozialpolitischen Entwicklungen und deren komplexen Entscheidungsstrukturen auch für die Organisationsform selbstständiger Sozialer Arbeit gültig. Das würde wiederum ihr Ziel, Entwicklungsbeschränkungen zu vermeiden und statt dessen neue anerkennungsspendende Entwicklungsmöglichkeiten zu eröffnen, konterkarieren. Daher entwickeln die selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, die ihre Selbstständigkeit etablieren konnten, strategische Umgangsweisen in der Wahl der Arbeitsbereiche.

In Umkehrung der Strukturprobleme sozialstaatlich verankerter Sozialer Arbeit möchten die selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter dieser Studie nicht grundsätzlich festgelegt sein auf die Arbeit mit gesellschaftlich excludierten Adressaten, weil gerade diese Arbeitsprozesse aufgrund mangelnder Anerkennung schwierig und die Arbeitsspielräume eingeschränkt sind. Das bedeutet, dass die befragten selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter zur Erfüllung ihres Ziels der Anerkennung Ausgangslagen suchen, in denen sie Adressaten mit möglichst großen eigenen Handlungsspielräumen finden. Sie wählen Zielgruppen, die möglichst involviert sind in die Prozesse gesellschaftlicher Wertschöpfung bzw. bei denen Handlungsspielräume bestehen, sie mit der eigenen Sozialen Arbeit bei der Integration in Prozesse gesellschaftlicher Wertschöpfung begleiten zu können. Dazu zählen Zielgruppen, die in der ökonomischen Situation sind, die Sozialarbeit privat finanzieren zu können und damit ein direktes Auftraggeber- und Auftragnehmeverhältnis erzielen.

#### **4.6.3 „Freier Markt“**

Eine direkte marktförmige Beziehung kann nur in den sozialarbeiterischen, sozialpädagogischen, sozialtherapeutischen und sozialkulturellen Bereichen hergestellt werden, in denen die Zielgruppen der Arbeit selbst über die materiellen Voraussetzungen verfügen, die Kosten



zu übernehmen und bereit sind, das ihnen zur Verfügung stehende Geld für soziale Leistungen auszugeben. Auch auf dem „freien Markt“ gibt es, bei entsprechenden Interessenslagen, Kostenübernahmen im Dreiecksprinzip. Auf einer Ausweitung dieser Bereiche ruhen viele Hoffnungen verschiedener Professionen, auch die der Sozialen Arbeit.

### **Selbstständige Sozialarbeit am „freien Markt“ auf Adressatenebene**

Herr Steiner hat sich mit seiner heilpädagogischen Praxis mangels Kostenübernahmen auf den Markt derer beschränkt, die seine Arbeit privat zu entlohnen in der Lage und bereit sind. Er stellte fest, dass die Arbeit mit diesen „Selbstzahlern“ eine andere, von höherer Veränderungsbereitschaft geprägte sei. Die ganze Familie fühle sich angesprochen und sehe die Arbeit nicht als „Dienstleistung“ für die Kinder. Die Arbeit, die Notwendigkeit zu definieren, entfalle. Probleme seien bewusst und würden eher benannt und das Arbeiten sei zielgerichteter, mit dauerhafterer Motivation. Daher seien die Maßnahmen schneller beendet. Die Praxis ist die Basis der Arbeit Herrn Steiners, von der er auch zu anderen Arbeiten „ausfliegt“ und deckt in dieser Form ein Drittel seiner Arbeitszeit. Gleichzeitig verursacht sie jedoch auch die höchsten Kosten und niedrigere Stundensätze als die, die er in anderen Arbeitsbereichen des betrieblichen Coachings und der Kurberatung erzielen kann.

Frau Vogler bietet mehrere Arbeitsbereiche für Adressaten am „freien Markt“ an: Coaching, Mediationen. Coaching und Mediation gehören zu den Arbeitsbereichen, die in den letzten vier Jahren expandiert sind, auch im Bereich der Selbstzahler. Für den Bereich des Coachings hat Frau Vogler selbst keine zusätzlich Ausbildung absolviert. Der Geschäftsbereich entwickelte sich aufgrund von Nachfragen, nicht aus eigenem Anstoß. Diese Anfragen kamen aus bereits bestehenden Geschäftsbeziehungen, wo bereits ein Vertrauensverhältnis bestand, das es ermöglichte, Defizite einzugestehen und angehen zu können. Frau Vogler schätzt Coaching als eine effektive Weiterentwicklung in einem klar umgrenzten Bereich. Mit diesem Charakter wird Coaching als persönlichkeitsbildende Methode von Menschen angefragt, die finanziell potent sind. Daher mitunter auch im Bereich der Selbstzahler. Das Verfahren der Mediation hat sich in den letzten vier Jahren als eines etabliert, das auch am „freien Markt“ durchführbar ist. Mediation nutzen Adressaten, die sich Verfahren wie sonstiger Beratung oder Therapie nicht öffnen würden. Die Anfragen nach Mediation sind größer als das, was Frau Vogler selbst leisten kann. Sie gibt daher Aufträge innerhalb ihres Netzwerks an Kolleginnen und Kollegen ab. Ob sich die Durchführung von Mediationsverfahren mit Selbstzahlern wirtschaftlich lohnt, ist nicht nur abhängig vom zu erzielenden Stundenlohn, sondern auch von Aufwand der Vor- und Nachbereitung sowie der Einpassungsmöglichkeit der Termine. Ein Termin, der den ganzen Tag blockiert oder einen hohen Fahrtaufwand mit sich bringt, kann diese Kosten-Nutzen-Rechnung beeinträchtigen und wird finanziell unlohnend. Zumal Frau Vogler Wert darauf legt, den Prozesscharakter der Mediation beizubehalten. Sie hält es für sinnvoll, die erforderlichen Termine zeitlich so zu strecken, dass der durch die Mediation ausgelöste Prozess und die „Befriedung“ der Konflikte sichtbar und erlebt werden. Würde sie dies nicht tun und die Arbeit am Block durchführen, was andere Anbieter tun, erhielte die Mediation eine größere finanzielle Attraktivität.

Herr Krosser hat neben dem Sozialmanagement für chronifizierte Abhängigkeitserkrankte ein zweites Standbein. Ein Teil dieses Standbeins, das Coaching, möchte er sich am „freien Markt“ bei Selbstzahlern etablieren. Er arbeitet, dieses Gebiet versucht er gerade neu zu erschließen, mit Führungskräften, die alkoholkrank sind. Herr Krosser geht aufgrund seiner Arbeitserfahrungen in Betrieben davon aus, dass soziale Problemlagen wirtschaftlich integrierter Personen ebenso sozialarbeiterisch bearbeitbar sind wie die der Personen, die bereits aus dem Wirtschaftskreislauf excludiert sind. Am Beispiel des Alkoholcoachings versucht Herr Krosser aktuell, wie sich die Zusammenarbeit mit diesen (noch) integrierten Selbstzahlern

gestaltet, um weitere Konzepte zu entwickeln und entwirft Vertragsmuster für diesen Bereich, in dem auch Fragen der Haftungsheranziehung zu klären sind. Wie Frau Vogler, bietet auch Herr Krosser am „freien Markt“ Mediation an.

Im Gründungsprozess der Firma Herrn Grundlachs spielte die Vermittlung von flexiblen Kinderbetreuungsmöglichkeiten für Eltern eine große Rolle. Neben Angehörigen einer großen Firma stand diese Dienstleistung allen Eltern der Region offen. Das Konzept konnte sich jedoch nicht durchsetzen und rechnete sich nur so lange, wie die Firma die Vermittlungskosten für ihre Angestellten übernahm. Auf einem reinen Selbstzahlermarkt ließ sich dieser Arbeitsbereich nicht wirtschaftlich führen. Die Bereitschaft, Geld in eine Vermittlungsdienstleistung zu investieren, ist in einer strukturschwachen Region mit niedrigen Einkommen nicht ausreichend vorhanden, während in finanzkräftigeren Regionen solche Modelle sehr wohl auch privat angefragt werden. Herr Gundlach stellte diese Dienstleistung ein und vermittelt weitere Anfragen an ein Unternehmen in einer anderen Region, mit dem er kooperiert.

### **Selbstständige Sozialarbeit mit Kostenträgerschaften am „freien Markt“**

Ein Interesse an der Lösung von Problemen haben auch diejenigen, deren eigene Wertschöpfung durch Probleme minimiert wird: z. B. Arbeitgeber. Somit findet eine aufgrund entsprechender Interessenlagen und somit auf doppelter Ebene bedürfnisorientierte, durch Kostenübernahmen außerhalb des Sozialstaats subventionierte Sozialarbeit auf Adressatenebene statt.

Frau Vogler und Herr Krosser bieten einen Großteil ihrer Dienstleistungen am „freien Markt“ an, wobei die Kosten bei entsprechender Interessenlage z. B. von Betrieben übernommen werden. Dazu zählt u. a. ein flexibler externer betrieblicher Sozialdienst, der bei Frau Vogler zu Beginn der Selbstständigkeit stärker auf das Thema Sucht fokussiert war, jedoch zunehmend durch das Thema Konflikte in Form der Mediation und auch der Coachings von Führungskräften ergänzt wird. Diese Entwicklung strebte Frau Vogler aktiv an. Ihr Ziel, das Arbeitsthema Sucht soweit wie möglich abgeben zu können, hat Frau Vogler in den vergangenen Jahren erreicht, da sich andere Arbeitsfelder entwickelt haben. In der betrieblichen Sozialberatung gehört das Suchtthema jedoch nach wie vor als ein Bereich unter anderen dazu, um den Betrieben ein möglichst breites und umfassendes Angebot vorhalten zu können. Bei entsprechenden Problemlagen wird Frau Vogler angesprochen und führt ihre Arbeit dann im Betrieb oder auch in ihrer eigenen Praxis aus. Die Kosten übernimmt die auftraggebende Firma. Zu Beginn ihrer Tätigkeit hatte Frau Vogler zu gleichen Teilen Aufträge aus dem Öffentlichen Dienst wie aus der freien Wirtschaft. Im weiteren Verlauf konnte sie den lukrativeren Bereich der freien Wirtschaft ausbauen und einige Aufträge aus dem Öffentlichen Dienst an selbstständige Kolleginnen und Kollegen abgeben, die sie jedoch unter dem Namen ihrer Firma erfüllen. Die Auftragslage in diesem Bereich hat sich innerhalb der letzten drei Jahre so gut entwickelt, dass Frau Vogler Aufträge, die thematisch nicht ihren Vorlieben entsprechen, ablehnen kann. Die Auftraggeber schätzen Mediation und auch Coaching als schnelle und somit preisgünstige Problemlösungsstrategie.

Die betriebliche Sozialberatung findet sowohl auf der Ebene der Arbeit mit Adressaten statt, als auch auf einer strukturellen Ebene, der Schulung von Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Umgang mit Sucht und Konflikten.

Ein neu entwickeltes Aufgabengebiet Frau Voglers ist das Outplacement. Für eine in Trägerschaft einer Gewerkschaft firmierende Gesellschaft übernimmt Frau Vogler den Bereich, den der Auftraggeber selbst nicht erfüllen kann: alles, was mit sozialen Kompetenzen zu tun hat. Die Gesellschaft erstellt bei der Entlassung größerer Mitarbeiter Teile Sozialpläne. In diesem Rahmen findet für die entlassenen Mitarbeiter beispielsweise ein umfassendes Coaching

statt, das zu einem neuen Arbeitsplatz führen soll. Dieses Coaching nahmen bei einer Entlassung von ca. 60 Menschen 20 in Anspruch. Die restlichen Mitarbeitenden gingen in Rente oder hatten bereits neue Stellen. Von diesen 20 Arbeitssuchenden konnten durch das Coaching 19 aus eigener Kraft eine neue Arbeitsstelle finden.

Die Arbeitsbereiche, die Herr Krosser in Kostenträgerschaften am „freien Markt“ anbietet, entsprechen denen von Frau Vogler. Herr Krosser sieht ein Problem im Markt der Sozialberatung darin, dass es für die Unternehmen ein Tabu sei, leistungsschwache Mitarbeitende „mitzuschleppen“, weil er ihr Image der Leistungsfähigkeit ankratze. Insofern sei der Markt nicht so groß, wie er angesichts der Häufigkeit der Problemlagen sein könnte. Daher sieht er, wie Frau Vogler, sein Konzept, keinen generellen Bedarf festzuschreiben und eine fixe Stundenzahl pro Woche oder Monat im Unternehmen zu sein, sondern flexibel bei Auftreten der Probleme eine Vereinbarung über den Umfang der Maßnahmen zu treffen, im Vorteil. Gerade auch, wenn externe Räumlichkeiten zur Verfügung stehen und die Probleme sogar räumlich aus dem Unternehmen hinaus verlagert werden können. Von einem solch flexiblen und inhaltlich wenig konfrontierenden Modell erhofft er sich, den „Markt“ eher zu öffnen.

#### **4.6.4 (Sozial)-strukturelle Arbeitsebene**

Sozialstaatlich verankerte Sozialarbeit steht unter dem Druck, möglichst kostengünstig zu sein. Auswirkungen davon sind die sich seit einigen Jahren stattfindenden Umstrukturierungsprozesse der „Ökonomisierung“ Sozialer Arbeit. Anbieter Sozialer Arbeit sind aufgrund dieser Umstrukturierungen gezwungen, sich zu verändern und Lösungen zu entwickeln, die den Interessen des Sozialstaats Rechnung tragen, um für ihre geleistete Soziale Arbeit möglichst kostendeckende Finanzierungsmöglichkeiten zu erhalten. In den Anpassungsprozessen sozialer Arbeit an veränderte politische und gesetzliche Vorgaben erhalten selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter die Möglichkeit, auf struktureller Ebene beratend und entwickelnd tätig zu werden. Das können einerseits die Beratung und Entwicklung von und für Träger der Sozialen Arbeit sein, sowie die Arbeit mit Mitarbeitenden Sozialer Träger. Die Arbeit mit Mitarbeitenden sozialer Leistungserbringer bietet auch außerhalb sozialstaatlich initiierten Wandlungsprozesse ein Tätigkeitsfeld für selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter: in der permanent notwendigen Reflexionsarbeit und Fortbildung.

Strukturelle Soziale Arbeit kann auch ein Arbeitsfeld in Organisationen außerhalb der Sozialen Arbeit sein. So z. B. die präventive Beratung und Schulung von Mitarbeitenden dieser Organisationen zum Umgang mit Sozialen Fragen. Im Bereich sozial-struktureller Dienstleistungen für die Träger sozialer Arbeit ist der Financier des Arbeitsauftrags auch Empfänger der erbrachten Leistung. Dies können öffentliche, freie und gewerbliche Träger Sozialer Arbeit, wie eben auch Firmen gleichermaßen sein.

Herr Krosser arbeitet im Coaching und der Fachberatung für Träger Sozialer Arbeit. Er nennt seine Arbeit bewusst nicht Supervision, weil er darin keine Ausbildung hat und Wert darauf legt, dass er keine auf Langfristigkeit angelegte Begleitung durchführt, wie sie in der Supervision eher etabliert ist. Er zieht es vor, mit den Beteiligten Themen festzulegen, die es zu bearbeiten gilt und sich nur für diese Zeit vertraglich zu binden. Wenn beide Seiten es wünschen, kann die gemeinsame Arbeit dann mit einer neuen thematischen Festlegung weitergeführt werden. Ein schwierigeres Arbeitsfeld als die Fachberatung ist für ihn die Arbeit auf struktureller Ebene, ein Struktur- und Veränderungsmanagement. Die Strukturen, die die Versorgung der Adressaten stark bestimmen, seien wesentlich schwieriger zu regulieren bzw. zu beeinflussen. Eine weitere sozial-strukturelle Ebene, auf der Herr Krosser tätig ist, schließt an sein Management und das Konzept der Begleitung chronifizierter Abhängigkeitserkrankter an. Eine andere Großstadt möchte dieses Modell zur Versorgung der Zielgruppe übernehmen. Im Zuge dieser Anfrage beschäftigt Herr Krosser sich mit der Frage, wie eine

solche Übernahme finanziell definiert wird, ob es eine Art „Verkauf des Konzeptes“ geben kann und zu welchem Wert bzw. wie man diesen Wert bemessen könnte. Er hat sich dafür entschieden, eine Art von Wertschöpfung vorzuziehen, die daraus resultiert, dass er nicht das Unternehmenskonzept verkauft, sondern die Schulung der Beteiligten durchführt und daraus einen Gewinn erzielt. Im weiteren überlegt er, eine Zusatzausbildung zum Umgang mit chronifiziert Abhängigkeitserkrankten bzw. Mehrfachabhängigen zu entwickeln und schützen zu lassen, diese Schulungen dann selbst anzubieten bzw. das Curriculum zu verkaufen.

Ebenso wie Herr Krosser arbeitet auch Frau Vogler im Bereich des Coachings und der Mediationsausbildung. Während Herr Krosser in der Mediationsausbildung als Referent tätig ist, führt Frau Vogler komplette Ausbildungsgänge in eigener Regie und im Auftrag anderer Bildungsträger durch. Adressaten ihrer Mediationsausbildung sind Professionelle, die das Angebot als persönliche Fortbildung nutzen. Frau Vogler hat ein Schulungskonzept entwickelt, das den Richtlinien des Bundesverbandes Mediation, die sie ehrenamtlich mitgestaltet hat, entspricht. In der Ausbildung ist Frau Vogler sehr wichtig, dass die Adressaten eine qualitativ hochwertige Schulung erfahren: „*Die hier die Ausbildung beenden, die sollen richtig was drauf haben*“ (256). Dazu gehört z. B., dass Frau Vogler selbst große praktische Erfahrung in Mediation vorweisen kann, um z. B. in Gruppenkonflikten während der Ausbildung selbst das Verfahren anwenden zu können und so den Adressaten die Erfahrung, selbst mediiert zu werden, mit auf den Weg geben kann. Mediation ist für Frau Vogler keine Technik, sondern vielmehr eine Haltung, Konflikte aktiv und konstruktiv zu lösen.

In ihrer Gründungsphase war die Supervision in Organisationen in- und außerhalb der Sozialen Arbeit ein Arbeitsbereich. Diesen hat sie weitestgehend zurückgebaut. Lediglich eine soziale Einrichtung supervidiert sie noch, aus persönlicher Verbundenheit. Entwickelt hat sich statt dessen der Arbeitsbereich des Führungskräftecoachings für Selbstzahler oder in Kostenträgerschaft der Betriebe.

Die Tätigkeiten von Herrn Gundlach auf struktureller Ebene umfassen mehrere Arbeitsbereiche: die „Unternehmens“-Beratung von Trägern der Kinderbetreuung, die Entwicklung von bedarfsorientierten Konzepten für Kinderbetreuung von Unternehmen und die Entwicklung von Produkten zum rationellen Management von Kinderbetreuungseinrichtungen. Im ersten Bereich der Beratung von Trägern geht es darum, kreative Problemlösungsstrategien für die Träger zu entwickeln. Kommunale und kirchliche Träger, letztere erteilen die Mehrzahl der Aufträge, bekommen angesichts zurückgehender Geburtenzahlen und auch finanzieller Knappheit zunehmend Finanzierungs- und Qualitätssicherungsprobleme. Herr Gundlach sieht es in diesem Rahmen als seine Aufgabe an, aktiv und kreativ diesen Situationen zu begegnen, statt reaktiv die Einrichtung zurückzubauen oder zu schließen. Es geht nicht darum, in verengter betriebswirtschaftlicher Sicht beispielsweise Personal abzubauen, sondern das „Produkt“ – mit Hilfe betriebswirtschaftlicher Methoden – so zu verändern, dass eine hochwertige Arbeit zu einem wirtschaftlich „vernünftigen“ Preis angeboten werden kann. Ausgehend von der Analyse der Stärken und Schwächen soll die Organisation so verändert werden, dass z. B. Arbeitsbedingungen optimiert werden und so eine höhere Qualität entsteht. Qualitätsverbesserung bietet, davon geht er aus, die Chance der besseren Positionierung am „Markt“ und damit der Sicherstellung der Existenz. Qualität ist dabei keine fest definierbare starre Markierung, sondern bedeutet, sich – das ist das prioritäre Ziel – an den Bedürfnissen der „Kunden“, nämlich der Familien zu orientieren. Die Träger werden beraten in Kunden- und Mitarbeiterorientierung, in Personalentwicklung, Team- und Leitungsarbeit. Zu diesem Bereich gehörte im Rahmen der Etablierung dieses Angebots auch, als Vortragsreisender“ zum Thema der Erfordernisse und Organisation von Kinderbetreuung sowie der Vereinbarkeit von Arbeit und Familie unterwegs zu sein und somit eine „Fortbildungsfunktion“ zu übernehmen.

Ausgehend von dem Problem des Ausbalancierens von familiären Interessen und der von Arbeitgebern ergibt sich ein Arbeitsfeld, das daraus besteht, Kinderbetreuungen zu konzeptuieren, die den Anforderungen von Unternehmen und ihren Mitarbeitern maßgeschneidert sind und daher durch die Unternehmen finanziell unterstützt werden. Herr Gundlach baut die Einrichtungen auf und managt sie für das Unternehmen. Die Bedarfe von z. B. Mitarbeiterkindergärten für städtische Angestellte sind andere als die einer international besetzten Bank oder eines Großunternehmens, das rund um die Uhr arbeitet. Während Herr Gundlach zu Beginn seiner Selbstständigkeit noch davon ausging, dass flexible Betreuungen durch z. B. Tagesmütter den Bedarf darstellen, entwickelte sich in den letzten ca. fünf Jahren der Bedarf an Institutionen. Sowohl Unternehmen, als auch die Mitarbeitenden sind zögerlich bei der Inanspruchnahme von professionell vermittelten, jedoch sich im privaten Bereich abspielenden Kinderbetreuungen. Sie bevorzugen institutionelle Kinderbetreuungen, auf die sie formalisierter Einfluss nehmen können und von denen sie sich stärkere Verlässlichkeit erhoffen. Für die finanziell engagierten Unternehmen sind Institutionen der Kinderbetreuung Aushängeschilder, die öffentlichkeitswirksam allseits publik sind. Sie binden Mitarbeiter stärker an das Unternehmen. Das betriebliche Engagement in der Kinderbetreuung verändert die Lebenssituationen der Mitarbeitenden, was sich beispielsweise in erhöhten Schwangerschaftsraten äußert. Die Veränderung der Rahmenbedingungen und das Vertrauen darin führt die Mitarbeiter zu einer veränderten und mutigeren Lebensplanung.

Im Zuge des Managements von Kindertagesstätten entwickelt Herr Gundlach nicht nur Konzepte der Mitarbeiterführung oder Bedarfsanpassung, sondern auch des möglichst rationalen Betriebs. Er ist beispielsweise an der permanenten Entwicklung von Software beteiligt, die das Finanzmanagement der Einrichtungen so weit als möglich automatisiert. Herr Gundlach bewegt sich mit seinem Unternehmen systematisch quer zu den unterschiedlichen Märkten und Adressatenbezügen und kombiniert sie in ergänzender Form.

Herr Steiner hat in Ergänzung seiner Praxistätigkeit einen langfristigen Auftrag zum Coaching-on-the-job in einer ostdeutschen Jugendhilfeeinrichtung angenommen. Er entwickelt dort eine neue Konzeption für eine ältere Jugendhilfeeinrichtung in freier Trägerschaft, die ihre Zielgruppe ändern muss. Diese Konzeption umzusetzen verlangt von den Mitarbeitern der Einrichtung eine Erweiterung ihrer bisherigen Kompetenzen. Diesen Prozess gestaltet und begleitet Herr Steiner. Dabei geht es beispielsweise um die Einführung in Hilfeplanverfahren. Ursprünglich als Notlösung gedacht, macht Herrn Steiner die Arbeit sehr viel Spaß und er hofft, nach dem Ende dieses Auftrags auf sozial-struktureller Ebene weitere Tätigkeiten dieser Art akquirieren zu können.

Herr Schwamm ist geschäftsführender Gesellschafter einer GmbH, die in Organisationsberatung, Teamentwicklung und Projektmanagement tätig ist. Er lebt mit seinem Unternehmen größtenteils davon, dass der Wandel Sozialer Arbeit im vollen Gange ist und von seinen Einrichtungen eine Anpassung an ebensolchen verlangt. Das produziert hohen Beratungsbedarf, der jedoch nur so lange in Anspruch genommen wird, wie die Einrichtungen selbst genügend Energie und finanzielles Potential haben, sich verändern zu können. In dieser Marktsituation ist es ein existentielles Problem, wenn gesetzliche Veränderungen im Raum stehen, deren Verabschiedung sich aber nur langsam gestaltet. Dadurch entstehen Unklarheiten in der Umsetzung und Verunsicherung der Träger und deren Mitarbeiter. Diese Verunsicherung behindere die Arbeit, da erst einmal abgewartet würde. Gleichzeitig rufen eben diese Veränderungssituationen erst den Beratungsbedarf hervor. In dieser Situation, in der den Trägern noch nicht klar ist, ob, wann und wie sie handeln sollen, versucht Herr Schwamm sich dadurch zu positionieren, indem er Konzepte der Veränderung liefert, die sich weitestgehend an den kommenden Veränderungen orientieren, aber die Einrichtung ermutigen, sich aus eigenem Antrieb und für die eigene Arbeitsverbesserung zu verändern. Existenzbedingung für Herrn Schwamm ist, die sich verändernden Rahmenbedingungen

permanent zu analysieren und Konzepte der aktiven Reaktion darauf zu entwickeln. Diese Arbeit hilft den Auftraggebern, sich und ihre Einrichtungen an die Anforderungen anzupassen und hat insofern einen emanzipatorischen Charakter, als dass sie dabei an ihrem „Markt“ handlungsfähig bleiben sollen. Das Unternehmen konnte in den vergangenen drei Jahren sein Profil stärken. Der Begriff der „Organisationsberatung“ wird durch Qualitätsmanagement, Qualitätssicherung, konkrete Verfahren z. B. im Hilfeplan, zur Arbeitszeit- oder Entgeltentwicklung gefüllt. Ihre Aufgabe sehen die Unternehmer in einem „vorausschauenden Fitnessstraining“ für die Unternehmen der Auftraggeber: sie sollen ihre Effizienz und Effektivität vorausschauend steigern können, um auf sich ändernde Rahmenbedingungen eingehen zu können. Herr Schwamm hat die Erfahrung gemacht, dass, wenn per Gesetz Standards vorgeschrieben und kontrolliert werden, die meisten Einrichtungen sich freiwillig und aus eigener Initiative verändern, bevor sie und ihre Arbeit bemängelt werden. Er sieht „*erlebbare Qualität*“ (138) als Zentrum seiner Arbeit. Die Veränderungen in den Unternehmen werden daher auch nicht „aufgepfropft“, sondern „*eingeflanscht*“ (154), d. h. sie werden nicht nur konzeptioniert, sondern auch gemeinsam umgesetzt. Der Schlüssel zum Erfolg ist für die Unternehmen, so Herr Schwamm, die Orientierung an den Bedürfnissen der Adressaten. Das erfordere flexible Mitarbeiter, was wiederum zufriedener Mitarbeiter bedarf, um Kundenzufriedenheit zu erzielen. Dies bringe die Wirtschaftlichkeit. Eine innovative Trägerpolitik, so Herr Schwamm, müsse nicht immer gleichbedeutend sein mit guter Arbeit. Gleichzeitig sei es so, dass die für den Kunden erfahrbare Qualität in erster Linie von den Mitarbeitern an der Basis abhängt, nicht prioritär von der Politik und Vorgehensweise des Trägers: „*Das was wir eben auch bei Trägern und Trägervertretern erleben, wo wir sagen Leute Leute, wo trotzdem in den Einrichtungen dann erst mal eine gute Arbeit gemacht wird. Das muss sich nicht per se widersprechen.*“ (302-304)

Zielgruppe der Arbeit Herrn Schwamms sind Träger der Sozialen Arbeit, am liebsten die Träger, die aufgrund ihrer finanziellen Situation noch in der Lage sind, sich aus eigenem Antrieb zu verändern und diese Veränderungen auch finanzieren können. Denn dort, wo sich was verändern kann, mache die Arbeit am meisten Spaß. Während zur Zeit der Gründung diese Zielgruppe noch stark aus Pflegediensten bestand, sind es heute Einrichtungen der Behindertenhilfe. Der „Markt“ der Pflege ist geprägt durch den Überlebenskampf der Dienste. Herr Schwamm sieht in diesem „*ungeordneten Markt*“ keine finanziellen Potentiale, die Veränderungen ermöglichen und auch keine Kraft zur Veränderung bei den Akteuren. Die starke Abhängigkeit von Kostenträgern und starker Konkurrenz und das Zusammenspiel dieser Faktoren lasse den Pflegediensten keinerlei Handlungsspielräume mehr. Diese fehlgeleiteten Energien führten dazu, dass „*sicherlich ein höherer Anspruch formuliert wird als er realisiert werden kann.*“ (70-71)

#### **4.6.5 Adressatenebene im „sozialen Markt“**

Aufgrund des Wechsels von Finanzierungsformen, insbesondere der Einführung fallbezogener statt pauschaler Finanzierungsformen erhalten mitunter selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter einen Zugang zur sozialstaatlich verankerten Sozialen Arbeit.

Problematisch hat sich aufgrund sozialstaatlicher Veränderungen und der Etablierung des Bereiches Pflege außerhalb der Professionen der Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, wie schon deutlich wurde, der Arbeitsbereich Frau Müllers und somit auch ihre Gründung entwickelt.

Auf bessere individuelle Ausgangsbedingungen aufgrund seiner politischen Kontakte, aber auch des Arbeitsbereiches, trifft Herr Bunk mit seiner Wohngruppengründung. Die Jugendlichen bleiben mit drei bis vier Jahren, längstens bis zum 21. Lebensjahr, recht lange in der Einrichtung, so dass die über Tagessätze abgerechnete Finanzierung auch über recht lange

Zeit gesichert ist. Sowohl Mitarbeitende, als auch die Jugendlichen fluktuieren kaum. So sinkt die Arbeitsbelastung, insbesondere die psychische, nach Vollbelegung der Einrichtung und somit ausgeglichener Finanzierung. Gute Kooperation mit dem Amt ist unerlässlich. Grenzen zu setzen, ist insofern ein Sicherungsprinzip für die Einrichtung. Die Organisationsform der privatwirtschaftlichen Selbstständigkeit bedeutet eben, dass die Konsequenz bei unkonstanter Arbeit in einem direkten Zusammenhang mit wirtschaftlichem Scheitern steht. Grenzen setzen und notfalls Probleme auslagern, mindestens aktives agieren, sichert konstantes Arbeiten und damit in einem sehr direkten Verhältnis Fortbestehen. Innere Ruhe wird damit zum unerlässlichen Kapital der Einrichtung. Herr Bunk befürchtet, dass das Ziel der Einsparungen der Jugendämter auch seine Einrichtung treffen könnte. Um vorbereitet zu sein auf härtere Verhandlungen, aber auch um die eigene Arbeitsweise zu definieren, hat die Einrichtung ein Qualitätsmanagement eingeführt. Sozialpädagogische Floskeln sollen mit konkreten Standards und deren Beschreibung gefüllt werden. Am Beispiel der Elternarbeit bedeutet das, dass der familiäre Kontext der Jugendlichen heute stärker berücksichtigt wird als vor vier Jahren. Das Erstgespräch mit den Jugendlichen findet in der Wohnung der Familie statt, die Elternarbeit ist definiert durch Häufigkeiten und Dauer des Zusammentreffens mit den pädagogischen Mitarbeitern.

Das Kleinstheim Herrn Müllers und seiner Freunde wäre im gleichen Arbeitsbereich angesiedelt worden wie die Wohngruppe Herrn Bunks. Hier wurden schon vor der Gründung die Definitionskraft des „geregelten Marktes“ deutlich: der Betrieb einer solchen Einrichtung verlangt zunächst einmal die Ausrichtung an den vorgegebenen Regelungen. Im Weiteren bestimmen Faktoren die Entwicklung, die weniger an formalen Regelungen orientiert sind, sondern vielmehr auf Beziehungsebenen beruhen, auf der Vernetzung mit den „Auftraggebern“ in den Ämtern und auf dem einrichtungsinternen Klima und den Faktoren, die ein „Image“ der Einrichtung kreieren. Dazu gehören auch die Arbeitsdefinitionen in Form der Konzeptionen der Einrichtungen. Diese „härteren“ und vergleichbareren „Selbstdarstellungen“ werden durch die Einführung der Qualitätsdefinitionen vielleicht eine höhere Bedeutung erlangen. Nicht zuletzt hängt die Chance, ob alleine auf sozialstaatliche Kostenträgerschaft basierende Selbstständigkeit von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern genügend Entwicklungsräume lässt, davon ab, wie durch politische Kontakte die eigenen Existenzbedingungen verbessert oder gesichert werden können.

Auch Herr Svenson war mit seiner Arbeit als Berufsbetreuer in seinen Entwicklungen durch sozialstaatliche Vorgaben begrenzt. Das war jedoch nicht in erster Linie der Grund für seine Probleme in der Arbeit, aufgrund derer er die Selbstständigkeit wieder aufgab. Herr Svenson arbeitete mit den Adressaten Sozialer Arbeit, die man früher als „Entmündete“ bezeichnete. Er war unzufrieden mit der finanziellen Entlohnung seiner Betreuungsarbeit. Eine Beschwerde am Landgericht zwecks Erzielung eines höheren Stundenlohns blieb erfolglos. Die Arbeit mit den Betreuten war nicht planbar, weil immer wieder zu jedem Zeitpunkt Krisen auftreten konnten, die ein sofortiges und flexibles Handeln erforderten. Die Entscheidung, die Arbeit in diesem Arbeitsbereich zu beenden, hatte neben der hohen Flexibilitätsanforderung noch einen anderen Hintergrund:

*„... und .. dann waren da noch einige persönliche Dinge, wo ich gemerkt habe aha, da ist ne Menge Verantwortung, da biste grad noch mal von einer Katastrophe vorbeigerannt .. von dem Tag an hab ich mir dann gesagt: Nee, jetzt (.) hörst Du auf.“ (97-101)*

Herr Svenson war hilflos, hatte keine Ahnung, mit welchen Interventionen er den Problemsituationen begegnen sollte:

*„In ne Psychiatrie einweisen ist natürlich (sicher) nicht immer das Non plus ultra, seh ich ja voll ein, aber wenn die Betreuten halt nicht mitziehen .. muss man es letztendlich machen und eventuell Schadensersatzansprüche sei es von (') zukünftigen Betreuern, sei es von Angehörigen oder sei es vom Gericht auch selber, zu (sicher) entgehen. ....Ja, wie soll ich sonst noch diese Verantwortung .. beschreiben, also man muss halt (') immer .. sofort alles parat haben ne?“ (171-178)*

Herr Svenson sah sich nicht mehr in der Lage, die Verantwortung für seine Tätigkeit und die Betreuten zu tragen. Bei einem Scheidungsverfahren achtete er nicht darauf, dass die Kostenverteilungen für die private Krankenversicherung geklärt wurde, mit der Konsequenz, dass die ältere und schwer kranke Frau ohne Versicherung war:

*„... und dann stehst Du da völlig hilf.. völlig hilflos ne? Da hilft Dir auch keiner, kein Richter kein nix. Bist da irgendwo verantwortlich ne?“ (217-220)*

Angesichts des Alleinseins und der Hilflosigkeit legte Herr Svenson zunehmend Wert darauf, sich selbst zu schützen und abzusichern. Er begann mit aufwändigen Dokumentationsmaßnahmen seiner Tätigkeiten, die eine höhere Arbeitszeit bei gleicher Bezahlung bedeutete. Das reichte ihm als Absicherung vor Schadensersatzklagen nicht aus und er sah auch versicherungstechnisch keine Lösung des Problems. Eine Haftungsbeschränkung per Rechtsform der GmbH kam finanziell nicht in Betracht:

*„Ja und das war wie gesagt der ausschlaggebende Punkt zu sagen, so kann das nicht laufen. Ich bin der Buhmann der (!) Nation, der Betreuende kann machen was er (!) will, er ist grundsätzlich (!) schuldlos .. da ich der gesetzliche Vertreter (!) bin .. für die jeweiligen Bereiche die festgelegt werden vorher ..hab ich ständig nur Ärger mit den, den Betroffenen und den Angehörigen.“ (265-271)*

Die Verantwortung als Betreuer hält Herr Svenson nicht für vergleichbar mit einem anderen Beruf und der eines Unternehmers, der bei einem Konkurs seine Maschinen verkaufe und die Angestellten in die mit Arbeitslosengeld gesicherte Arbeitslosigkeit entlasse. Die finanzielle Entlohnung konnte nicht hoch genug sein bzw. Geld war nicht das adäquate Mittel, die hohe Arbeitsbeanspruchung zu kompensieren. Ein Mehr an fachlichem Wissen und Berufserfahrung hätte sicherlich eher geholfen, eine persönlich erfolbringendere Bilanz auszubalancieren. Der Fall von Herr Svenson ist eine Arbeitsgeschichte, die den Arbeitsbereich und den „Markt“ des Berufsbetreuertums auf der Basis seiner individuellen Voraussetzungen mangelnder Fachlichkeit und insofern in einer sehr spezifischen Sichtweise erscheinen lässt. Aus der Sicht eines Berufsbetreuers mit langjähriger Arbeitserfahrung in der Sozialen Arbeit ergäbe sich eine andere Betrachtung, zumal dieser Arbeitsbereich mittlerweile ein etablierter für berufliche Selbstständigkeit ist und auch entsprechende fachliche Zusammenschlüsse auf regionalen wie überregionalen Ebenen, der Bundesverband der Berufsbetreuer, dem Rechnung tragen.

Nicht als langfristige Perspektive, sondern als ein Element der Möglichkeiten im Aufbau der Selbstständigkeit nutzte Frau Vogler Möglichkeiten der sozialstaatlich verankerten Sozialen Arbeit. Dies hat sie so schnell es die Ausweitung der anderen Arbeitsgebiete und die Arbeitsprozesse mit den Suchtkranken zuließen, beendet. Das hatte zwei Gründe: zunächst wollte sie das Arbeitsfeld Sucht zugunsten anderer Arbeitsfelder, z. B. der Mediation, minimieren. Darüber hinaus rechnete sie die Suchttherapien über die Bundesversicherungsanstalt ab, was für sie ökonomisch jedoch sehr uninteressant war, da die Entlohnung angesichts des hohen damit verbundenen Verwaltungsaufwands zu niedrig war, um ihre finanziellen Ziele zu erreichen.

Im Bereich des „Sozialen Marktes“, aber in spezifischer Form, arbeiten auch Herr Krosser und Herr Gundlach. Sie arbeiten nicht selbst mit Adressaten Sozialer Arbeit, aber strukturieren diese Tätigkeiten, die andere Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter ausführen. Der Betrieb von Kindertagesstätten verlangt ebenso wie die Unternehmungen von Herrn Bunk bzw. das Vorhaben von Herrn Müller die Erfüllung von Voraussetzungen, um die Betriebserlaubnis zu erhalten und beizubehalten. So personelle Qualifikationen, Raumgröße, Ausstattungen der sanitären Anlagen u. v. m. Die Finanzierung stützt sich in der Regel einerseits auf Beiträge der Eltern, andererseits auf Zuschüsse aus öffentlichen Kassen. Wie hoch diese Zuschüsse sind und welche Standards an welche Form der Kinderbetreuung angelegt werden, ist politisch definiert. Am Beispiel der Betreuung von Schulkindern kann dieser politische Einfluss im Trägerverein Herrn Gundlachs betrachtet werden. Landespolitisch wird die



Einführung einer „betreuten Grundschule“ beschlossen, in der die Betreuung der Kinder zu festen Zeiten bis zum Mittag gewährleistet sein soll. Die Gelder in Höhe von 5.000 Euro pro Schule und Jahr werden dadurch gewonnen, dass die bestehenden Plätze in Kinderhorten gekürzt werden. Für Betreute Grundschulen gelten keine Qualitäts- und Ausstattungskriterien wie für Horte, daher können mehr Kinder für weniger Geld betreut werden. Das Modell deckt zeitlich den Bedarf einer größeren Anzahl Menschen, weil nur eine Minderheit der Eltern tatsächlich eine Ganztagsbetreuung benötigt. Es wird politisch nicht eine Vielfalt parallel bestehender Betreuungen favorisiert, sondern der Fokus auf eine Halbtagsbetreuung begrenzt. Für den Trägerverein bedeutet diese Situation zweierlei: Einerseits sind die von ihm betriebenen Horte mit ihren Plätzen in Existenzgefahr. Andererseits muss die Betreute Grundschule organisiert werden und es entwickelt sich somit ein neues potentiell Tätigkeitsfeld. Herr Gundlach hakt dort ein und stellt Modelle zur Verfügung, die den Bedarf vor Ort aufnehmen und in ihren Organisationsstrukturen flexibel sind. D. h., dass abhängig vom regionalen Betreuungsbedarf der einzelnen Schule die Bedingungen, Konzepte und Zeiten der Betreuung definiert werden können. Fast ein Novum ist, dass Schule und Jugendhilfe gemeinsam ein Angebot gestalten. Herr Gundlach sieht sich in diesem Fall als Moderator eines schwierigen Prozesses. Er geht davon aus, dass ihn, seiner Firma und den Trägerverein diese politische Veränderung Arbeit für etwa zwei Jahre bringt. Insgesamt wird diese agierende Reaktion auf die politische Veränderung ihn und seine Firma nicht negativ beeinträchtigen. Für die einzelne Einrichtung des Trägervereins bedeutet sie jedoch erhebliche Veränderungen, die Umstrukturierungen und eventuell auch den Verlust von Arbeitsplätzen mit sich bringen können, wenn die einzelne Einrichtung nicht neue Tätigkeitsfelder für sich findet, die passungsgleich zu den Qualifikationen sind, was eben die Betreute Grundschule nicht ist. Auswirkungen hat die politische Veränderung auch für die Kinder und deren Eltern: angesichts anderer Betriebsmodalitäten Betreuter Grundschulen ist diese zwar insgesamt preisgünstiger als ein Hortplatz, wird aber nicht so hoch subventioniert. Das heißt, dass die Kostenersparnis der Eltern nicht in einem angepassten Verhältnis zu Qualitätskriterien der Betreuung steht. Sie geben nicht wesentlich weniger Geld aus, haben aber einen erheblich geringeren Qualitätsstandard. Möchten sie einen höheren Standard über eine „Aufbewahrung“ hinaus, sei es fachlich, in den Zeiten der Betreuung oder zusätzliche Dienste wie Mittagessen oder Hausaufgabenbetreuung, müssen sie diese privat und unsubventioniert finanzieren.

Herr Krosser managt die Abteilung eines Vereins, der chronifizierte Abhängigkeitserkrankte in ihrem häuslichen Umfeld begleitet. Diese Tätigkeit wird vom öffentlichen Kostenträger pro Fall finanziert. Der Fallbezug der Finanzierung wird in der Arbeitsstruktur beibehalten. Die Mitarbeiter sind formal selbstständige Sozialarbeitende und arbeiten in eigener wirtschaftlicher Verantwortung. Somit ist das unternehmerische Risiko des Trägervereins im höchsten Maße minimiert: gibt es keine Fälle, so laufen keine Kosten. Herr Krosser oder sein Geschäftspartner führen die Erstgespräche mit den Adressaten selbst, um sicher sein zu können, dass das von ihnen entwickelte Arbeitskonzept bei den Adressaten ankommt und nicht eine Variante dessen. Aber auch, um Überblick zu behalten und sich *„nicht die Zügel aus der Hand nehmen zu lassen“* (218-219). Das Modell des Betreuten Wohnens, Herr Krosser kritisiert diese Benennung der Dienstleistung und würde sie lieber als „Begleitung der Menschen“ bezeichnen, wäre ohne Anbindung an den freien gemeinnützigen und etablierten Träger nicht möglich gewesen, so seine Einschätzung. Der „Markt“ hätte nicht zugelassen, dass ein privater Anbieter ein Modell des Betreuten Wohnens so aufbaut. Nur durch den Namen und das Dach des eingeführten Vereins wurde das möglich. Sie hätten sich ohne die Lobby des Vereins nicht gegen den Einfluss größerer Verbände durchsetzen können. Dieser Arbeitsbereich als starke Säule seiner beruflichen Selbstständigkeit ist auf einer den „Markt“ überhaupt erst herstellenden Kooperation aufgebaut. Sie bringt als Nachteil mit sich, nur eine

geringe formale Identität als Selbstständiger zu vermitteln, sondern entspricht eher eine „geliehenen Identität.“ Über die Kooperation besteht ein Vertrag, der inhaltliche Einflussnahme des Vereins auf die Tätigkeiten Herr Krosser ausschließt. Aktuell entwickelt Herr Krosser Konzepte, den Arbeitsbereich auszudehnen auf forensische Gebiete sowie durch eine Zulassung nach dem neuen Soziotherapiegesetz sich die formale Qualifikation für diesen noch unklaren neu entstehenden „Markt“ zu sichern.

Herr Steiner arbeitet nach dem schwierigen Start mit seiner heilpädagogischen Praxis wieder bei seinem alten Arbeitgeber, einem Kurmittelhaus. Formal nicht mehr angestellt, sondern als Selbstständiger, aber er erfüllt die gleichen Aufgaben. Die psychosoziale Beratung wurde somit „outgesourct“. Herr Steiner wird pro Stunde bezahlt in einer Höhe, die die Kosten einer BAT IVa-Stelle incl. Arbeitgeberanteilen weit überschreitet. Die Arbeit ergänzt die Zeitstruktur ideal, da sie die in der Praxis unbelegten Vormittage abdeckt.

Die Konstanz der Erhaltung eigenständiger Entwicklungsmöglichkeiten als Grundlage der Erzielung ideeller und finanzieller Anerkennung gewährleistet in der beruflichen Selbstständigkeit im Bereich Sozialer Arbeit die Strategie, die eigenen Kompetenzen möglichst breit auszunutzen und somit die wirtschaftliche Existenz so breit als möglich auszurichten. Die breite Anlage der Existenzsicherung hat in der Gründungsphase eine marktöffnende Wirkung, der Bereich potentieller Aufträge ist größer. Sie bietet für den weiteren Verlauf und nach der Etablierung der Selbstständigkeit auch die Chance, sich auf die Methoden, Vorgehensweisen und Arbeitsgebiete stärker zu konzentrieren, die den persönlichen Lebens- und Arbeitsvorlieben näher kommen als andere und eröffnet somit Handlungsspielräume.

## 4.7 Finanzierungsstrategien und Existenzsicherung

### 4.7.1 Haltungen zu und Umgangsweisen mit finanziellen Fragen

Alle Interviewpartnerinnen und Interviewpartner kommen in den Interviews von sich aus auf die Themen „Soziale Arbeit“ und „Wirtschaftlichkeit“ zu sprechen und betrachten dies als „Spannungsfeld“ der Sozialen Arbeit. Von den Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern, die ihre Selbstständigkeit privatwirtschaftlich organisiert haben, wird betont, dass ihre Sozialarbeit einen hohen Wert habe und adäquat bezahlt werden müsse, was keineswegs caritativen Zielen widerspreche. Ökonomie und soziale Arbeit werden als zueinander gehörig definiert.<sup>136</sup> Die Ausrichtung der beruflichen Selbstständigkeit auf ihre Wirtschaftlichkeit ist nicht eine durch die Organisationsform bestimmte „Notwendigkeit“, sondern auch ein ausdrücklicher Wunsch an die eigene Arbeit. Je ausgeprägter die eigenen wirtschaftlichen Interessen der Gründungsperson sind, desto stärker wird das Unternehmen wirtschaftlich ausgerichtet. Dies bezieht sich nicht nur auf die Wahl der Rechtsform, der Arbeitsinhalte, Zielgruppen und Finanzierungsarten, sondern vor allem auf die Frage, ob die Arbeitsform der Freiberuflichkeit oder die Gründung einer Organisation gewählt wird.

Alle etablierten Selbstständigen versprechen sich von ihrer Selbstständigkeit, adäquat des „Wertes“ ihrer Arbeit „entlohnt“ zu werden und lehnen, wie die folgende Interviewpartnerin mitunter zu gering bezahlte Aufträge ab:

*„Aber ansonsten .. lehn ich auch inzwischen Lehraufträge ab, das kann ich mir einfach nicht leisten. Das muss auch /äh/ auf nen Finanzkontingent kommen das .. geht dann gar nicht, also für mich nicht.“ (796-800)*

Die Existenzsicherung durch selbstständige Sozialarbeit erfordert als Grundbedingung eine ausreichende Finanzierung. Angesichts dessen, dass systembedingt die Finanzierung Sozia-

---

<sup>136</sup> Eine Ausnahme bildet ein Interviewpartner, der jedoch im Sinne der Arbeitsteilung die Möglichkeit hat, die ungeliebten wirtschaftlichen Fragen an den zuständigen Geschäftspartner zu delegieren.

ler Arbeit aus sozialstaatlichen Mitteln zu den Zeiten, in denen die Probleme am stärksten sind, am schwierigsten ist, stellt sich die Finanzierungsfrage als ein zentrales Problem dar. Je eingeschränkter die möglichen Finanzierungsarten der gewählten Arbeitsgebiete, desto schwieriger gestaltet sich die Existenzsicherung und desto konsequenter muss innerhalb dieser Finanzierungsmöglichkeit aktiv gehandelt werden.

Kontrastierend dazu besteht eine Lösungsmöglichkeit darin, eine Vielfalt möglicher Finanzierungsarten zu kombinieren. Je besser diese Finanzierungssituation, desto größer werden die persönlichen Handlungs- und Entwicklungsspielräume und desto eher erfüllt die Soziale Arbeit die Bedürfnisse der eigenständigen Entwicklungsmöglichkeiten nach ideeller und finanzieller Anerkennung.

#### **4.7.2 Finanzierungsstrategien und Existenzsicherung außerhalb der Sozialarbeit**

Das als Verein organisierte Kino von Herrn Schulz kann aus den selbst erwirtschafteten bzw. den Zuschüssen der Kulturförderung keine Arbeitsplätze für den Mitarbeiterstamm finanzieren. Zu Beginn haben sich die Gründer als Studenten, durch Jobs an der Universität oder ähnliche Beschäftigungsverhältnisse finanziert. Danach begann die Existenzsicherung über das ABM-Karussell:

*„Leute, die nach der Uni, /ähm/ hier geblieben sind und nicht irgendwo anders ´ne Stelle gefunden haben, die haben dann ´ne ABM, diese typische ABM, ´n Jahr, vielleicht wenn´s gut geht, zwei Jahre, und dann wieder Arbeitslosigkeit, in der Arbeitslosigkeit schlägt man sich durch und dann wartet man wieder ein Jahr. Und so ging das immer.“ (390-398)*

Andere hätten ehrenamtlich gearbeitet, er habe an der Uni gearbeitet und im Kino eine Aufwandsentschädigung bekommen, andere seien im ABM-Arbeitslosigkeit-Wechsel immer im Kino gewesen. Mit zunehmender Entfernung aus dem Studierendenstatus und der schwieriger werdenden Fortführung des ABM-Karussells sowie der Absehbarkeit der Erfolglosigkeit des Hoffens auf eine höhere staatliche Förderung musste eine Alternative zur Sicherstellung einer dauerhafteren und weniger prekären Existenz in der Kinoarbeit geschaffen werden. Die als GmbH organisierten Kinos sollen diesen Zweck erfüllen. Die Gründung der GmbH und massive Kürzungen der Stadt und des Landes passierten gleichzeitig, stehen aber nicht in unmittelbarem Zusammenhang. Durch die Gründung des privatwirtschaftlichen Unternehmens habe der Druck, ihrerseits staatliche Mittel einzufordern, nicht nachgelassen und auch den für die Förderung zuständigen Personen sei die weitere Fördernotwendigkeit des ersten Kinos klar. Mittelbar bestehe schon ein Zusammenhang, da man sich durch die Erweiterung auch ein wenig Konkurrenz selbst geschaffen habe. Für das zweite Kino hätten sie jedoch komplett andere Wege des Sponsorings gesucht, die die Unterstützung des ersten Kinos nicht tangierten. Zum Zeitpunkt des Interviews ist das Ziel der Existenzsicherung durch die kommerziellen Kinos bei gleichzeitigem Freiraum der kulturellen Arbeit im ersten Kino noch nicht in der Form erreicht, als dass die finanzielle Belastung der hohen Gründungsinvestitionen ausgeglichen wäre und somit von einer Etabliertheit des Modells ausgegangen werden könnte. Aber die Hoffnung darauf, dass das Modell in einigen Jahren funktionieren wird, besteht:

*„Das ist der Wunsch, dass das B-Kino unsere Reproduktion sichert und /äh/ im A-Kino können wir halt verschiedene Sachen machen.“ (848-851)*

Im Gegensatz zur schrittweisen Verbesserung der Ausstattung des ersten Kinos im knappen finanziellen Rahmen sind die zweiten Kinos mit hohen Startinvestitionen gegründet worden. Die Ausstattung wurde mittels Krediten auf dem Niveau der eines Großkinos angesiedelt, um zu diesen konkurrenzfähig zu sein. Die zweite Gründung ist von daher im Gegensatz zur

Ersten mit einem wesentlich höheren wirtschaftlichen Risiko verbunden, das bei einem Scheitern einen langfristigen wirtschaftlichen Ruin der Betreiber hervorrufen würde.

Während Herr Schulz mit seinen Kinos verschiedenartige Finanzierungen nutzt, setzt Frau Neuler vollkommen auf den Markt der Selbstzahler. Frau Neuler hat etwa 25.000 Euro in ihre Gründung investiert. Sie erzielt knapp ein Jahr nach der Gründung zum Zeitpunkt des Interviews noch keine Kostendeckung und geht davon aus, dass es mindestens drei bis vier Jahre dauern wird, bis sie ihre Hauptexistenz aus dem laufenden Geschäft finanzieren können wird. Daher behält sie ihre Arbeitsstelle bei und versucht, die Gründung durch nahezu komplette Nutzung der Freizeit voranzubringen. Zwei Abende pro Woche arbeitet sie im Büro, die restliche Zeit zu Hause. Ihren Jahresurlaub verbindet sie mit den geschäftlich angebotenen Reisen bzw. nutzt ihn zur Akquise auf Seniorenmessen. Frau Neuler geht von einer langsamen, stetigen Erweiterung ihres Marktes aus, so dass die Idee vielleicht erst für die nächste Generation finanziell lukrativ wird. Die Vermittlung einer Dienstleistung durch den Service kostet, als Beispiel für die Preisgestaltung, 43 Euro.

### **4.7.3 Finanzierungsstrategien und Existenzsicherung in sozialstaatlich verankerter selbständiger Sozialarbeit**

In der Gründungsphase Frau Meiers ist die Finanzierung von Arbeitsstellen nicht von Beginn an gesichert und wird über Eltern, andere Jobs und Studentenstatus erfüllt. Die Einrichtung bekommt jedoch recht schnell staatliche Zuschüsse zu Lohnkosten, da die Landesregierung wechselte und die an der Regierung beteiligten Grünen entsprechende Fördertöpfe initiierten. Staatliche Mittel über die Anerkennung als Sozialstation fließen dreieinhalb Jahre nach der Gründung. Das erwirtschaftete Geld reicht jedoch weder zu der Zeit, noch nach der Einführung der Pflegeversicherung und den daraus resultierenden fallbezogenen Abrechnungsmöglichkeiten aus, um gesicherte, tariflich bezahlte Arbeitsstellen zu schaffen. Die Mitarbeitenden müssen finanzielle Krisen immer mal wieder durch Lohnverzicht abfangen.

Herr Bunk schafft es, trotz vollkommener Abhängigkeit von sozialstaatlicher Finanzierung, eine solide Finanzstrategie aufzubauen, die Gewinne abwirft. Herr Bunk startete seine Gründung mit einem erheblichen Investitionsvolumen. Sie investierten 225.000 Euro in eine Immobilie und beantragten ein Betriebsmitteldarlehen über 100.000 Euro, um bei einer kostenintensiven zwei zu eins Betreuung die Jugendlichen schrittweise aufnehmen zu können. Die Einrichtung wurde alle zwei Monate mit zwei Jugendlichen belegt. Das heißt, dass es mehr als ein Jahr dauerte, bis eine Vollbelegung erfolgen konnte, aber die vollen Lohnkosten bereits anfielen. Danach dauerte es ein dreiviertel Jahr, bis die Einrichtung einen finanziellen Stand erreicht hatte, dass sie bei langfristig angelegter Rückzahlung der Investitionsgelder finanziell gesund war. Insgesamt mussten die Gründer fast drei Jahre nach Gründungszeitpunkt mit einer prekären finanziellen Situation leben. Seitdem bewertet Herr Bunk die finanzielle Situation positiv. Der mit dem Jugendamt vereinbarte Tagessatz, aus dem sich die Einrichtung ausschließlich finanziert, konnte um die jährlich steigenden Tarifierhöhungen erhöht werden, während andere Einrichtungen ihren Tagessatz kürzen mussten:

*„... viele andere mussten runter gehen, aber wir hatten Glück. Aber vielleicht kenne ich den Kämmerer auch ganz gut. Ja, Verbindungen ist schon viel, Alexandra, also das, wenn de siehst, ich denke ich bin hier ganz gut bekannt, bei den Jugendämtern, also vorher auch schon. Wenn de da en guten Draht hast, dann wird's dir doch um einiges leichter gemacht.“ (110-113)*

2001 ist der erste Geschäftspartner Herr Bunks aus dem Unternehmen ausgestiegen und hat seinen Geschäftsanteil an eine neue Geschäftspartnerin verkauft. Zur Definition der Ablösesumme, die zu vollen Teilen an den alten Partner ging, wurde der durchschnittliche Gewinn der vergangenen drei Jahre verdoppelt. Die neue Partnerin finanzierte ihre Investitionskosten über ein Existenzgründungsförderprogramm, nachdem sich beide Geschäftspart-

ner bei der IHK und der Hausbank zusammen über Fördermöglichkeiten informiert hatten. Die Finanzierung stellte kein Problem dar, da das Unternehmen nach sechs Jahren Existenz im Gegensatz zur Gründungssituation bereits gute Umsatzzahlen vorweisen konnte. Beide Partner halten die gleichen Anteile am Unternehmen. Herr Bunk resümiert, dass er beim Wechsel der Geschäftspartnerschaft finanziell benachteiligt wurde, da seine aufwändigen Gründungsaktivitäten sich durch die vollständige Auszahlung der Ablösesumme an den ehemaligen Partner zu diesem Zeitpunkt nicht finanziell ausgezahlt haben. Seine Priorität liegt jedoch darin, eine Entlastung durch die neue aktive Geschäftspartnerin zu erfahren. Der Umsatz der Einrichtung liegt zum Zeitpunkt des zweiten Interviews bei 606.000 Euro. Die Geschäftspartner zahlen sich selbst als monatlichen Lohn das aus, was sie im Stellenplan, aus dem der Pflegesatz errechnet wird, vorgegeben haben: eine BAT IVa Stelle plus Sozialversicherungsabgaben, was in etwa 50.000 Euro seien. Den restlichen Gewinn von etwa 50.000 Euro pro Jahr belassen sie auf dem Geschäftskonto, um damit Neuanschaffungen zu tätigen und weiterhin das Haus zu renovieren. Die Gründungsinvestitionen selbst sind im Tagessatz auf lange Dauer verrechnet.

Für seine Altersversorgung investiert Herr Bunk monatlich 500 Euro in privaten Anlagen. Zum Zeitpunkt des zweiten Interviews etwa sieben Jahre nach der Gründung hat sich das Unternehmen nach einer langen Phase der existentiellen Konsolidierung zu einer „gepolsterten“ und etablierten Existenz entwickelt.

Im Gegensatz zu Herrn Bunk erreichte Herr Svenson keine Zufriedenheit mit seiner finanziellen Situation. Herr Svenson begann seine Arbeit in einer ihm unklaren Finanzierungssituation. Die Entlohnung nach dem Zeugensachentschädigungsgesetz erbrachte theoretisch Stundensätze zwischen 13 und 65 Euro. Nach den ersten Abrechnungen stellte sich für Herr Svenson die Situation so dar, dass er 13 Euro Stundensatz erhielt, für einzelne wenige Betreuungen 37 Euro, wenn Vermögen zu verwalten war. Eine Beschwerde beim Landgericht verschaffte keine Abhilfe. Diese Stundenlöhne beurteilt Herr Svenson als nicht ausreichend zum Aufbau einer wirtschaftlich tragfähigen dauerhaften selbstständigen Existenz, da nach Abzug aller entstehenden Kosten bei 120 Stunden pro Monat in etwa 600 Euro als Nettoeinkommen geblieben wären. Probleme hatte er damit, dass das Gericht als Auftraggeber auf Grundlage seiner Dokumentation nicht alle berechneten Stunden anerkannte und ihm etwa 10% seiner Rechnung kürzte. Mit dem neuen Betreuungsgesetz von 1999 sollte sich die Situation verändern. Er hätte sich verpflichten müssen, mindestens zehn Betreuungen gleichzeitig bei einer Stundenvergütung von etwa 30 Euro als diplomierter Sozialarbeiter durchzuführen. Das sei das absolute Minimum zum Aufbau einer Existenz, wobei er ab einer Zahl von 13 Betreuungen eigentlich eine Bürokräft zur Delegation der Verwaltungsaufgaben gebraucht hätte. Gleichzeitig beobachtete er eine steigende Konkurrenz, der er unterstellt, dass sie sich keine Gedanken über die ökonomische Gewinnträchtigkeit der Arbeit machten. 95% der ihm bekannten Betreuer hätten andere Einkommens- bzw. Absicherungsquellen. Sie hätten entweder ein Haus, oder einen gut verdienenden Partner oder lebten eigentlich von Unterhaltszahlungen des Ex-Partners. Nur wenige betrieben das Berufsbetreuung als existentiell dauerhafte Grundlage. Herr Svenson kommt zu dem Fazit, dass die Finanzierung zu einer bloßen Existenz ausreichte, aber nicht zum Aufbau eines Luxus, wie man ihn von Unternehmern kenne. Er gibt seine Tätigkeit vor Einführung des neuen Betreuungsgesetzes auf.

Eine andere finanzielle Ausgangslage stellt sich für Herrn Schwamm dar. Zwar sind seine Auftraggeber Träger Sozialer Arbeit, die selbst sozialstaatlich verankert finanziert werden. Da er im Auftrag dieser Träger arbeitet, ist er indirekt, aber dennoch von sozialstaatlichen Finanzpolitiken abhängig. Grundsätzlich kann er jedoch mit seiner strukturellen Arbeit höhere Preise erzielen als selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter in der direkten Arbeit mit Adressaten. Eine selbstständige Existenz ohne finanziellen „Prostitutionszwang“

ist Ziel Herr Schwamms. Angesprochen auf die wirtschaftliche Realisierbarkeit und Konkurrenzfähigkeit dieser Unternehmensphilosophie, erzählt Herr Schwamm, dass sie keine Tagessätze wie große klassische Unternehmensberatungen erzielen und sich in einem mittleren Preissegment ansiedeln würden. Die Preiskalkulation sei immer eine Mischkalkulation aus den einzelnen Unternehmensbereichen. In den eigenen Preiskalkulationen spiele auch der „menschelnde“ Faktor eine Rolle. Wenn ein Auftrag Spaß mache, eine Investition in die Zukunft sei, politische Wichtigkeit habe, in einem neuen Bereich Erfahrungen bringe oder eine kleine Einrichtung mit geringer finanzieller Ausstattung eine gute Sache verfolge, dann können die Tagessätze auch geringer ausfallen: *„das muss ich denk ich gucken und das ist halt das Schöne, wenn man das eigenverantwortlich steuern kann“* (856-857). Sie seien darauf bedacht, dass kein Auftraggeber einen höheren Umsatzanteil bringe als acht Prozent, um nicht in Abhängigkeiten zu geraten. Der finanzielle Erfolg soll nicht um den Preis des Authentizitäts- und Autonomieverlustes erkaufte werden. Das Thema der Abhängigkeiten hat zum Zeitpunkt des ersten Interviews eine große Relevanz. Die Expansionsbestrebungen lösten Expansionsdruck und finanzielle Engpässe aus. Beim zweiten Interview, drei Jahre später, hatten die Unternehmer es geschafft, sich mit eigener Kraft aus dieser misslichen Situation zu befreien. Das Problem war, dass die notwendige Akquise nicht unbegrenzt erweitert werden konnte, da die Unternehmer selbst in die praktische Arbeit involviert sind und sein wollen. Der Kostendruck wurde zur Bedingung für räumliche Verkleinerung. Die Schulungsräume, die sie bisher selbst unterhalten haben, wurden abgeschafft und durch angemietete Räume bzw. Räume der Auftraggeber ersetzt. Die Unternehmer haben ihre eigene Organisation in den letzten Jahren gestrafft, ihr eigenes Zeitmanagement überdacht. Der Umsatz der Firma blieb über die Jahre stabil um eine halbe Million Euro. Herr Schwamm arbeitet dauerhaft fünfzig bis sechzig Stunden pro Woche. Zum Zeitpunkt des ersten Interviews sah er sein Gehalt, vergleichbar mit BAT I incl. Arbeitgeberkosten, nicht als Adäquat zu diesem Zeitaufwand. Er ging aber davon aus, dass es sich im Laufe der Selbstständigkeit noch erhöhen würde. Das Ziel, sein Gehalt zu erhöhen, hat Herr Schwamm zum Zeitpunkt des zweiten Interviews erreicht, wenn es auch noch nicht die letzte Steigerung gewesen sei soll:

*„Ja, aber ich sag mal, noch nicht so geerntet, dass man sagen kann, man ist zufrieden.“* (368)

Die Höhe des Gehalts soll die hohen Arbeitsaufwände rechtfertigen und kompensieren können. Die Unternehmer konnten ihre Tagessätze in den letzten drei Jahren von 700 bis 750 Euro auf 1.000 Euro erhöhen. Dieser Mehrverdienst schafft ihnen Freiräume in ihrer Arbeit. „Unterm Strich“ ist eine der meist gebrauchten Formulierungen Herr Schwamms und steht dafür, dass die Gewinnträchtigkeit des Vorgehens multifaktoriell bestimmt ist. Neben der Höhe des Umsatzes und der Tagessätze ist wichtig, sich stärker am Markt positionieren und die Auftragslage verstetigen zu können:

*„Und was für uns, das hängt auch mit einem Stück Gelassenheit zusammen, was für uns sich in diesen drei Jahren ergeben hat, ist einfach noch eine stärkere Marktdurchdringung, ne stärkere Setzung, so dass man den Namen (Unternehmen) hat noch etwas besser verankern können. Und ja auch so dieses Prinzip von Mund-zu-Mund-Propaganda wirklich verlässlicher weitergeht. Von daher kann man sagen, wir sind immer noch in Situationen, wo wir uns immer in bestimmten Momenten um die Akquise bemüht sein müssen, aber auch immer wieder noch einen hohen Teil an Nachfragen haben, ohne das wir jetzt direkt aktiv akquirieren.“* (319-325)

Um ihre finanziellen Ziele zu erreichen, fokussieren Herr Schwamm und sein Geschäftspartner strategisch auf die Träger Sozialer Arbeit, die aufgrund ihrer Größe und ihrer Marktsituation in der Lage sind, höhere finanzielle Aufwände einzugehen.

#### 4.7.4 Kombinerende Finanzstrategien und Existenzsicherungen

Kontrastierend zu einseitig auf sozialstaatlich verankerten Finanzierungsstrategien ausgerichteten Existenzen besteht eine Lösungsmöglichkeit zur Erzielung größerer finanzieller Entwicklungsräume und Unabhängigkeit darin, eine Vielfalt möglicher Finanzierungsarten zu kombinieren. Bereits Ende der 1990er Jahre schätzte Herr Gundlach die Marktsituation so ein, dass sich die Haltung der Auftraggeber gegenüber Entlohnung seiner Arbeit positiv verändert. Er glaubt zu diesem Zeitpunkt, dass der Markt sich aufgrund der Erhöhung der Akzeptanz externer Dienstleistungen weiter öffnet und sich gewinnträchtiger gestaltet. Der als Verein organisierte Jugendhilfeträger, dessen Geschäftsführer Herr Gundlach und sein Partner sind, macht einen Umsatz von mehreren Millionen Euro. Die eigene privatwirtschaftliche Firma erreicht Ende der 1990er Jahre einen Umsatz von 250.000 bis 350.000 Euro. Die vorausgesagte Erweiterung des Marktes ist drei Jahre später eingetroffen: Der Umsatz der privatwirtschaftlichen gewinnorientierten GbR hat sich zwischen dem zweiten Interview im Winter 2002 und dem ersten drei Jahre zuvor verdoppelt. Die Umsatzsteigerung wurde einerseits durch eine Expansion erreicht, die natürlich auch mit wesentlich höheren Kosten einher geht. Andererseits konnte im gleichen Zeitraum der Tagessatz auf 900 Euro gesteigert werden. Das war vor drei Jahren auch das angepeilte Ziel, konnte jedoch nicht bei jedem Auftraggeber gehalten werden. Je nach finanziellem Potential der Träger lag der Tagessatz bei kleineren freien Trägern bei 600 Euro oder bei 750 Euro. Zur positiven Entwicklung hinzu kommt, dass Herr Gundlach die Erfahrung machte, dass die Bereitschaft der Eltern, für eine hochwertige Kinderbetreuung mehr Geld auszugeben, steigt. Im Rahmen der Betreuten Grundschule hat er kürzlich die monatlichen Kosten von 22,5 Euro auf 45 Euro verdoppelt und traf kaum auf Widerspruch. Zu den reinen Betreuungskosten hinzu können die Eltern „Produkte“ wie Hausaufgabenbetreuung und Essen hinzukaufen. Herr Gundlach fokussiert mit seinen Konzepten gezielt die Familien, die es sich leisten könnten, eine hochwertige Kinderbetreuung zum entsprechend hohen Preis einzukaufen. Das eigene Gehalt liegt zum Zeitpunkt des ersten Interviews zwischen BAT IVa und BAT III zuzüglich Arbeitgeberkosten. Zu der Zeit ist Herr Gundlach mit diesem Gehalt zufrieden, weil das Geld zum Leben reiche, die Arbeit Spaß mache und er sein eigener Chef sei. Das kompensiere den Wunsch nach mehr Geld. Zum Zeitpunkt des zweiten Interviews ist das Gehalt um wenige hundert Euro etwas gestiegen. Wie viel genau er verdiene, wisse er nicht, so Herr Gundlach. Das interessiere seinen Partner mehr und daher kalkuliere er das. Eine stärkere Marktdurchdringung und eine immense Umsatzsteigerung erbringen nur etwas mehr Gehalt, aber größere und strategisch genutzte Handlungsspielräume: Die Altersversorgung war bis vor einiger Zeit defizitär und musste ergänzt werden. Auf Betriebskosten wurde daher ein Haus gebaut, was mit der Firma oder gesondert verkauft werden kann und der Alterssicherung dient. Für diesen Hausbau ist Herr Gundlach für ein halbes Jahr aus der Alltagsarbeit der Firma ausgestiegen, weil es sein Traum war, ein Haus selbst zu bauen, den er sich erfüllt hat. D.h., es sind größere, auch finanzielle Handlungsspielräume vorhanden: Einerseits Geld für Investitionen, zum Anderen ein Geschäftsverlauf, der einen langdauernden Wert vermuten lässt, andererseits auch eine Arbeitsbelastung der Partner, die eine Abkehr der Hälfte der Arbeitskraft vom Alltagsgeschäft zulässt, auch wenn sie der Firma wieder zugute kommt. Eine Variante der Alterssicherung ist, die Firma zu verkaufen oder dass sie bis dahin so eigenständig läuft, dass sie sich auf „Kürarbeiten“ konzentrieren können und weiterhin an der Firma verdienen. D. h. die Denkarbeit für die Alltagsarbeit liefern zu können und nicht mehr operativ tätig zu sein. Die größeren finanziellen Potentiale spiegeln sich nicht in der Höhe des monatlichen Gehalts, sondern werden gezielt genutzt, um eine sichere und adäquate langfristige Existenzsicherung für das Alter aufzubauen. Herr Gundlach versucht selbst, seine Arbeitszeit und die Zeit für die Familie auszubalancieren. Zum Zeitpunkt des ersten Interviews übernimmt er selbst jede zweite Woche die Kinderbetreuung nach dem Hortaufenthalt am Nachmittag und beendet seine Arbeit früher, was er in der anderen Woche wieder

einarbeiten muss. Zum Zeitpunkt des zweiten Interviews ist die Arbeitsbelastung gestiegen. Während es ihm vor drei Jahren noch nicht möglich schien, seine vertraglich mit dem Partner geregelte Option, ein halbes Jahr auszusetzen, um sein begonnenes Aufbaustudium zu beenden, hat er diese „Pause“ mittlerweile genutzt. Jedoch nicht zum Abschluss seines Studiums, sondern zum eigenhändigen Hausbau im Sinne des Unternehmens.

Auch Frau Vogler kann auf eine positive Geschäftsentwicklung zurückblicken. Ihr Umsatz hat sich in den vergangenen drei Jahren verdreifacht. Gerade die Mediationsausbildungen bringen eine Umsatzerhöhung ein, verursachen jedoch auch höhere Kosten durch die zu zahlenden Referentenhonorare. Es werden zunehmend mehr Aufträge über die Praxis abgewickelt, die andere Selbstständige erfüllen. Ihren eigenen Tagessatz konnte Frau Vogler anheben auf 750 Euro, während sie vor drei Jahren noch 550 bis 700 Euro erzielte. Die Suchttherapien, die Frau Vogler zu Beginn ihrer Gründung als Standbein nutzte, erbrachten 35 Euro pro Stunde und werden heute nicht mehr durchgeführt. Ein größerer betrieblicher Auftraggeber muss für Coaching oder Mediation mindestens 110 Euro plus Mehrwertsteuer zahlen, während private Selbstzahler in etwa die Hälfte aufwenden müssen. Die Bereitschaft, aus dem privaten Einkommen als Selbstzahler bei Bedarf in eine Mediation zu investieren, steige, so Frau Vogler. Für das finanzielle Ergebnis sei jedoch noch immer ein vergleichsweise hoher Aufwand nötig. In den verschiedenen Arbeitsbereichen Frau Voglers zeigen sich nicht allein aufgrund der unterschiedlich hohen Stundenlöhne Gewinnerwartungen. Wenn nur wenige Stunden am Stück abzurechnen sind, hohe Fahrtaufwände entstehen oder ein Termin einen ganzen Tag blockiert, kann auch ein gut bezahlter Auftrag nicht lohnenswert sein. Die finanzielle Gewinnerwartung resultiert daher auch aus einem Zeit- und Terminmanagement. Wobei Frau Vogler Wert darauf legt, prozessorientierte Entwicklungsprozesse wie Coaching und Mediation trotz geringerer Gewinnerwartung als solche zu führen und die Menschen über einen Zeitraum hinweg zu begleiten. Der Gewinn der Praxis ist in den vergangenen Jahren gleich geblieben. Frau Vogler zahlt sich selbst noch immer ein zu BAT II plus Arbeitgeberkosten vergleichbares Gehalt aus. Die Buchhaltung und den finanziellen Überblick behalte ihr Mann, weil ihr selbst das keinen Spaß mache und sie sich nicht mehr als irgend nötig mit Formalitäten beschäftigen möchte. Vor drei Jahren arbeitete Frau Vogler an fünf bis sechs Tagen pro Woche. Sie arbeitete gerne und schätzte die Freiheit, sich nicht an vorgegebene Arbeitszeiten halten zu müssen. In ihrem Urlaub erarbeitete sie neue Konzepte, was ihr Spaß macht. Zum Zeitpunkt des zweiten Interviews hat sich entgegen ihrer eigentlichen Planung ihre Arbeitszeit auf eine volle Sieben-Tage-Woche erhöht.

Herr Steiner hat sich vor der Eröffnung seiner Praxis über Existenzgründungen und ihre finanziellen Fördermöglichkeiten bei der Handelskammer, Banken und dem Berufsverband informiert. Voller Selbstvertrauen in das eigene Vorhaben finanziert er die Gründung ohne eigenes Kapital mittels eines Eigenkapitaldarlehens der Deutschen Ausgleichsbank. Die Kommunikation mit seiner Hausbank gestaltet sich zu Beginn der Gründungsphase schwierig. Er legte dort sein fachliches Konzept vor und fragte, welche wirtschaftlichen Informationen die Bank zur Kreditvergabe brauche. Daraufhin bekam er eine grundsätzliche Ablehnung aufgrund fehlender Informationen. In dieser Krise suchte Herr Steiner den Bankdirektor auf und legte seine Enttäuschung über die mangelnde Kommunikationsfähigkeit der Bank dar. Er bekam dann sowohl die gewünschten Auskünfte, als auch nach Einreichen der erforderlichen Geschäftspläne und der positiven Wirtschaftsprüfung, den Eigenkapitalkredit. Die Klarheit seines Ziels war in dieser Situation wichtig, um sich mit seinem Vorhaben durchsetzen zu können. Den Beginn seiner Gründung unterstützt das Überbrückungsgeld des Arbeitsamts. Für einen normalen, aber positiven Verlauf der Gründung wäre die Höhe des Startkapitals ausreichend gewesen, nicht aber um die Krise der ausfallenden Kostenübernahmen zu überbrücken. Die Kalkulation ging nur deswegen auf, weil Herr Steiner Alternativen in anderen Arbeitsbereichen entwickelt hat. Das Problem der Abhängigkeiten von Kos-



tenrätgerschaften scheint die Bank in ihrer Wirtschaftsprüfung nicht einbezogen zu haben. Drei Jahre nach der Gründung im Frühjahr 1999 trägt die Praxis ihre Kosten und die Bürokosten der anderen Arbeitsbereiche. Die ergänzenden Arbeitsbereiche bilden den Gewinn und die Existenzsicherung Herrn Steiners. Eine Sitzung in der heilpädagogischen Praxis kostet – mit Verhandlungsvariabilität je nach Finanzpotential im Durchschnitt 45 Euro. Richtlinie und Ausgangspunkt sind 55 Euro, die auch die Arbeit im Kurmittelhaus pro Stunde einbringt. Das Coaching-on-the-job wird mit einem wesentlich höheren Stundensatz entlohnt. Die Praxis selbst als Basis der beruflichen Selbstständigkeit ist der am wenigsten lukrative Arbeitsbereich, da sie die höchsten und konstante Kosten verursacht. Sie steht jedoch für den eigentlich gewünschten Arbeitsbereich, der durch den Mehrverdienst in den anderen Arbeitsbereichen in seiner Existenz gesichert werden kann. Die Kombination aus lukrativen und sich selbst tragenden Bereichen macht insgesamt eine finanziell gute Existenz bei einer als ideal bewerteten Arbeitsbalance möglich. Das erzielte Einkommen Herrn Steiners entspricht seinen Vorstellungen. Privat hat er bei einem durchschnittlichen Arbeitsaufwand von 50 Stunden pro Woche monatlich netto etwa 2.500 Euro zur Verfügung. Nach der motivierten Gründung und einem schwierigen Beginn entwickelt sich eine zufriedenstellende Tendenz. Die Gründung ist nach drei Jahren zwar existenzsichernd, aber noch nicht sicher etabliert, da der lukrativste Arbeitsbereich aus nur einem, zeitlich begrenzten Auftrag besteht. Wenn dieser Auftrag ausgelaufen und die entstehende Lücke gefüllt ist, wird sich die Art einer dauerhaften Etablierung erweisen können.

Auch Herr Krosser hat unterschiedliche Einkommensquellen. Schwerpunkt ist der Managementvertrag mit dem Trägerverein des Betreuten Wohnens, in dem er eine Pauschale für jeden neu aufgenommenen Klienten erhält. Dieses Standbein hat sich schneller entwickelt und ist bislang lukrativer, als das der Mediation, des Coachings und Outplacement, das sich noch steigern soll. Gegenüber dem Betreuten Wohnen hat der wachsende Markt der Privatzahler im Coachingbereich seine Probleme, weil er dort Zahlungssäumnisse abfangen muss. Im Bereich des Alkoholcoachings können Aufträge prekär werden, wenn es um die Verhinderung z. B. von Ausschluss aus dem Wirtschaftssystem geht, aber das Ziel nicht erreicht werden kann und der Adressat am Ende des Prozesses nicht mehr die finanziellen Ressourcen zur Verfügung hat wie zu Beginn. Den Bereich der Soziotherapie möchte Herr Krosser sich mittels Beantragung der Zulassung formal erschließen und sichern, obwohl die zu erreichenden Stundensätze nicht den Vorstellungen seiner Existenzsicherung entsprechen werden. Der Umsatz Herrn Krossers steigt kontinuierlich. Die Entwicklung der Finanzierung hat einen positiven Verlauf. Sein Einkommen, aber auch seine Arbeitszeitaufwände zwei Jahre nach dem Sprung in die selbstständige Vollexistenz liegen höher als die ehemalige Arbeitszeit und das Angestelltengehalt von Bat IVa, er hatte seither nie ein niedrigeres Einkommen. Ein minimales Einkommen erzielt Herr Krosser durch Lehraufträge an der örtlichen Hochschule, die sich dadurch rechnen, dass er daraus sein Image speist und Praktikanten sowie Mitarbeiter für seine Bürobesezung finden kann. Auch durch sein Hobby, klassischen Gesang, hat Herr Krosser ein aufgrund des geringer werdenden Zeitbudgets kleiner werdendes Einkommen im Geringfügigkeitsbereich. Seine Alterssicherung hat Herr Krosser privat angelegt. Trotz seiner finanziell guten Situation hat Herr Krosser hin und wieder, gerade in Flautephasen, Existenzängste. Diese Krisen nutzt er zur Aktivität, neue Arbeitsideen zu entwickeln, um seine Situation zu verbessern und Geld einzunehmen. Es dauerte eine ganze Zeit, bis er sich daran gewöhnt hatte, dass in der beruflichen Selbstständigkeit die Finanzströme nicht so regelmäßig fließen wie im Angestelltenverhältnis. Er schloss seinem Bedürfnis zur Absicherung entsprechend Versicherungen ab und sorgte für seine Altersversorgung. Verkalkuliert hat Herr Krosser sich in der Phase von der Teilzeitselbstständigkeit zur Vollexistenz mit steigenden Umsätzen einmal darin, Gelder für die Steuer zurückzulegen. Diese finanzielle Krise konnte er jedoch aufgrund der positiven Geschäftsentwicklung bewältigen.

Obwohl Herr Krosser eine kaufmännische Ausbildung sowie eine Zusatzausbildung im Sozialmanagement absolviert hat, sieht er Defizite in seinen betriebswirtschaftlichen Kenntnissen:

*„Ja, em, den Kaufmann muss ich , dieses Geschick muss ich mir auch einkaufen. Da dran scheitere ich, ich kann verkaufen, ich kann auch tingeln auf dem Markt, ich kann auch gut dieses Modell verkaufen, ich kann auch gut Mediation vertreten, also ich steh zu dem was ich hier mache und ich kann mich gut identifizieren, aber alles was auf dieser wirtschaftlichen, Kalkulation.. also.. davon hab ich.. eh,eh, das ist nicht wirklich mein Ding.“ (675-679)*

Herr Krosser weiß, welchen Stundenlohn er einnehmen muss, um seine Existenz zu sichern. Unter 40 Euro sei die nicht gewährleistet. Die Kostenkalkulationen der Aufträge lässt er jedoch durch die Kooperationspartner des Trägervereins bzw. mit denen er in den anderen Arbeitsbereichen zusammenarbeitet, berechnen.

Insbesondere die Finanzsituation der selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, die unterschiedliche Finanzierungsstrategien parallel nutzen, erfüllt das Ziel der finanziellen Anerkennung der geleisteten Arbeit. Die selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter erreichen mindestens die Einkommen, die sie in Leitungsfunktionen Sozialer Arbeit bzw. in anerkannteren akademischen Professionen erzielen würden, wenn nicht sogar höhere. Allerdings müssen sie zeitliche Aufwände erbringen, die wesentlich jenseits einer Wochenarbeitszeit von 38,5 Stunden im Öffentlichen Dienst liegen. Je besser die Finanzierungssituation, desto größer werden die persönlichen Handlungs- und Entwicklungsspielräume und desto eher erfüllt die Soziale Arbeit die Bedürfnisse der eigenständigen Entwicklungsmöglichkeiten. Für die einseitig auf sozialstaatliche Finanzierungsstrategien ausgerichteten selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, wenn sie im direkten Adressatenbezug stehen, ist die Erzielung höherer Einkommen als der angestellter Berufskolleginnen und -Kollegen schwieriger. Während Herr Bunk sehr strategisch seine Entwicklungsräume zur Verbesserung der Finanzsituation nutzt, sich aber trotzdem in einem möglicherweise einmal existenzbedrohenden Abhängigkeitsverhältnis befindet, erzielen Herr Svenson und die freiberuflichen Mitarbeitenden Herrn Krossers prekärere Umsätze. Um mit Stundenlöhnen von etwa 30 Euro eine Existenzsicherung zu erzielen, muss eine effektive und effiziente Arbeit geleistet werden, um entsprechend viele Fälle betreuen zu können. Das individualisiert getragene unternehmerische Risiko erhält keinen finanziellen Ausgleich.

## **4.8 Erfolgsbeurteilungen und Perspektiven**

Ihre berufliche Selbstständigkeit bewerten die Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter als erfolgreich und zufriedenstellend, wenn sie ihr Ziel der finanziellen und ideellen Anerkennung ihrer Arbeit erreicht haben. Dieses Ziel haben sie umso eher erreicht, je größer die selbst geschaffenen Handlungsspielräume sind. Somit ist eine erfolgreiche Bewertung auch prozessabhängig: verändern sich aufgrund wechselnder Geschäftsverläufe die Handlungsspielräume, verändert sich die Beurteilung. Die eigenen Perspektiven hängen mit der erreichten Zufriedenheit in der Erfüllung der Ziele der Selbstständigkeit zusammen.

### **4.8.1 „Scheitern“: Selbstbestimmte Arbeitsaufgabe aufgrund mangelnder Entwicklungsmöglichkeiten**

Sind eigenständige Entwicklungsmöglichkeiten nicht mehr gegeben oder werden stark eingegrenzt, wird die berufliche Selbstständigkeit von einigen Gründerinnen und Gründern wieder aufgegeben. Diese geben in der Krise aus eigenem Antrieb auf bzw. führen das Gründungsvorhaben nicht weiter, wenn sie ihr Bedürfnis nach Eigenständigkeit und Entwicklungsmöglichkeiten nicht eingelöst sehen. Dieser Schritt ist nicht in erster Linie an „objekti-

ven“ ökonomischen Machbarkeiten orientiert, sondern ist Ergebnis einer persönlichen Bilanzierung. So auch im Fall von Herr Svenson: 1998, ein Jahr nach Beginn seines Studiums wendet sich Herr Svenson an die Betreuungsbehörde, um sein Geld als Berufsbetreuer zu verdienen. Diese weist ihm sogleich mehrere Fälle zu. Ihm ist zunächst unklar, wann ein Betreuer ein unbezahltes Ehrenamt ist und ab wann ein Berufsbetreuer bezahlt wird. Im Laufe seiner Betreuungsarbeit lernte Herr Svenson dann, dass er – zu der Zeit noch – nach dem Zeugenschutzschädigungsgesetz entlohnt wurde und zwischen 13 und 65 Euro möglich gewesen seien. Er habe jedoch nie mehr als 25 Euro bekommen. Er hoffte, das Einkommen in Laufe der Zeit steigern zu können und hat trotz seiner Unzufriedenheit mit der Bezahlung weitergearbeitet. Er betreute gleichzeitig bis zu dreizehn Fälle unterschiedlichen Alters und Vermögen. Herr Svenson führt für die Aufgabe seiner Tätigkeit mangelnde Finanzierung an. Gleichzeitig gelang es ihm aber, wie er an anderer Stelle des Interviews erzählt, in den Zeiten seiner Selbstständigkeit Gelder zu sparen, die ihm ermöglichen, ohne parallele Arbeit seine Diplomarbeit zu schreiben und genügend Potential bieten, nach dem Studium eine längere Zeit der Perspektivenentwicklung überbrücken zu können. Die mangelnde finanzielle Anerkennung steht nicht im Verhältnis zu der Belastung durch die Arbeit. Nicht aus arbeitszeitlicher Sicht, sondern wegen psychischen Drucks. Herr Svenson konnte die Verantwortung für sein sozialarbeiterisches Handeln nicht mehr übernehmen, da er nicht auf ausreichende Fachkompetenz zurückgreifen konnte. Ihm fehlten schlichtweg Kompetenzen, ein Verständnis der Probleme seiner Adressaten erzielen zu können und bedürfnisorientierte Interventionen zu entwickeln. Daher entstand aufgrund des Mangels an „fachlichem Handwerkszeug“ eine berufliche Krise in der Selbstständigkeit. Die Belastungen und Verantwortungen wurden so hoch, dass sie mit finanziellen Mitteln nicht kompensiert werden konnten. Herr Svenson muss sich mit dem Ende seines Studiums und der Aufgabe des Berufsbetreuerechts neu orientieren. Er strebt eine Festanstellung an. Ideal fände er, eine Teilzeitstelle zu haben und sich nebenberuflich eine selbstständige Existenz aufbauen zu können:

*„Weil .. ich weiß jetzt schon, dass ich's aller Wahrscheinlichkeit nach nicht lange in einem Unternehmen aushalte, das haben mir so meine (sicher) Praktika auch schon gezeigt, dass so nach nem halben Jahr, grad im zweiten Praktikum, die sind dann schon fast Vollzeitaktivitäten, dass man ... ja, dass bei mir dann so ... die Grenze schon fast erreicht war. .. Und als Selbstständiger man halt immer neue Herausforderungen .. man in jeglicher Hinsicht einfach flexibler.“ (646-654)*

Zur Absicherung würde er gerne mit einem Unternehmenspartner gründen. Eine partnerschaftliche Selbstständigkeit soll demnach eine Alternative zum Nicht-Aushalten einer Festanstellung bieten. Beim Nachdenken über mögliche Bereiche seiner Selbstständigkeit entwickelt Herr Svenson Ideen, die wieder in der Sozialen Arbeit angesiedelt sind: Gründung einer eigenen Bildungseinrichtung, Vermittlung von Arbeitslosen oder ein Berufsbetreuerecht, das sich auf Vermögende spezialisiert. Zu diesen Ideen gelangt er, weil er bei der Suche nach Möglichkeiten an seinen Kompetenzen und Erfahrungen ansetzt. Hier zeigt sich das Problem des formalen Studienabschlusses ohne genügende fachliche Kompetenzen in der Sozialen Arbeit: mangels anderer Alternativen wird Herr Svenson eventuell wieder im Sozialen Bereich arbeiten wollen.

Herr Müller scheitert mit der Gründung eines Kleinstheims aufgrund mangelnder Kompetenzen, in diesem Fall auch an den organisatorisch-strukturellen Anforderungen Sozialer Arbeit. Die Aufgabe des Plans erfolgte letztendlich, weil die persönliche „Lebensvision“ der Gruppengründung im Freundeskreis den Anforderungen des Jugendamts nicht genügte.

Stehen der Aufwand „finanziellen“ und „humanen“ Kapitals nicht in einem akuten Missverhältnis zu „finanziellem“ und „humanem“ Ertrag, werden keine weiteren Lösungsstrategien entwickelt, sondern die Selbstständigkeit in dieser Form erst einmal aufgegeben. Faktoren für die Aufgabe sind mangelnde Kompetenzen im Fach Sozialer Arbeit sowohl im Bereich der Methodik, als auch in ihren Arbeitsstrukturen, zu deren Kompensation ein hoher Aufwand

betrieben werden müsste, der als nicht im Verhältnis stehend bewertet wird. Es schließt sich dann eine erneute Orientierungsphase an, in der neue Möglichkeiten, auch mit dem Schwerpunkt eigeninitiativer und eigenständiger Arbeit angestrebt werden. Solange die Selbstständigen mit ihrer Eigenständigkeit in der Selbstständigkeit grundsätzlich zufrieden sind und begründete Hoffnung dazu haben, dass ihre Arbeitsform das weiterhin gewährleisten wird, behalten sie sie bei und suchen in Krisensituationen und als grundsätzliche handlungsstragendes Muster die Suche nach aktiven Strategien, die eigene Lebens- und Arbeitssituation weiter zu verbessern oder das erreichte Niveau abzusichern. Herr Steiner hatte beispielsweise durch die fehlenden Kostenübernahmen seiner heilpädagogischen Tätigkeit eine existentielle Krise zu bewältigen. Er verfügte jedoch sowohl über das Handwerkszeug, als auch die strukturellen Kenntnisse der Organisation Sozialer Arbeit, in dieser Krise neue Wege entwickeln zu können. Das stellte eine Anforderung an ihn dar, aber keine Überforderung. Die entwickelten Lösungsmöglichkeiten boten das Potential, die Ziele der Selbstständigkeit erfüllen zu können, während das die Lösungsmöglichkeit, die für Herrn Müller in Frage gekommen wären, nicht beinhaltete.

Ob eine berufliche Selbstständigkeit von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern mittelfristig etablierbar bleibt, basiert in erster Linie auf den Kompetenzen der Akteure, vor allem auf den fachlichen. Sind diese ausreichend gegeben, bestehen Potentiale auch weniger unabhängige und handlungsbegrenzendere Ausgangslagen, wie z. B. die der einseitig ausgerichteten Konzentration auf ein sozialstaatlich finanziertes Arbeitsgebiet, so zu gestalten oder zu erweitern, dass existenzielle Krisen der Selbstständigkeit ihren Bestand nicht dauerhaft gefährden.

#### 4.8.2 Ambivalente Erfolgsbewertung

Herr Schulz definiert Selbstständigkeit nicht nur als beruflichen Status, sondern als Eigenschaft der Abhängigkeit bzw. Unabhängigkeit. Er habe die berufliche Selbstständigkeit, auch zum Zeitpunkt der Gründung der kommerziellen Kinos, nie als Veränderung im Sinne eines Statuswechsels betrachtet:

*„Also ich fühl mich jetzt so, so sehr selbstständig und so wenig selbstständig wie vor zehn Jahren auch.“*  
(209-210)

Die Begrenzung des Selbstständigkeitsgefühls resultiert aus dem nach wie vor hohen finanziellen Druck, der aufgrund der Gründungsinvestitionen bei der Eröffnung der kommerziellen Kinos beträchtlich gestiegen sei. Für Herrn Schulz bedeutet die berufliche Selbstständigkeit eine Fortführung ungesicherter, eher prekärer beruflicher Tätigkeit, die er eingeht, um im bevorzugten Arbeitsbereich tätig sein zu können. Ihm wäre ein kommunales Kino eigentlich lieber, wo er machen könne, „*was ich im Kopf hab*“ (1060). Verhandeln und denken als Geschäftsmann sei nicht seine Vorliebe:

*„... ich weiß man muss es, aber wenn ich diesen Aspekt vernachlässigen könnte, wär's mir lieb [...] für mich ist es nur notwendig, ich muss es machen, aber ich definier mich nicht darüber.“* (1066-1068/1119-1121)

Als „Erfolgsgeschichte“ bezeichnet Herr Schulz, dass sie es geschafft hätten, das gemeinnützige Kino unter schlechten Rahmenbedingungen zu gründen, zu etablieren und weiterzuführen. Herr Schulz sieht seine Perspektive zum Zeitpunkt des Interviews 1999 noch für etwa zehn Jahre in den Kinos. Er würde gerne noch einmal etwas anderes machen in seinem Leben, außerhalb des Kinos. Das wurde ihm in der belastungsreichen Zeit deutlich. Vermehrt, gerade dann, wenn er ausgelaugt und urlaubsreif sei, habe er Aussteigerphantasien. Die Belastungen selbstständiger Tätigkeit sind für Herrn Schulz der Preis seiner Arbeitsvorlieben. Könnte er diese anders erreichen, würde er die selbstständige Arbeitsform nicht wählen, sie ist ein eher ungeliebtes Mittel zum Zweck.

Frau Meier hat ein Ziel erreicht, sie hat sich einen Arbeitsplatz geschaffen. Prekär bleibt die Erfolgsbewertung, da dieser Arbeitsplatz aufgrund ihrer eigenen Lebenssituation und der Rahmenbedingungen des Arbeitsfeldes nicht die finanzielle und ideelle Anerkennung mit sich bringt, die sie sich erhofft hatte und sie sich nicht von ihm löst, da sie glaubt, keine Chancen auf dem Arbeitsmarkt angestellter Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen zu haben.

Seit der Gründung hat Frau Neuler die Erfahrung gemacht, dass ihr es sehr hilft, neben ihrer Arbeit als Angestellte kreativ zu sein und Ideen entwickeln zu können und zu dürfen und sich dies positiv auf ihre Arbeit als Angestellte auswirkt. Frau Neuler schätzt an der selbstständigen Arbeit, dass sie selbst sehen muss und sieht, was sie macht. Es gibt keine politischen oder professionellen Strukturen, die sie an etwas hindern, ihre Leistung wird marktförmig beurteilt:

*„... ja wir können da wirklich mehr (sicher) reingeben. Und man lässt uns ja auch, weil es ja unser Unternehmen ist, ja?“ (1437-1438)*

Die Arbeit in der Firma ermöglicht ihr, eines ihrer langjährigen Arbeitsprobleme zu minimieren, eine Distanz zu den psychisch kranken Klienten aufzubauen, denen sie sich vorher nur schwer entziehen konnte. Sie macht sich jedoch Gedanken darüber, dass sie angegriffen werden könne, ihre Angestelltentätigkeit gegenüber der Selbstständigkeit zu vernachlässigen, zumal sich die Kollegen schon durch ihre Angestelltenarbeit verschlissen sehen und nicht nachvollziehen können, woher Frau Neuler ihre Energie bezieht. Sie formuliert die Aufgabe an sich selbst, sich im Team nicht zusätzliche Arbeiten aufzubürden und aufmerksam zu sein, Aufgaben abzugeben. Das Interview endet unter Bezugnahme auf ihre permanenten Bemühungen des Ausbalancierens von Über- und Unterforderungen mit dem Satz *„das hat ja vielleicht gar nichts mit Sozialwesen zu tun, sondern mit (sicher) mir selber“* (1513-1514). Das Unternehmen ist zum Zeitpunkt des Interviews erst wenige Monate gegründet und hat noch keinen Gewinn erzielt, die Schulden drücken noch nicht, da sie noch nicht getilgt werden. Langfristig, aber noch nicht in den nächsten drei bis vier Jahren soll die Firma den Haupterwerb sichern. Frau Neuler geht davon aus, dass der Markt im Wachsen begriffen ist und die Gewinnerzielung eine Frage des langen Atems sei. Vielleicht sei die Idee auch erst für ihr Kind oder eine folgende Generation existenztragend. Perspektivisch ist die Überlegung, das Unternehmenskonzept in einem Franchise-System zu vergeben. Ob die berufliche Selbstständigkeit ihr Ziel der Steigerung finanzieller und ideeller Anerkennung erreichen wird, ist noch nicht absehbar.

#### **4.8.3 Zufriedenheit mit beruflicher Selbstständigkeit durch finanzielle und ideelle Anerkennung**

Erfolgserlebnisse für Herrn Bunk sind immer wieder, wenn er alternative Wege findet, seinen Jugendlichen und ihm selbst gesetzte Grenzen zu überschreiten. Von diesen Erfolgen erzählt er mit Stolz. Zum Zeitpunkt des ersten Interviews ist sich Herr Bunk nicht sicher, ob er innere Zufriedenheit mit seiner Arbeit beim kirchlichen Wohlfahrtsverband erreicht hätte, jedoch auch nicht, ob er sie in der eigenen Einrichtung erreicht. Er schildert, dass sich sein „Freiheitsdrang“ seit der Gründung gelegt habe und er, auch aufgrund seines Alters, wissen möchte, wo er hingehört. Zum Zeitpunkt des zweiten Interviews ist die Arbeitsbelastung für Herrn Bunk auf ein durchschnittliches Maß einer normalen Vollzeitbeschäftigung gesunken und er nimmt sich den Raum, private Perspektiven zu verfolgen. Insgesamt bietet ihm die Arbeitsform als selbstständiger Sozialarbeiter eine Balance zwischen Freiheitsgefühl und gleichzeitigem adäquaten Gefordertsein. In seiner derzeitigen Arbeitsform und dem Entwicklungsstand seiner Einrichtung scheint er alle Arbeitsvorlieben verwirklicht und ausbalanciert zu haben: Freiheit, Gestaltungsmöglichkeiten, Soziale Arbeit als Tätigkeitsbereich und menschliche Umgangsweisen innerhalb der Mitarbeitenden, die Erfüllung finanzieller An-

sprüche und einen anerkennungsbringenden Status als Selbstständigen. Er hat seine „innere Heimat“ gefunden. Herr Bunk sieht seine Tätigkeit in der Wohngruppe nicht als eine „Station“, wie frühere Berufstätigkeiten, sondern als langfristige Perspektive. Er sei nun, 1998, 45 Jahre alt und möchte wissen, wo er hingehöre. Das Umherziehen, verschiedene Jobs und Reisen seien für fast 20 Jahre „in Ordnung“ (960) gewesen. Seit zwei, drei Jahren habe sich das verändert, hätte wahrscheinlich mit den Jugendlichen zu tun. „Wenn du nach G. kommst, weißt du ja nie, was los ist, ne. ..“ (963). Der „Freiheitsdrang“ Herr Bunks hat sich gelegt. Als begrenzenden Faktor für seine Arbeit mit Jugendlichen betrachtet Herr Bunk sein Alter und seine Fitness:

*„Ich bin jetzt, oder werde jetzt 49, werde auf jeden Fall mit 55 noch mal drüber nachdenken. Weil ich auch einfach glaube, eh, ja irgendwann sollte man auch mal, wie kann ich die Jugendlichen noch erreichen, da hab ich das Gefühl eigentlich, ziemlich jung geblieben zu sein, eh, also in meinen Wertvorstellungen auch aber auch solange ich sie noch auf 100m oder 1.000m latze oder im Tischtennis oder Billard oder Inline-Skaten oder jedenfalls gut mithalte, hab ich das Gefühl, es geht noch.“ (419-424)*

Auch wenn Herr Gundlach zum Zeitpunkt des zweiten Interviews sehr angestrengt ist und der Entwicklung seiner Arbeit ambivalent gegenübersteht, so ist der gelungene Aufbau des Unternehmens für ihn ein Erfolg, wobei ihm selbst fraglich ist, ob er zugunsten des finanziellen Erfolges seine Arbeitsvorlieben opfern muss und will, wo finanzielle Aspekte nicht der Mittelpunkt und Selbstzweck seines Lebens sind, sondern Mittel zum Zweck der Erreichung anderer Ziele. Schon im ersten Interview 1999 hatte Herr Gundlach den Wunsch geäußert, sich noch einmal drei Jahre mit etwas anderem zu beschäftigen. Die kreativen und lebensraumbestimmenden Möglichkeiten der Architektur reizten ihn. Diesen Wunsch dürfte er zwischenzeitlich durch seinen Hausbau zumindest teilweise erfüllt haben. Seine Perspektiven zum Zeitpunkt des zweiten Interviews sind zweierlei: persönliche und unternehmerische. Persönlich müsse er mit seinen Energien Haushalten. Sein Ziel sei, seine Gestaltungsmöglichkeiten möglichst stark in seiner Arbeit erhalten und seine konzeptionellen Vorstellungen einbringen zu können. Bei einem attraktiven Angebot könne er sich jedoch auch vorstellen, einen Bauernhof zu betreiben und das Unternehmen zu verlassen. Als Perspektive für die Firma wünscht er sich, dass sie ein gesichert am Markt positioniertes Unternehmen wird, das Arbeitsplätze bietet.

Herr Schwamm hat sein Unternehmen am Markt etabliert. Nach der finanziell schwierigen Expansionsphase seine firmeninternen wie privaten finanziellen Handlungsspielräume wiedergewonnen zu haben, führt zu steigender Gelassenheit und Zufriedenheit. Herr Schwamm wünscht sich für seine Firma eine bessere „Marktdurchdringung“ und dadurch geringeren Akquiseaufwand. Ein größeres Maß finanzieller Freiheit würde mehr Gelassenheit mit sich bringen und die Möglichkeit, den „Lustfaktor“ (417) seiner Arbeit gegenüber dem „Pflichtfaktor“ zu stärken.

Herr Krosser zieht ein positives Zwischenergebnis seiner Selbstständigkeit. Die Inhalte seiner Arbeit im Betreuten Wohnen seien die gleichen, die er auch in der Klinik bearbeitet hätte, aber die Zielsetzungen seien klarer: die Orientierung an den Bedürfnissen der Adressaten. Für ihn ist das Betreute Wohnen und seine Selbstständigkeit insgesamt erfolgreich, weil sie das Ziel erreichte, das, was er am Öffentlichen Dienst als furchtbar und beengend empfand, auszuschalten: formale Strukturen werden möglichst knapp gehalten. Heute arbeite er mehr, aber kreativer und freier: „Ich bin damit auch richtig glücklich“ (479). Herr Krosser sieht seine Perspektive in der beruflichen Selbstständigkeit, jedoch mit der Notwendigkeit, flexibel zu bleiben und in einigen Jahren vielleicht eine völlig andere Arbeit zu machen.

Herr Steiner sieht seine Perspektive länger in der Praxis, zumindest so lange, wie sie ihm Spaß bringe:

*„Bis zum Rentenalter, kann aber auch kürzer sein. Kommt drauf an, was ich dann mache. Vielleicht gehe ich auch nach Gomera. Aber momentan macht mir die Arbeit einfach Spaß.“ (362-364)*

Aufgeben würde er seine Arbeit, wenn keine Nachfrage der Adressaten mehr bestünde. Wenn es das Potential gebe, die Nachfrage steige, würde er auch Mitarbeitende einstellen, um die Praxis zu vergrößern. Herr Steiner arbeitet an Konzepten für ergänzende flexible Angebote in der Jugendhilfe. Erhalten möchte er sich zukünftig, in verschiedenen Bereichen zu arbeiten und somit mehrere Standbeine zu haben. Herr Steiner ist zufrieden mit der finanziellen und inhaltlichen Entwicklung seiner Arbeit, auch wenn sie sich anders entwickelt hat, als ursprünglich geplant. Er schätzt die verschiedenen Arbeitsbereiche und würde diese Kombination gerne dauerhaft beibehalten. Auf die Frage, ob es stimme, dass die Arbeit einen sehr hohen Reiz für ihn ausübe, antwortet Herr Steiner: „na logisch“. (396)

Ihre Herkunft aus einem und Prägung durch einen Geschäftshaushalt sei ein starker Motor für ihre Vorliebe für selbstständiges Arbeiten, so Frau Vogler:

*„... vielleicht liegts in den Genen, ich weiß es nich (lachen). [...] Weiß ich nich, jedenfalls macht mir das ungeheuren Spaß.“ (1240-1246)*

Sie zieht für sich eine positive Bilanz, beobachtet Erleichterung, positive Energien und Ungezwungenheit in ihrer Arbeit. Auch wenn sie manchmal Termindruck habe, die negativen Spannungen aus ihrer institutionellen Arbeit hat sie nicht mehr. Insofern habe sich die Selbstständigkeit für sie gelohnt.

Positive Erfolgseinschätzungen und langfristige Perspektiven in der beruflichen Selbstständigkeit entwickeln die Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, die ihre Ziele der ideellen und finanziellen Zufriedenheit erreichen konnten. Gleichzeitig sind diejenigen am wenigsten psychisch belastet durch ihre Arbeit, die die Selbstständigkeit so konzeptionierten, dass sie ihnen möglichst große eigenständige Handlungs- und Entwicklungsmöglichkeiten bietet, sowohl in Organisationsstrukturen, Arbeitsgebieten und Finanzierungsstrategien, als auch im Bereich der Methodik. Diese Eigenständigkeit dauerhaft zu erhalten, ist eine permanente Entwicklungsaufgabe und somit eine Anforderung an lebenslanges Lernen, da die Vermeidung von Entwicklungsbegrenzungen immer mit der Entwicklung alternativer Möglichkeiten zusammenhängt, die immer nur so weit tragen, wie es die eigenen fachlichen und über das fachliche hinausgehenden Kompetenzen zulassen. Die Erhaltung der eigenständigen Entwicklungsmöglichkeiten durch die Weiterentwicklung eigener Kompetenzen wird zum verlaufprägenden Kriterium beruflicher Selbstständigkeit von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern.

#### **4.9 Die „Übergabe“ beruflicher Selbstständigkeit**

Auch wenn es um die Aufgabe der beruflichen Selbstständigkeit aus Altersgründen und die „Ablösung“ von der aufgebauten Existenzgrundlage geht, orientiert sich das Vorgehen in dieser Entwicklungsphase an den Zielen der finanziellen und ideellen Anerkennung. Einerseits besteht das Bedürfnis und die Notwendigkeit, eine Existenzsicherung im Alter zu konstituieren, andererseits besteht die Frage der Zukunft der initiierten Geschäftsgrundlage.

Diejenigen, die den Bedarf des Aufbaus der Alterssicherung akut bearbeiten müssen, überlegen sich, wie sie sie durch Wertschöpfung auf Grundlage der aufgebauten Selbstständigkeit verbessern können und überlegen strategisch, welcher Strukturen ihre Selbstständigkeit bedarf, um sie finanziell zu verwerten. Dazu muss die Selbstständigkeit von der Personalisierung auf die Gründungspersonen weg in eine eigenständige Firmenidentifikation „verselbstständigt“ werden. Es muss ein Unternehmen entstehen, in dem die anstehenden Arbeiten delegierbar sind, die Akteure austauschbar werden. Das bedeutet für die ehemaligen Gründer, einen Ablöseprozess durchlaufen zu müssen, in dem sich ihre Arbeit verändert, sie sich selbst durch Delegation der Arbeiten an Mitarbeitende „überflüssig“ machen, bis sie eine Unternehmensstruktur erhalten, in der die laufende Arbeit von Mitarbeitenden gewährleistet

ist und die Gründer sich auf das Management beschränken. Dann können sie überlegen, inwiefern sie weiterhin die Delegation betreiben können, um bei reduzierter eigener Arbeitsleistung in „Teilzeitrente“ das Unternehmen weiterzuführen und die entstehenden Gewinne zu nutzen, oder sich durch einen Verkauf vollständig abzulösen und einen Ablöseswert zu erzielen. Dieser extreme Ablöseprozess bedeutet in seinem langen Verlauf eine Gefahr für die persönliche Arbeitsvorliebe der unmittelbaren Selbstbestimmungsmöglichkeit, in dem durch die Veränderung der Arbeit Abstriche an den eigenen Vorstellungen notwendig werden.

Ein Ziel der Expansion Herrn Gundlachs ist, seine bislang defizitäre Altersversorgung zu verbessern und das Unternehmen mittelfristig strategisch so zu entwickeln, dass es verkaufbar sein wird oder das Alltagsgeschäft von Angestellten eigenständig geführt wird und Herr Gundlach und sein Partner sich auf eine kontrollierende und konzeptentwickelnde Funktion beschränken können, aber noch am Unternehmen verdienen. An anderen Orten hält noch niemand das Angebot der Firma vor, so dass sich dort Chancen bieten. Ziel der Unternehmensentwicklung ist also weiterhin, es von seinem Personenbezug auf die Gründer zu lösen, auch um diese nicht zu überlasten. Diese Expansion mit dem Ziel der finanziellen Wertschöpfung zur Alterssicherung ist ein ergebnisoffener Prozess, dem Herr Gundlach ambivalent gegenüber steht. Die Expansion bedeutet für Herrn Gundlach nicht nur, dass die persönliche Identifikation des Unternehmens zugunsten einer sachbezogenen verallgemeinert wird, er Aufgaben an Mitarbeiter delegiert und sich sein Arbeitsbereich verändert. Sie bedeutet auch, dass sich seine persönlichen und die unternehmerischen Perspektiven trennen. Er muss dafür arbeiten, dass andere das begleiten können, was ihm Spaß bereitet, die Arbeit mit den Auftraggebern, die Veränderungen in den Einrichtungen. Damit gerät seine „interne Arbeitsbalance“ in ein Ungleichgewicht. Diese Abstriche an der eigenen Arbeitszufriedenheit überschreiten das Maß, was die selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter zu tolerieren bereit sind. Die Erfüllung der Balance soll möglichst bis zum Ende der aktiven Arbeit gewährleistet bleiben. Die Alterssicherung wird daher parallel permanent aufgebaut, um auf einen Erlös aus der Aufgabe der Selbstständigkeit nicht angewiesen zu sein. Auch Herr Bunk baut sich seine Alterssicherung parallel auf. Herr Bunk ist sich unklar, ob seine Geschäftspartnerin und er die Einrichtung einmal verkaufen oder vermieten werden. Eigentlich würde er seinen Anteil nach wie vor gerne an Mitarbeiter weitergeben. Herr Bunk hat die Strukturen in der Einrichtung so verändert, dass sie theoretisch unabhängig von seiner Person bestehen bleiben könnte. Er vertraut darauf, dass die Mitarbeitenden die Einrichtung in seinem Sinne führen, was seine teamorientierte Willensbildungsstruktur zeigt. Das entlastet ihn von ständigem Präsenz- und Leistungsdruck. Er könnte durchaus für längere Zeit einer anderen Beschäftigung nachgehen, ohne die laufende Arbeit der Einrichtung zu gefährden, hat jedoch kein wirkliches Interesse daran:

*„I: Ist das realistisch, dass du nen halbes Jahr aussteigst und was ganz anderes machst?“*

*B: Wäre realistisch*

*I: Weil das hast du ja oft gemacht, vor der Einrichtung.*

*B: Ja, da war ich ja nun viel unterwegs. Ja auf jeden Fall wäre es mittlerweile möglich, ohne dass ich das Gefühl hätte, es bricht alle zusammen.*

*I: Aber so richtig raus ziehen tut's dich auch nicht, so*

*B: Nee, ich muss ja auch von irgendwas leben. Wie gesagt, ich hab ja nicht mehr als mein Sozialarbeitergehalt. Dadurch, dass ich selbstständig bin, kann ich mehr absetzen,*

*I: Aber solange es Gewinne gibt, kannst du ja auch sagen, dann ist dieses Jahr der Gewinn mal für mich und es macht einer ne Vertretung, wäre ja theoretisch denkbar. Kann ja jeder Unternehmer machen, was er will.*

*B: ach dafür haben wir immer noch zu viel rum zu bauen. Wir haben die Scheune abgerissen ...“ (452-463)*

Eine finanziell vielleicht weniger attraktive, aber sanftere Art und den eigenen Lebens- und Arbeitsvorlieben gerechter werdende Ablösung ist die der personalisierten Übergabe an



Unternehmens- oder Kooperationspartner, die in die laufende Arbeit eingeführt werden. So wie Herr Bunk gerne die Mitarbeitenden als seine Nachfolger sehen würde.

Auch Herr Schwamm und sein Partner haben ihre Altersversorgung darauf abgerichtet, ab Mitte 50 weniger arbeiten zu können. Ein Verkauf der Firma ist keine wirklich geplante Perspektive. Aufgrund der Personengebundenheit hält Herr Schwamm dies kaum für möglich. Die Kunden kauften die Leistungen der Person, nicht des Unternehmens. Das Unternehmen zu verkaufen würde eine Expansion voraussetzen, in der Mitarbeiter das operative Geschäft regeln, das wollen und können sie aber nicht. Anfreunden könnte er sich mit der Vorstellung, das Unternehmen an einen langjährigen Mitarbeiter oder innerhalb der Familie weiterzugeben. Der Verkaufspreis wäre dann orientiert an den bestehenden Aufträgen, nicht an einem Wert der am Markt eingeführten Firma und ihrem Namen. Die Frage ob und welchen Wert er mit dem Unternehmen jenseits der monatlichen Existenzsicherung aufbaut, hat Herr Schwamm kaum durchdacht.

Herr Steiner betrachtet den Verkauf seiner Praxis aufgrund der Personalisierung und der Schwierigkeit der Wertermittlung als schwierig:

*„Weil es gibt nicht die Firma, es gibt mich. Alles was hier dran hängt, steckt in mir. (...) Das hat ja auch was mit Beziehung zu tun. (...) ich könnte mir nicht vorstellen, die Klienten ohne weiteres zu übergeben. Zumindest muss ich mit den Eltern sprechen, können sie sich das vorstellen, wenn sie eine Übergangsphase haben, wäre das in Ordnung. Ehm, aber ansonsten wäre jemand, der das übernehmen würde in den Räumlichkeiten, der müsste sehen, wie geht das weiter, wer hat den Vorteil, irgendwo, das da eine gewisse Bekanntheit auch schon ist, was es ihn vielleicht leichter macht als mir, als ich hier angefangen hab, das kann ich mir vorstellen. Aber ansonsten wüst ich nicht, wie das sein kann. (...) Ich weiß nicht, wo der Wert liegt, wie ich ihn ermitteln könnte, weil durch den Ausstieg einer Person, die etwas selbstständig gemacht hat, geht ein großer Teil. Es kommt ein neuer Teil dazu. Vielleicht ist es einfach das Image, das diese Einrichtung weitergeführt wird und das noch so in den Köpfen drin ist. (...) Nen ideellen Wert könnt ich mir gar nicht vorstellen zu verkaufen. Kann mir nicht vorstellen, für das Image was ich aufgebaut habe einen Wert zu ermitteln. Ich kann einen Wert ermitteln für einen Gegenstand, der hier steht, was ist der noch wert, ist der abgeschrieben oder hat er noch nen Restwert, das lässt sich ja am Buchwert sehen.“*  
(438-460)

Die Selbstständigkeit Herrn Krossers ist derzeit nicht so organisiert, dass sie verkäuflich wäre, weil sie inhaltlich, räumlich und formal von Kooperationspartnern abhängt. Eine eigene Praxis müsste er erst aufbauen. Er überlegt, Wohnraum zu kaufen, als Wertanlage und zur geschäftlichen Nutzung für sein Büro oder auch das Betreute Wohnen mit Adressaten. Grundsätzlich überlegen Herr Krosser und sein Partner, wie sie von dem, was sie aufbauen, noch finanziell profitieren können, wenn sie nicht mehr selbst aktiv daran arbeiten, z. B. durch Lizenzierungen.

Der Aufbau und die Entwicklung der existenzsichernden Selbstständigkeit erfordert nicht alleine ökonomische Investitionen, sondern ist eine durch den starken Einsatz der eigenen Persönlichkeit geprägte Arbeitsform mit hoher persönlicher Identifikation. Der Entwicklungszyklus der Selbstständigkeit wird von den Gründerinnen und Gründern mitunter verglichen mit den Entwicklungsschritten eines Kindes: ein etabliertes und sicher laufendes Unternehmen ist ein erwachsenes Kind. Herr Krosser beispielsweise formuliert in der Thematik der Delegation und Abgabe von Aufgaben: *„Das ist mein Kind, aber es ist erwachsen geworden“* (923). Die Aufgabe der Selbstständigkeit die Trennung vom eigenen Baby, das erwachsen wurde. Aufgrund dieser persönlichen Identifikation und Verbundenheit ist es den Gründerinnen und Gründern ein Bedürfnis und ein Erfolg, wenn die aufgebaute Existenz fortbesteht. Dann haben sie auf dieser (Arbeits-)Welt ein sichtbares Zeichen hinterlassen. Von höchstem Wert ist im Kontext der ideellen Motivationen jedoch die Übernahme der Existenz durch ein eigenes Kind.

Im ersten Interview 1999 formulierte Frau Vogler die Perspektive, noch fünf oder sechs Jahre in ihrer Praxis zu arbeiten und *„noch mal ordentlich durch(zu)starten“* (1491) im Bereich der

Mediation. Dann deutete ihr Sohn an, dass er Interesse hätte, die Praxis zu übernehmen. Er hat eine Mediationsausbildung absolviert, studiert Pädagogik und unterstützt seine Mutter bei der Büroarbeit. Die Vorstellung, die Praxis an den Sohn weiterzugeben, macht Frau Vogler großen Spaß und sie verstärkt ihr Engagement vor diesem Hintergrund, um gute Startbedingungen für ihn zu erarbeiten:

*„... dann hat mein Sohn das gesagt das er Interesse hat und da hat Muttern natürlich solche Ohren und solche Antennen und hat noch mal richtig los gelegt, weil ich dachte, dann muss ich ja auch ein bisschen was hinterlassen, jetzt, wo sie selbst ein Kind haben, da wissen sie, also da hab ich noch mal richtig losgelegt. Ich wollte mit 56 aufhören, das wäre in eineinhalb Jahren gewesen, war auch voll darauf eingestellt, und jetzt geht das nicht mehr, vielleicht reduzieren hoffe, deswegen sag ich ein bisschen, also das muss gehen, das muss ich schaffen, weiß nicht wie.“ (190-195)*

Dem Sohn vor dem Eintritt in die Praxis die Zeit zur eigenen Entwicklung zu lassen, bedeutet für Frau Vogler, einige Jahre länger arbeiten zu müssen. Für diese Zeit handlungsleitende Visionen zu entwickeln, fällt ihr ein wenig schwer, da sie bereits genaue Vorstellungen von ihrem (Un)Ruhestand hat. Das sie ihre Praxis verkauft, wenn der Sohn sie nicht übernehmen würde, glaubt sie nicht:

*„I: Wollen sie die Praxis nicht verkaufen?*

*V: Ich weiß nicht, ob das zu verkaufen ist.*

*I: Ja auch nicht die Räumlichkeiten, sondern*

*V: die Kundennutzung*

*I: Ich weiß immer nicht, wie ich das nennen soll, den Kundenstamm, die dazugehörigen Mitarbeiter?*

*V: Ja, aber ich hab das bisher ja auch noch nie gemacht. Es haben ja auch alle meine Konzepte übernommen. Also das Konzept für die Mediationsausbildung haben viele übernommen, die Teilnehmer, die jetzt auch Ausbilder sind, meine Kollegin, die woanders ausbildet, mein Kollege auch. Wenn ich aufhören will höre ich auf. Dann ist mir das auch egal. Brauche ich ja auch nicht, finanziell.*

*V: Und das andere ist, dem Sohn eine Existenzgrundlage zu geben?*

*H: Ja, ja auch das Baby weiterzugeben. Es ist ja inzwischen schon ein bisschen größer geworden das Baby. Da hätte ich schon Spaß.“ (209-220)*

Die Weitergabe der Praxis dient der Fortführung eines für sie hohen ideellen Wertes, den materiellen Gegenwert ihrer Arbeit sieht Frau Vogler nicht als bedeutsam für sich an.

Auch Herr Gundlach findet es eine schönere und imponierendere Vorstellung, wenn er das Unternehmen seiner Tochter übergeben könnte, was jedoch aufgrund ihres jungen und seines fortgeschrittenen Alters wenig realistisch sei, wenn er, wie vorgesehen, mit Mitte, Ende 50 aufhören wolle zu arbeiten. Diese Vorstellung brächte ihm geringere Ambivalenzen zu seiner Arbeit ein als die derzeitige Strategie der Expansion und Depersonalisierung zur Erzielung eines höheren finanziellen Verkaufswertes.

An der Fragestellung der Übergabe beruflicher Selbstständigkeit aus Altersgründen wird deutlich, dass die Thematik des Umgangs mit dem Wert der erzielten ideellen und finanziellen Anerkennung gerade erst aufgegriffen wird. In den nächsten Jahren werden sich die ersten selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter jedoch mit dieser Frage befassen müssen. Einerseits stellt sich die Frage nach adäquaten Wertermittlungskonzepten für Dienstleistungsfirmen in der Sozialen Arbeit, andererseits die nach dem Umgang der selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter mit ihrem Verlust an durch die Arbeit initiiertem ideeller Anerkennung, welche Visionen werden sie für ihre persönlichen Perspektiven finden? Aufgrund ihrer Problemlösungskompetenzen werden sie den Übergang in eine neue Lebensphase wahrscheinlich aktiv und zufriedenstellend gestalten können, zumal die Befragten etablierten Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter sehr aktiv für ihre finanzielle Alterssicherung sorgen.

In der Thematik der Wertermittlung muss ein Bewertungsfaktor die Handlungsspielräume im Sinne der grundlegenden Finanzierungsstrategie sein. Je pluraler die Finanzierungsstrategien, desto höher sind die Handlungs- und Zielgruppenpotentiale, desto höher kann sich der

Wert der Firma bemessen. Eine Firma wie die Herrn Bunks, die zwar einen soliden Bestand und schwarze Zahlen aufweisen kann, dürfte aufgrund ihrer einseitigen Finanzstrategie auf einem individuell wenig beeinflussbaren und aufgrund seiner Veränderungen sehr unsicheren Markt nur einen recht geringen Wert erzielen. Die Ablösesumme der neuen Partnerin, die den zweifachen Jahresgewinn, berechnet aus dem Durchschnitt der letzten drei Jahre, erscheint sehr hoch gegriffen, da dieser Gewinn letztlich nur aus zehn zeitlich begrenzten Verträgen mit einem einzigen Auftraggeber besteht, der seinerseits über die Auftragsvergabe nicht frei, sondern auf Grundlage politischer und gesetzlicher Vorgaben entscheidet.

Ideenspendend für die Wertermittlung der heterogenen Geschäftsformen selbstständiger Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter könnten Wertermittlungskonzepte der freien Berufe wirken, die mit Kostenübernahmefragen konfrontiert sind. So beispielsweise die Kassenärztlichen Vereinigungen, die für die Übergabe von Arztpraxen Wertermittlungskonzepte vorsehen, die auf der Basis der Ausstattung, der räumlichen Lage und deren Potential, der Zahl der Karteikarten und dem jeweiligen Versichertenstatus beruhen: gesetzlich versicherte Patienten haben einen geringeren „Wert“ als privat versicherte „Patienten“. Rein rechtlich ist die Situation jedoch so, dass jeder Patient angefragt werden müsste, ob die Karteikarte dem Nachfolger übergeben werden darf, was die meisten Ärzte jedoch zu umgehen versuchen. In der Fragestellung der Übergaben besteht zukünftig ein Klärungsbedarf, der sinnvollerweise innerhalb des Berufsstands aufgegriffen werden sollte. Beratungseinrichtungen außerhalb der Sozialen Arbeit, wie beispielsweise Banken und Industrie- und Handelskammern, dürften zur Zeit noch nicht über die notwendigen Einblicke in die Spezifitäten der „Märkte“ selbstständiger Sozialarbeit verfügen. Jedenfalls wurden in den Wirtschaftlichkeitsberechnungen zur Vergabe von Gründungsdarlehen wie auch in der Wertermittlung beim Wechsel der Unternehmenspartnerschaft keine spezifischen Faktoren berücksichtigt. Die Möglichkeit ausbleibender Kostenübernahmen bei der Gründung Herrn Steiners sowie der Übergabe Herrn Bunks sind nicht als besondere Risikofaktoren berücksichtigt worden, die dann Anlass dazu gegeben hätten, die Wertermittlung zu verändern oder dazu anzuregen, die Selbstständigkeit pluraler auszurichten.



## **5 Zusammenfassung: Konstitution beruflicher Selbstständigkeit von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern**

### **5.1 Wo kommen sie her? – Ausgangslagen**

Gemeinsam ist allen Befragten dieser Studie, dass sie keine Berufsmotivation als Angestellte bei bestehenden Trägern Sozialer Arbeit (mehr) haben. Die Probleme sozialstaatlich verankerter Sozialer Arbeit und der Profession der Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter schränken die Entwicklungsmöglichkeiten der im Beruf tätigen und deren Anerkennung ein. Bei den selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern dieser Studie treffen diese entwicklungsbeschränkenden Ausgangslagen auf eine biografisch erhöhte Sensibilität.

Die selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter entziehen sich der Festlegung auf das aufgezeigte problematische Muster sozialstaatlich verankerter Sozialer Arbeit mittels ihrer individuellen Reaktionsweise der Wahl einer alternativen Arbeitsform. Ziel der Wahl beruflicher Selbstständigkeit ist, den Gefahren sozialstaatlich verankerter Sozialer Arbeit, der durch prekäre professionelle und finanzielle Arbeitsbedingungen konstituierten mangelhaften ideellen und finanziellen Anerkennung ihrer Leistungen, zu entgehen. Die Wahl der beruflichen Selbstständigkeit zur Lösung der nicht vorhandenen Berufsmotivation konstituiert sich aus der Hoffnung, mit dieser Arbeitsform eigeninitiativ und eigenverantwortlich die beruflichen Strukturen anders gestalten zu können als in der Angestelltentätigkeit.

Das hier aufgezeigte Muster ist grundsätzlich unabhängig vom Gründungszeitpunkt. Die es umgebenden Rahmensituationen und Ausgangsbedingungen konstituieren sich jedoch unterschiedlich. Während in den 1980er Jahren die Ausgangslage weniger individualisiert durch die Gründung gemeinnütziger Projekte mit z.T. gesellschaftspolitischen Veränderungsansprüchen verändert werden sollte, entwickelte sich die Handlungsweise in den 1990er Jahren zu einer privat-gewerblich individualisierten. Je später die Gründungszeitpunkte, desto klarer und stärker formulieren die selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter die Motivation, sich mit der Wahl der alternativen Arbeitsform zum Angestelltenverhältnis aus den dort vorgefundenen Entwicklungsbegrenzungen zu lösen. Desto klarer formulieren sie auch das Ziel, sich neue Entwicklungsmöglichkeiten zu eröffnen und richten die Selbstständigkeit auf ihre persönlichen Bedürfnisse nach ideeller und finanzieller Anerkennung aus. Ursache der Wahl beruflicher Selbstständigkeit ist die Kritik an den Strukturproblemen sozialstaatlich verankerter Sozialer Arbeit und dem Status Sozialer Arbeit. Anlässe, den Schritt in die eigenverantwortliche berufliche Tätigkeit zu wagen, sind Situationen, die eine Realisierung dieses Schritts möglich erscheinen lassen. Je später die Gründungszeitpunkte, desto weniger zugespitzt muss die Unzufriedenheit mit der beruflichen Situation selbst erlebt sein, desto eher kann aufgrund beobachteter „Vorbilder“ die eigene Alternative entwickelt werden.

### **5.2 Was bringen sie mit? – Kompetenzen**

Ob selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter mit ihrer wirtschaftlich selbstständigen Arbeitsform eine Chance haben, sich mit Sozialer Arbeit eine wirtschaftlich tragfähige und zufriedenstellende Existenz aufzubauen, in der sie trotz politischer Einflüsse und Wandlungsprozesse handlungsfähig sind, hängt davon ab, wie sie ihre Selbstständigkeit innerhalb bestehender Rahmenbedingungen individuell gestalten, platzieren und organisieren. Berufliche Selbstständigkeit in der Sozialen Arbeit verlangt, wie in anderen Branchen auch, eine Gestaltungsfähigkeit.

## **Biografische Kompetenzen der eigenen aktiven Problembewältigung und Veränderungsfähigkeit**

In dieser Studie ist auffallend, dass diejenigen selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, die ihre Existenz durch ihre Selbstständigkeit gestalten können, neben ihren fachlichen Kompetenzen auf solche zurückgreifen können, die sie in problematischen Lebenssituationen erworben haben. Das sie sich bei Entwicklungsbegrenzungen andere Wege erarbeiten, das angestrebte Ziel trotzdem zu erreichen, ist ihre Strategie, Grenzen zu überwinden. Sie sind professionalisiert darin, Probleme wahrzunehmen und aktiv anzugehen, sie zu analysieren und Lösungen zur Problembewältigung zu konzeptionieren und umzusetzen. Diese für Sozialarbeit zentrale Fähigkeit erlernten und erprobten die selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter in ihren eigenen biografischen Entwicklungsprozessen. So nehmen die erfolgreichen selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter auch Grenzen in ihren eigenen Kompetenzen wahr und suchen aktiv Möglichkeiten, sie zu verbessern. Sowohl für die Entscheidung zur Selbstständigkeit, als auch für die Gründungsprozesse, wie auch in der alltäglichen Arbeit ist diese Kompetenz grundlegend.

Die Eigenverantwortlichkeit für die Aufrechterhaltung der Existenzsicherung führt dazu, dass die in Krisen erlernte Aktionsweise übertragen wird als grundsätzliche Entwicklungsstrategie der selbstständigen Sozialarbeit. Dabei werden die eigenen Entwicklungsbeschränkungen gelöst, indem die Bedürfnisse in Bezug gesetzt werden zu den eigenen Kompetenzen. Welche Kompetenzen sind geeignet, neue Entwicklungsmöglichkeiten zu erschließen?

Die Gründerinnen und Gründer greifen in ihren Gründungsprozessen auf die Kompetenzen zurück, in denen sie nicht nur ausgebildet, sondern auch praktisch erfahren sind und auf die sie sich „spezialisiert“ haben, mit denen sie sich vorstellen können, zumindest mittelfristig zu arbeiten. Sie greifen jedoch auch auf Kompetenzen zurück, die sie nicht im Sozialwesenstudium erworben haben: ihre biografisch erlernte Fähigkeit zur eigenständigen Entwicklung und ihre persönlichen, beruflichen und politischen Netzwerke, die, worauf später eingegangen wird, eine hohe Bedeutung für berufliche Selbstständigkeit einnehmen.

## **Fachliche Kompetenzen: der Stellenwert der Hochschulen, ihrer Ausbildung und der Berufserfahrung**

Ebenso grundlegend für selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter ist ihre fachliche Kompetenz. Dabei zeigt die Studie, wie problematisch sich die beruflichen Wege gestalten, wenn das Fachstudium sich auf seine Zertifizierungsfunktion beschränkte und mangelnde fachliche Kompetenzen vermittelte. Die Ergebnisse dieser Studie zu Problemen in der Ausbildung von Sozialarbeitenden decken sich mit den kritisierenden Forschungsergebnissen der Evaluation sozialarbeiterischer Ausbildungen.<sup>137</sup>

Es ist davon auszugehen, dass Sozialarbeitende mit mangelnder Fachkenntnis nicht in der Lage sind, sich eine dauerhafte Existenz als selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter aufzubauen. Da nicht in allen Arbeitsbereichen Zugangsbarrieren zur Selbstständigkeit bestehen, steht es Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern frei, es mit dieser Arbeitsform zu probieren. Diese „Gründungsphasen“ können für die Adressatinnen und Adressaten und Adressaten, die sich ihre Sozialarbeitenden nicht immer aussuchen können, problematische Folgen haben.

Für diejenigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, die während des Studiums oder während des Berufseinstiegs keine Berufsmotivation entwickeln, sich aber auf das Studium eingelassen, fachliches Wissen erworben und ihre Haltung zum Beruf reflektiert haben, kann

---

<sup>137</sup> vgl. Fricke/Grauer 1994, Thole/Küster-Schapfl 1997, Ackermann/Seeck 1999, Schweppe 2001, Küster 2002

berufliche Selbstständigkeit eine Alternative darstellen. Wenn sie ein Handwerkszeug besitzen, das sie in die Lage versetzt, ihre gewünschten Arbeitsformen und Konzepte in einem für sie akzeptablen Bereich Sozialer Arbeit zu gestalten, kann dies eine sinnvolle Nutzung ihrer Kompetenzen darstellen, ohne unter den nicht gewünschten Arbeitsbedingungen als Angestellte in der Sozialen Arbeit zu leiden bzw. eine komplette berufliche Umorientierung initiieren zu müssen.

Neben der Bedeutung des Studiums für die Vermittlung fachlicher Kompetenzen kann die Hochschule eine Sprungbrettfunktion in berufliche Selbstständigkeit erfüllen. In dieser Studie erfüllten die Hochschulen diese Sprungbrettfunktion weniger durch eine gezielte Ausbildung für den Gründungsvorgang oder die berufliche Selbstständigkeit als vielmehr durch ihre Gelegenheiten für Absolventinnen und Absolventen, sich nach ihrem Studium in Forschungszusammenhängen längere Zeit mit einem Arbeitsgebiet beschäftigen und das fachliche Know-how spezialisieren zu können.

Angesichts der zentralen Bedeutung fachlicher Kompetenzen in Theorie, aber auch der Praxis der Sozialen Arbeit zeigt die vorliegende Studie, dass selbständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter eine größere Handlungskompetenz erlangen können, je fundierter und breiter ihr Wissen und ihre beruflichen Erfahrungen sind. Denn diese bilden das Unternehmenskapital, auf deren Grundlage die Konzepte der beruflichen Selbstständigkeit aufgebaut werden können. Insofern sind Gründungen während oder im unmittelbaren Anschluss an das Studium, sofern davor keine anderweitigen beruflichen Erfahrungen gemacht wurden, kritisch zu betrachten. Zum einen ist die Frage, ob das fachliche Know-how in Theorie und Praxis ausreicht, um den Bedürfnissen der Adressatinnen und Adressaten gerecht zu werden, zum anderen ist es auch die Frage, ob dieser Weg nicht auch eine Gefahr bzw. Überforderung für die Gründerinnen und Gründer selbst darstellt. In diesem Kontext ist auch die Idee, durch berufliche Selbstständigkeit die eigene Arbeitslosigkeit zu vermeiden, kritisch zu bewerten: Neben dem fachlichen Wissen bedarf es anderer Ausgangslagen, wie etwa einem Netzwerk, um erfolgreich selbstständig tätig zu sein. Es ist davon auszugehen, dass, wer über das fachliche Wissen und ein gründungsgerechtes Netzwerk verfügt, auch ein Angestelltenverhältnis erzielen könnte. Aus der Arbeitslosigkeit zu gründen, macht Sinn, um entsprechende Förderungen in Anspruch nehmen zu können, wie etwa das Übergangsgeld des Arbeitsamtes, um Zeit zu haben, die Selbstständigkeitskonzeption zu entwickeln und wenn die Selbstständigkeit ein persönlich erstrebenswertes Ziel ist. Die Kompetenzen zur beruflichen Selbstständigkeit ergeben sich sowohl aus dem Fachstudium, als auch aus Berufserfahrungen und biografisch erworbenen Kompetenzen.

Die Gestaltung der beruflichen Selbstständigkeit basiert auf der Überlegung der Gründerinnen und Gründer, an welchen ihrer Kompetenzen sie ansetzen können, um sich selbst neue Entwicklungsmöglichkeiten zu eröffnen. Ausgangslage für die privatwirtschaftlichen Gründungen ist die strategische Frage: „Was kann ich?“ Die eigenen Bedürfnisse sollen vor dem Hintergrund „verwertbarer“ Kompetenzen erfüllt werden. Je größer die Erfahrungen aus vorhergehender beruflicher Tätigkeit, je mehr Spezialisierung in verschiedenen Tätigkeitsgebieten erfolgte, desto einfacher und erfolgsträchtiger kann eine Gründung unternommen werden. Dabei erweisen sich insbesondere die beruflichen Fähigkeiten als wertvoll, die verschiedene Adressatengruppen in unterschiedlichen Finanzierungsmodi ansprechen.

Neben den beruflichen Kompetenzen als Gründungsbedingung erbringen berufliche Erfahrungen viele gründungsnotwendige Kontakte ins Berufsfeld.

### **5.3 Wo wollen sie hin und warum? – Ziele und Motivationen**

Die Motivation der befragten Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter für die berufliche Selbstständigkeit ist die Entwicklung einer Alternative zur entwicklungsbeschränkend empfundenen Sozialen Arbeit als angestellte Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter mit dem Ziel der höheren professionellen und auch, je später der Gründungszeitpunkt, desto deutlicher wird dies, der finanziellen Anerkennung. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen die Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter über die Wahl einer alternativen Arbeitsform hinausgehende Alternativen zur Vermeidung der Übernahme der Strukturprobleme sozialstaatlich verankerter Sozialer Arbeit und des Status ihrer Profession entwickeln.

Wenn sich die Übernahme der Strukturprobleme sozialstaatlich verankerter Sozialer Arbeit und des professionellen Status nicht grundsätzlich vermeiden lässt, so müssen Wege entwickelt werden, die kontrollieren, dass möglichst geringe Entwicklungsbeschränkungen damit einhergehen und diese Entwicklungsbeschränkungen „kontrollierbar“ und „steuerbar“ bleiben, so dass sie sich nicht oder möglichst gering auf die eigenen Arbeitsbedingungen auswirken.

Der zentrale Fokus der Entwicklung ihrer beruflichen Selbstständigkeit für die in ihrer Existenz gesicherten Selbstständigen dieser Studie ist, im Gegensatz zu ihrer Situation als Angestellte, weitestgehende Unabhängigkeit. Unabhängigkeit bedeutet in diesem Kontext, die eigene Entwicklung und Tätigkeit eigeninitiativ und selbstbestimmt steuern zu können. D. h. Gestaltungsmöglichkeiten zu haben, die es ermöglichen, dass die eigenen Bedürfnisse von ideeller und finanzieller Anerkennung der geleisteten Arbeit erzielt werden können.

### **5.4 Wie erreichen sie ihr Ziel? – Handlungsstrategien der Selbstständigkeit**

Die erfolgreichen selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter organisieren ihre Selbstständigkeit entsprechend ihrem Wunsch nach eigenen Steuerungsmöglichkeiten formal mit einem sehr flexiblen Charakter. Für die Arbeitsbereiche und Finanzierungsstrategien lässt sich der Grundsatz formulieren: je pluraler deren Ausrichtung, desto steuerbarer und bedürfnisbefriedigender ist die berufliche Selbstständigkeit gestaltbar.

#### **Organisationsformen**

Das Bedürfnis nach eigenständigen Entwicklungsmöglichkeiten und auch finanzieller Anerkennung spiegelt sich in den Organisationsformen beruflicher Selbstständigkeit von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern wieder.

#### **Unternehmenspartnerschaften als Kompetenzerweiterung**

Die strategische Ausgangsüberlegung führt bei den erfolgreichen Selbstständigen dieser Studie dazu, dass die eigene Ausgangssituation reflektiert wird und zu der Überlegung, welcher Kompetenzen es bedarf, eine existenzsichernde berufliche Selbstständigkeit zu entwickeln. Die Wahl der Organisationsform hat daher nicht allein eine formal-rechtliche Begründung, sondern die der Erzielung einer möglichst kompetenten Ausgangslage zur Entwicklung der beruflichen Selbstständigkeit und ihrer weiteren Etablierung und Erhaltung.

Die Selbstbestimmung und Veränderbarkeit der flexiblen Organisationsformen wird in Bezug gesetzt zu den aufzubietenden Kompetenzen. Ziel ist, die für die Entwicklung beruflicher Selbstständigkeit notwendigen Kompetenzen in einer möglichst selbstbestimmten und flexiblen Organisationsform zu gestalten. Daher verlassen sich die selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter dieser Studie weniger gern alleine auf die eigenen Kompetenzen,



sondern ergänzen diese durch Kompetenzen durch Unternehmenspartnerschaften. D.h., je mehr zusätzliche fachliche Kompetenz und Absicherung die Gründenden benötigen, desto formal enger die Unternehmenspartnerschaft. Je stärker das Bedürfnis nach Eigenständigkeit, desto informeller die Partnerschaften.

### **Unternehmensgröße: Kompetenzerweiterung versus Flexibilität und Steuerbarkeit**

Nicht nur die Form der Unternehmenspartnerschaft, sondern auch die Unternehmensgröße und -struktur insgesamt, also Mitarbeiterzahl und die gewählte Willensbildungsstruktur müssen geeignet sein, eine möglichst große Kompetenz in den gewählten Arbeitsbereichen zu bieten. Die erfolgreichen befragten Selbstständigen versuchen, so viele Kompetenzen nutzen zu können, wie sie für ihre Arbeit brauchen und dabei eine möglichst hohe eigenständige Steuerbarkeit und Unabhängigkeit zu erhalten.

Die Betriebsgrößen und die Zahl der Mitarbeitenden sind daher an einem Mindestmaß zur Erfüllung laufender Arbeitsaufwände orientiert und haben eine obere Grenze. Diese konstituiert sich daran, dass die Gründerinnen und Gründer sich einen großen und direkten Einfluss auf die Strukturen und Inhalte der Arbeit erhalten möchten und sich daher selbst in die Arbeitsprozesse mit den jeweiligen Adressatinnen und Adressaten involvieren. Somit ist rein zeitlich ihre Kapazität für Managementaufgaben der Akquise und Koordination und insofern auch eine Expansion begrenzt. Die Gestaltung größerer Organisationen geht mit einem Verzicht auf die permanente Selbstbestimmung- und Gestaltungsmöglichkeit der alltäglichen Arbeitsabläufe einher. Damit würde ein grundlegendes Ziel der beruflichen Selbstständigkeit aufgegeben. Personengebundene Dienstleistungen in der Selbstständigkeit bleiben daher eher kleine Unternehmen mit wenigen festen Mitarbeitern, weil sie flexibel bleiben müssen.

Wenn die hier befragten selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter Mitarbeitende beschäftigen, dann werden klare Entscheidungsstrukturen durch formelle Hierarchien initiiert. Das Maß der Mitbestimmung der Mitarbeitenden richtet sich danach, welche Kompetenzen zur Existenzsicherung der selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter notwendig sind. Je stärker die Selbstständigen die zur Existenzsicherung notwendigen Kompetenzen selbst erfüllen können, desto stärker sind die Willensbildungsstrukturen an ihre Person bzw. die des formalen Geschäftspartners geknüpft. Sind sie hingegen stark auf die Kompetenzen und Solidarität der Mitarbeiter angewiesen, wird die Willensbildung im Gegenzug teamorientierter gestaltet.

Während die Arbeit an den Bedürfnissen der Adressaten orientiert ist und die Selbstständigen durch die Steuerung ihrer Tätigkeit in ihrem Rahmen selbst darüber entscheiden können, wie sie für sich selbst „sorgen“ möchten, haben die Mitarbeitenden relativ geringe eigene selbstbestimmte Handlungsspielräume. Mitarbeiter müssen zufrieden sein, damit sie gut sind, davon gehen die Interviewten, die Arbeitgeber sind, aus. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist jedoch weniger ein Wert um seiner selbst willen, sondern ein Teil des Bedingungskreislaufs zum „Erfolg“. Die Mitarbeitenden können „strapaziert“ werden, jedoch nicht in zu hohem Maß, da sich eine permanente Überforderung negativ auf die Arbeit mit den Adressaten auswirkt. Damit haben sie eine Stück „Macht“. Diese „Macht“ der Mitarbeitenden führt dazu, dass die Selbstständigen kompetente, kooperative und flexible Mitarbeitende suchen, die dem Bedürfnis schneller Anpassung an neue Arbeitssituationen gewachsen sind.

Erfordern die Auftragsanforderungen eine Erhöhung der Kompetenz oder würden sich mit breiteren oder tieferen Kompetenzen andere Zielgruppen erschließen lassen, muss diese Art der Expansion nicht durch Angestellte erzielt werden. Bedarfsorientierter und flexibler ist die Form der Kooperation, die selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter innerhalb ihres Berufsstands, aber auch interdisziplinär strategisch einsetzen.

## **Kooperationen und Vernetzung als flexible Kompetenzerweiterung und Wettbewerbsvorteil**

Auch über formelle und informelle Unternehmenspartnerschaften und -strukturen hinaus werden Vernetzungen zur Sicherstellung der Kompetenzen für die berufliche Selbstständigkeit angestrebt. Über das eigene Maß hinaus notwendige Kompetenzen zur besseren Positionierung am „Markt“ und der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz werden durch bedarfsorientierte Kooperationen gesichert.

Mitarbeiter und Kooperationspartner werden zu Instrumenten des Ausbalancierens der eigenständigen Entwicklungsmöglichkeiten bei gleichzeitig geringer Begrenzung der eigenen Steuerungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Sie ergänzen die inhaltlichen und zeitlichen Kompetenzen in der Art, dass sie die eigenbestimmten Entwicklungsmöglichkeiten nicht behindern, sondern fördern, indem sie helfen, die Anforderungen der Arbeit und der beruflichen Selbstständigkeit möglichst optimal zu erfüllen. Die Flexibilität stellt nicht nur einen persönlichen Bedarf dar, sondern trifft sich mit den Anforderungen der sich derzeit im Wandel befindlichen Marktsituation: einerseits müssen die Selbstständigen permanente Veränderungsmöglichkeiten in ihre Konzeption einbeziehen, um ihr Gründungsziel der eigenständigen Entwicklungsmöglichkeiten zu erfüllen, andererseits fordert und nutzt der „Markt“ diese Flexibilität und ihre Potentiale, um seine Veränderungen implementieren zu können.

Die Vernetzungen der selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter dienen immer der Verbesserung ihrer eigenen Entwicklungsmöglichkeiten. Diese stehen im Bezug zur Wettbewerbssituation in den gewählten Arbeitsgebieten und werden als Strategie zur positiven Beeinflussung dieser Situation ausgerichtet. In Folge dessen werden in Abhängigkeit der gewählten Zielgruppen, Arbeitsbereiche und deren Finanzierungsmodelle unterschiedliche Vernetzungen gewählt. Diese entwickeln sich von der Gründungssituation im weiteren Verlauf der Selbstständigkeit immer in der Art, dass sie geeignet sind, neue situations- und bedarfsorientierte Entwicklungsmöglichkeiten anzubieten. Neben kollegialen kompetenzstärkenden Vernetzungen benötigen selbstständige Sozialarbeitende vor allem in der Gründungsphase auftragsgenerierende Vernetzungen. In der sozialpolitisch verankerten Sozialen Arbeit sind dies neben Kontakten ins Arbeitsfeld politische Kontakte. Am „freien Markt“ sind es ebenso Kontakte ins Arbeitsfeld und zu potentiellen Auftraggebern bzw. Multiplikatoren. Im Alltag der Arbeit wirken heterogene private Kontakte in einzelnen Arbeitsfragen unterstützend und arbeitserleichternd. Zur mittel- und langfristigen Sicherung der beruflichen Selbstständigkeit sind weitere Vernetzungen sinnvoll, wenn nicht sogar unerlässlich: in der sozialstaatlich finanzierten Sozialen Arbeit eine solidarische Vernetzungen der Träger zu Gunsten der Qualitätssicherung bzw. in extremen Situationen auch, ebenso nützlich wie kritisierbar, strategische Allianzen gegenüber der sozialpolitischen Entscheidungskraft. Außerhalb der sozialstaatlich finanzierten Sozialen Arbeit haben arbeitsbereichsspezifische Vernetzungen den Sinn, sich einerseits gegenüber Auftraggebern zu positionieren, andererseits Maßstäbe von Fachlichkeit zu definieren, und so durch eine eigene „Ordnungspolitik“, einen fairen qualitätsorientierten und preissichernden Wettbewerb erhalten zu können.

### **Arbeitsbereiche**

Die selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, die ihre Existenz durch diese Arbeit sichern können, wählen, ausgehend von ihren Vorlieben und Kompetenzen, strategisch ihre Arbeitsbereiche. Wie bereits in der vergleichenden Analyse ausführlich beleuchtet, sind sie sowohl am „freien Markt“, als auch im „sozialstaatlich verankerten Markt“ bzw. gleichzeitig in beiden tätig. Neben der Arbeit in einer direkten Adressatenbeziehung im Selbstzahlermodus bzw. in Kostenträgerschaften kann in beiden Märkten auf struktureller Ebene beratend bzw. schulend gearbeitet werden.

Die Konstanz der Erhaltung eigenständiger Entwicklungsmöglichkeiten als Grundlage der Erzielung ideeller und finanzieller Anerkennung gewährleistet in der beruflichen Selbstständigkeit im Bereich Sozialen Arbeit die Strategie, die eigenen Kompetenzen möglichst breit auszunutzen und somit die wirtschaftliche Existenz so breit als möglich auszurichten. Die breite Anlage der Existenzsicherung hat in der Gründungsphase eine marktöffnende Wirkung, der Bereich potentieller Aufträge ist größer. Sie bietet für den weiteren Verlauf und nach der Etablierung der Selbstständigkeit auch die Chance, sich auf die Methoden und Arbeitsgebiete stärker zu konzentrieren, die den persönlichen Lebens- und Arbeitsvorlieben näher kommen als andere und eröffnet somit Handlungsspielräume. Die Arbeitsgebiete, die auf eine sozialstaatliche Finanzierung angewiesen sind, bieten jedoch signifikant geringere eigene Steuerungsspielräume und verlangen ein wesentlich höheres Potential an Vernetzungen und Kreativität im Umgang mit dieser Situation.

In welchen Arbeitsbereichen selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter in wirtschaftlicher Eigenverantwortung tätig sein können, hängt in erster Linie von den Finanzierungsmodi ab.

### **Finanzierung**

Die privat-gewerbliche Ausrichtung der beruflichen Selbstständigkeit ist nicht nur eine mit der Organisationsform einhergehende „Notwendigkeit“, sondern auch ein ausdrückliches Bedürfnis nach finanzieller Anerkennung der Selbstständigen dieser Studie an die eigene Arbeit.

Die Existenzsicherung durch selbstständige Sozialarbeit erfordert als Grundbedingung eine ausreichende Finanzierung. Angesichts dessen, dass systembedingt die Finanzierung Sozialer Arbeit aus sozialstaatlichen Mitteln zu den Zeiten, in denen die Probleme am stärksten sind, am schwierigsten ist, stellt sich die Finanzierungsfrage als ein zentrales Problem dar. Je eingeschränkter die möglichen Finanzierungsarten der gewählten Arbeitsgebiete, desto schwieriger gestaltet sich die Existenzsicherung und desto konsequenter muss innerhalb dieser Finanzierungsmöglichkeit aktiv gehandelt werden.

Kontrastierend dazu besteht eine Lösungsmöglichkeit darin, eine Vielfalt möglicher Finanzierungsarten zu kombinieren. Je besser diese Finanzierungssituation, desto größer werden die persönlichen Handlungs- und Entwicklungsspielräume und desto eher erfüllt die Sozialarbeit die Bedürfnisse der eigenständigen Entwicklungsmöglichkeiten nach ideeller und finanzieller Anerkennung.

## **5.5 Erreichen sie, was sie wollen? – Erfolg, Grenzen und Scheitern**

### **Erfolg**

Ihre berufliche Selbstständigkeit bewerten die Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter als erfolgreich und zufriedenstellend, wenn sie ihr Ziel der finanziellen und ideellen Anerkennung ihrer Arbeit erreicht haben. Dazu gehört eine finanzielle Sicherung mit einem Gehalt im mindestens akademischen Bereich und die Möglichkeit, die eigene Arbeit eigenständig weiterentwickeln und eigenständig bestimmen zu können. Dieses Ziel haben sie umso eher erreicht, je größer die selbst geschaffenen Handlungsspielräume sind. Somit ist eine erfolgreiche Bewertung auch prozessabhängig: verändern sich aufgrund wechselnder Geschäftsverläufe die Handlungsspielräume, verändert sich die Beurteilung. Auch die eigenen Perspektiven hängen mit der erreichten Zufriedenheit in der Erfüllung der Ziele der Selbstständigkeit zusammen.

Solange die Gründerin und der Gründer die Chance sehen, ihre persönlichen Arbeitsvorlieben in selbstorganisierter Arbeitsform gestalten zu können, tun sie das. So suchen sie aktiv nach Möglichkeiten, dieses Ziel wirtschaftlich abzusichern und entwickeln fortwährend neue Perspektiven, deren Umsetzung immer eine „kleine“ Neugründung darstellt, die auf jeweils wiederum andere Voraussetzungen zurückgreifen kann. Der Übergang von der Gründungsphase zu einer etablierteren Phase beruflicher Selbstständigkeit lässt sich im vorliegenden Material daran festmachen, dass nicht mehr der „Kampf“ um die Existenzsicherung im Mittelpunkt der Bemühungen steht, sondern abgelöst wird durch Entwicklungsprozesse, in denen die erschlossenen Arbeitsbereiche, Arbeitsinhalte und Methoden stärker in Richtung der persönlichen Vorlieben verändert werden. Dem „Pflichtanteil“ der Arbeit wird versucht, einen möglichst hohen „Küranteil“ zur Seite stellen zu können. Die Frage ist dann nicht mehr, welche meiner Kompetenzen kann ich gewinnbringend wo anbieten, sondern welche meiner Kompetenzen will ich gerne anbieten und wo und wie will ich das lieber tun.

### **Grenzen**

Es wird deutlich, dass sich die Handlungsmöglichkeiten der selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter durch die eigenen Kompetenzen, die Wahl und Kombination von Arbeitsgebieten mit ihren Finanzierungsstrategien und insbesondere durch verschiedenste formelle und informelle Vernetzungen steigern lassen. Doch auch selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter sind nicht omnipotent. Es werden ihnen Grenzen gesetzt, mit denen sie einen Umgang finden können, deren zugrundeliegende Probleme sie jedoch nicht grundsätzlich lösen können. Eines dieser Probleme ist die hohe Arbeitsbelastung. Wenn die persönliche Lebenssituation und die Lebensvorstellung es zulassen, das Leben vollständig auf die berufliche Tätigkeit auszurichten, sind größere Entwicklungsräume möglich, als wenn dies nicht der Fall ist. Insbesondere private Verpflichtungen wie Familie setzen den Handlungsspielräumen Grenzen. Das Privatleben muss bei allen Selbstständigen dieser Studie zugunsten des Berufslebens umgestaltet werden. Sei es durch innerfamiliäre Arbeitsteilungen oder die Gleichsetzung von Berufs- und Privatleben.

Die selbstständige Sozialarbeit als flexible Arbeitsform mit einer Familie mit zuwendungsbedürftigen Kindern zu vereinbaren, erscheint auf Grundlage dieser empirischen Ergebnisse zur Sicherung einer Vollexistenz ungeeignet. Eine andere Situation mögen in diesem Kontext selbstständige Tätigkeiten, wie sie z. B. Herr Krosser anbietet oder im Berufsbetreuertum möglich sind, aufweisen. Wobei diese bei reduzierter Arbeitszeit lediglich geeignet sind, einen Zuverdienst mit prekärer sozialer Absicherung zu erfüllen und sich die Frage stellt, ob sie daher sinnvoller erscheinen als Teilzeitverträge im Angestelltenverhältnis.

### **Scheitern**

Sind eigenständige Entwicklungsmöglichkeiten nicht mehr gegeben oder werden stark eingegrenzt, wird die berufliche Selbstständigkeit von einigen Gründerinnen und Gründern wieder aufgegeben. Dieser Schritt ist nicht in erster Linie an „objektiven“ ökonomischen Machbarkeiten orientiert, sondern ist Ergebnis einer persönlichen Bilanzierung. In dieser Studie sind die mangelnden fachlichen Kompetenzen der größte Faktor gescheiterter Selbstständigkeit.

## **6 Anerkennung und Autonomie? Selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, ihre Professionalität und Handlungsspielräume**

### **6.1 Professionalität selbstständiger Sozialarbeitender**

Handlungsleitendes Prinzip ihrer beruflichen Praxis ist für die existenzgesicherten selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter dieser Studie ihre Bedürfnisorientierung. Die Bedürfnisorientierung ist grundlegend, da nur auf dieser Grundlage eine Nachfrage nach den Dienstleistungen besteht. Aufträge erhalten sie eben nur dort, wo Bedarfe bestehen. Die Bedürfnisorientierung gilt in erster Linie für die jeweiligen Auftraggeber.

Sind die Auftraggeber Adressatinnen und Adressaten Sozialer Arbeit, dann orientiert sich die Arbeit an deren Bedürfnissen. Sind aber zum Beispiel die Auftraggeber Träger Sozialer Arbeit, dann orientiert sich die Arbeit an den Bedürfnissen dieses Trägers. Diese Bedürfnisse müssen sich nicht zwangsläufig mit denen der Adressatinnen und Adressaten der Sozialen Arbeit dieses Trägers treffen. Diese werden jedoch berücksichtigt, weil sie der „Schlüssel zum Erfolg“ sind, weil Adressaten, die eine gute Arbeit erfahren, motiviert sind, die Dienstleistung weiter nachzufragen.

Im Grunde sollte es selbstverständlich sein, dass Soziale Arbeit dort stattfindet, wo sich Bedarfe abzeichnen und so arbeitet, dass sie diese Bedürfnisse trifft. Die selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter profitieren jedoch davon, dass es Bereiche gibt, in denen das bereits bestehende Angebote Sozialer Arbeit Bedarfe nicht erfüllt. In diesem Fall er bietet es sich als Wettbewerbsfaktor, die Angebote in diesem Bereich so auszugestalten, dass sie sich an den Bedürfnissen der Adressatinnen und Adressaten gestalten.

Bedürfnisorientierung ist in der beruflichen Selbstständigkeit von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern somit nicht allein ein fachlich-sozialarbeiterisches Handlungsprinzip, sondern wird zum Mittel zur Erzielung ihrer wirtschaftlichen Selbstständigkeit. Das Handlungsprinzip der Bedürfnisorientierung wird zur wichtigsten Strategie, nicht um ihrer selbst willen, sondern auch, weil sie der „Schlüssel zum Erfolg“ ist. Sie trifft einen Bedarf und ist gleichzeitig geeignet als „Legitimationsgrundlage“. Ihr Durchsetzbarkeit zum Beispiel gegenüber Mitarbeitenden ist hoch, wer will schon gegen die Bedürfnisse der Adressaten verstoßen?

### **Qualitätsorientierung als Notwendigkeit zur Sicherung von Handlungsspielräumen**

Qualität der Sozialen Arbeit hat kein absolutes Maß, sie ist zum einen im Rahmen häufig nicht kontinuierlich planbarer Hilfeprozesse zu beurteilen, zum anderen ist sie relational zu den Gegebenheiten der Situation bzw. des Falles, den finanziellen und organisatorischen Rahmenbedingungen und den Ressourcen der Fachkräfte. Eine gute Qualität Sozialer Arbeit anzubieten bedeutet für die selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, sich in der Entwicklung ihrer Hilfemaßnahmen möglichst eng an den Bedürfnissen und Kompetenzen der Adressatinnen und Adressaten zu orientieren. Qualität heißt für sie auch, Entwicklungsprozesse der Adressatinnen und Adressaten sowohl im Verlauf zu begleiten, als auch im Ergebnis der geleisteten Arbeit die Bedürfnisse möglichst gut zu befriedigen, indem er oder sie die Kompetenz erlangt, neue Entwicklungsräume zu erarbeiten. Diese Arbeitsqualität soll für die selbstständigen Sozialarbeitenden die ideelle Anerkennung der Arbeitsleistung gewährleisten. Sie möchten eine gute Arbeit leisten können, ein bessere als die, die sie sich im Angestelltenverhältnis „leisten“ konnten.

Neben der Befriedigung der eigenen Arbeitsvorlieben durch fachlich gute Arbeit hat eine Qualitätsorientierung jedoch einen weiteren Sinn: Die Qualitätsorientierung wird von allen in ihrer Existenz gesicherten selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern als ein

Wettbewerbsvorteil betrachtet. So lange der Wettbewerb das Niveau hat, sich über Qualität, statt nur über einen Preis positionieren zu können, kann Wettbewerb Qualität fördern und den Adressatinnen und Adressaten nutzen. Wenn der Wettbewerb sehr eng wird und ein rein preisorientierter, wie beispielsweise der durch die Pflegeversicherung initiierte ist, leidet die Qualitätsentwicklung und in Folge dessen auch die Adressatinnen und Adressaten. Selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter können ebenso wie andere Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter nur so lange eine gute Arbeit leisten, wie diese auch mindestens kostendeckend bezahlt wird.

### **Handlungsprinzipien selbstständiger Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter im Kontext des Konzepts der „Reflexiven Sozialpädagogik“**

Setzt man die Handlungsprinzipien der erfolgreichen selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter dieser Studie in Relation zu dem eingangs vorgestellten Konzepts der „Reflexiven Sozialpädagogik“, ist festzustellen, dass sich diese durchaus mit den Anforderungen an fachliche Professionalität in der Sozialen Arbeit messen lassen.

Das Konzept der reflexiven Pädagogik hat das Ziel, die professionelle Sozialpädagogik durch eine Erhöhung der Handlungsoptionen der Sozialarbeitenden, eine Vervielfältigung ihrer beruflichen Chancen und die Steigerung von Partizipations- und Zugangsmöglichkeiten der Klienten zu stärken. Mit diesen Zielsetzungen trifft das Konzept die Anliegen der selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter dieser Studie ins Mark: sie möchten ihre eigenen Handlungsoptionen – fachlich wie finanziell – erhöhen, einen alternativen beruflichen Weg gestalten und orientieren sich in den gemeinsamen Arbeitsprozessen an den Bedürfnissen ihrer Adressatinnen und Adressaten. Ein Wahlrecht von Hilfeangeboten der Adressatinnen und Adressaten träfe sich mit den Wünschen der Selbstständigen.

Nach Dewe und Otto ist für eine reflexive Sozialpädagogik neben den wissenschaftsbasierten Kompetenzen die jeweils situativ aufzubringende reflexive Fähigkeit konstitutiv, den Fall zu analysieren. Dabei müssen soziale Verursachungen rekonstruiert werden, um den Adressatinnen und Adressaten aufgeklärte Begründungen für selbst zu verantwortende lebenspraktische Entscheidungen anbieten zu können und subjektive Handlungsmöglichkeiten zu steigern. Mit diesen Anforderungen an professionelle Fachlichkeit beschreiben Dewe und Otto die Haltungen und Vorgehensweisen der existenzgesicherten selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter dieser Studie: deren reflexive Professionalität.

Diese selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter arbeiten mit Konzepten, die Hilfe als sich jeweils neu konstituierenden und zu begleitenden Prozess verstehen. Die von Dewe und Otto formulierte Aufgabenstellung, „die Blockierungszusammenhänge in der Lebensführung als solche zu erkennen und Handlungsalternativen aufzuzeigen“<sup>138</sup> trifft die grundlegende Kompetenz der erfolgreichen selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern dieser Studie. Eine Kompetenz, die sie im eigenen Sinne im Zuge der Gründungen erprobten und als konstitutives Element ihrer Handlungsprinzipien verstehen. Dewe und Otto fordern, Organisationsmodelle für psychosoziale Dienstleistungen zu entwickeln, die angemessenere Bedingungen für professionelle Sozialarbeit bereitstellen, als sie bisher bestehen. Diese organisatorisch zu sichernde Grundbedingung für reflexive und zukunftsorientierte Sozialpädagogik benennen Dewe und Otto als „autonome Kreativität“. Genau solche Organisationen, die autonome Handlungsspielräume ermöglichen, haben die in ihrer Existenz gesicherten selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter dieser Studie mit ihren Organisationen bzw. ihrer Freiberuflichkeit entwickelt.

---

<sup>138</sup> Dewe/Otto 2002, S. 188

Die erfolgreichen selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter versuchen mit der Strategie der Erweiterung von Handlungsspielräumen durch möglichst plurale Ausrichtung der Arbeitsbereiche und Finanzierungsformen, sich eine berufliche Existenz zu erschaffen, in der wirtschaftlich-ökonomische, fachlich-wissenschaftliche und fachlich-praktische Selbstverständnisse integriert sind.

Wenn Dewe und Otto es als Aufgabe sozialer Arbeit auf dem Weg zu professioneller Anerkennung bezeichnen, wissenschaftlich-theoretisches Wissen jenseits rein betriebswirtschaftlicher Kosten-Nutzen-Vorstellungen gezielt mit dem Problem der demokratisch-partizipatorischen Rückbeziehung professionellen Wissens auf das Handlungswissen der Adressatinnen und Adressaten zu konfrontieren, so haben die erfolgreichen selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter diesen Schritt bereits vollzogen. Dies insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Adressatinnen und Adressaten Sozialer Arbeit sich in zunehmendem Maß von reinen Weisungs- und Ratschlagskonsumenten zu selbstbewussten Nutzern von sozialen Dienstleistungen gewandelt haben und selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter eben genau diese Entwicklung beobachten und als ihr Kapital analysieren.

Das professionelle Selbstverständnis von Sozialarbeitenden, so Dewe und Otto, sollte mehrere Dimensionen beinhalten, die Orientierung an den Adressatinnen und Adressaten und Adressaten, die systematische professionelle Reflexion und Selbstreflexion des Handelns der Berufspraktiker, sowie die Unterstützung der Adressatinnen und Adressaten zur politischen Partizipation.

Die selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter dieser Studie zeichnen sich im direkten Adressatenverhältnis durch die Adressatenorientierung und die systematische professionelle Reflexion aus, bewegen sich somit völlig im Rahmen der Fachlichkeitsanforderungen. Problematisch hingegen, wie in der Sozialen Arbeit insgesamt, ist die Unterstützung der Adressatinnen und Adressaten zu politischer Partizipation zu betrachten.

Die Unterstützung von Hilfebedürftigen zu ihrer politischen Artikulation wird in der Regel nicht als Leistung sozialstaatlich finanziert. Die Adressatinnen und Adressaten und Adressaten, die ihre Probleme als Selbstzahlende lösen können, haben in der Regel keine existentiellen Probleme derart, dass es einer politischen Veränderung bedarf, sie zu lösen. Insofern hängt das Problem der Artikulation sich individuell auswirkender gesellschaftlicher Probleme weniger mit Organisationsformen zusammen, als mit Finanzierungen und Haltungen. Wenn es ihre beruflich-professionelle Haltung beinhaltet, werden selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter sich um eine Unterstützung der Adressatinnen und Adressaten in politischer und gesellschaftlicher Partizipation bemühen, ebenso wie diese Frage eine Sache der Weltanschauung auch bei anderen Trägern Sozialer Arbeit ist.

Gemessen am Konzept der „reflexiven Sozialpädagogik“ ist festzustellen, dass die selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter dieser Studie, die mit der Selbstständigkeit ihre Existenz zu sichern, im Stande sind, Haltungen vertreten und Handlungsprinzipien haben, die als fachlich professionelle bezeichnet werden können. Dies, weil sie ihre beruflichen Handlungsmöglichkeiten in ihrem Sinne erweitert haben und diese Erweiterung durch die Eigenarten und Anforderungen der gewählten Organisationsform eine fachliche Anforderung erfüllt: die Adressatinnen und Adressaten zum Maßstab der Hilfeplanung zu nehmen. Es kann hier kein grundsätzliches pauschales Urteil darüber gefällt werden, ob die befragten selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter eine adressatenorientierte Arbeit besser umsetzen können als angestellte Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, weil keine vergleichende Untersuchung durchgeführt wurde.

Es stellt sich die Frage, inwiefern die selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter der fachlichen Anforderung gerecht werden, die Teilhaberechte der Adressatinnen und Ad-

ressaten zu integrieren und zum Ausgangspunkt ihres Handelns zu machen, wenn sie nicht auf der Adressatenebene arbeiten. Dann haben sie eventuell Bedürfnisse von Auftraggebern zu erfüllen, die sich nicht mit den Bedürfnissen der Adressatinnen und Adressaten treffen. Hier ist es die jeweils individuelle Entscheidung der selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, wie sie die Situation lösen und welche Konsequenzen sie im Zweifel daraus ziehen. In der vorliegenden Studie entschieden sich die selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter im Zweifel für ihre Fachlichkeit, da ihre Motivationen neben finanzieller Anerkennung auch explizit fachliche sind und sie sich Fachlichkeit in ihrer Arbeit selbst als Ziel setzen. Dabei geht es auch um den Gedanken der Nachhaltigkeit, sich eine auf lange Dauer angelegte beruflich selbstständige Existenz nicht durch den Ruf mangelnder Fachlichkeit ruinieren zu lassen.

Eine berufliche Haltung im Sinne einer wertorientierten Einstellung, die im vorgenannten Fall, sowie auch in der Thematik der Politisierung von Problemlagen gefragt ist, ist bei beruflicher Selbstständigkeit in der Sozialen Arbeit eine individuelle Frage. Ob sich selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter neben ihren Auffassungen von professionellem Handeln einer sich vielleicht in zukünftigen Diskussionsprozessen bildenden einheitlichen wertorientierten Einstellung verpflichtet sehen würden, hängt auch damit zusammen, wie sie sich in der Profession Sozialer Arbeit verorten.

## **6.2 Selbstständige Sozialarbeitende und ihr Verhältnis zum Berufsstand**

Durch die Initiierung einer eigenständigen und selbstbestimmten Tätigkeitsform und die Ausweitung der Zielgruppen bzw. Arbeitsebenen finden die etablierten selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter eine Arbeitsform in der Sozialen Arbeit, die sie für sich als gewinnbringend bewerten und vertreten können. Ob sie sich mit ihrer Arbeit als Teil der Sozialarbeit betrachten, sich mit den angestellten Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern solidarisch sehen oder ihnen eher abgeneigt sind, hängt mit ihrer aus Studium und Arbeitszeit resultierenden Haltung zum Fach zusammen, die, wie in der Studie deutlich wurde, meist ambivalent, zum Teil auch ablehnend ist. Es ist eine berufspolitische Frage, inwiefern es gelingt, das Berufsbild so zu erweitern, dass sich auch selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter dadurch angesprochen und darin integriert fühlen. D. h. zum Beispiel, die „Normalisierung“ Sozialer Arbeit darin aufzunehmen, der durch plurale Auftraggeberschaften und Finanzierungen Rechnung getragen wird. Denn selbstständige Sozialarbeit ist eine Erweiterung des Arbeitsgebiets in der Form, dass selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter sich außerhalb der sozialstaatlich verankerten Sozialen Arbeit um Soziale Kompetenzen kümmern, was auch andere Berufsgruppen tun, wo sie sich aber behaupten und konkurrieren. Mit einer Erweiterung des Berufsbildes um selbstständige Organisationsformen und Tätigkeitsbereiche außerhalb sozialstaatlicher Finanzierung würde sich eine neue Dimension des Berufs auf dem Weg zur „Professionalisierung“ ergeben, die hilft, die strukturellen Probleme des Berufs der Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter ein wenig zu lösen, indem sie deren Handlungsspielräume stärkt.

Ein Faktor für die (Re)-Integration selbstständiger Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter wären zweifelsohne die Stärkung fachlicher Anforderungen und Kriterien. Nur über den Aspekt der Qualität, einer adressatenorientierten und prozesshaften Sozialarbeit können sich selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter profilieren, erhalten sie ihre Handlungsspielräume. Hier besteht ein gemeinsames Anliegen aller Trägerformen Sozialer Arbeit: politisch, bürgeröffentlich und innerprofessionell zu verdeutlichen, was die Fachlichkeit Sozialer Arbeit ist und welcher Rahmenbedingungen sie bedarf. Das bedeutet eine Behauptung gegenüber anderen Berufsgruppen, eine Abgrenzung gegenüber Anbietern, die mit geringer Fachlichkeit günstigere Preise anbieten und beinhaltet auch eine berufsständische Eigen-



kontrolle. Die weitere Entwicklung der Professionalität des Berufes der Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter muss gemeinsam und unabhängig von Trägerformen verlaufen.

Innerberuflich könnten sich Spannungen entwickeln, wenn sich durch die unterschiedlichen Arbeitsformen differente Arbeitsbedingungen und Polarisierungen ergeben und die Profession selbst keine inneren Bindungen durch fachliche Mindestanforderungen und Kriterien der Qualität entwickelt. Wie angestellte Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter sind jedoch auch die selbstständigen Kolleginnen und Kollegen berufsverbandlich äußerst gering engagiert. Zudem könnte sich innerhalb eines Verbandes wie beispielsweise dem DBSH, der einen Gewerkschaftsstatus besitzt, zusätzlich das Problem entwickeln, dass die Rolle der Arbeitnehmervertretung mit der der Integration von Selbstständigen und ihren Bedürfnissen kollidiert.

Die positive Bewertung der Fachlichkeit der erfolgreichen selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter hat dann ihre Berechtigung, wenn sie in der Situation sind, ihr „organisationskulturelles System“<sup>139</sup> diesen Maßstäben anpassen zu können. Sprich: Selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter können ebenso wie alle Sozialarbeitenden in anderen Organisationsformen nur so professionell-fachlich sein, wie es ihnen die Rahmenbedingungen erlauben.

### **6.3 Die Rolle der beruflichen Selbstständigkeit von Sozialarbeitenden für die sozialstaatliche Organisation Sozialer Arbeit**

Dewe und Otto gehen davon aus, dass eine Reflexive Sozialpädagogik einer Organisationsform bedarf, die in dem Sinn „professionell“ ist, als sie über Strukturen verfügt, die flexibel im Sinne der Reflexions- und Veränderungsfähigkeit sind und sich so einer lebensweltorientierten, partizipativen Herangehensweise öffnen können. Das meint genau eine Qualitätsbewegung „von unten“ im Bäumerschen Sinne: Die Organisationen müssen Gestaltungsraum lassen dafür, dass Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter sie reflexiv-professionell gestalten können.

Die erfolgreichen selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter dieser Studie haben genau das geschafft: sich eine Organisation der „autonomen Kreativität“ zu gestalten, in der sie im eigenen Sinne, und das impliziert, wie im vorhergehenden Kapitel dargelegt, fachlich-professionelle Handlungsprinzipien, flexibel tätig sein können. Sie können so lange ihre Arbeit professionell und im eigenen Sinne zufriedenstellend machen, wie sie ihre eigenen Bedürfnisse an ihre Arbeit auch organisatorisch und finanziell befriedigen können. Sie haben sich eine Organisationsform gewählt und sie so ausgestaltet, dass sie auf individueller Ebene einem professionellen Selbstverständnis im Sinne der reflexiven Sozialpädagogik näher kommen als sie es im Angestelltenverhältnis waren bzw. von einem solchen erwarteten.

Dass dieser Prozess kein einfacher ist und spezifischen Kompetenzen sowie hohem Engagement bedarf, wurde bereits ausgeführt. Daneben sind jedoch vor allem die Rahmenbedingungen der zugrundeliegenden „Märkte“, die Funktionsprinzipien der gewählten Arbeitsfelder konstituierend. Dabei ist es vor allem der sozialstaatlich verankerte „Markt“, der Probleme und Gefahren für die Existenz beruflicher Selbstständigkeit, vor allem im Hinblick auf die Fachlichkeit der Arbeit birgt.

Der „Markt“ um öffentlich finanzierte Soziale Arbeit ist diffus: Insgesamt zeichnet sich ein Bild der Organisation Sozialer Arbeit, in dem Öffentliche und differente Freie Trägerschaften existieren und in einigen Bereichen mehr, in anderen noch weniger, aber tendenziell zuneh-

---

<sup>139</sup> vgl. Klatetzki 1993

ment auf organisatorischer Ebene in einen Wettbewerb gestellt werden. Dies fußt auf der politischen Willensbildung der sozialstaatlichen Planung. Durch Konkurrenz hofft man auf sinkende Preise. Gemeinnützige und gewerbliche Träger konkurrieren derzeit sowohl am sozialstaatlich verankerten, wie auch am frei finanzierten Markt Sozialer Arbeit. Dabei ist der finanzielle Vorteil der Gemeinnützigkeit von Trägern gegenüber privat-gewerblichen Mitbewerbern in der Praxis geringer als auf den ersten Blick ersichtlich<sup>140</sup>. Die Frage ist, wie und unter welchen Bedingungen diese Privatisierungs- und Ökonomisierungsprozesse gestaltet werden.

Die Hoffnung der Sozialpolitiker ist, nicht nur die Kosten senken zu können, sondern sie planbar zu machen. D. h. das Kalkulationsrisiko der Prozesse Sozialer Arbeit soll von der Ebene der Finanziatoren in höchstmöglichem Maß auf die Ebene der Leistungserbringer – die Organisation und ihre Mitarbeitenden – verlagert werden.

Selbstständige Sozialarbeit kann von den Entwicklungen in der Trägerlandschaft Sozialer Arbeit profitieren in dem Sinne, dass sich für die selbstständige Organisationsform aufgrund der Übernahme unternehmerischer Risiken größere Bereiche öffnen. Das bedeutet jedoch auch, dass selbstständige Sozialarbeit dann organisatorische und fachliche Wege kreieren muss, mit dieser Risikoübernahme umzugehen. Je „einfacher“ die Probleme bearbeitbar sind und je mehr Interessen an diesen Lösungen bestehen, desto einfacher wird die Finanzierung dieser Arbeit. Je schwerwiegender die Probleme, je komplexer deren Bewältigung und je weniger Interessen an dieser Lösung, desto schwieriger ist die Finanzierung der Sozialen Arbeit. Insgesamt ist die Gefahr für alle Leistungserbringer Sozialer Arbeit bei mangelnder fachlicher Solidarität, dass eine politisch initiierte Konkurrenz dazu führt, dass die Preise einzelner Leistungen unter ein Niveau sinken, das es nicht mehr ermöglicht, fachlich-professionell tätig zu sein.

Die Diffusität des sozialstaatlichen „Marktes“ konstituiert sich auch dadurch, dass nicht in allen Arbeitsbereichen und nicht bundesweit einheitliche Regelungen zur Vergabe von Aufträgen Sozialer Arbeit bestehen. Wer, wo, wie und welche sozialstaatlichen Aufgaben erfüllen darf, ist nicht transparent. Z.B. in der Jugendhilfe ist es eine überwiegend in den zuständigen kommunalpolitischen Gremien und jenseits der Öffentlichkeit gefällte Entscheidung, wie die zu initiiierende Soziale Arbeit organisiert und gestaltet sein soll. Im Gegensatz zu Baumaßnahmen ist es nicht üblich, dass Maßnahmen Sozialer Arbeit für alle Bürger sichtbar öffentlich ausgeschrieben werden. Wenn Ausschreibungen stattfinden, dann sind diese meist lediglich der örtlichen Fachöffentlichkeit bekannt. Hinter verschlossenen Türen wird ausgehandelt, welche Träger welche Leistungen wie erfüllen sollen. Die entstehenden Leistungsvereinbarungen mit den finanziellen Regelungen und den Regelungen zur erforderlichen Qualität der Arbeit bleiben interne und unveröffentlichte Papiere. Wer Wettbewerb zugunsten öffentlicher Mittel will, muss die Aufträge mit Vergabekriterien öffentlich ausschreiben und auch seine Entscheidung für und gegen die jeweiligen Wettbewerber transparent machen. Zum einen für die Anbieter Sozialer Arbeit, also auch für die selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, zum anderen für jede Bürgerin und jeden Bürger. Diese sind von den sozialpolitischen Entscheidungen zweifach betroffen: Einerseits als Steuerzahler, andererseits als potentielle Adressatinnen und Adressaten, die wissen sollten, mit welchen Hilfen sie rechnen können. Nur dann haben Bürgerinnen und Bürger eine Chance, selbst kompetent in die Politik eingreifen zu können, um ihre Interessen zu artikulieren, die vielleicht andere Bedürfnisse sind als jene, die durch sozialstaatliche Angebote befriedigt werden. In diesem Zusammenhang muss die Sozialpolitik sich dem verpflichten, was auch von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern als professionelle Anforderung verlangt wird: sich an den Interessen der Adressatinnen und Adressaten zu orientieren. Es braucht eine gestaltungsbe-

---

<sup>140</sup> vgl. Betzelt/Bauer 2000, S. 74-79

wusste Förderung und Begleitung von Infrastrukturentwicklungen und kommunikative Sozialplanungsdiskurse, in denen fachliche Maßstäbe und Ziele definiert werden. Dann ist es adäquat und sinnvoll, darauf zu achten, dass die fachlichen Ziele mit möglichst geringen finanziellen Mitteln erreicht werden. Daneben ist zu diskutieren, inwiefern eine stärkere Durchsetzung des Wahlrechts für Adressatinnen und Adressaten z. B. des Anbieters, der die anberaumte Soziale Arbeit ausführt, nicht die sinnvollste und qualitätssichernde Form des Wettbewerbs darstellen würde.

Alle Träger Sozialer Arbeit passen ihre Organisationsformen politischen Rahmenbedingungen an. Diese politischen Rahmenbedingungen werden kommunal, durch den Bund und zunehmend mehr auf der Ebene der Europäischen Gemeinschaft vorgegeben. Sowohl die Gründungen der hier befragten selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, als auch die Organisationsstrukturen großer Wohlfahrtsverbände richten sich danach aus, welche Finanzierungsbedingungen in ihrem Arbeitsgebiet bestehen. Insofern ist die Organisationsform ein Mittel zum Zweck und kein Qualitätskriterium.

Ein Problem selbstständiger Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter ist, dass sie noch keine vergleichbare Interessenvertretung haben. Selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter können nicht nur darauf hoffen, von sozialstaatlicher Seite akzeptiert und toleriert zu werden. Eine solche Sichtweise würde die Gefahr nach sich ziehen, instrumentalisiert, als Mittel der Auspielung der Träger untereinander, zugunsten der Kostenersparnis, benutzt zu werden. Eine solche Interessenvertretung haben freigemeinnützige Träger durch ihre Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege. Auch kleine freie Träger sind über den Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverband spitzenverbandlich organisiert. Wie kritisierbar und erfolgreich diese Vertretungen auch sein mögen, sie existieren als eine Ebene, die über die individuelle Ebene hinaus, politischen Einfluss nehmen kann und zumindest angehört wird bzw. als Verhandlungspartner am Verhandlungstisch sitzt. Auf einer solchen Ebene sind selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter bislang nicht vertreten. Sofern sie in sozialstaatlichen Kostenträgerschaften tätig sind, bleibt ihnen nur, wie am Beispiel Herrn Bunks ersichtlich, individuelle politische Kontakte zu ihrer Interessenvertretung zu nutzen. Diese Vernetzung, die schnell an den Grenzen zur „Kungelei“ angesiedelt werden kann, stellt keine gleichberechtigte und formal korrekte Basis zur Etablierung der Selbstständigkeit von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern in der Sozialen Arbeit dar.

Selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter werden grundsätzlich nur mit den Zielgruppen arbeiten, mit denen ihre Arbeit existenzsichernd finanziert wird. Das müssen im Übrigen, wie im Fall Herrn Krossers ersichtlich, nicht immer die scheinbar „einfachen“ oder „gut situierten“ Fälle sein. Im Sinne dieser Zielgruppen werden sie vor dem Hintergrund der Sicherung ihrer eigenen Existenzen auch politisch vertretend wirken. In sozialstaatlich finanzierter Sozialer Arbeit richtet sich die aus Bedürfnissen resultierende Nachfrage von Hilfeleistungen an die Politik, die ihrerseits nach ihren eigenen Gesetzmäßigkeiten darauf reagiert oder nicht. Die Nachfrage nach Sozialer Arbeit von Selbstständigen bzw. gewerblichen Trägern wird also, sofern sie in sozialstaatlicher Kostenträgerschaft stattfindet, immer politisch initiiert sein. Im Kontext sozialpolitischer Dominanz in der Definition von sozialstaatlich verankerter Sozialer Arbeit haben kleine, flexible und plural ausgerichtete Träger sowie freiberufliche Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter nur die Chance, Arbeitsbedingungen, die kein fachlich-professionelles Arbeiten mehr zulassen, nicht zu akzeptieren und sich andere Auftraggeber und Aufgabengebiete zu suchen. Sozialpolitisch kann das die Konsequenz problematischer Versorgung von Adressatinnen und Adressaten schlecht finanzierter Sozialer Hilfen haben. Zugespitzt kann es zu einer Stärkung von Versorgungshierarchien auf Adressatenebene und einer stärkeren Ungleichheit von Arbeitsbedingungen für die Fachkräfte kommen. Dies jedoch nicht wegen unterschiedlicher Arbeitsformen der Sozialarbeit, sondern aufgrund sozialpolitischer Vorgaben.

Für die Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter stellt sich in einem solchen Fall die Anforderung, mit diesen unterschiedlichen Arbeitsbedingungen umgehen zu können, ohne die gesellschaftlichen Spaltungen in die eigene Profession zu übertragen und sie somit zu schwächen.

#### **6.4 Handlungsspielräume selbstständiger Sozialer Arbeit**

Die vorliegende Studie zeigt, dass es Möglichkeiten für Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter gibt, selbstständig tätig zu sein. Sie zeigt auch, welche Kompetenzen und welches Engagement es dafür braucht und wo die Grenzen der Selbstständigkeit liegen.

Je pluraler selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter ihre Arbeitsgebiete und Finanzierungsstrategien ausrichten können, desto handlungsfähiger sind sie und desto eigenständiger können sie arbeiten. Ausschlaggebend für die Erlangung von ausreichenden Handlungs- und Entwicklungsmöglichkeiten als Selbstständige sind die persönlichen und fachlichen Kompetenzen sowie die persönlichen Vernetzungen, sprich beruflichen, persönlichen, politischen und wirtschaftlichen Kontakte.

Langfristig wirtschaftlich tragende und persönliche wie fachliche Autonomie sichernde selbstständige Sozialer Arbeit braucht ein Konzept, das unterschiedlichste Auftraggeber, Methoden und Arbeitsfelder kombiniert. Eine solch plurale Ausrichtung verhindert, auf politische, gesetzliche und fachliche Veränderungen in einer Art eingehen zu müssen, die für persönliche und fachliche Entscheidungen keinen Platz mehr lässt und minimiert die Gefahr der „Instrumentalisierung“ durch Auftraggeber in Politik und „freier“ Wirtschaft. In diesem Kontext ist bei einer Wahl sozialstaatlich verankerter Arbeitsgebiete zu prüfen, ob die Finanzierungsbedingungen genügend Raum für eine fachlich-professionelle Arbeit zulassen.

Fortwährend gehört es zu den Aufgaben selbstständiger Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, sich selbst und ihre Selbstständigkeit weiter zu entwickeln. Dabei erhält die Orientierung auf Methoden Sozialer Arbeit, die für verschiedene Zielgruppen der Bevölkerung anwendbar sind, eine besondere Bedeutung. Mit ihnen können nicht alleine Adressaten angesprochen werden, deren Probleme durch eine sozialstaatliche Kostenübernahme bearbeitet werden können, sondern bei entsprechender Interessenlage auch Kostenträger in der freien Wirtschaft sowie ein „Markt“ der Personen erschlossen werden, die bereit sind, zur Verbesserung ihrer Lebens- und Arbeitssituationen privat zu zahlen.

Die eigenen Kompetenzen können auf verschiedenen Ebenen eingesetzt werden: einerseits fokussiert auf die Arbeit mit Adressaten Sozialer Arbeit in verschiedenen Kostenträgerschaften zur Bewältigung ihrer Probleme, andererseits auf einer sozial-strukturellen Ebene. Hier kann präventive Arbeit stattfinden, die Schulung, Beratung und Begleitung von Fachkräften und professionsfremden im Umgang mit Menschen in Problemlagen, die Beratung zu Gestaltung und Veränderung sowie das Management von Strukturen und Organisationen Sozialer Arbeit.

Durch die Vielfältigkeit des Einsatzes der Methoden für unterschiedliche Zielgruppen und auf verschiedenen Ebenen erfolgt eine hohe Ausnutzung der Kompetenzen. Es wächst damit nicht nur eine absichernde Pluralität der Finanzierungsarten, sondern es gestaltet sich auch eine abwechslungsreiche und zufriedenstellende Arbeit. Die breite Anlage der Existenzsicherung hat in der Gründungsphase eine marktöffnende Wirkung, der Bereich potentieller Aufträge ist größer. Sie bietet für den weiteren Verlauf und nach der Etablierung der Selbstständigkeit auch die Chance, sich auf die Methoden und Arbeitsgebiete stärker zu konzentrieren, die den persönlichen Lebens- und Arbeitsvorlieben näher kommen, als andere und eröffnet somit Handlungsspielräume.

Die Konzentration der Gesamtkonzeption auf ein eingegrenztes Arbeitsgebiet verlangt hingegen eine erhebliche Flexibilität und Kreativität der Methoden und Handlungsstrategien innerhalb der Rahmenbedingungen des Arbeitsgebietes, um die Einschränkungen auf die einzige Finanzierungsart zu kompensieren. Verändert sich das gewählte Arbeitsgebiet aufgrund nicht zu beeinflussender äußerer Einflüsse, wie etwa sozialpolitische Entscheidungen, kann diese Veränderung unmittelbar existenzbedrohend wirken und verlangt eine erhebliche und schnelle Aktivität, um in der Krise weiterhin existenzsichernd arbeiten zu können und birgt eine größere Gefahr des Scheiterns.

Selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter haben nicht die Veränderung sozialpolitischer Systeme zum Ziel. Sie suchen sich die Nischen, in denen sie so arbeiten können, dass ihre fachlichen und finanziellen Bedürfnisse erfüllt werden. Dabei sind sie immer aufmerksam, flexibel und in Entwicklung zu bleiben, um sich an veränderte Rahmenbedingungen anpassen zu können bzw. die funktionablen Rahmenbedingungen zu erhalten. Ihre Grenzen in der alltäglichen Arbeit werden plural ausgerichteten selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern nicht mehr wie im Angestelltenverhältnis durch die Logik bürokratisch-technischer Realitäten gesetzt, sondern durch persönliche Kompetenzen, individuelle Risikobereitschaft, Zeit und wirtschaftliche Spielräume.

Allen selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern dieses Samples ist die Motivation gemeinsam, in erster Linie für sich selbst eine berufliche Alternative zu schaffen. Die Abhängigkeiten der beruflichen Praxis als Angestellte sollen konsequent durch Gestaltungsspielräume der Selbstständigkeit ersetzt werden. Dabei haben fachliche Kriterien ebenso einen Stellenwert wie finanzielle. Diese Motivation führt nicht zu starken Expansionsprozessen und der Gründung von Unternehmen, in denen die selbstständigen Sozialarbeitenden hauptsächlich die Funktion der Akquise und der Arbeitgeber übernehmen. Insofern steht diese Studie mit ihren Ergebnissen exemplarisch für freiberufliche Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, die die Verantwortung für ihre eigene Beschäftigung übernehmen und wenn, dann kleinere Unternehmen mit wenigen Mitarbeitern betreiben, für die sie selbst die wirtschaftliche Verantwortung tragen. Das heißt, dass die Ergebnisse dieser Studie nicht unreflektiert übertragen werden können auf Selbstständige, die meist aus anderen Berufen stammen und größere privat-gewerbliche Trägerunternehmen in der Sozialen Arbeit betreiben. Entscheidend ist, ob die jeweilige berufliche Motivation professionell-fachliche Kriterien der Sozialarbeit beinhaltet, die sich in den Handlungsstrategien wiederfinden.

Für sich selbst schaffen es die selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter dieser Studie, die ihre Existenz mit ihrer Selbstständigkeit sichern können, eine berufliche Situation zu konstituieren, die ihrem Wunsch entspricht und die Erwartungen sowohl in finanzieller als auch in fachlicher Hinsicht erfüllt. Das bedeutet jedoch keineswegs automatisch, dass, sofern sie Arbeitgeber sind, ihre Angestellten über andere Arbeitsbedingungen verfügen wie die in gemeinnützigen Trägerschaften Sozialer Arbeit. Für die „arbeitnehmerähnlichen“ Selbstständigen, die einzelne Fälle als Selbstständige betreuen, besteht das Problem der Abhängigkeit von einem Auftraggeber und der Bezahlung, die bestenfalls in Anlehnung an den Bruttotariflohn erfolgt. Diese Voraussetzungen sind nicht geeignet für eine dauerhafte, existenzsichernde Selbstständigkeit, die z.B. eine Alterssicherung gewährleisten muss. Lediglich als flexible Ergänzung zu anderen Arbeitsformen, Aufträgen oder Einkommensquellen ist diese Form selbstständiger Sozialarbeit geeignet. Bezug nehmend auf die politische Hoffnung, durch die Förderung von Existenzgründungen einen wirtschaftlichen Aufschwung zu unterstützen und die Arbeitslosigkeit senken zu können, muss gesagt werden, dass selbstständige Sozialarbeit in der Verwirklichung dieser Ziele einen marginalen Beitrag liefern wird.

Eine Innovationswirkung für den Berufsstand geht von den erfolgreichen selbstständigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern dieser Studie insofern aus, als dass sie in den Ar-

beitsbereichen, die keine klassisch sozialstaatlichen sind, neue und andere Adressatinnen und Adressaten ansprechen. Sie erweitern die potentiellen Arbeitsgebiete. In sozialstaatlich verankerten Bereichen können selbständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter durch ihre flexible Arbeitsform organisatorische Innovationen erzeugen, die sich meist durch eine stärkere Orientierung an Bedürfnissen von Adressatinnen und Adressaten auszeichnen und somit Alternativen zu bestehenden, vielleicht weniger gut funktionierenden Konzepten bilden.

Grundsätzlich kann selbstständige Sozialarbeit in- und außerhalb der Sozialen Arbeit eine individuelle Option sein. Im Bereich sozialstaatlicher Finanzierung steht sie allerdings in größerer Abhängigkeit und Gefahr der Instrumentalisierung. Die Arbeitsbereiche der „Freien Wirtschaft“ erschließen sich erst Schritt für Schritt. Voraussetzung für die Erschließung neuer Arbeitsfelder für den Beruf der Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter als solchen, also jenseits individueller Lösungen einzelner Berufsangehöriger, ist die fachliche Stärkung des Profils und die berufspolitische Aktivität, um die eigene Zuständigkeit für soziale Probleme in der Konkurrenz unterschiedlichster Berufsgruppen zu behaupten.

Selbstständige Sozialarbeit hat immer zwei Seiten:

Einerseits die der grundsätzlich begrüßenswerten Selbstorganisation. Dass selbstständige Sozialarbeitende ihre eigene finanzielle Existenzsicherung in die Hand nehmen heißt, dass sie sich eben kein Finanzdiktat aufdrücken lassen wollen, sondern sich insofern unabhängig zu halten versuchen, als sie selbst handlungs- und entwicklungsfähig sind, wenn sie in die Gefahr eines Finanzdiktats kommen. Diese Handlungsfähigkeit können sie sich jedoch nur so lange erhalten, wie die äußeren Rahmenbedingungen nicht einen starken Kostendruck ohne Qualitätsstandards bewirken. Daher ist die Strategie, unterschiedliche Methoden und Arbeitsgebiete in einer flexiblen Organisation zu kombinieren, die die größtmögliche Handlungsmöglichkeiten bietet. Sie beinhaltet die Chance, auch auf begrenzter individueller Ebene sich keinem Anpassungsdruck ergeben zu müssen, sondern selbst entwicklungsfähig zu sein. Das bleibt natürlich insofern reaktiv, als dass die schlechten Bedingungen, sofern es keine gemeinsame Interessenvertretung des Arbeitsgebietes gibt, nicht verändert werden können, sondern selbstständige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter ihnen ausweichen, wenn sich kein adäquater „Markt“ mehr bietet. Damit haben sie aber immer noch einen größeren Handlungsspielraum als angestellte Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, deren Einflussmöglichkeiten von den Strukturen ihres Arbeitsgebers abhängen, der wiederum ihre Existenz sichert.

Andererseits bietet sich eben im Zuge einer auf Kostensenkung ausgerichteten Sozialpolitik die Möglichkeit, diese flexiblen selbstständigen Sozialarbeitenden und ihr eigenständiges Engagement instrumentalisieren zu wollen, so wie diese Gefahr auch bei kleineren freien Trägern oder bei Verflechtungen der Politik mit den Wohlfahrtsverbänden besteht. Es besteht also weiterhin und grundsätzlich die Notwendigkeit einer klaren sozialpolitischen Struktur und Aussage darüber, welche Leistungen mit welcher Qualität sozialstaatlich gewährleistet werden sollen.

Selbstständige Sozialarbeit in der hier vorgestellten Form hat ihre Stärke in Kompetenz und Flexibilität, sie verfügt über reflexive Professionalität sowie autonome Kreativität. Es wird im Zuge einer weiteren Etablierung selbstständiger Sozialer Arbeit in vergleichenden Studien zu klären sein, in welchen Organisationsformen welche Sozialarbeit qualitativ besser und/oder kostengünstiger geleistet werden kann. Selbstständige Sozialarbeit sollte nur eine unter weiteren Arbeitsformen sein, um der Pluralität der Angebote im Sinne der Bedürfnisorientierung zu dienen. Die Soziale Arbeit dient dem Wohl der Adressaten, unabhängig ihrer gemeinnützigen oder gewinnorientierten Ausrichtung. Sozialarbeit wird, die adäquate Bezahlung der Fachkräfte vorausgesetzt (!), pro Stunde immer mindestens das gleiche Geld kosten. Einsparungsmöglichkeiten resultieren aus den Senkungen der Verwaltungsaufwände.

Der Fokus muss grundsätzlich darauf gerichtet sein, wie Soziale Arbeit mit mindestens dem zur Verfügung gestellten Geld im Sinne der Adressaten und gesellschaftlicher Ziele besser gemacht werden kann. Darüber hinaus darf Sozialarbeit nicht kurzfristig betriebswirtschaftlich berechnet werden, sie benötigt eine erweiterte volkswirtschaftliche Rechnungs- und Betrachtungsweise, um keine überdeckende Kosmetik, sondern nachhaltige Problemlösung zu betreiben.

Als Expertin sozialer Situationen, Bedürfnisse und Problemlagen von Einzelnen und Gruppen sollte eine fachlich-professionelle Sozialarbeit besondere Fähigkeiten haben, diese Probleme zu benennen und Lösungsinstrumente zu entwickeln. Dabei geht es darum, immer wieder die Zusammenhänge zwischen sozialen und ökonomischen Kosten und Gewinnen aufzuzeigen. So erhält sich Sozialarbeit Handlungsspielräume und Einflussmöglichkeiten, politisch wirksam tätig zu sein und nicht als „Problembeschwichtiger“ instrumentalisiert zu werden. Dazu gehört auch die Schaffung möglichst breiter Bündnisse, mit denen auf verschiedenen Ebenen – sowohl der des „Wohlstands“, als auch der der „Armut“ – arbeitende Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter mit ins Boot genommen werden können.

Es ist nicht die Arbeitsform, die alleine eine Gewähr für gute Arbeit bietet. Die genannten Anforderungen können Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter nur erfüllen, wenn sie eine Ausbildung genossen haben, die ihnen eine fachlich-professionelle Identität und ausgefeiltes Handwerkszeug vermittelt. Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter müssen über Arbeitsbedingungen verfügen können, in die fachliche reflexive Professionalität und die organisatorisch bedingte autonome Kreativität integriert sind. Denn Adressatinnen und Adressaten müssen vertrauen können darauf, dass gut ausgebildete Fachkräfte eine gute Arbeit machen und die entsprechenden Handlungsspielräume dazu haben.

Zu einem professionellen Verständnis von Sozialarbeit gehört, dass sie sich selbst definiert und Einfluss nimmt, welche Sozialarbeit sie fachlich und politisch gut heißt und welche nicht. Das bedeutet, die Entwicklung und Umsetzung von Konzepten einer demokratisch-partizipatorischen Sozialen Arbeit, mit umfangreichen Wahlrechten der Adressatinnen und Adressaten, zu fördern. In Folge dessen entstünde ein Wettbewerb, der die Autonomie und Anerkennung aller Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter sowie die Arbeitsform der Selbstständigkeit stärken könnte.





## Literatur

- Alheit, Peter, Gerd Lobodda, Jörg Wollenberg (Hrsg.): Wie wir leben wollen, Krise der Arbeitsgesellschaft, Widerstand, Reform und Perspektiven, Hamburg 1986
- Andres-Müller, Heide, Alexandra Engel, Leonie Wagner: Bedeutungswandel von „Existenzgründungen“ in der Sozialen Arbeit, in: Claudia Bier-Fleiter (Hrsg.): Familie und öffentliche Erziehung. Aufgaben, Abhängigkeiten und gegenseitige Ansprüche. Opladen, 2001, S. 373-391
- Anheier, Helmut K.: Vergleichende Forschung zum Nonprofit-Sektor: Vier Fragestellungen, in: Journal für Sozialforschung, H. 1, 35. Jg. 1995
- Anheier, Helmut K. u. a. (Hrsg.): Der dritte Sektor in Deutschland. Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel. Berlin 1997
- Arnold, Uli, Bernd Maelicke (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft, Baden-Baden, 1998
- Backhaus-Maul, Holger, Thomas Olk: Von Subsidiarität zu „outcontracting“: Zum Wandel der Beziehungen von Staat und Wohlfahrtsverbänden in der Sozialpolitik, in: Streeck, W. (Hrsg.): Staat und Verbände, Sonderheft 25 der Politischen Vierteljahresschrift, Opladen, 1994, S. 99-134
- Backhaus-Maul, Holger: Etablierte und Außenseiter, in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, H. 2, 11. Jg., 1998, S. 38
- Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management, Stuttgart 1997
- Bader, Reinhard, Werner Habel, Rolf v. Lüde u. a. (Hrsg.): Studenten im Schatten des Arbeitsmarktes, Studienwahl, Studium und Berufseinmündung zwischen Wunschtraum und Realitätssinn, Frankfurt/New York 1987
- Bäumer, Gertrud: Die sozialpädagogische Erzieherchaft und ihre Ausbildung, in: Nohl, Hermann, Ludwig Pallat (Hrsg.): Handbuch der Pädagogik, Bd. V. Langensalza 1929, S. 209-226
- Bäumer, Gertrud: Das Reichsgesetz für Jugendwohlfahrt und der Entwicklung der Jugendhilfe, in: Flitner, Wilhelm, Gerhard Kudritzki (Hrsg.): Die deutsche Reformpädagogik, Bd. 2, Düsseldorf und München 1962, S. 130-134
- Bandemer, Stephan von u. a. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, 2. Auflage Opladen 1998
- Bargel, Tino, Gerhild Framhein-Preisert, Johann-Ulrich Sandberger: Studienerfahrungen und studentische Orientierungen in den 1980er Jahren, Trends und Stabilitäten, Bonn 1989
- Bauer, Rudolph: Wohlfahrtsverbände und Soziale Arbeit, das „dreifache Mandat“, in: Sünger, Heinz (Hrsg.): Theorie, Politik und Praxis Sozialer Arbeit, Bielefeld 1995, S. 122-137
- Bauer, Rudolph: Freie Träger, in: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch, Opladen 2002, S. 449-464
- Beck, Martin: Grundlagen der Sozialwirtschaft, in: Beck, Martin (Hrsg.): Planung. Betriebswirtschaft für soziale Einrichtungen, Wiesbaden 1988, S. 15-50
- Beck, Martin: Privatisierung ist keine Zauberformel, in: Blätter der Wohlfahrtspflege, H. 5/6, 145. Jg., 1998, S. 93-95
- Benseler, Frank, Rolf G. Heinze, Arno Klönne (Hrsg.): Zukunft der Arbeit, Hamburg 1982

- Berger, Rainer: Der Umbau des Sozialstaates: Ansichten von Parteien und Wohlfahrtsverbänden zur Modernisierung des Staates, Opladen 1999
- Bettmer, Franz: Die öffentlichen Träger der Sozialen Arbeit, in: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch, Opladen 2002, S. 431-448
- Beyme von, Klaus: Steuerung und Selbstregelung. Zur Entwicklung zweier Paradigmen, in: Journal für Sozialforschung, H. 3/4, 35. Jg. 1995, S. 197-217
- Beywl, Wolfgang: Alternative Ökonomie – selbstorganisierte Betriebe im Kontext Neuer Sozialer Bewegungen, in: Roth, Roland, Dieter Rucht (Hrsg.): Neue Soziale Bewegungen in der BRD, Frankfurt am Main/New York 1987, S. 187-203
- Bock, Theresa: Standort der freien Wohlfahrtspflege im Sozialstaat, in: Boskamp, Peter, Rudolf Knapp (Hrsg.): Führung und Leitung in sozialen Organisationen, Neuwied 1996, S.15-34
- Bock, Theresa, Thomas Rauschenbach: Sozialarbeiter/-innen und Sozialpädagogen/-pädagoginnen, in: Fachlexikon der Sozialen Arbeit, hrsg. vom Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt am Main, 4. Aufl., 1997, S. 834-836
- Börsch-Supan, Axel, Friedhelm Pfeiffer: Determinanten der Selbstständigkeit in der Bundesrepublik Deutschland, Arbeitspapier, Schwerpunktprogramm der DFG: Machtstruktur und gesellschaftliche Entwicklung, Kiel, 5/91
- Boessenecker, Karl-Heinz: Die Freie Wohlfahrtspflege der BRD im Europäischen Einigungsprozess, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 19, H. 3, 1996, S. 269-285
- Boessenecker, Karl-Heinz: Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege in der BRD. Eine Einführung in Organisationsstrukturen und Handlungsfelder, Münster 1998
- Boessenecker, Karl-Heinz, Achim Trube, Norbert Wohlfahrt (Hrsg.): Privatisierung im Sozialsektor. Rahmenbedingungen, Verlaufsformen und Probleme der Ausgliederung Sozialer Dienste, Münster 2000
- Bögenhold, Dieter: Die Selbstständigen. Zur Soziologie dezentraler Produktion, Frankfurt/Main, New York 1985
- Bögenhold, Dieter: Die Berufspassage in das Unternehmertum. Theoretische und empirische Befunde zum sozialen Prozess von Firmengründungen, in: Zeitschrift für Soziologie, H. 4, 18. Jg., 1989, S. 263-281
- Böhnisch, Lothar, Hans Lösch: Das Handlungsverständnis des Sozialarbeiters und seine institutionelle Determination, in: Otto, Hans Uwe, Siegfried Schneider (Hrsg.): Gesellschaftliche Perspektiven der Sozialarbeit, Bd. 2, Neuwied und Berlin 1973, S. 21-40
- Böhnisch, Lothar, Helmut Arnold, Wolfgang Schröer: Sozialpolitik. Eine sozialwissenschaftliche Einführung, Weinheim/München 1999
- Böhnisch, Lothar: Lebensbewältigung. Ein sozialpolitisch inspiriertes Paradigma für die Soziale Arbeit, in: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch, Opladen 2002, S. 199-214
- Bolle, Michael, Peter Grottian (Hrsg.): Arbeit schaffen – jetzt!, Reinbek bei Hamburg 1983
- Boskamp, Peter, Rudolf Knapp (Hrsg.): Führung und Leitung in sozialen Organisationen, Neuwied und Kriftel 1996
- Boulét, Jean Jaak, Ernst Jürgen Krauss, Dieter Oelschlägel: Gemeinwesenarbeit als Arbeitsprinzip. Eine Grundlegung, Bielefeld 1980

- Bourdieu, Pierre, Jean-Claude Chamboredon, Jean-Claude Passeron: Soziologie als Beruf, Wissenschaftstheoretische Voraussetzungen soziologischer Erkenntnis, New York 1991
- Bourdieu, Pierre u. a.: Das Elend der Welt, Konstanz 1997
- Bourdieu, Pierre: Gegenfeuer. Wortmeldungen im Dienste des Widerstands gegen die neoliberalistische Invasion, Konstanz 1998
- Buchinger, Kurt: Die Zukunft der Supervision. Aspekte eines neuen Berufs, Heidelberg 1999
- Bude, Heinz: Lebenskonstruktionen als Gegenstand der Biografieforschung, in: Gerd Jüttmann, Hans Thomae: Biografische Methoden in den Humanwissenschaften, Weinheim, 1998, S. 247-258
- Bullinger, Hermann, Jürgen Nowak: Soziale Netzwerkarbeit. Eine Einführung, Freiburg i. Br. 1998
- Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.): Absolventenreport Sozialwesen 7/94, in: Aktuell, Bildung - Wissenschaft, Bonn 1994
- Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.): Fachhochschulabsolventen als Existenzgründer 11/94, in: Aktuell, Bildung – Wissenschaft, Bonn, 1994
- Bürger, Brigitte, Elke Spichalski: Wunsch und Zwang, Projektgründungen und Selbstständigkeit – eine Berufsperspektive für Sozial- und GeisteswissenschaftlerInnen?, Frankfurt am Main 1989
- Butterwegge, Christoph: Wohlfahrtsstaat im Wandel, Probleme und Perspektiven der Sozialpolitik, 2. Aufl., Opladen, 1999
- Daheim, Hansjürgen: Zum Stand der Professionssoziologie, in: Dewe, Bernd, Wilfried Ferchhoff, Frank-Olaf Radtke (Hrsg.): Erziehen als Profession. Zur Logik professionellen Handelns in pädagogischen Feldern, Opladen 1992, S. 21-34
- Dahme, Heinz-Jürgen, Norbert Wohlfahrt (Hrsg.): Netzwerkökonomie im Wohlfahrtsstaat, Berlin 2000
- Deutsche Ausgleichsbank (Hrsg.): Quo vadis Gründungsstatistik?, Bonn/Berlin 1999
- Deutscher Bundestag, 12. Wahlperiode, Drucksache 12/7484: Freie Mitarbeiter und selbstständige Einzelunternehmer mit persönlicher und wirtschaftlicher Abhängigkeit (Scheinselbstständigkeit)
- Deutscher Bundestag, 13. Wahlperiode, Drucksache 13/11291: Wettbewerbliche Neuorientierung der Freien Wohlfahrtspflege
- Deutscher Bundestag, 13. Wahlperiode, Drucksache 13/11292: Anlagenband zum Zwölften Hauptgutachten der Monopolkommission 1996/1997
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (Hrsg.): Fachlexikon der sozialen Arbeit. Stuttgart 3. Aufl. 1993 und 4. Aufl. 1997
- Dewe, Bernd, Hans-Uwe Otto: Zugänge zur Sozialpädagogik. Reflexive Wissenschaftstheorie und kognitive Identität, Weinheim und München 1996
- Dewe, Bernd, Hans-Uwe Otto: Reflexive Sozialpädagogik. Grundstrukturen eines neuen Typs dienstleistungsorientierten Professionshandelns, in: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch, Opladen 2002, S. 179-198
- Dietrich, Hans: Empirische Befunde zur „Scheinselbstständigkeit“, in: IAB Werkstattberichte Nr. 7, Nürnberg 1996

- Driebold, Rolf: Privatisierung als Chance? Zum Wandel des Zugriffs auf soziale Arbeit, in: *Bewährungshilfe*, Nr. 3: Berufliches Selbstverständnis der Bewährungshilfe, 45. Jg., 1998, S. 267-279
- Durkheim, Emil: *Über soziale Arbeitsteilung*, Frankfurt am Main 1988
- Ebmeier, Jochen: Ein gewagtes Unternehmen, in: *Soziale Arbeit*, H. 12, 42. Jg., S. 410-413
- Effinger, Herbert: *Individualisierung und neue Formen der Kooperation: Bedingungen und Wandel alternativer Arbeit- und Angebotsformen*, Wiesbaden 1990
- Effinger, Herbert, Detlef Luthe (Hrsg.): *Sozialmärkte und Management*, Bremen 1993
- Effinger, Herbert: Von der politischen zur professionellen Identität, in: *Journal für Sozialforschung*, H. 1, 33. Jg., 1993, S. 31-48
- Effinger, Herbert, Klaus Körber: Sozialunternehmer, Freiberufler oder Bedienstete: Professionalisierung im intermediären Bereich, in: *neue praxis*, H. 1, 1994, S. 46-57
- Effinger, Herbert: Kundenorientierung Sozialer Arbeit, ökonomische Engführung oder Erweiterung des Sozialen? In: *Sozialmagazin*, H. 11, Jg. 21, 1996, S. 36-46
- Effinger, Herbert: Soziale Arbeit als Kundendienst – Privatisierung oder eine strategische Formel zur Professionalisierung im intermediären Bereich? In: *Reform oder Paradigmenwechsel, Jugendhilfe als Dienstleistung?* Evangelische Akademie Bad Boll, Protokoll-dienst 2/96, S. 18-35
- Elsen, Susanne (Hrsg.): *Soziale Arbeit und Ökonomie: politische Ökonomie, Arbeitsmärkte, Sozialpolitik, Grenzen der Ökonomisierung, Soziale Ökonomie, Gemeinwesenentwicklung, Bürgergesellschaft*, Neuwied/ Kriftel 2000
- Engel, Alexandra: Selbstständige Soziale Arbeit, in: *Blätter der Wohlfahrtspflege*, H. 7/8, 147. Jg., 2000, S. 166-169
- Engel, Alexandra, Leonie Wagner: Auf dem Weg wohin? Verbindungslinien von Sozialer Arbeit und Sozialen Bewegungen, in: *Forum Sozial*, H. 3, 2002, S. 20-22
- Engel, Alexandra: Gründung der Fachgruppe Selbstständige im DBSH, in *Forum Sozial*, H. 3, 2002, S. 31-32
- Engelhardt, Hans-Dietrich: *Innovation durch Organisation: unterwegs zu problemangemessenen Organisationsformen*, München 1992
- Erler, Michael: Soziale Arbeit – ein ewiges Rätsel der Identität oder: Fünf Thesen zum sozialwissenschaftlichen Selbstverständnis Sozialer Arbeit, in: *Sozialmagazin*, H. 6, 22. Jg., 1997, S. 45-50
- Evers, Adalbert, Ilona Ostner, Helmut Wiesenthal: *Arbeit und Engagement im intermediären Bereich*, Augsburg 1989
- Feltes, Thomas, Ulrich O. Sievering (Hrsg.): *Hilfe durch Kontrolle? Beiträge zu den Schwierigkeiten von Sozialarbeit als staatlich gewährter Hilfe*, Frankfurt am Main 1990
- Flick, Uwe: *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*, Reinbek bei Hamburg 1995
- Flick, Uwe: *Psychologie des technisierten Alltags*, Opladen 1996
- Flickinger, Hans-Georg: Die heimliche Logik des Verstehens. Vom Denken und vom Schreiben, in: *Prisma Zeitschrift der Universität Kassel*, Nr. 46, 1992, S. 3-5

- Flickinger, Hans-Georg: Soziale Dienstleistungen – Öffentliche Trägerschaft und Privatisierung, in: Kuss, Sabine (Hrsg.): Von der Uni zum Entrepreneur, Universität Gesamthochschule Kassel 1997, S. 151-166
- Flieger, Burghard, Bernd Nicolaisen, Rolf Schwendter (Hrsg.): Gemeinsam mehr erreichen, Kooperation und Vernetzung alternativökonomischer Betriebe und Projekte, München/Bonn 1995
- Flösser, Gabi: Soziale Arbeit jenseits der Bürokratie, Neuwied und Kriftel 1994
- Forum Sozial: Selbstständigkeit: Fluch oder Segen, H. 1, 2000, Deutscher Berufsverband für soziale Arbeit e.V. (DBSH) (Hrsg.), Essen 2000
- Frank, Gerhard, Claus Reis, Manfred Wolf: Die Krise sozialer Organisationen. Was ist und zu welchem Nutzen betreibt man Sozialmanagement? In: Blätter der Wohlfahrtspflege, H. 6, 137. Jg., 1990, S. 164-166
- Freier, Dietmar: Von der Zuwendung zum Leistungsvertrag – Zur kosten- und qualitätsorientierten Finanzierung sozialer Dienstleistungen, in: Maelicke, Bernd (Hrsg.): Qualität und Kosten sozialer Dienstleistungen, Baden-Baden 1997, S. 83-99
- Fricke, Wolfgang, Gustav Grauer: Hochschulsozialisation im Sozialwesen, Entwicklungen von Persönlichkeit, Studienbezogene Einstellungen, Berufliche Orientierungen, Hochschulplanung Band 105, Hannover 1994
- Gadamer, Hans-Georg: Gesammelte Werke, Band 1: Hermeneutik: Wahrheit und Methode, Tübingen 6. Aufl. 1990
- Gadamer, Hans-Georg: Gadamer-Lesebuch, Jean Grondin (Hrsg.), Tübingen 1997
- Galuske, Michael, C. Wolfgang Müller: Handlungsformen und der Sozialen Arbeit. Geschichte und Entwicklung, in: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch, Opladen 2002, S. 485-508
- Gildemeister, Regina: Heilen, Helfen, Kontrollieren, in: Hans-Uwe Otto u. a. (Hrsg.): Zeit-Zeichen sozialer Arbeit, Neuwied, Berlin, Kriftel 1992, S. 127-134
- Gildemeister, Regine: Professionelles soziales Handeln – Balance zwischen Wissenschaft und Lebenspraxis, in: Heinz Wilfing (Hrsg.): Konturen der Sozialarbeit, Wien, 1994
- Gildemeister, Regine: Professionalisierung, in: Kreft, Dieter, Ingrid Mielenz (Hrsg.): Wörterbuch Soziale Arbeit, Weinheim 1996, S. 443-445
- Glahn, Gabriele: Existenzgründungen in Freien Berufen, in: Verband Freier Berufe Bayern e.V., Rundschreiben 1, 1999, April 1999
- Grohall, Karl Heinz: Studienreform in den Fachbereichen für Sozialwesen: Materialien, Positionen, Zielsetzungen, Freiburg i. Br. 1997
- Grunwald, Klaus: Neugestaltung der freien Wohlfahrtspflege. Management organisationalen Wandels und die Ziele der Sozialen Arbeit, Weinheim, München 2001
- Grunwald, Klaus (Hrsg.): Alltag, Nicht-Alltägliches und die Lebenswelt: Beiträge zur lebensweltorientierten Sozialpädagogik: Festschrift für Hans Thiersch zum 60. Geburtstag, Weinheim 1996
- Habermas, Jürgen: Theorie des kommunikativen Handelns, Frankfurt am Main 1981
- Habermas, Jürgen: Faktizität und Geltung, Frankfurt am Main 1997
- Halfar, Bernd: Wettbewerbsstrategien im Sozialbereich: Marketing ohne Marken?, in: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit, H. 1, 1998, S. 7-21

- Hamburger, Franz, Annelinde Eggert, Angelika Heinen u. a. (Hrsg.): Gestaltung des Sozialen – Eine Herausforderung für Europa. Bundeskongress Soziale Arbeit 2001, Opladen 2002
- Hammerschmidt, Peter, Florian Tennstedt: Der Weg zur Sozialarbeit: Von der Armenpflege bis zur Konstituierung des Wohlfahrtsstaates in der Weimarer Republik, in: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch, Opladen 2002, S. 63-76
- Hauptert, Bernhard: Gegenrede. Wider die neoliberale Invasion der Sozialen Arbeit. url: [www.qualitative-sozialforschung.de/hauptert.htm](http://www.qualitative-sozialforschung.de/hauptert.htm), 13.12.2002
- Hering, Sabine, Richard Münchmeier: Geschichte der Sozialen Arbeit. Eine Einführung, Weinheim und München 2000
- Hinte Wolfgang,: Das Jugendamt als Steuerungsinstrument im sozialen Raum 2000, in: Thole, Werner, Michael Galuske, Norbert Struck (Hrsg.): Zukunft des Jugendamts, Neuwied und Kriftel 2000, S. 21-35
- Hitzler, Ronald, Anne Honer, Christoph Maeder (Hrsg.): Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion der Wirklichkeit, Leverkusen und Opladen 1994
- Hitzler, Ronald: Reflexive Kompetenz: Zur Genese und Bedeutung von Expertenwissen jenseits des Professionalismus, in: Schulz, Wolfgang K. (Hrsg.): Expertenwissen. Soziologische, psychologische und pädagogische Perspektiven, Opladen 1998, S. 33-47
- Hodenus, Birgit: Berufliche Selbstständigkeit von Frauen: ein Aufbruch zu neuen Ufern? Dissertationsschrift, Erlangen-Nürnberg 1994
- Hoffmann-Nowotny, Hans-Joachim, Friedhelm Gehrman (Hrsg.): Ansprüche an die Arbeit: Umfragdaten und Interpretation, Frankfurt am Main 1984
- Honneth, Axel: Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte, Frankfurt am Main 1992
- Hovorka, Hans: Sozialökonomische Projekte: Symbiose oder Widerspruch? In: Soziale Arbeit, H. 8, 45. Jg., 1996, S. 266-270
- Huber, Joseph (Hrsg.): Anders arbeiten - anders wirtschaften: Dual Wirtschaft; Nicht jede Arbeit muss ein Job sein, Frankfurt am Main 1979
- Jakob, Gisela, Hans-Jürgen Wensierski (Hrsg.): Rekonstruktive Sozialpädagogik. Konzepte und Methoden sozialpädagogischen Verstehens in Forschung und Praxis. Weinheim und München 1997
- Jall, Hubert: Gesucht: Berufliche Identität, in: Theorie und Praxis der sozialen Arbeit, Nr. 7, 44. Jg., 1993, S. 260-266
- Jungblut, Hans-Joachim, Werner Schreiber: Zur Notwendigkeit alltagsweltlich orientierter Methoden in der Sozialarbeit/Sozialpädagogik, in: neue Praxis, H. 2, 10. Jg. 1980, S. 150-160
- Kaiser, Manfred, Friedemann Stooß: Zur Entwicklung der Selbstständigen unter den Hochschulabsolventen, in: Mitteilung zur Arbeitsmarkt- und Berufsfeldforschung, Nr. 2, 1980, S. 173-186
- Kaiser, Manfred, Manfred Otto (Hrsg.): Abiturienten und Hochschulabsolventen beim Übergang vom Studium in den Beruf, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 25, Nürnberg 1983
- Kaiser, Manfred, Reinhard Nuthmann, Heinz Stegmann (Hrsg.): Berufliche Verbleibsforschung in der Diskussion, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 90.3, Nürnberg 1985

- Kaufmann, Franz-Xaver: Sozialpolitik und Sozialstaat: Soziologische Analysen, Opladen 2002
- Kaufmann, Jean-Claude: Das verstehende Interview, Konstanz 1999
- Kaufmann, Gabriele, Martina Meissner, Wolfgang Meyer: Existenzgründung. Rechtliche Voraussetzungen und betriebswirtschaftliche Perspektiven, Reinbek bei Hamburg 1996
- Keupp, Heinrich, Dodó Rerrich (Hrsg.): Psychosoziale Praxis – gemeindepsychologische Perspektiven, München, Wien, Baltimore 1982
- Kießler, Otfried: Für eine Kultur der Selbstständigkeit, in: prisma. Zeitschrift der Universität Gesamthochschule Kassel, H. 1, 1998, S. 24-30
- Kleining, Gerhard: Lehrbuch Entdeckende Sozialforschung, Band 1: Von der Hermeneutik zur qualitativen Heuristik, Weinheim, 1995
- Klatetzki, Thomas: „Wissen was man tut“. Professionalität als organisationskulturelles System. Bielefeld 1993
- Klatetzki, Thomas: Mehr Kommunikation statt Organisation, in: SOCIALmanagement H. 3, 4. Jg., 1994, S. 25ff.
- Klug, Wolfgang, Wohlfahrtsverbände als „freie“ Unternehmer im Sozialstaat?, in: Wohlfahrtsverbände in Deutschland, Auslauf- oder Zukunftsmodell? Forschungsinstitut der Fr. Ebert Stiftung, Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 64, 1997, S. 390-399
- Kluge, Friedrich: Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache. 23. erweiterte Aufl. Berlin u. a. 1999
- Koch, Ursula, Harro Ohlenburg: Berufsanfang in der sozialen Arbeit, Weinheim 1982
- Kraushaar, Wolfgang: Autonomie oder Getto?, Frankfurt 1978
- Kröger, Rainer (Hrsg.): Leistung, Entgelt und Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe, Neuwied, Kriftel 1999
- Kruse, Beate: Europäische Sozialpolitik, in: Arnold, Ulli, Bernd Maelicke (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft, Baden-Baden 1998, S. 46-63
- Kulbach, Roderich: Organisationswandel sozialer Dienste, in: Soziale Arbeit, H. 2, 45. Jg., 1996, S. 38-43
- Kuss, Sabine (Hrsg.): Von der Uni zum Entrepreneur. Fakten, Trends, Analysen, Universität Kassel, 1997
- Kück, Marlene: Netzwerk schafft Arbeitsplätze – aber nicht auf Dauer, in: Bolle, Michael, Peter Grottian (Hrsg.): Arbeit schaffen – jetzt!, Reinbek bei Hamburg 1983, S. 216-220
- Kück, Marlene: Neue Finanzierungsstrategien für selbstverwaltete Betriebe, Frankfurt und New York 1985
- Küster, Ernst-Uwe: Ein Dauerbrenner auf kleiner Flamme: Wissen und Können in der sozialen Arbeit, in: Sozial Extra, H. 9, 25. Jg., 2001, S. 32-35
- Küster, Ernst-Uwe: Qualifizierung für die Soziale Arbeit. Auf der Suche nach Normalisierung, Anerkennung und dem Eigentlichen, in: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch, Opladen 2002, S. 817-842
- Lange-Appel, Ute: Von der allgemeinen Kulturaufgabe zur Berufskarriere im Lebenslauf, Frankfurt am Main u. a. 1993

- Leichtle, Manfred: Sozialpädagogen als „Neue Selbstständige“? Denkbare Alternativen jenseits traditioneller Berufsausübung, in: Sandmann, Jürgen, a.a.O.
- Limbrunner, Alfons: Soziale Arbeit als Beruf. Berufsbeginn, Wiedereinstieg und Berufswechsel, Weinheim und Basel 1998
- Lindenberg, Michael (Hrsg.): Von der Sorge zur Härte. Kritische Beiträge zur Ökonomisierung Sozialer Arbeit, Bielefeld 2000
- Lüders, Christian, Michael Winkler: Sozialpädagogik – auf dem Weg zu ihrer Normalität, in: Zeitschrift für Pädagogik, H. 3, 38. Jg., 1992, S. 359-370
- Lütjen, Ulf: Organisation und Finanzierung von Trägern der freien Jugendhilfe, Neuwied, Kriftel, Berlin 1997
- Maelicke, Bernd (Hrsg.): Strategische Unternehmensentwicklung in der Sozialwirtschaft, Baden-Baden 2002
- Maelicke, Bernd: Freie Wohlfahrtspflege im Übergang zum 21. Jahrhundert, Baden-Baden 1998
- Maier, Hugo: Existenzgründungen in der Sozialen Arbeit, Essentials und Anmerkungen, in: Soziale Arbeit H. 7, 48. Jg., 1999, S. 218-228
- Mayer, Udo u. a. (Hrsg.): Ein Schein von Selbstständigkeit. Ein-Personen- Unternehmen als neue Form der Abhängigkeit, Köln 1990
- Mayring, Philipp: Einführung in die qualitative Sozialforschung, 3. überarb. Aufl. , Weinheim 1996
- Merchel, Joachim: Unkonventionelle Träger auf dem Weg zur Normalität?, in: Soziale Arbeit, H. 4, 43. Jg., 1993, S. 110-115
- Merten, Roland: Autonomie der sozialen Arbeit: zur Funktionsbestimmung als Disziplin und Profession, Weinheim, München 1997
- Merten, Roland: Soziale Arbeit hat kein politisches Mandat, in: Sozial Extra, H. 5/6, 24. Jg., 2000, S.17-20
- Meyer, Bernhard: Berufs-Perspektive und Sozialarbeit - Übergänge, in: Sozialmagazin, H. 9, 11. Jg., 1986, S. 12-19
- Meyer, Dirk: Die Freie Wohlfahrtspflege zwischen Wettbewerb und Neokorporatismus, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 22, H. 1, 1999, S. 30-51
- Moos, Gabriele, Johannes Zacher (Hrsg.): Zukunft der Sozialwirtschaft. Impulse aus Theorie und Praxis, Freiburg i. Br. 2000
- Mühlum, Albert: Zur Notwendigkeit und Programmatik einer Sozialarbeitswissenschaft, in: Wendt, Wolf Rainer (Hrsg.): Sozial und wissenschaftlich arbeiten. Freiburg i. Br. 1994, S. 41-74
- Müller, Burkhard: Sozialpädagogisches Können. Ein Lehrbuch zur multiperspektivischen Fallarbeit, Freiburg 1993
- Müller, Burkhard: Professionalisierung, in: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch, Opladen 2002, S. 725-744
- Müller, Carl Wolfgang.: Wie Helfen zum Beruf wurde. Band 2: Eine Methodengeschichte der Sozialarbeit, Weinheim und München 1988



- Müller, Siegfried, Heidi Reinl (Hrsg.): Soziale Arbeit in der Konkurrenzgesellschaft, Neuwied, Kriftel, Berlin 1997
- Müller, Siegfried (Hrsg.): Soziale Arbeit: gesellschaftliche Bedingungen und professionelle Perspektiven, Neuwied, Kriftel 2000
- Münchmeier, Richard: Was soll Jugendhilfe noch alles tun? In: Sozial Extra, H. 5, 22. Jg., 1998, S. 13-15
- Münder, Johannes: Von der Subsidiarität über den Korporatismus zum Markt?, in: neue praxis 1/98, o.a.S.
- Narr, Wolf-Dieter: Zukunft des Sozialstaats als Zukunft einer Illusion? Neu-Ulm 1999 (Kleine Reihe AG-Spak-Bücher M136)
- Nentwig, Wolf M., H. Bonvie, S. Hennings (Hrsg.): Das Partnerschaftsgesellschaftsgesetz, Mainz, Kirchheim 1995
- Niemann, Uschi: Einsteiger, Umsteiger, Aussteiger: Biografien von Menschen aus helfenden Berufen, Geestacht 1999
- Niemeyer, Christian: Sozialpädagogik, Sozialarbeit, Soziale Arbeit – „klassische“ Aspekte der Theoriegeschichte, in: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch, Opladen 2002, S. 123-138
- Niethammer, Frank: Verantwortung des Unternehmers in der Arbeitswelt, in: Hoffmann, Hilmar, Dieter Kramer (Hrsg.): Arbeit ohne Sinn? Sinn ohne Arbeit? Weinheim 1994, S. 109-119
- Nodes, Wilfried: An Zustimmung wird nicht gespart, in: Sozial Extra, H. 2/3, 24. Jg., 2000, S. 54 f.
- Nullmeier, Frank: Die Wohlfahrtsgesellschaft des Sozialstaats, in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, H. 2, 11. Jg., 1998, S. 51-60
- Oberlander, Willi, Rainer Adler: BerufsbetreuerInnen, in: Sozialmagazin H. 3, 1997
- Oberlander, Willi, Gabriele Glahn: SozialpädagogInnen als Existenzgründer, Institut für Freie Berufe 1998
- Oelschlägel, Dieter: Berufsverbände – ein Spiegel des Dilemmas, das sie bekämpfen wollen, in: Soziale Arbeit, H. 9, 41. Jg., 1991, S. 305 ff.
- Oevermann, Ulrich u. a.: Die Methodologie einer „objektiven Hermeneutik“ und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften, in: Hans-Georg Soeffner (Hrsg.): Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften, Stuttgart 1979, S. 352-434
- Öhlschläger, Rainer, Hans-Martin Brüll: Unternehmen Barmherzigkeit, Baden-Baden 1996
- Ortmann, Friedrich: Neue Steuerungsformen der Sozialverwaltung und soziale Arbeit, in: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins 2/1996
- Olk, Thomas: Abschied vom Experten, Weinheim und München 1986
- Ortmann, Friedrich: Organisation und Verwaltung des „Sozialen“, in: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch, Opladen 2002, S. 403-414
- Otto, Hans-Uwe, Karin Böllert: Kommentar: Rückwärts in die Zukunft? Die Krise der Sozialpolitik ist auch eine Krise der Sozialen Arbeit, in: Neue Praxis, H. 5, 24. Jg., 1994, S. 443-445

- Otto, Hans-Uwe, Stefan Schnurr (Hrsg.): Privatisierung und Wettbewerb in der Jugendhilfe. Marktorientierte Modernisierungsstrategien in internationaler Perspektive, Neuwied und Kriftel 2000
- Papst, Stefan: Politik und Wettbewerb, in: Blätter der Wohlfahrtspflege, H. 5/6, 145. Jg., 1998, S. 96-98
- Pfaffenberger, Hans (Hrsg.): Identität – Eigenständigkeit – Handlungskompetenz der Sozialarbeit/Sozialpädagogik als Beruf und Wissenschaft, Münster 2001
- Priller, Eckhard, Annette Zimmer, Helmut K. Anheier: Der Dritte Sektor in Deutschland, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Band 9, Bonn 1999
- Projektgruppe Soziale Berufe (Hg): Sozialarbeit: Professionalisierung und Arbeitsmarkt, Expertisen III, München 1981
- Rauschenbach, Thomas, Christoph Sachße, Thomas Olk (Hrsg.): Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen, Frankfurt am Main 1995
- Rauschenbach, Thomas: Das sozialpädagogische Jahrhundert, Weinheim und München 1999
- Rauschenbach, Thomas, Matthias Schilling: Soziale Dienste. In: Böttcher, Wolfgang, Klaus Klemm, Thomas Rauschenbach (Hrsg.): Bildung und Soziale in Zahlen, Weinheim und München 2001, S. 207-270
- Rauschenbach, Thomas, Ivo Zürchner: Theorie der Sozialen Arbeit, in: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch, Opladen 2002, S. 139-160
- Reis, Claus ( Hrsg.): Planung und Produktion sozialer Dienstleistungen: die Herausforderung „neuer Steuerungsmodelle“, Berlin 1998
- Richert, Jörg, Rüdiger Schiller: Hochschulabsolventen als Existenzgründer, Deutsche Ausgleichsbank (Hrsg.), Bonn 1994
- Rieger, Elmar: Strategien der Institutionenbildung, in: Journal für Sozialforschung, H. 2, 1992, S. 157-174
- Ristock, Bernd: Von der Zuwendung zur Leistungsfinanzierung, in: Maelicke, Bernd (Hrsg.): Freie Wohlfahrtspflege im Übergang zum 21. Jahrhundert, Baden-Baden 1998, S. 81-85
- Rosenthal, Gabriele: Erlebte und erzählte Lebensgeschichte, Frankfurt/Main und New York, Campus 1995
- Roth, Roland, Dieter Rucht (Hrsg.): Neue Soziale Bewegungen in der BRD, Frankfurt am Main/New York 1987
- Rothfischer, Doris, Willi Oberlander, Gabriele Glahn-Nüßel, Stefan Engel: Ich mache mich selbstständig im sozialen Bereich, Weinheim und Basel 2000
- Rucht, Dieter: Soziale Bewegungen, in: Nohlen, Dieter, Rainer Olaf Schultze (Hrsg.): Lexikon der Politik, Band 1: Politische Theorien, Frankfurt am Main 1995
- Sachße, Christoph, Florian Tennstedt: Geschichte der Armenfürsorge in Deutschland, Band 1: Vom Spätmittelalter bis zum ersten Weltkrieg, Stuttgart 1980, Band 2: Fürsorge und Wohlfahrtspflege 1871-1929, Stuttgart 1988, Band 3: Der Wohlfahrtsstaat im Nationalsozialismus, Stuttgart 1992
- Sachße, Christoph: Mütterlichkeit als Beruf, 2., überarb. Auflage, Opladen 1994
- Sachße, Christoph, Florian Tennstedt: Sozialpolitik, in: Kreft, Dieter, Ingrid Mielenz (Hrsg.): Wörterbuch Soziale Arbeit, 4. überarb. Auflage 1996, S. 550-554

- Sander, Günther: Soziale Arbeit in Europa. Ausbildung und Internationalisierung des Studiums – Ein Überblick, in: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch, Opladen 2002, S. 857-870
- Sandmann, Jürgen (Hrsg.): Innovative Kompetenz, Modelle und Beispiele sozialpädagogischer Fachlichkeit, München 1990
- Schaper, Klaus: Sozial- und beschäftigungspolitische Aspekte neuer sozialer Bewegungen, in: Roth, Roland, Dieter Rucht (Hrsg.): Neue Soziale Bewegungen in der BRD, Frankfurt/Main 1987, S. 164-218
- Scheibe-Jaeger, Angela: Existenzgründungen in der Sozialen Arbeit, Regensburg 1999
- Scherer, Hanfried, Irmgard Sahler (Hrsg.): Einstürzende Sozialstaaten, Wiesbaden 1998
- Schilling, Matthias: Vollzeitpflege im Wandel: Pflegeverhältnisse jenseits von Kurzzeit- und Dauerpflege, in: KOMDAT Jugendhilfe, H. 2, 1998, S. 1-5
- Schilling, Matthias: Die Träger der Sozialen Arbeit in der Statistik, in: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch, Opladen 2002, S. 415-430
- Schmidt-Hackenberg, Wolfgang: Traumjob freiberufliche Sozialarbeit, Reutlingen 1983
- Schneider, Rolf: Selbstständigkeit und die Moral in der Marktwirtschaft, in: Forum Sozial 1/2000, a.a.O., S. 19
- Schulze-Krüdener, Jörgen: Fort- und Weiterbildung für die Soziale Arbeit, in: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch, Opladen 2002, S. 843-856
- Schütze, Fritz: Die Technik des narrativen Interviews, Universität Bielefeld 1975
- Schütze, Fritz: Prozessstrukturen des Lebenslaufs, in: Joachim Matthes, Arno Pfeiffenberger, Manfred Stosberg (Hrsg.): Biografie in handlungswissenschaftlicher Perspektive, Nürnberg 1981, S. 67-156
- Schütze, Fritz: Sozialarbeit als „bescheidene“ Profession, in: Dewe, Bernd, Wilfried Ferchhoff, Frank-Olaf Radtke (Hrsg.): Erziehen als Profession, Opladen 1992, S. 132-170
- Schwarz, Gotthart: Profil und Professionalität, Praxis der Sozialarbeit im Umbruch, München 1993
- Schwendter, Rolf (Hrsg.): Zur alternativen Ökonomie, Teil III, Berlin 1978
- Schwendter, Rolf: Ja, Schnecke, besteige nur den Fudsch: Zur Zukunft der alternativen Ökonomie, in: Huber, Joseph (Hrsg.): Anders arbeiten – anders wirtschaften, Frankfurt/Main 1979
- Schwendter, Rolf: Alternative Einrichtungen in der Sozialarbeit, in: Sozialarbeit – Expertisen, B. 2 Problemwandel und Institutionen, München 1981, S. 185-210
- Schwendter, Rolf: Welche Überlebenschance hat die Alternativbewegung? In: Bertelsmann-Briefe, H. 111/112, München 1983
- Schwendter, Rolf: Die Mühen der Berge: Grundlegungen zur alternativen Ökonomie, B. 1, München 1986
- Schwendter, Rolf (Hrsg.): Die Mühen der Ebenen: Grundlegungen zur alternativen Ökonomie, B. 2, München 1986
- Schwendter, Rolf: Notate zur Kritik der alternativen Ökonomie, in: Schwendter, Rolf: Die Mühen der Berge: Grundlegungen zur alternativen Ökonomie, B. 1, München 1986, S. 61-83

- Schwendter, Rolf: Alternative Ökonomie, Geschichte, Struktur, Probleme, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament), H. 26, 1989, S. 41-53
- Schwendter, Rolf: Neue Vereine. 14 Thesen, in: Annette Zimmer (Hg): Vereine heute - zwischen Tradition und Innovation, Basel, Boston, Berlin 1992, S. 277-282
- Schwendter, Rolf: Utopie, Berlin u. a. 1993
- Schwendter, Rolf: Tag für Tag, Hamburg 1996
- Seifert, Horst, Winfried Noack: Die Krise der Sozialarbeit und ihre autopoetische Chance, Soziale Arbeit SPEZIAL, Schriftenreihe zur Theorie und Praxis, Berlin 1996
- Soeffner, Hans Georg (Hrsg.): Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften. Stuttgart, Metzler 1979
- Spiegel, Hiltrud von: Methodisches Handeln und professionelle Handlungskompetenz im Spannungsfeld von Fallarbeit und Management, in: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch, Opladen 2002, S. 589-602
- Spiegelhalter, Franz: Die sozialwirtschaftliche Bilanz der Freien Wohlfahrtspflege, Bank für Sozialwirtschaft (Hrsg.), Köln 1999
- Statistisches Bundesamt, Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Reihe 1, Fachserie 4.1.2. (Mikrozensus), laufende Jahrgänge 1976-2002
- Steinebach, Christoph: Die Zukunft des Marktes für soziale Dienstleistungen, Vortragsmanuskript, url: [www.iaf-kfh-freiburg.de/info/lesecke.htm](http://www.iaf-kfh-freiburg.de/info/lesecke.htm), 22.11.1999
- Strauss, Anselm: Grundlagen qualitativer Sozialforschung, München 1994
- Strauss, Anselm, Juliet Corbin: Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung, Weinheim 1996
- Struck, Norbert, Peter Klausch: „Dachorganisationen“ der Sozialen Arbeit – eine Übersicht, in: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch, Opladen 2002, S. 465-480
- Strunk, Andreas: Dienstleistungscontrolling: Strategien zur Innovationssteuerung im Sozial- und Gesundheitssystem, Baden-Baden 1996
- Sünker, Heinz (Hrsg.): Theorie, Politik und Praxis Sozialer Arbeit, Einführung in Diskurse und Handlungsfelder der Sozialarbeit/Sozialpädagogik, Bielefeld 1995
- Teichler, Ulrich, Helmut Winkler: Der Berufsstart von Hochschulabsolventen, Bonn 1990
- Teichler, Ulrich, Harald Schomburg, Helmut Winkler: Studium und Berufsweg von Hochschulabsolventen, Ergebnisse einer Langzeitstudie, Bonn 1992, (Reihe Bildung – Wissenschaft – Aktuell 18/92, Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.))
- Teichler, Ulrich, Michael Buttgereit: Hochschulabsolventen im Beruf, Bonn 1992 (= Schriftenreihe Studien zu Bildung und Wissenschaft 102)
- Thamm, Dieter: Geld statt guter Worte: Zur Finanzierung freier Wohlfahrtspflege, in: Rauschenbach, Thomas, Christoph Sachße, Thomas Olk (Hrsg.): Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch, Frankfurt am Main 1995, S. 356-376
- Thiersch, Hans: „Aschenputtel und ihre Schwestern“, in: Zeitschrift für Pädagogik, H. 5, 36. Jg. 1990, S. 711-727

- Thiersch, Hans: Das sozialpädagogische Jahrhundert. In: Rauschenbach, Thomas, Hans Gängler (Hrsg.): Soziale Arbeit und Erziehung in der Risikogesellschaft, Neuwied und Kriftel 1992, S. 9-25
- Thiersch, Hans: Strukturierte Offenheit. Zur Methodenfrage einer lebensweltorientierten Sozialen Arbeit, in: Rauschenbach, Thomas u. a. (Hrsg.): Der sozialpädagogische Blick, Weinheim und München 1993
- Thiersch, Hans: Lebensweltorientierte Soziale Arbeit: Aufgaben der Praxis im sozialen Wandel, Weinheim, München 1995
- Thiersch, Hans, Klaus Grunwald (Hrsg.): Zeitdiagnose Soziale Arbeit. Zur wissenschaftlichen Leistungsfähigkeit der Sozialpädagogik in Theorie und Ausbildung, Weinheim, München 1995
- Thiersch, Hans, Klaus Grunwald, Stefan Köngeter: Lebensweltorientierte Soziale Arbeit, in: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch, Opladen 2002, S. 161-178
- Thiersch, Hans: Positionsbestimmungen der Sozialen Arbeit. Gesellschaftspolitik, Theorie und Ausbildung, Weinheim, München 2002
- Thole, Werner, Ernst-Uwe Küster-Schapfl: Sozialpädagogische Profis, Opladen 1997
- Thole, Werner: „Sozialarbeitswissenschaft“ – ein Zukunftsprojekt (?). Plädoyer für die Revitalisierung einer nicht mehr ganz aktuellen Debatte unter neuen Vorzeichen – oder: Das wissenschaftliche Profil der Sozialen Arbeit liegt in ihrer empirischen Orientierung. In: Pfaffenberger, Hans u. a. (Hrsg.): Von der Wissenschaft des Sozialwesens. Rostock 2000, S. 228-242
- Thole, Werner: Soziale Arbeit als Profession und Disziplin. Das sozialpädagogische Projekt in Praxis, Theorie, Forschung und Ausbildung – Versuch einer Standortbestimmung, in: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch, Opladen 2002, S. 13-62
- Trube, Achim: Freiheit oder Sicherheit, in: Blätter der Wohlfahrtspflege, H. 5/6, 145. Jg., 1998, S. 110-113
- Vogler, Hans-Christoph, Jana Kaiser (Hrsg.): Neue Anforderungsprofile in der Sozialen Arbeit, Aachen 1997
- Wagner, Leonie: Entre Maternalidade e Formação Acadêmica – A profissionalização do Assistência Social na Alemanha [Zwischen Mütterlichkeit und akademischer Ausbildung. Die Professionalisierung der Sozialarbeit in Deutschland], in: Flickinger, Hans-Georg (Hrsg.): Entre Caridade, Solidariedade e Cidadania. Porto Alegre/Brasilien 2000, S. 133-159
- Wagner, Leonie: Zwischen Erfolg und Vereinnahmung. Zur Entwicklung Sozialer Bewegung(en) in Deutschland, in: Forum Sozial. Zeitschrift des DBSH, H. 3, 2002, S. 15-17
- Wendt, Wolf Rainer: Unterstützung fallweise. Case Management in der Sozialarbeit, Freiburg i. Br. 1991
- Wendt, Wolf Rainer: Wirtschaftsunternehmen in sozialer Sicht, in: Blätter der Wohlfahrtspflege, H. 3, 133. Jg., 1986, S. 47-51
- Wendt, Wolf Rainer (Hrsg.): Soziale Arbeit im Wandel ihres Selbstverständnisses, Beruf und Identität, Freiburg im Breisgau 1995
- Werber, Herta.: Sozialarbeit als freiberufliche Dienstleistung, in: Blätter der Wohlfahrtspflege, H. 1, 136. Jg., 1989, S. 19-21

- Wilfing, Heinz (Hrsg.): Konturen der Sozialarbeit. Ein Beitrag zu Identität und Professionalisierung der Sozialarbeit, Wien 1994
- Wilken, Udo (Hrsg.): Soziale Arbeit zwischen Ethik und Ökonomie, Freiburg im Breisgau 2000
- Winkler, York R.: Non-Profit-Organisationen zwischen gemeinnütziger Finanzierung und professioneller Arbeit, Workshopmanuskript, o.O., o.J.
- Wöhrle Armin: Innovation durch Management? Warum wird Management im Sozialbereich ein Thema? In: Sozialmagazin, H. 7/8, 18. Jg. 1993, S. 14-23
- Wöhrle, Armin: Innovatives Management als Ziel. Falsche Hoffnungen, Reduktionen, Kritiklosigkeit, in: Sozialmagazin, H. 7/8, 18. Jg. 1993, S. 24-31
- Wöhrle, Armin (Hrsg.): Profession und Wissenschaft Sozialer Arbeit, Pfaffenweiler 1998
- Wohlfahrt, Norbert: Zwischen Ökonomisierung und verbandlicher Erneuerung. Die Freie Wohlfahrtspflege auf dem Weg in einen veränderten Wohlfahrtsmix. Teil 2: Die Freie Wohlfahrtspflege auf dem Prüfstand, in: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit, H. 1., Jg. 50, 1999, S. 3-8
- Yergin, Daniel, Joseph Stanislaw: Staat oder Markt. Die Schlüsselfrage unseres Jahrhunderts, Frankfurt/Main, New York 1999
- Zimmer, Annette (Hg.): Vereine heute – zwischen Tradition und Innovation, Basel, Boston, Berlin 1992
- Zimmer, Annette: Arbeitsplatzressourcen im Nonprofit-Sektor. Beschäftigungspotentiale, -strukturen und -risiken, in: Forschungsinformationsdienst 1/2000, Hans Böckler Stiftung (Hrsg.), Düsseldorf 2000, S. 33-35
- Züchner, Ivo, Peter Cloos: Das Personal der Sozialen Arbeit. Größe und Zusammensetzung eines schwer zu vermessenden Feldes, in: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch, Opladen 2002, S. 705-724
- Zumholz, Holger: Wege in die Selbstständigkeit. Die Gründungsaktivität als Resultat eines individuellen Entwicklungsprozesses, Wiesbaden 2002

## **Anhang**

### **Interviewkonzeption / informeller Leitfaden**

#### **Anonymisierung**

Ich werde dieses Interview auf Tonband aufzeichnen und anschließend transkribieren. Dabei werde ich den Text anonymisieren, d. H. Namen von Personen, Institutionen und Orten verändern. Ein Exemplar des transkribierten und anonymisierten Interviews werde ich Ihnen zukommen lassen.

#### **Vorstellung des Projekts/Einführung:**

Ziel dieses Projektes ist es, herauszufinden, wer den Studiengang Sozialwesen absolviert hat und sich selbstständig gemacht hat bzw. seinen /ihren Arbeitsplatz selber geschaffen hat und wie dies geschehen ist.

Ich werde Dich/Sie im Folgenden erst einmal bitten, frei zu erzählen, was Dir/Ihnen einfällt, erst am Schluss werde ich bei Bedarf einige Fragen stellen.

#### **Eingangsfrage:**

*Ich möchte Dich/Sie bitten, die Geschichte von der Schaffung eines eigenen Arbeitsplatzes zu erzählen.*

#### **Nachfrageteil/ informeller Leitfaden**

Rahmendaten/Inhalte zur Leitfadenkonstruktion

Der Leitfaden hat das Ziel, Erzählungen zu den noch nicht behandelten Punkten zu generieren.

*erzählgenerierend*

#### **Kindheit und Jugend**

#### **Werdegang/Ausbildung/berufl. Tätigkeit vor dem Studium**

#### **Eltern, deren Berufstätigkeit**

#### **Studium**

- Beweggründe für das Sozialwesen-Studium
- Studienverlauf
- Studieninhalte
- Studienziele
- Funktionen der einzelnen Studienabschnitte Projekt/BPS/Diplom
- außeruniversitäres in der Studienzeit/das Leben außerhalb der Uni
- zeitlicher Horizont
- besondere Prägungen/Erlebnisse

### **sonstige berufliche Erfahrungen**

- Art/Verlauf
- zeitlicher Horizont
- Zielgruppe
- Arbeitgeber und dessen Organisationsstrukturen

### **„Gründung“**

- Zeitpunkt
- Vorlaufphase
- Zündfunken/Planung
- Ausgangssituation
- Hintergründe individuell, politisch, ökonomisch, gesellschaftlich
- Motivation
- Handlungen passiv/aktiv
- organisatorischer Rahmen
- zeitlicher Verlauf
- Art der Gründung/Struktur
- Inhalt der Gründung
- Finanzierung
- Visionen/Ziele
- Ausgründungsphasen
- Hoffnungen erfüllt/enttäuscht
- Stand heute
- noch mal?
- Perspektiven

Die Aufforderung nach Einschätzungen aus heutiger Sicht liefert eher Argumentationen und Konstrukte als Erzählungen, daher erst am Ende und nur wenn wirklich nötig zu Gewinnung von Zusatz- bzw. Sachinformationen. Ziel, jedoch auch dieses erzählgenerierend zu formulieren.

*Informativ/Argumentativ*

- Einschätzung „Existenzgründung“ Begriff, Funktion
- Einschätzung rückwirkend: Studium
- Einschätzung „Selbstständigkeit“ im Sinne Freiheit/Eigenständigkeit



## **Fragebogen**

### **Interviewpartnerinnen und Interviewpartner**

**Alter:**

**Schulabschlüsse:**

Jahr:

**Familienstand:**

**Kinder:**

**Berufliche Tätigkeit der Eltern – angestellt/selbstständig?:**

Vater

Mutter

**Ausbildungen und Tätigkeiten vor dem Studium, Art und Dauer:**

**Studium**

Studienbeginn:

Studienschwerpunkt:

Projekt:

BPS:

Abschluss, Jahr und Thema:

Bemerkenswertes

**Weitere Studien/Fortbildungen/Spezialisierungen:**

**Berufliche Tätigkeiten nach dem Studium, Art und Dauer:**

**Hobbies:**

**Ehrenamtliche Arbeit:**

**Gründung/en**

Jahr:

Arbeitsbereich:

Zielgruppe:

Organisationsform:

Rechtsform:

Anzahl der Mitarbeiter – welche Qualifikationen und Positionen?

Finanzierungsart:

Startkapital wie viel – woher?:

Umsatzentwicklung?:

Werden Gewinne erwirtschaftet?

Finanzielle Situation des Unternehmens:

Sonstiges

## Transkriptionsregeln

..	= kurze Pause
(...)	= mittlere Pause
(Pause)	= lange Pause
<u>sicher</u>	= betontes Sprechen
(schnell)	= vergleichsweise schnelleres Sprechen
(lachen)	= Charakterisierung nichtsprachlicher Vorgänge
(unverständlich)	= unverständlich
/ähm/	= Pausenfüller

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Dissertation selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt und andere als die in der Dissertation angegebenen Hilfsmittel nicht benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder unveröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich als solche kenntlich gemacht. Kein Teil dieser Arbeit ist in einem anderen Promotions- oder Habilitationsverfahren verwendet worden.

Kassel, Februar 2003