

Von Teams und Individuen

Zu (indirekten) Auswirkungen der Ökonomisierung auf Akteur:innen der stationären Kinder- und Jugendhilfe

Lukas Underwood, Kathrin Maleyka, Lara Rowitz und Arne Wohlfarth

Beitrag zur Ad-Hoc-Gruppe »Polarisierte Sorgewelten. Gesellschaftliche Aushandlungen von Sorgelücken«

Einleitung

Bei der Betrachtung von Ökonomisierungsprozessen steht der Strukturwandel spezifischer gesellschaftlicher Teilbereiche im Fokus, etwa des Gesundheitsbereichs (vgl. Heubel 2015; Manzei und Schmiede 2014) oder der sozialen Dienste (vgl. Hartmann 2011; Buestrich et al. 2010; Spatscheck et al. 2008). Der vorliegende Artikel fragt nach der Bedeutung ökonomisierter Rahmenbedingungen in der Sozialen Arbeit für die darin handelnden Subjekte am Beispiel der stationären Kinder- und Jugendhilfe. Im Fokus der Analyse steht das Arbeitshandeln Beschäftigter in der stationären Kinder- und Jugendhilfe und die Fragen, inwiefern erstens, ökonomische Logiken bis zu den Beschäftigten durchdringen, sowie zweitens, welche Umgangsweisen es ihnen ermöglichen, die Relevanz ökonomischer Rahmenbedingungen im Arbeitsalltag zu begrenzen. Drittens soll ausgehend von den Veränderungen für die Arbeitnehmer:innen und ihren Umgangsweisen auch die Adressat:innenperspektive in den Blick genommen werden und danach gefragt werden, wie sich die Adressat:innen zum Handeln ihrer Betreuer:innen positionieren. Zunächst werden jedoch das dem Beitrag zugrundeliegende Begriffsverständnis von Ökonomisierung geklärt und der Zusammenhang mit dem Konzept der Vermarktlichung erläutert. Anschließend wird auf Grundlage eigener empirischer Daten dargelegt, welcher Umgang es den Beschäftigten ermöglicht, ökonomische Logiken weitgehend von ihrem Arbeitsalltag fernzuhalten und vor welche Herausforderung dieser die Adressat:innen stellt. Dies geschieht auf Grundlage einer qualitativen Erhebung in Form von Interviews und Gruppendiskussionen, welche in den Jahren 2020/21 in unterschiedlichen Einrichtungen der stationären Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland durchgeführt wurde¹. Das empirische Material

¹ Die Erhebung fand im Rahmen des BMBF-geförderten Verbundforschungsprojektes „Erzieherische Hilfen als Arbeit am Gemeinwohl – Zwischen wirkungsorientierter Steuerung und gleichberechtigter Teilhabe in Deutschland und Großbritannien“ (kurz: geste; Förderkennzeichen 01UG2024B) statt. Die deutschlandbezogene Empirie des arbeitssoziologischen Teilprojektes umfasst sieben Expert:innengespräche mit Gewerkschaftler:innen, Trägerleitungen und Jugendamtsmitarbeiter:innen. Des Weiteren wurden 25 Beschäftigte aus fünf Organisationen interviewt. Dabei wurden leitfadengestützte qualitative Interviews mit narrativen Anteilen durchgeführt und mit der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring 2010; Gläser

erlaubt einen multiperspektivischen Blick auf die Bedeutung der Ökonomisierung, indem Deutungen und Umgangsweisen von Expert:innen, Beschäftigten und Adressat:innen rekonstruiert und zusammengeführt werden.

Ökonomisierung – Vermarktlichung

Um neue Logiken, Steuerungsformen und Bedingungen der Arbeit beschreiben und analysieren zu können, werden für das Feld der Sozialen Arbeit zahlreiche Begrifflichkeiten diskutiert: Verbetriebswirtschaftlichung (vgl. Fischbach 2011), Vermarktlichung (vgl. Seithe 2012), Managerialismus (vgl. Otto und Ziegler 2018), wirkungsorientierte Steuerung (vgl. Dahme und Wohlfahrt 2015). Unklar bleibt bei den begrifflichen Konzepten allerdings zweierlei: Erstens steht bislang deren trennscharfe Abgrenzung voneinander aus. Zweitens fehlt eine systematische Verortung der Begrifflichkeiten auf den Ebenen, an denen sie ansetzen. Im Folgenden konzentrieren wir uns auf die Konzepte der Ökonomisierung und Vermarktlichung, da letztere für die Befragten als zentrale Veränderung mit den weitreichendsten Einflüssen genannt wurde. Zunächst wird allerdings konkretisiert, was in diesem Artikel unter den beiden Konzepten verstanden wird und in welchem Verhältnis sie stehen.

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

In diesem Zusammenhang betrachten wir Vermarktlichung als Teilprozess dieser umfassenden Veränderungsdynamik, der auf einer spezifischen Ebene ansetzt: auf Ebene der Beziehungen zwischen den Akteur:innen der Kinder- und Jugendhilfe. Hinsichtlich der Beziehung zwischen öffentlichen und freien Trägern äußert sich diese spezifische Reorganisation unter anderem in der Implementierung von Leistungsvereinbarungen. Dies sollte ermöglichen, dass Leistungen hinsichtlich Qualität, Effektivität und Kosten transparenter und damit vergleichbar werden (Grohs und Bogumil 2011, S. 306). Während die Intention der beschriebenen Reformbestrebungen eindeutig scheint, ist ihr Wirkungsmechanismus umstritten. So schreiben Stephan Grohs und Jörg Bogumil in diesem Kontext von einer „Scheinökonomisierung“ (2011, S. 311), da diese kaum als wettbewerbliches Instrument zur Kostenreduktion genutzt würden. Auf Ebene der Organisationen werden etwa Konsequenzen wie die Zunahme von Ausgliederungsprozessen und eine „gGmbH-isierung“ (Tabatt-Hirschfeldt 2018, S. 97), eine Verlagerung des Kostendrucks auf freie Träger durch prospektive Finanzierungsformen (Dahme und Wohlfahrt 2015, S. 145f.),

und Laudel 2009) ausgewertet. Der deutschlandbezogene Teil der Erhebung des erziehungswissenschaftlichen Teilprojekts umfasst insgesamt neun Gruppendiskussionen mit den Adressat:innen, welche mittels offener Leitfäden erhoben, im Anschluss einer ersten sequenziellen Inhaltsanalyse unterzogen und schließlich objektiv hermeneutisch interpretiert wurden (vgl. Oevermann et al. 1979; Oevermann 2000).

die Trennung von managerialen und pädagogischen Tätigkeiten (Hartmann 2011, S. 81) sowie eine verstärkte Tariffucht (vgl. Tabatt-Hirschfeldt 2018; Wolze 2017, S. 55) diskutiert.

Bezüglich der Beziehung zwischen freien Trägern etabliert sich ein Konkurrenzgefüge, in dem die freien Träger um Fälle und damit auch Entgelte auf einem Markt konkurrieren. Da der Staat rechtlich dazu verpflichtet ist, die Bereitstellung sozialer Dienste sicher zu stellen und Adressat:innen ein Recht auf Inanspruchnahme haben, kann hier von einem *Quasi-Markt* (Buestrich et al. 2010) gesprochen werden. Quasi-Märkte liegen vor, wenn administrativ-organisierte Märkte für Dienstleistungen etabliert werden, bei welchen die öffentliche Hand verpflichtet ist, die Bereitstellung dieser zu sichern und die Finanzierung übernimmt (Buestrich et al. 2010, S. 124). Die Dynamik der Vermarktlichung von Beziehungen zwischen Trägern in der stationären Kinder- und Jugendhilfe basiert daher vor allem auf einer Inszenierung von Wettbewerb (Buestrich et al. 2010, S.124) beziehungsweise Simulation eines Marktes und Internalisierung der Vorstellung von diesem durch die handelnden Subjekte (Sauer 2013, S. 478). Dies verweist darauf, dass es bei der Ökonomisierung nicht nur um neue Steuerungsformen, Finanzierungsgrundlagen und Arbeitsbeziehungen geht, sondern auch um eine weitere Dimension, die mit Kessler als diskursiv-kulturelle Dimension bezeichnet werden kann (2018, S. 1629). Im Zentrum stehen die Etablierung einer „Kultur des Unternehmens“ (Gertenbach 2007, S. 123) und damit verbunden neue gesellschaftliche wie subjektive Denk- und Handlungsweisen. Es ist jedoch nicht davon auszugehen, dass sich die veränderten Rahmenbedingungen bruchlos in neue Denk- und Handlungsmuster übersetzen lassen. Es stellt sich daher die Frage, wie unterschiedliche Akteur:innen mit diesen Veränderungen umgehen. Auf Ebene der Beschäftigten ist zu vermuten, dass sich diese neuen Herausforderungen in ihrem Arbeitsalltag gegenübersehen, da die vermarktlichten Strukturen eine Anpassung der Organisationen erfordern. Diese veränderten Arbeitsweisen würden auch die Adressat:innen tangieren, da dies die Beziehung zwischen ihnen und den Betreuer:innen verändern könnte.

Empirische Befunde – Teams und Individuen

Rhetorische Aneignung und Grenzen von Ökonomisierung

Die befragten Expert:innen griffen im Interview ein Narrativ auf, welches sich auch in der wissenschaftlichen Debatte wiederfinden lässt: Die Ökonomisierung drückt sich insbesondere in der Etablierung eines Marktes aus. Die Wirkmächtigkeit des Marktes wird jedoch sehr wohl angezweifelt, wie eine Befragte in der Retrospektion ausführt:

„Ja, also der Marktbegriff an dieser Stelle ist ja auch [...] falsch gesetzt. Also wir haben ja gar keinen wirklichen Markt, sondern es ist eben so, dass ja der öffentliche Träger der Jugendhilfe die Verantwortung dafür hat, entsprechende Angebote für Kinder und Jugendliche und Familien vorzuhalten. [...] Also ich persönlich würde auch nicht von so einem Markt sprechen, aber wie gesagt, das war damals das Wording, was es dazu gab. Und dem sind alle ... also fast alle hinterhergelaufen.“ (Gewerkschaftsexpert:in_1)

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

vereinbarungen mit freien Trägern trifft und die Leistungen finanziert. Einigkeit herrschte bei den Expert:innen jedoch darüber, dass es zu einer Vermarktlichung der Beziehungen zwischen unterschiedlichen Akteur:innen kam – u. a. zwischen Jugendämtern und freien Trägern. In mehreren Gesprächen gab es Hinweise darauf, dass die freien Träger aktiv die Beziehung zu Jugendämtern pflegen, um auf ihr Angebot aufmerksam zu machen (vgl. Trägerleitung_1). Dabei bleibt jedoch unklar, wie wirkmächtig der Markt tatsächlich ist. So gab eine Trägerleitung an, dass es in Jugendämtern schwarze Listen gäbe, welche Träger nicht mehr mit Fällen versorgt werden sollten. Auf die Frage, welche Auswirkungen dies hätte, antwortete die Leitung wie folgt:

„Vom Markt verschwunden habe ich noch nie erlebt, aber die erste Aussage, ja, gibt es – sehr häufig sogar. So, aber genau [...], manchmal ist die Nachfrage halt zu groß. Und dann musst du halt irgendeinen Träger finden.“ (Trägerleitung_1)

Die Leitung macht die Grenzen des Marktes sehr deutlich. In der Erzählung der Gewerkschaftsexpert:in_1 dokumentiert sich genau jenes Spannungsverhältnis, welches das Konzept des Quasi-Marktes kennzeichnet. Die Ausführungen der Trägerleitung verweisen auf ein weiteres Moment, welches den Aspekt der Inszenierung von Wettbewerb (vgl. Buestrich et al. 2010) hervorhebt: den Nachfrageüberhang. In diesem Sinne zeigen sich hier auch die Grenzen der Wirkmächtigkeit der Ökonomisierung.

Noch in den 1990er Jahren zeichnete sich laut Gewerkschaftsexpert:in_2 ein massiver Einfluss der Ökonomisierung auf die Arbeitsbedingungen ab. Diese verschlechterten sich auf Grund des zunehmenden Konkurrenzkampfes, da die Arbeitgeber:innen versuchten, immer niedrigere Preise für ihre Dienstleistungen anzubieten und deswegen auf unqualifiziertes und günstigeres Personal setzten sowie an zusätzlichen Maßnahmen wie Supervisionen sparten (vgl. Gewerkschaftsexpert:in_2). Diese Veränderungen waren jedoch temporär und zeichnen sich in unserem Material nicht mehr ab. Im Gegenteil handelt es sich bei den befragten Arbeitnehmer:innen um Menschen mit einschlägiger formeller Qualifikation (Ausbildung oder Studium)², die alle in regelmäßigen Abständen Supervision erhalten und zumeist in Anlehnung an den gültigen Tarifvertrag bezahlt werden. Entgegen der rhetorischen Aneignung eines auf Ökonomisierung verweisenden Wordings sowie entgegen der geläufigen Debatte um die Ökonomisierung sozialer Dienstleistungen zeigt sich für den Bereich der stationären Kinder- und Jugendhilfe eine eher geringe Bedeutung ökonomischer Logiken für den Arbeitsalltag der Beschäftigten. Im Folgenden wird dargelegt, auf welche Weise es den Beschäftigten gelingt, den Einfluss ökonomischer Logiken auf ihr nahes Arbeitsumfeld zu begrenzen.

Teamarbeit als fachliche Strategie

Die Bedeutung des Teams für die Arbeit der Angestellten wurde in den Gesprächen schnell deutlich. Das Team ist der Kontext, in dem die alltägliche Arbeit geleistet wird und deshalb zentraler Bezugspunkt. Die Arbeit im Team ist von fachlicher Freiheit geprägt, dementsprechend ist der Austausch unter den Kolleg:innen für die eigene Arbeit extrem wichtig. Dieser wird in allen Teams durch regelmäßige Teamtreffen und Supervision gepflegt. Es handelt sich bei der untersuchten Arbeitsform daher im wahrsten Sinne des Wortes um Teamarbeit. Dass ökonomische Fragen im Arbeitsalltag kaum eine Rolle spielen, zeigen insbesondere die Beschreibungen des Arbeitsalltags und die Erörterungen wichtiger Arbeitsinhalte. Bei allen Befragten steht die pädagogische Arbeit im Zentrum. Der Bezug zur eigenen Tätigkeit geht so weit, dass einige Befragte beschreiben, dass es Probleme gibt, sich von dieser abzugrenzen (vgl. Beschäftigte_B03_KN) bzw. die Arbeit auch mit nach Hause genommen wird (Beschäftigte_B01_KA).

² Dies betrifft die Beschäftigten mit pädagogischem Auftrag. Im Gegensatz dazu werden die Nachtschichten zumeist von Studierenden oder Personen ohne pädagogischen Hintergrund übernommen.

Dennoch sind die Themen Wettbewerb bzw. Finanzierung auch bei den Arbeitnehmer:innen präsent. Welche Bedeutung diesen Fragen zugemessen wird, unterscheidet sich je nach Einrichtung. In einigen Fällen bilden Fragen nach der Finanzierung nur den Rahmen, der beim alltäglichen Arbeitshandeln in den Hintergrund rückt und dieses nicht tangiert, wie das folgende Zitat zeigt:

„Also wir haben natürlich die Frei-, also die Plätze in der Wohngruppe. Und wenn da ein Platz frei wird, müssen wir natürlich schauen, dass wir den Platz auch schnellstmöglich wieder besetzen, einfach weil so ein Platz im Monat [knapp 6.000 Euro] kostet. Genau, aber unsere Warteliste ist echt voll. Also dass wir nicht nachbesetzen können, das wird uns glaube ich nicht passieren.“ (Beschäftigte_B01_GE)

Fragen nach der Finanzierung erscheinen hier vollkommen unproblematisch, da die Nachfrage groß genug ist. In anderen Fällen erweist sich diese Frage jedoch durchaus als problematisch, insbesondere, wenn sie das ausschlaggebende Moment für Platzbelegungen ist:

„Tatsächlich haben wir aber auch da wieder wenig Entscheidungsmacht, welche Kinder zu uns kommen. Und dann können wir noch achtmal sagen, dass wir dafür nicht geeignet sind, weder als Gruppe noch als Einrichtung [...] die Leitung muss es ja nicht ausbaden. Das müssen ja genau die Erzieher ausbaden [...] Also da kriegt ja eine Leitung wenig von mit, außer, dass sie täglich Geld für dieses Kind oder diesen Jugendlichen bekommen. Wir haben schon viele Kinder aufgenommen, wo gesagt wurde, die sind harmlos [...], es wird ganz wenig gesagt, den müssen wir aufnehmen wegen Geld. Also das ist nie in Kombination. Klar, auch bewusst gemacht. Wo wir aber im Nachhinein dann wissen, dass es vorab klar war.“ (Beschäftigte_B04_BA)

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

Insbesondere durch die Präsenz des Themas begeben sich die Beschäftigten in eine Abwehrhaltung – allen ist klar, dass die Frage der Finanzierung und Nachbesetzung für ihren Arbeitsbereich zentral ist, sie wollen jedoch nichts mit diesem Thema zu tun haben. Das Team gewinnt als fachliches Residuum an Relevanz, welches versucht wird, als solches zu bewahren. Dies gelingt auch, da diejenigen, welche in hierarchisch höher gelegenen Positionen tätig sind, das Team vor dem Einfluss der Ökonomisierung in Schutz nehmen. So führt ein:e Arbeitnehmer:in über die Trägerleitung aus:

„Also [die Leitung] [...] nimmt auch nicht alles an, weil [sie] auch sagt, ein [Jugendlicher X] hat so einen Stundenumfang, da muss ich ja quasi fünf Leute für einstellen. Und sobald der [Jugendliche X] weg ist, habe ich für die fünf Leute keine Arbeit mehr, also mache ich das nicht, ne? Das muss sich schon rentieren und irgendwie gucken. [Die Leitung] hält das von uns gut weg.“ (Beschäftigte_B03_KN)

Dies wird auch durch die Leitung bestätigt, die ausführt, dass es nicht die Aufgabe der Arbeitnehmer:innen sei, sich mit Fragen der Finanzierung und Nachbesetzung der Plätze zu beschäftigen. Dies würde

im Gegenteil Kapazitäten von den Fachkräften ziehen und letztendlich den Jugendlichen schaden (vgl. Trägerleitung_HR). Die Schutzfunktion der Vorgesetzten lässt sich insbesondere auch dann finden, wenn es sich nicht um eine Trägerleitung handelt, sondern um Teamleitungen, die nach wie vor im pädagogischen Alltag mitarbeiten. Diese Arbeitnehmer:innen befinden sich in einer Doppelrolle, sie sind sowohl Vorgesetzte als auch Kolleg:innen und übernehmen häufig unliebsame Tätigkeiten für das Team, damit sich dieses auf die pädagogische Arbeit konzentrieren kann (vgl. Beschäftigte_B05_SL).

Das Beispiel macht deutlich, bis wohin der Einfluss der Ökonomisierung auf den Arbeitsalltag von Akteur:innen nachvollzogen werden kann. Die Autonomie des Teams und die besondere Stellung der Teamleitungen, sowie das schützende Handeln von Vorgesetzten ermöglichen dabei, den Einfluss ökonomischer Logiken auf die Arbeitnehmer:innen zu begrenzen. Gleichwohl gelingt dies nicht bruchlos, wie das Beispiel der Platzbelegungen zeigt.

Alleingänger:innen und Leidensgenoss:innen – Auswirkungen des Betreuer:innenhandelns auf Adressat:innen

Dieser Kollektivierungsprozess der Arbeitnehmer:innen beeinflusst aber nicht nur die Art und Weise wie sie arbeiten, sondern konfrontiert andere Akteur:innen der Organisationen auch mit einer starken Gruppe und ihren Entscheidungen. So werden Adressat:innen stationärer Hilfen zur Erziehung mit einem Team von Betreuer:innen konfrontiert – ein Beziehungsgefüge, das mitunter Konfliktpotenzial birgt.

Anhand der Interpretation folgender Passage aus einer Gruppendiskussion mit jungen Menschen, die in Wohngruppen leben, wird deutlich, dass Mitbestimmungsversuche bei Entscheidungen, welche die gesamte Wohngruppe betreffen, an dem Kollektiv der Betreuer:innen als feste Einheit abprallen können, welches bestehende Regeln durchsetzt. Insofern zeigen sich hier zunächst Tendenzen einer Fremdbestimmung.

„A: Also die Betreuer entscheiden dann halt so äh was dann passiert, also die äh besprechen sich untereinander und äh schlagen denen halt was vor und wenn die sich untereinander besprechen und sagen sie äh finden das gut, was wir vorgeschlagen haben, wird das gemacht hm (bejahend) aber wenn sie das nicht gut finden, wird es halt nicht gemacht.

F: Aber – und dann? Und was ist, wenn ihr das nicht gut findet?

A: Dann haben wir Pech.“ (Adressat_innen_GrD 2_t1)

Auffällig ist erstens, dass Abstimmungsprozesse der Betreuer:innen darüber, wie über Vorschläge der jungen Menschen befunden wird, offenkundig unter deren Ausschluss und im Vertraulichen stattfinden und insofern keine Einflussnahme möglich ist. Damit ist zweitens auf den Kollektiv-Charakter, aber auch den Autoritätsstatus der Gruppe der Betreuenden verwiesen, der sie aus Sicht des Jugendlichen dazu legitimiert, Vorschläge der jungen Menschen nach Belieben anzunehmen oder abzulehnen. Hieran anschließend ist drittens auf eine Verteilung der Entscheidungsmacht verwiesen. Diese ist, zumindest aus Perspektive des Jugendlichen, in gewisser Weise unumstößlich. Die Betreuer:innen bilden ein Kollektiv, an dem Wünsche der jungen Menschen gegebenenfalls „abprallen“. Die Konfrontation mit dem Team als scheinbar geschlossenes Kollektiv lässt die Bewohner:innen als begrenzt Einfluss auf ihr Lebensumfeld nehmende Subjekte zurück.

Das Durchsetzen individueller Freiräume und die Erfüllung individueller Bedürfnisse gelingt offenbar eher dann, wenn Betreuer:innen die geltenden Regeln unterschiedlich streng handhaben:

„Jeder Betreuer ist anders und hat es- handhabt es auch anders. Es gibt halt strengere Betreuer, die sehr darauf achten und es gibt halt auch Betreuer, die einfach mal ein Auge zudrücken und äh sagen ja komm das ist Ordnung.“ (Adressat_innen_GrD 1_t2)

Aus der Äußerung geht hervor, dass Betreuer:innen im Kontext strenger Durchsetzung der Einrichtungsregeln als eigenständig agierende Personen wahrgenommen werden. Der Sprechakt verweist insofern darauf, dass das Regelsystem zwar nicht grundsätzlich unumgebar ist, dass sich aber Betreuungspersonen unterschiedlich mit ihm identifizieren und entsprechend bei Regelverstößen der jungen Menschen Milde anstatt Strenge walten lassen können. An dem grundsätzlich asymmetrisch-hierarchischen Beziehungsgefüge zwischen Betreuer:innen und Adressat:innen ändert dies allerdings nichts, denn letztlich obliegt es einer – zumindest aus Sicht der Adressat:innen – Willkür, aus der heraus Betreuer:innen auf die Einhaltung des Regelwerks der Einrichtung achten oder „ein Auge zudrücken“. Die Vermutung liegt nun nahe, dass dieser Willkür versucht wird, über individuelle Beziehungsarbeit zu begegnen. Dies würde eine Vereinzelung der Bewohner:innen begünstigen, da die Beziehung zwischen Bewohner:in und Betreuer:in grundsätzlich individuell ist, also jede:r Bewohner:in für sich selbst eintreten muss.

Fazit

Die vorliegende Analyse konnte verdeutlichen, dass die Ökonomisierung, verstanden als Bedeutungsgewinn ökonomischer Fragen und Logiken, nicht bruchlos in alle Ebenen und zu allen relevanten Akteur:innen durchdringt. Dass die Ökonomisierung eben nicht die vielfach befürchtete radikale Neoliberalisierung der stationären Kinder- und Jugendhilfe mit sich gebracht hat, ist insbesondere deswegen von Bedeutung, da es den Arbeitnehmer:innen so möglich wird, sich gegen den Einzug der ökonomischen Logiken zu Wehr zu setzen. Dies gelingt ihnen auf einer spezifischen organisationalen Ebene: indem sie sich mit ihren direkten Kolleg:innen zusammenschließen. Bestehende Teamstrukturen und ihre Bedeutung für den Arbeitsalltag sind als Schutz zu verstehen, durch den sich die Pädagog:innen gegen den Machtgewinn fachfremder Logiken wehren können. Unser Material zeigt deutlich, dass es sich dabei jedoch nicht um eine Verneinung der Ökonomisierung handelt, im Gegenteil wissen sie sehr wohl um die Notwendigkeit der (Re-)Finanzierung von Einrichtungen. Finanzierungsfragen sind durchaus präsent bei den Arbeitnehmer:innen, auch wenn sie vorrangig nicht die alltägliche Arbeitspraxis tangieren. Das Fernhalten ökonomischer Logiken gelingt allerdings nicht bruchlos, wie die Beschreibung pädagogisch nicht nachvollziehbarer Platzbelegungen gezeigt hat.

Zu den Teamstrukturen und Strukturen der handlungspraktischen Umsetzung berufsfeldbezogener Logiken der Arbeitnehmer:innen müssen sich die Adressat:innen stationärer Kinder- und Jugendhilfe verhalten. Als Akteur:innengruppe desselben sozialen Feldes stehen die Adressat:innen zwar in einer grundsätzlich einflusssschwächeren Position als die Betreuer:innen. Allerdings tun sich für sie Möglichkeitsspielräume der Aushandlung von Regeln und Grenzen zu ihren Gunsten auf – je nachdem, inwieweit die Betreuer:innen ihre Einflussmöglichkeiten auf den praktischen Vollzug organisationaler Logiken wie etwa Heimregeln nutzen und Milde anstatt Strenge walten lassen. Solche Möglichkeitsspielräume haben Adressat:innen nicht, wenn die Betreuer:innen als Team geschlossen handeln. Wenngleich Arbeitsbedingungen (dies schließt die Ökonomisierung des sozialen Feldes mit ein) und Sozialisationsverläufe von Adressat:innen (dies fasst auch die Bildung bzw. Nicht-Bildung von Kollektiven) mitnichten in einen Kausalzusammenhang gebracht werden können, so muss dennoch konstatiert werden, dass Strukturen der einen Akteur:innengruppe auf die andere Akteur:innengruppe wirken. Vielmehr können sie zu einer Verstärkung von Vereinzelungsprozessen beitragen, die schon durch andere feldinterne

Anforderungen – wie beispielsweise die ständig notwendige Performance der individuellen Nicht-Hilfsbedürftigkeit und einer generellen Schambesetzung als Nutzer:in der Heimerziehung – kollektive Strategien erschweren.

Die Ökonomisierung erweist sich als wirkmächtige Ideologie, welche zwar das Feld tangiert und re-strukturiert, deren Logiken sich jedoch nicht bruchlos auf alle Akteur:innen übertragen lassen, auch weil der Ökonomisierungsprozess nicht so einflussreich ist wie in anderen Bereichen. Diese Brüche entstehen vor allem deswegen, da der mit der Ökonomisierung einhergehende Paradigmenwechsel nicht un-reflektiert hingenommen wird. Die im vorliegenden Papier beschriebene Dynamik gibt einen wichtigen Hinweis darauf, zukünftig informelle Prozesse und Strukturen stärker in den Blick zu nehmen. So kann der Frage nachgegangen werden, wie subjektive Ansprüche an Arbeit bzw. Leben sich auch gegen ein sich unter veränderten Vorzeichen regulierendes Feld subversiv durchsetzen lassen und wo diese Praktiken an der Wirkmächtigkeit der Ökonomisierung scheitern.

Literatur

- Buestrich, Michael, Monika Burmester, Heinz-Jürgen Dahme und Norbert Wohlfarth. 2010. *Die Ökonomisierung Sozialer Dienste und Sozialer Arbeit*. 2. Aufl. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren GmbH.
- Dahme, Heinz-Jürgen und Norbert Wohlfarth. 2015. *Soziale Dienstleistungspolitik. Eine kritische Bestandsaufnahme*. Wiesbaden: Springer VS.
- Fischbach, Stefanie. 2011. *Auf dem Weg zur Professionalisierung? Die ‚Verbetriebswirtschaftlichung‘ Sozialer Arbeit am Beispiel einer Behinderteneinrichtung*. München u. Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Gertenbach, Lars. 2007. *Die Kultivierung des Marktes: Foucault und die Gouvernementalität des Neoliberalismus*. Berlin: Parodos.
- Gläser, Jochen, und Grit Laudel. 2009. *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Grohs, Stephan, und Jörg Bogumil. 2011. Management sozialer Dienste. In *Handbuch Soziale Dienste*, Hrsg. Adalbert Evers, Rolf Heinze und Thomas Olk, 299–314. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hartmann, Anja. 2011. Soziale Dienste: Merkmale, Aufgaben und Entwicklungstrends aus der Perspektive soziologischer Theorien. In *Handbuch Soziale Dienste*, Hrsg. Adalbert Evers, Rolf Heinze und Thomas Olk, 76–93. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Heubel, Friedrich. 2015. *Professionslogik im Krankenhaus. Heilberufe und die falsche Ökonomisierung*. Frankfurt am Main: Humanities Online.
- Kessl, Fabian. 2018. Ökonomisierung. In *Kompendium der Kinder- und Jugendhilfe*, Hrsg. Karin Böllert, 1629–1643. Wiesbaden: Springer VS.
- Lemke, Thomas, Susanne Krasmann und Ulrich Bröckling. 2000. Gouvernementalität, Neoliberalismus und Selbsttechnologien. Eine Einleitung. In *Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*, Hrsg. Ulrich Bröckling, Susanne Krasmann und Thomas Lemke, 7–37. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Manzei, Alexandra, und Rudi Schmiede. 2014. *20 Jahre Wettbewerb im Gesundheitswesen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Mayring, Philipp. 2010. *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. 11. Aufl. Weinheim: Beltz.
- Messmer, Heinz. 2007. *Jugendhilfe zwischen Qualität und Kosteneffizienz*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Oevermann, Ulrich. 2000. Die Methode der Fallrekonstruktion in der Grundlagenforschung. In *Die Fallrekonstruktion. Sinnverstehen in der sozialwissenschaftlichen Forschung*, Hrsg. Klaus Kraimer, 58–156. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Oevermann, Ulrich, Tilman Allert, Elisabeth Konau und Jürgen Krambeck. 1979. Die Methodologie einer „objektiven Hermeneutik“ und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften. In *Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften*, Hrsg. Hans-Georg Soeffner, 352–434. Stuttgart: J. B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung.
- Otto, Hans-Uwe, und Holger Ziegler. 2018. Managerialismus. In *Handbuch Soziale Arbeit*, Hrsg. Hans-Uwe Otto und Hans Thiersch, 901–911. München, Basel: Ernst Reinhardt Verlag.
- Sauer, Dieter. 2013. Vermarktlichung und Vernetzung der Unternehmens- und Betriebsorganisation. In *Handbuch Arbeitssoziologie*, Hrsg. Fritz Böhle, G. Günter Voß und Günther Wachtler, 177–206. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.
- Seithe, Mechthild. 2012. *Schwarzbuch Soziale Arbeit*. 2., durchgesehene und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Spatscheck, Christian, Manuel Arnegger, Sibylle Kraus, Astrid Mattner und Beate Schneider. 2008. *Soziale Arbeit und Ökonomisierung*. Uckerland: Schibri-Verlag.
- Tabatt-Hirschfeld, Andrea. 2018. Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit und der Umgang damit. In *Aktuelle Diskurse in der Sozialwissenschaft*, Hrsg. Ludger Kolhoff und Klaus Grunwald, 89–110. Wiesbaden: Springer VS.
- Wolze, Frederik. 2017. Verschärfung der Krise sozialer Reproduktion durch Ökonomisierung der Sozialen Arbeit am Beispiel der Jugendhilfe. (ExMA-Papers, 34). Hamburg: Universität Hamburg.