



Propriety of the Erich Fromm Document Center. For personal use only. Citation or publication of material prohibited without express written permission of the copyright holder.

Eigentum des Erich Fromm Dokumentationszentrums. Nutzung nur für persönliche Zwecke. Veröffentlichungen – auch von Teilen – bedürfen der schriftlichen Erlaubnis des Rechteinhabers.

## Zur Ökonomisierung des Sozialen. Dienst am Menschen im Minutentakt

Jürgen Kalcher

Der Aufsatz folgt im wesentlichen einem Vortrag auf der Tagung „100 Jahre Erich Fromm: Die Kunst des Liebens“ des Evangelischen Erwachsenenbildungswerkes Nordrhein e.V. am 19.02.00 in Bad Godesberg (Heiderhof).

Copyright © 2001 und 2011 by Prof. Jürgen Kalcher, Sthamerstr. 67, 22397 Hamburg, E-Mail: K.Alcher[at-symbol]gmx.de

### Conditio humana

Die Rede vom Dienst am Menschen im Minutentakt ist sicher eine sehr eingängige Formel für das, was uns heute bewegt. Ganz ohne Zweifel wird hier auf den Punkt gebracht, was uns stört, ängstigt, kränkt, ja, geradezu empört. Der Minutentakt ist wie jeder Takt geeignet, den Fluß unseres Seins zu zerhacken, mindestens zu unterbrechen, also unsere Befindlichkeit zu stören. Zudem vermittelt die Metapher vom Minutentakt aber auch das Gefühl der Zeitknappheit und nährt dadurch unseren Zweifel, ob man wohl genug Zeit aufbringen werde, wenn wir selbst einmal diesen Dienst benötigen sollten. - Werden wir uns diese Zeit, die eigentlich unbezahlbare, letztlich nicht verfügbare, leisten können? - Es wächst schließlich die Einsicht, die empörende Erkenntnis: Dieser „soziale Dienst am Menschen“ ist Ware, ist ein Verbrauchsgut für Reiche.

Die journalistischen Griffigkeit des Titels sollte andererseits nicht verdecken, dass es eigentlich um den umfassenderen Sachverhalt, nämlich eine „Ökonomisierung des Sozialen“ geht, jene zur Zeit stattfindende Ausweitung rein wirtschaftlichen Denkens auch auf solche Bereiche unserer Gesellschaft, deren Wesenskern sich nicht wirtschaftlich definieren lässt, weil hier eine ganz andere Qualität ausschlaggebend ist. Vermutlich lässt sich in Bezug auf die Ablehnung dieser ausufernden Ökonomisierung schnell Übereinstimmung herstellen; ungleich schwieriger erscheint es hingegen darzustellen, worum es denn im positiven Sinne geht. Vielleicht lässt sich das Gemeinte am ehesten als jene *conditio humana* identifizieren, als die allen Menschen gemeinsame Grundbedingung des Lebens, die alle kulturellen, politischen und ökonomischen Bedingungen menschlichen Lebens transzendiert, durch sie hindurch wirkt und über sie hinausreicht. Es geht wohl um eben jenen fiktiven Wesenskern des Menschen, den wir auch als „*Humanum*“ oder als „menschliche Natur“ bezeichnen.

Entscheiden wir uns für diese „*conditio humana*“ als Zentrum und oberstes Ziel, als leitende Wertidee Sozialer Arbeit oder Sozialer Pädagogik, dann hat diese Entscheidung auch Auswirkungen auf die damit im einzelnen verbundenen Wertorientierungen und praktischen Tätigkeiten. Die sich daraus ergebenden Folgen beschreibt Erich Fromm so: „Wir müssten unser Erziehungssystem dahingehend ändern, dass wir primär nicht eine technische, sondern eine wissenschaftliche Orientierung anstreben; das heißt, dass wir kritisches Denken, Objektivität, Akzeptierung der Realität und eine Auffassung der Wahrheit lehren, die sich keinem Machtanspruch beugt und für jede nur denkbare Gruppe Gültigkeit besitzt“<sup>1</sup>.

Auf dem Gebiet Sozialer Arbeit ist jedoch aktuell genau die gegenteilige Tendenz zu beobachten: Deutlicher denn je beugt sie sich im weitesten Sinne der Macht der alles durchdringenden und alles

---

<sup>1</sup> E.Fromm, GA. Bd.II, S.222



beherrschenden Ökonomie. Nicht immer und bisweilen nicht sehr überzeugend gelingt es, die primäre Bedeutung des Menschen gegenüber den Einflüssen materiellen Denkens zu behaupten. Eine Erklärung, warum das so ist, gibt Erich Fromms Gesellschaftscharakterlehre. Sie hilft uns verstehen, „wie sich die *allgemeine* psychische Energie in die *spezifische* Form der psychischen Energie verwandelt, die die Gesellschaft braucht, um richtig zu funktionieren“<sup>2</sup>. Der Gesellschaftscharakter hilft aufzuzeigen, warum und auf welche Weise der einzelne danach strebt, das zu wollen, was er aus Sicht der Gesellschaft soll, sobald er sich ihrer Macht gebeugt hat. Die Leidenschaftlichkeit dieses Strebens erhellt unmittelbar aus der existentiellen Bedeutung einer solchen Anpassungsleistung. Wird sie jedoch nicht erbracht, will der Mensch etwas anderes - also vertritt er beispielsweise jene von Fromm geforderte „wissenschaftliche“ oder „biophile“ Orientierung - so kommt es zu sozialen Problemen und Brüchen bzw. zu massiven Störungen der Identitätsentwicklung, weil er den gesellschaftlich erwarteten Verhaltensnormen eben nicht entspricht. Oder es kommt, wie ein anderer bedeutender Sozial- und Entwicklungspsychologe, Erik H. Erikson, gezeigt hat, zur „Rollendiffusion“. Der Frommsche Gesellschaftscharakter kennzeichnet eben nicht gelungenes Leben, sondern die Entfremdung des Menschen von dieser *conditio humana*.

### Marketingorientierung

Die Normalität der pathologischen Entfremdung des Menschen von sich selbst durch eine mit Leidenschaftlichkeit betriebene und, sofern sie gelingt, als Glück empfundene Anpassung kommt - aus gesellschaftscharakterologischer Sicht - in dem von Fromm bereits vor über fünfzig Jahren konzipierten „Marketing Orientierung“ zum Ausdruck. Auf einen kurzen Nenner gebracht heißt das, dass sich angesichts der heutigen „Globalisierung“ kapitalistischer Macht nicht nur das Materielle, sondern darüber hinaus alles menschliche Geschehen und Erleben, ja der Mensch selbst, daran zu orientieren hat, ob es gekauft oder verkauft werden kann, ob und in wieweit es für Vermarktungszwecke verfügbar ist.

Dass Menschen ökonomische Interessen verfolgen und sich an den Gesetzen des Marktes orientieren, widerspricht zunächst einmal ebenso jener *conditio humana* wie die Beschäftigung mit Wirtschaft, mit Kaufen und Verkaufen, mit Handel und Geldverdienen. Kritisch für die Lebensqualität des Menschen wird es erst dann, wenn dieses Interesse zum alles beherrschenden, alles durchdringenden und jede gesellschaftliche Tätigkeit bestimmenden Lebensprinzip mutiert. „Für diesen Marketing-Charakter verwandelt sich alles in einen Marktartikel - nicht nur die Dinge, sondern auch der Mensch selbst, seine psychische Energie, seine Fertigkeiten, sein Wissen, seine Meinungen, seine Gefühle, ja sogar sein Lächeln.“<sup>3</sup> Erich Fromm sieht diesen Gesellschaftscharakter-Typ als neuestes gesellschaftlich-kulturelles Strukturprinzip, als vorläufig letztes Produkt eines vollentwickelten Kapitalismus. Die Marketing-Orientierung tritt wie die anderen „nicht-produktiven Orientierungen“ - das sind die autoritäre, die narzisstische und die nekrophile Orientierung - an die Stelle echten menschlichen Erlebens, und auf diese Weise entfremdet sich der einzelne Mensch von sich selbst. Der Mensch wird Ding, wird Objekt.

Dazu gehört andererseits auch, dass - wie z.B. die „sprechende“ Klobrille in der TV-Werbung - Dinge vermenschlicht werden. Sie werden mit technischen Mitteln animiert und zumindest kommunikativ menschlichen Wesen gleichgestellt. Damit sind beide gleichermaßen geeignet für den Markt, zugeschnitten auf die Erfordernisse der Geldwirtschaft, des Kapitals. Wen wundert es noch, wenn wir in der Sozialarbeit etwa von einem „Produkt ‘Beziehung’“ sprechen, oder den hilfeschenden Zeitgenossen als „Kunden eines sozialen Dienstleistungsangebotes“ verstehen, oder wenn jener Manager in einer Talk-Show erklärt, jeder Mensch habe seinen Preis? Darf es in der Sozialen Arbeit darum gehen, Geld und Geldeswert als ausschließlichen und obersten Maßstab der Verwertbarkeit an die Stelle von menschlichen, personalen Eigenschaften zu setzen? (Studenten sprachen in der Diskussion um die

<sup>2</sup> E.Fromm, GA. Bd. III, S. 255

<sup>3</sup> E.Fromm, GA. Bd VII, S. 317



Beweggründe Sozialer Arbeit wiederholt davon, es gehe „letztendlich immer nur um Kohle“!) Sehr eindrucksvoll hat Rainer Funk auf die Unbewusstheit der Entfremdung hingewiesen. Dadurch wird es möglich, dass die Opfer dieser „Pathologie der Normalität“ nicht nur nicht merken, was mit ihnen geschieht, sondern nach bestem psychischem Vermögen danach streben, den an sie gestellten Anforderungen so gut wie nur irgend möglich nachzukommen. Fromm selbst hat z.B. in *Wege aus einer kranken Gesellschaft* (1955a, GA, S. 88) auf die Nähe dieser Charakterhaltung zu einer Geistesstörung hingewiesen. Hier wie dort hat der Mensch den Kontakt zu seinen eigenen psychischen Ressourcen verloren und erlebt seine Tätigkeiten als etwas Dingliches, Fremdes, das außerhalb seiner selbst existiert. Etwas von dieser Erkenntnis mag in der Beurteilung ihrer Kunden durch eine Verkäuferin nach einem Tag des Ausverkaufs aufscheinen, als sie meinte: „Die Leute kauften *wie verrückt!*“

### Charakterzüge in der Marketingorientierung

Die Liste der einzelnen Charakterzüge, die in ihrer Summe den Marketing-Charakter ausmachen, ist lang. Rainer Funk (1998) führte dazu in einem Arbeitspapier<sup>4</sup> aus:

- „Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, chamäleonhafte ‘Charakterlosigkeit’.
- Wertfreiheit, Indifferenz, Relativismus, Orientierungslosigkeit;
- Belieblichkeitshaltung, Bindungslosigkeit, Ungebundenheit, Unverbindlichkeit, Gleichgültigkeit.
- Egoismus, Ellenbogenmentalität, Recht des Stärkeren und Erfolgreichen.
- Orientierung an Konformismus und Marketing, sich darstellen und verkaufen können, gut ankommen, gut ‘überbringen’.
- Fixierung auf das Produkt, Idealisierung des Produktes bei gleichzeitiger Geringschätzung des menschlichen Subjekts.
- Produkte im Sinne von Waren sind wertvoller als Menschen, weil sie Träger der menschlichen Attribute sind.
- Erfolgsorientierte Strategien sind wichtiger als prozessorientierte (z.B. in Therapie und Pädagogik).
- Außenorientierung, Haben-Orientierung, Bevorzugung von Passivität statt eigener Tätigkeit.
- Angewiesensein auf sinnliche Stimulierung.
- Kommunikation als Erfolgsrapport, Ausblenden von negativen Selbstgefühlen und Versagenserlebnissen, das Gut-ankommen mit dem Verkauf von Komplimenten und Schmeicheleien.
- Angezogenensein von konstruierter und inszenierter Wirklichkeit, in der es keinen Misserfolg und kein Scheitern des Lebens mehr gibt: Zuflucht in Traumwelten, Fantasiewelten, Erlebniswelten, heile Welten, Wunschwelten, Erfolgswelten, aggressions- und frustrationsfreie Welten, anstrengungsfreie und konfliktfreie Welten, künstliche oder reproduzierte Welten.“<sup>5</sup>

Möglicherweise sind wir uns *prima vista* gar nicht so ganz der Problematik der genannten Haltungen bewusst, - sind wir doch alle mehr oder weniger selbst durch diesen Marketing-Charakter geprägt. Gerade daher empfiehlt sich eine Reflexion der vorgeschlagenen Art (s. Fußnote). Es kann auch nicht darum gehen, in jedem Fall eine trotzig Antihaltung einzunehmen, also statt der erwarteten Flexibilität etwa starres Festhalten oder rigide Unbeweglichkeit zu demonstrieren. Dies wäre eine nicht-produktive

<sup>4</sup> Rainer Funk: „Wege aus der Entfremdung bei der Marketing-Orientierung“, Arbeitspapier beim 16. Treffen des AK „Wege aus der Entfremdung“ am 14. bis 16 August 1998 in Tübingen

<sup>5</sup> Es bietet sich an, anhand dieser Liste eine Übung folgender Art vorzunehmen: (1) Finden Sie Beispiele, die die „Pathologie der Normalität“ in den einzelnen Kategorien illustrieren. (2) Finden Sie Alternativen zu den oben genannten Orientierungen! (3) Unterscheiden Sie die gefundenen alternativen Haltungen hinsichtlich ihrer produktiven Orientierung (biophilen O.) und ihrer nicht-produktiven Orientierung (nekrophilen O.) Eine Auflistung der verschiedenen alternativen Orientierungen steht mit dem genannten Arbeitspapier in der Erich-Fromm-Geschäftsstelle zur Verfügung.



Alternative, die nur all zu deutlich der flexiblen Gesichtslosigkeit des Marketing-Charakters eine unbewegliche Maske entgegenhalten würde. Es geht vielmehr um eine personen- und situationsgerechte Lebendigkeit der jeweiligen Haltungen und Verhaltensweisen.

Wenn wir die Frommschen Gedanken extrapolieren, so ließe sich feststellen, dass wir uns heute in einer Welt des Umbruchs befinden. Autoritäre, aber auch narzisstische und übergreifende nekrophile Charakterorientierungen begleiten die zahlmäßig in den westlichen Industriegesellschaften vorherrschende Marketingorientierung. Fernsehen und Internet, PC und E-Mail tragen ihrerseits erheblich zur Verbreitung der darin bevorzugten Grundhaltungen bei. Sie entsprechen einer neuen Ethik und werden von der Mehrzahl der modernen Menschen als Tugenden verstanden. Besonderer Beliebtheit erfreuen sich dabei konstruierte Kunst- oder Cyberwelten, über die der einzelne jederzeit nach Lust und Laune und entsprechend seiner Kaufkraft verfügen kann. So konstituieren sie eine perfekte, glatte Fun-Welt gegenüber einer beschwerlichen Lebensrealität, in der sich Gefühle und Affekte widersprechen mögen, in der es Tod und Leid gibt und in der es unumgänglich ist, bisweilen zu versagen und Fehler zu machen. Im übrigen hat auch der amerikanische Soziologe und Erfolgsautor Richard Sennett von einer ganz anderen Position her, sehr eindrucksvoll den *flexiblen Menschen*<sup>6</sup> im „neuen Kapitalismus“ als den „driftenden“ und „routinierten“ modernen Typus beschrieben, für den „Scheitern“ das große Tabu ist. Diese heutige Analyse entspricht sehr genau der vor über 50 Jahren von Fromm beschriebenen Konzeption.

### Sozialarbeit unter dem Gebot der Output-Orientierung.

Ohne an dieser Stelle Soziale Arbeit, bzw. Sozialarbeit oder Sozialpädagogik genau definieren zu wollen, sei doch festgestellt:

- (1) Als Sozialarbeit ist immer eine solche Tätigkeit zu verstehen, in deren Zentrum Menschen stehen. Betreuen, unterstützen, helfen, pflegen, sorgen und ähnliche Aktivitäten charakterisieren die entsprechende zwischenmenschliche oder organisatorische Aufgabe.
- (2) Sozialarbeit kann immer nur in einem bestimmten gesellschaftlichen Kontext stattfinden, denn die Menschen, um die es geht, stehen nie wirklich außerhalb der Gesellschaft, auch wenn sie gelegentlich so gesehen werden. Immer sind ihre Sorgen und Nöte gesellschaftlich vermittelt.
- (3) Sozialarbeit ist immer zeitabhängig und dementsprechend auf Entwicklung, Prozess und Veränderung gerichtet.

Sozialarbeit - und das gilt gleichermaßen für beide: die professionellen HelferInnen und deren KlientInnen - ist in den gleichen gesellschaftlichen und ökonomischer Kontext eingebunden, der für die Entstehung des jeweil zeittypischen Gesellschaftscharakters verantwortlich ist. Im Zeitalter der Marketing-Orientierung wird sich dementsprechend auch Sozialarbeit an die Dadurch vorgegebenen Bedingungen anpassen haben. So legt z.B. schon der Anspruch auf Professionalität des „helfenden Berufes“ nahe, dass es hier nicht allein um Hilfe, sondern um *bezahlte* Hilfe und um eine über Ausbildung und Konzeptionierung rational reflektierte und gesteuerte Form professioneller Hilfeleistung geht. Es ist also nur folgerichtig, Kosten und Nutzen sozialer Leistungen zu bilanzieren und sie, bei öffentlichen wie bei privaten Trägern, entsprechend den Gesetzen des Marktes wirtschaftlichen Kriterien zu unterwerfen. Und das gilt in Zeiten leerer Kassen in erhöhtem Maße!

Unter dieser Fragestellung haben in den letzten Jahren betriebswirtschaftlich begründete Managementkonzepte unter der Bezeichnung „Neue Steuerungsmodelle“, die sich zunächst nur auf öffentliche Verwaltungen bezogen, auch auf die Soziale Arbeit unseres Landes übergegriffen und eine rasche Verbreitung gefunden. Mit dem Ziel der Schaffung effizienterer Kommunalverwaltungen hat sich

<sup>6</sup> Richard Sennett: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus.“, 1998, Berlin Verlag, Berlin.



seit 1991 auch in Deutschland eine länderübergreifend wirkende „Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt)“ damit befasst, typische Funktionsmängel der Verwaltung aufzuzeigen und Vorschläge für deren Beseitigung zu machen. Ziel waren Einsparungen im Bereich öffentlicher Ausgaben; darüber hinaus aber geht es viel grundsätzlicher um die Durchsetzung neoliberaler Vorstellungen wie etwa der vom „schlanken Staat“ und von der grundsätzlichen „Eigenverantwortung des einzelnen“ für ein gelingendes Leben.

Da Sozialarbeit zum überwiegenden Teil Aufgabe der öffentlichen Verwaltung ist (auch „Freie Träger“ sind nicht frei von den Fleischtöpfen öffentlicher Haushalte), verwundert es nicht, dass die neuen Konzepte auch für diesen Bereich Geltung beanspruchen. Das neue Denken erreichte uns im Gefolge jener von vielen Zeitgenossen als Fortschritt begrüßten Globalisierungswelle, einer besonderen Form kapitalistischer Wirtschafts- und Gesellschaftsphilosophie, die schon den Hintergrund der Frommschen Gesellschaftscharakter-Lehre bildete. Im Zentrum dieser stets als „neu“ apostrophierten Philosophie steht die Machbarkeit und willkürliche Steuerung wirtschaftlicher Systeme unter stillschweigender Einbeziehung sozialer, gesellschaftlicher, politischer, also zwischenmenschlicher Konditionen. Ihre Methoden sind die des Marketing; soziale Vorstellungen wie Solidarität mit den Schwachen und Unterprivilegierten oder Achtung der Individualität auch von Lebensentwürfen, die sich nicht nahtlos und stromlinienförmig in die Marketinggesellschaft eingliedern, sehen sich zunehmend der Gefahr ausgesetzt, ökonomischen Zwängen untergeordnet und oft genug geopfert zu werden.

Soziale Dienste und Soziale Einrichtungen in privater Trägerschaft definieren sich zunehmend als „kundenorientierte Dienstleistungsunternehmen“, denn nur so haben sie auch künftig einen Zugang zum Sozialen Dienstleistungsmarkt. Die Ergebnisse ihres sozialpädagogischen Wirkens werden entsprechend kaufmännischer Sprachregelung als „Produkt“ verstanden. Sozialarbeit wird dementsprechend als „ergebnis-“ oder „outputorientiert“ verstanden. Dabei entsteht die Gefahr, dass eine Orientierung an intersubjektiven Prozessen („Prozessorientierung“) die ihrem Wesen nach ein hohes Maß an Unberechenbarkeit aufweisen, die aber für zwischenmenschliches, soziales Geschehen konstitutiv sind, als „Störgrößen“ vermieden werden. Demgegenüber richten sich hohe Erwartungen an Managementtechniken. Begriffe wie „Social Management“ haben Konjunktur und leiten sich aus dieser betriebswirtschaftlichen Orientierung ab. „Produktbeschreibung“ und „Berichtswesen“ sind verbindliche Aufgaben, durch „Controlling“ wird die Soll-Ist-Abweichung, also die reale Abweichung vom Plan, gewährleistet und damit die „Ressourcenverantwortung“ garantiert.

„Die gute alte Zeit ist vorbei,“ so schrieb vor einiger Zeit der Manager einer sehr großen Hamburger Alteneinrichtung<sup>7</sup>, „als freigemeinnützige Einrichtungen ihre Pflegeheime noch vorwiegend mit sozialem Engagement führen konnten und wirtschaftliche Belange nur sekundäre Priorität hatten.“<sup>8</sup> Unter den Aspekten der Marketing-Orientierung verkehren sich freilich die Prioritäten, wie der Autor verdeutlicht, wenn er fortfährt: „Von den Heimleitungen...wird heute bei allem sozialen Engagement auch verlangt, dass sie das Wirtschaftsmanagement beherrschen und ihre Einrichtung leistungs- und kostenbewusst steuern“ (a.a.O.) - als ob das nicht auch bisher schon unabdingbare Voraussetzung für die Existenz sozialer Einrichtungen gewesen wäre! Nein, hier geht es nicht mehr um die vernünftige und notwendige Sicherung einer wirtschaftlichen Grundlage Sozialer Arbeit, hier ist - wieder einmal - ein Paradigmenwechsel eingetreten, und zwar ganz im Sinne der von Erich Fromm festgestellten Pathologie. Primär hat fürderhin auch in der Sozialen Arbeit das Marketing zu sein. Dort mag denn auch die Ware Soziale Wohlfahrt gehandelt werden.

Worin liegt denn nun die Problematik einer Ökonomisierung Sozialer Arbeit? Sie liegt in der Verdinglichung des Menschen durch die Reduzierung der Wesensmerkmale Sozialer Arbeit auf ihre Wirtschaftlichkeit. Sie liegt im Verständnis Sozialer Arbeit als „Produkt“, als Erzeugnis eines „Sozialen Unternehmens“, das es zu vermarkten gilt. Sie ergibt sich weiterhin aus einer fragwürdigen Übertragung etwa des Kundenbegriffs auf Menschen in unserer Gesellschaft, die einen Rechtsanspruch auf Hilfe

<sup>7</sup> W.Muschter: „Wirtschaftliche Steuerung in Sozialen Unternehmen“ in: standpunkt:sozial, 3/1998, S. 17 ff.

<sup>8</sup> W.Muschter, 1998, a.a.O. S.17.



haben, der also nicht an den vorhandenen oder nicht vorhandenen Haushaltsmitteln festzumachen ist. Verschiedene Autoren machen z.B. darauf aufmerksam, dass diesen „Kunden“ schon das wichtigste Kriterium für einen Kunden im kaufmännischen Sinne fehlt, nämlich die Verfügung über Zahlungsfähigkeit. Daraus ergeben sich nach Auffassung der Protagonisten jener betriebswirtschaftlichen Rationalität jedoch gerade die Vorteile der neuen Steuerung Sozialer Dienste. Nur auf diesem Wege, so argumentieren sie, sei es möglich, Effizienz und Effektivität Sozialer Arbeit - auch und gerade zum Wohle der Klientel - zu optimieren. Aber wer zahlt schließlich die Rechnung? Doch wohl der zahlungsunfähige „Kunde“ Sozialer Dienste, dessen Rechtsanspruch u.U. nicht mehr eingelöst wird, weil Haushaltsmittel für andere Zwecke eingesetzt werden. Er zahlt, wenn auch nicht in Geldeswert! (In Hamburg wurde vor einigen Monaten eine Klage gegen das Amt für Jugend eingereicht, weil bestimmte Dienste für Jugendliche, die das KJHG. vorsieht, nicht verfügt wurden.). Die Gefahren sind ihrem Wesen nach kompliziert und nicht ganz leicht zu verstehen, wenn wir uns die Praxis einmal ansehen, in die Realität sozialarbeiterischer Tätigkeit gehen. So schreibt jüngst ein im Bereich Jugendhilfe tätiger Vertreter dieses Berufes: *„Wir würden liebend gerne positiver über unsere Jugendlichen schreiben, aber in den meisten Fällen bekommen wir Maßnahmen nur bewilligt, wenn wir sie zu ‘kleinen Monstern’ stigmatisieren“*.

Dabei handelt es sich um eine weitverbreitete sozialarbeiterische Taktik. Die Stigmatisierung „unserer Jugendlichen zu kleinen Monstern“ unterstellt, ohne, dass dies wirklich argumentativ erwiesen wäre, dass eine solche Verzerrung der Wirklichkeit nötig wäre, um Maßnahmen und Stunden bewilligt zu bekommen. So gesehen scheint diese Art von Stigmatisierung verständlich, wenn auch nicht zu billigen. Der Zweck scheint eben auch hier das Mittel zu rechtfertigen. Die Folgen einer solchen Etikettierung sind allerdings bekanntermaßen negativ und im Hinblick auf einen solchen Jugendlichen schwerwiegend. Erstaunlicherweise scheinen unter diesem Vorzeichen - sofern es also um einen erwarteten materiellen Vorteil für die Einrichtung geht - die vielfach beschworenen Stigmatisierungen im Sinne des *„labeling-approach“* nicht mehr verbindlich zu sein.

Ein anderes Beispiel zeigt ebenfalls auf, wie sehr wirtschaftliches Denken zunehmend die sozialpädagogische Szene zu beherrschen beginnt. In Hamburg ist geplant, eine „KiTa-card“ einzuführen, mit der Eltern von Kindern im Kindergartenalter einzelne Angebote der Kindertagesstätte ihrer Wahl einkaufen können.

Im Jahre 1994 besuchte ich mit einer größeren Gruppe von Fachkollegen Jugendheime in den USA (Milwaukee). Speziell in einem Heim, das uns als besonders gut empfohlen worden war, fanden wir eine Atmosphäre, die gekennzeichnet war von einer starren Belohnungs- und Bestrafungsmethodologie. Je nach Wohlverhalten erhielten die Jugendlichen „Punkte“, die auf ihrer elektronischen Karte verbucht wurden, mit der sie Freizeitangebote nutzen - oder eben nicht nutzen konnten. In ihren Angeboten unterbieten sich entsprechend dem dortigen Konkurrenzsystem unterschiedliche, meist private, Dienstleister. Nachgehende Untersuchungen sind nur selten möglich.

Die Gefahr liegt in den angelegten Maßstäben und in der Einstellung gegenüber dem im Sinne des Marketing reduzierten Menschen, der auf diese professionelle Hilfe angewiesen ist. Sie ergibt sich im wesentlichen aus der Koppelung einer sozialen Dienstleistung allein an das Kriterium „Geld“. Dabei droht der Mensch, um den es in erster Linie gehen müsste, übersehen zu werden. Jedes Unternehmen - auch ein soziales - hat starke Eigeninteressen, nach denen sich die Kunden zu richten haben. Es sei denn, es gelingt, was Burkhard Müller die „Koproduktion zwischen Leistungsanbietern und Leistungnehmern“<sup>9</sup> genannt hat. Die Vermessenheit und Arroganz des Systems liegt in der Vorstellung, den Kunden als einen berechenbaren Menschen zum Objekt fremder Interessen hin manipulieren zu können. Es entspricht jene Zielsetzung ebenso der menschlichen Hybris wie die Absichten bestimmter Genforscher, den Menschen nach gesellschaftlicher Nützlichkeit und Leistungsfähigkeit zu formen. In

---

<sup>9</sup> Müller, Burkhard K.: „Psychosoziale Hilfen zwischen Markt und Humanität“ in: Presseartikel zur Veranstaltungsreihe „Der Mensch ist kein Ding“ des „Förderkreises der Psychologischen Beratungsstelle Tübingen“, Januar/Februar 1998, S. 43



jedem Fall geht es um die Herstellung eines Menschen mit höherem „Gebrauchswert“. Soziale Arbeit ist andererseits, sofern sie diese Bezeichnung verdient, immer auf Gegenseitigkeit, auf Begegnung und Interaktion der Beteiligten angelegt. Darin ist das Ergebnis grundsätzlich offen und darum eben nicht willkürlich produzierbar. Es nimmt im übrigen auch nicht wunder, dass die Neuen Steuerungsmodelle aufgrund ihrer betriebswirtschaftlichen Rationalität, aber auch wegen ihres hohen Abstraktionsgrades einerseits bestimmten Machtphantasien der Dienstleister Auftrieb geben und dass sie andererseits gern genutzt werden, die Risiken eines im Grundsatz offenen Interaktionsprozesses zwischen Helfer und Klient zu vermeiden: Alles wird berechenbar und für den Rest ist der Hilfesuchende selbst verantwortlich! Eine gewisse Anmaßung und Selbstgefälligkeit der Protagonisten dieser neuen Steuerungsideologie zeigt sich in der Zufriedenheit der Profession, endlich einen konzeptionellen Bezugsrahmen gefunden zu haben, der es ihren Vertretern erlaubt, gleichberechtigt mit Wirtschaftskapitänen und Industriemanagern in einem Boot zu sitzen und darüber die Aufgaben der Aufhebung sozialer Ungleichheit und der Weiterentwicklung der Profession selbst zu vernachlässigen.

### Was bleibt zu tun?

Gemäß den oben angedeuteten „produktiven Orientierungen“ als Alternativen zu Marketing-Verhalten kann es bei der Beantwortung dieser Frage nicht um eine starre Ablehnung aller Berechnungen und Quantifizierungen in der Sozialarbeit gehen. Dies zu fordern hieße eben, nicht-produktive, starr ablehnende Positionen einzunehmen, die auf „dasselbe in grün“ hinausliefen. Klienten der Sozialarbeit haben ein Anrecht auf Qualität. Wie aber lässt sich dieser Anspruch sichern, ohne über die Methode der Sicherung den eigentlichen Zweck zu vernachlässigen? Oder anders: Wie lassen sich Bemessungen und Maßstäbe so verwenden, dass sie ihre dienende Funktion behalten und nicht zum Selbstzweck werden, d.h. an die Stelle des Menschen treten? Lösungen sollten im Sinne Burkhard Müllers in der „Koproduktion zwischen Leistungsanbietern und Leistungsnehmern“ (s.o.) also in der prinzipiellen Gegenseitigkeit, der Kontraktverbindlichkeit, gesucht werden. Dabei darf nicht der Versuch unternommen werden, „das Krumme gerade und das Gerade krumm“ zu machen. Lebendige Prozesse - intrapersonelle, zwischenpersönliche wie auch politische - sind eben als letztlich offene zu akzeptieren und dürfen nicht willkürlich aufgeteilt werden, damit sie als verwaltungs- und berechnungsfähig abgebucht werden können. „Produkte“, Dienstleistungsangebote in der Sozialarbeit müssen einen dynamischen, auf Veränderung eingestellten Charakter haben. Diese Veränderung erfordert von den SozialarbeiterInnen eine hohe methodische Kompetenz - Nicht im Sinne manipulativer Techniken, sondern im Sinne einer zugewandten Aufmerksamkeit, einer dialektischen Fähigkeit im Umgang mit Nähe und Distanz, mit Kontrolle und Vertrauen mit Führen und Wachsenlassen.

Konkret kann das z.B. bedeuten, den gesamten Bereich einer verantwortlichen Wahrnehmung des Klienten oder Klientensystems wieder neu zu beleben und auszubauen. D.h. das Thema „Diagnosen, Gutachten, hermeneutisches Fallverstehen“<sup>10</sup> und das, was man in den angelsächsischen Ländern als „assessment“ bezeichnet, für die Bedürfnisse verschiedener Praxisfelder verfügbar zu machen, damit Entwicklungsverläufe nachgezeichnet und besser verstanden werden können, damit die Wirkungen von „Interventionen“ richtiger eingeschätzt werden können und damit schließlich Ergebnisse und Erfolge sozialarbeiterischen Handelns effektiver beschrieben werden können. Die nicht-marketing-orientierten Handlungskonzepte dieser Profession sollten überdies ein Mehr an Bescheidenheit und Zurückhaltung zulassen und ermöglichen. Hier liegen die künftigen Aufgaben!

Zu wünschen bleibt, dass die produktive Kritik an dieser Entwicklung die es aus der Profession heraus eben auch gibt, auf Dauer bewirkt, dass die Möglichkeiten und positiven Anregungen, etwa im Sinne der Qualitätssicherung von Kriterien und Zielvorgaben Sozialer Arbeit, zu ihrer Weiterentwicklung und Belebung genutzt werden.

<sup>10</sup> Peters, Friedhelm (Hg.): „Diagnosen-Gutachten-hermeneutisches Fallverstehen“ (IGfH), Frankfurt/M., 1999



Propriety of the Erich Fromm Document Center. For personal use only. Citation or publication of material prohibited without express written permission of the copyright holder.

Eigentum des Erich Fromm Dokumentationszentrums. Nutzung nur für persönliche Zwecke. Veröffentlichungen – auch von Teilen – bedürfen der schriftlichen Erlaubnis des Rechteinhabers.

---

## Literatur

- Capra, F., 1983: *Wendezeit*, Bern: Scherz Verlag.
- Dekkers, Midas: „An allem nagt die Zeit. Vom Reiz der Vergänglichkeit“, München, 1999, Karl Blessing Verlag GmbH.
- Fromm, E.: Gesamtausgabe in zehn Bänden, R.Funk (Hg.), München, 1989, dtv
- Funk, R., 1998: *Wege aus der Entfremdung bei der Marketin-Orientierung*. Arbeitspapier beim 16. Treffen des AK „Wege aus der Entfremdung“ vom 14. bis 16. August 1998 in Tübingen
- Funk, R.;Johach, H.; Meyer, Gerd (HG.) „Erich Fromm heute, zur Aktualität seines Denkens“, München, 2000
- Müller, B. K.: „Ppsychosoziale Hilfen zwischen Markt und Humanität“ in: Presseartikel zur Veranstaltungsreihe „Der Mensch ist kein Ding“ des „Förderkeises der Psychologpischen Beratungsstelle Tübingen“, Januar/Februar 1998, S. 43
- Muschter, W., 1998: „Wirtschaftliche Steuerung in Sozialen Unternehmen“ in: *standpunkt:sozial*, Hamburg , Nr 3 1998, S. 17 ff.
- Needham, J., 1928: „Man a Mashine“ New York
- Peters, Friedhelm (Hg.): „Diagnosen-Gutachten-hermeneutisches Fallverstehen“ (IGfH), Frankfurt/M., 1999
- Peters, Friedhelm: „Stärkung der Subjekte oder Management der Spaltung? Zur Kritik an den Neuen Steuerungsmodellen.“ in: *Forum Erziehungshilfen*“, 1/ 1997, S.52 ff.
- Sennett, Richard: „Der flexible Mensch., Die Kultur des neuen Kapitalismus“, 1998, Berlin Verlag, Berlin.