



Bettina Brüscheiler und Matthias Weber

Organisational eingelassene Professionalitätsansprüche: ein Plädoyer für theoretisch fundierte Einrichtungs- bzw. Angebotskonzepte¹

Zusammenfassung: Der Artikel nimmt sich der (Weiter-)Entwicklung von Konzepten in Organisationen der Sozialen Arbeit und deren Potential für die Entwicklung und Gewährleistung von Professionalitätsansprüchen für sozialarbeiterische Praxen an. Hierfür soll der im Fachdiskurs vielfach thematisierte Widerspruch organisationaler und professioneller Ansprüche Sozialer Arbeit mit einem spezifischen Verständnis der Organisation sozialer Angebote überbrückt, und im Weiteren den Einrichtungs- bzw. Angebotskonzepten eine wichtige Rolle im Sinne einer Ermöglichungs- und Sicherungsinstanz von Professionalität zugeschrieben werden. Der im Text hergeleitete Anspruch an Einrichtungs- und Angebotskonzepte soll seine Wirkung vor allem nach innen entfalten und spezifische Professionalitätsansprüche in die Kultur der jeweiligen Organisationen einschreiben und darüber den handelnden Fachkräften eine konzeptionelle Fundierung der Einzelfallarbeit anbieten. Mit dem Text soll zum einen ein Beitrag zum Fachdiskurs zum Verhältnis von Professionalität und Organisation Sozialer Arbeit, aber auch eine Anregung für die mit Konzeptionierung von Angeboten befassten Kolleg*innen der Praxis vorgelegt werden.
Schlüsselwörter: Organisation Sozialer Arbeit, Professionalität, Konzeptentwicklung, fachliche Widerständigkeit, Einrichtungs- und Angebotskonzepte

Organisationally embedded claims for professionalism: a plea for theoretically well-founded concepts of social services

Summary: This article discusses concepts drawn up and applied in social work organisations and their potential for the development and guarantee of claims for professionalism within social work practices. For this purpose, the frequently discussed contradiction between organisational and professional demands will be bridged with a specific understanding of organising social services. Further, the concepts will be described as enabling and securing instances of professionalism. The demands on these concepts deduced in the text are intended to unfold their effect primarily internally by inscribing specific claims for professionalism in the

culture of the respective organisations and thereby offering a conceptual foundation for individual casework to the professional actors. The text intends to be a contribution to the professional discourse on the relationship between professionalism and organisation in social work, but also to be a stimulus for colleagues in practice who are involved in the conceptualisation of services.

Keywords: organisation of social work, professionalism, concept development, professional resistance, concepts drawn up and applied in social work organisations

Der Umstand, dass Sozialarbeitende für die Ausübung ihrer Berufspraxis vornehmlich bei Trägern und Organisationen angestellt sind, ist nicht neu. So werden z. B. Beratungsstellen oder Wohngruppen in aller Regel nicht von Professionellen der Sozialen Arbeit in autonomer Praxis, z. B. analog einer Anwaltskanzlei, geführt, sondern von Körperschaften getragen, die für ihr konkretes Angebot entsprechend Fachpersonal anstellen (Wöhrle, 2016).

Die Angebote der Sozialen Arbeit sind also i. d. R. organisiert und gesteuert und zwar in einer Bandbreite, die sich zwischen staatlichen Vertretungsaufgaben und freien fachspezifischen Angeboten verorten lässt (Thole, 2012).

Die Organisationslandschaft im Sozialbereich gestaltet sich heterogen. Sie reicht von kleinen, stark basisdemokratisch orientierten Vereinen bis zu grossen, komplex verzweigten Organisationsgebilden und umfasst öffentlich-rechtliche und privatrechtliche Einrichtungen. Insofern ist es nur bedingt möglich, von den Spezifika von Organisationen im Sozialbereich zu sprechen (Mayrhofer, 2009, S. 2, Herv. i. O.). Organisationen der Sozialen Arbeit sind also «(...) Teil eines bestimmten Trägersystems» (Merchel, 2003, S. 7), worüber sie in ihrer Ausgestaltung wesentlich geprägt werden. Wenn im vorliegenden Beitrag von Organisationen der Sozialen Arbeit die Rede ist, sind praxisrahmende Angebotsstrukturen in ihrer ganzen Diversität und Diffusität bezüglich Körperschaft, Form und Ausgestaltung gemeint.

Fragen der Professionalität im Zusammenhang mit Organisationen zu denken, ist für die Soziale Arbeit nicht neu. Busse et al. (2016) verweisen auf Arbeiten aus den 1980iger-Jahren und machen in dem Zusammenhang auf das nicht immer einfache Verhältnis von Professionalität und Organisation aufmerksam. Ein Blick in den Fachdiskurs legt nahe, dass eine «Entgegensetzung von Organisation und Profession(alität) im professionalitätstheoretischen Diskurs bis heute wenigstens latent erhalten» (Busse et al., 2016, S. 1) geblieben ist. Diese Sichtweise, die organisati-

onale und professionelle Ansprüche in existenziell anmutende Konkurrenz setzt, verweist vielfach noch immer auf die Arbeiten zur bürokratischen Herrschaft von Max Weber (vgl. z. B. Klatetzki/Nokielski, 2010) und zeichnet das Bild administrativer Fürsorgepraxen. Pantuček (2015) spitzt solche Überlegungen daraufhin zu, dass sich das «Organisationsregulativ» und das «Professionsregulativ» im Ringen um den «Freiraum der Fachlichkeit» recht unversöhnlich gegenüberstehen würden (S. 30) und dass die «erschreckendsten Mängel an sozialarbeiterischer Professionalität i. d. R. einem Programm- und Organisationsopportunismus (geschuldet sind)» (Pantuček, 2015, S. 32). Somit wird das Strukturmerkmal der organisationalen Verfasstheit Sozialer Arbeit und ihr gleichzeitiger Anspruch nach Professionalität in ein antagonistisches Verhältnis gesetzt, für das im Folgenden eine alternative Perspektive entwickelt werden soll.

Dies indem dafür plädiert wird, die organisationale Verfasstheit Sozialer Arbeit in ein produktives Verhältnis zu Professionalitätsansprüchen an sozialarbeiterische Praxen und konkretes Handeln zu setzen. Wir schlagen dazu vor, die schriftlichen Einrichtungs- bzw. Angebotskonzepte und die Konzeptionsentwicklung zur Grundlage eines weiterführenden Zusammenhangs von Organisation und Professionalität zu machen. Obwohl die Bedeutung dieses Verhältnisses bereits vielfach diskutiert wurde, wird dem Potential von Konzeptionen und deren Entwicklung für die Grundierung professionellen Handelns und der organisationalen Sicherung fachlicher Standards (zu) wenig Beachtung geschenkt. Einrichtungs- und Angebotskonzepte, als Verschriftlichung eines übergeordneten spezifischen Handlungszusammenhangs (Grunwald & Steinbacher, 2013), gehören in Organisationen Sozialer Arbeit zum Standard, u. a. als Legitimationsgrundlage gegenüber externen Akteur*innen, und bieten sich daher darüber als bereits vorhandenes Medium zur Verschränkung von organisationalen Möglichkeiten und professionellen Ansprüchen an.

Konzeptionen bieten für die Professionalitätsentwicklung weit aus grösseres Potential als ihnen bisher über ihre oftmals vornehmlich gegen *aussen* gerichtete managerialistische Funktionen zukommt. Nämlich dann, wenn Konzeptionen um eine nach *innen* gerichtete Funktion erweitert werden, die bestimmte Professionalitätsansprüche ans sozialarbeiterische Handeln in einen verbindlichen einzelfallübergreifenden Handlungsrahmen einlassen. Die Entwicklung eines Handlungsrahmens, dessen Umsetzung in die Praxis sowie die Kontrolle der dort eingelassenen Professionalitätsansprüche, erfordern ein dazu passendes Organisationsverständnis bzw. können Bestandteil deren struktureller Entwicklung

werden. Was es dazu braucht, wird in diesem Beitrag erarbeitet. Dabei wird es aber notwendig sein, das diesen Überlegungen zugrundeliegende Professionalitätsverständnis zu klären und zudem eine Vorstellung davon zu entwickeln, wie ein der Professionalität förderliches Organisationsverständnis Sozialer Arbeit, sowie die hierfür funktionale Bedeutung von Einrichtungskonzepten, gedacht werden kann.

Professionalität als zentraler Anspruch: erste Positionierungen

Dem Begriff der *Professionalität* kommt in der Disziplin und Profession Sozialer Arbeit elementare Bedeutung zu (Dewe & Otto, 2011). Professionalität wird zur zentralen Begründung für die aktuelle Konfiguration organisierter und (vornehmlich) aus öffentlichen Mitteln finanzierter Hilfen für bestimmte Personengruppen durch dafür qua Diplom legitimierte Fachpersonen. Aus der Perspektive der Profession und Disziplin Sozialer Arbeit wird der Anspruch nach Professionalität vielfach über dessen strukturelle Bedrängnis bzw. gar Infragestellung in der Arbeit mit Adressat*innen, sowie zunehmend prekären Arbeitsverhältnissen für die Professionellen, selbst debattiert. So erlebt die in der Einleitung skizzierte diametral anmutende Gegenüberstellung von Professionalität und Organisation in manchen Diskursen geradezu eine Renaissance. Seithe (2013) spitzt diesbezügliche Befunde daraufhin zu, «dass eine professionelle Soziale Arbeit der neoliberal orientierten Politik und Verwaltung zu teuer und wahrscheinlich auch zu wenig kontrollierbar ist» (S. 15), und dass eine neoliberal geformte Soziale Arbeit auf das Qualitätskriterium wissenschaftlicher Fundierung zu Gunsten von managementorientierten und auf Effizienz getrimmten Methoden verzichtet (z. B. Epple & Schär 2014).

Disziplinär betrachtet ist festzuhalten, dass «auf die Frage, was Professionalität in der Sozialen Arbeit bedeutet, (...) im Fachdiskurs unterschiedliche Antworten gegeben werden» (Becker-Lenz et al., 2011, S. 9). Daher gehen wir im vorliegenden Beitrag nicht von einem Professionalitätsverständnis aus, das sich darauf konzentriert, den «Nachweis der Professionalität auf den Status des Berufs» (Heiner 2004, S. 42) zu erbringen, sondern das «die Fachlichkeit und ihre Qualität ins Zentrum rückt» (Seithe 2012, S. 56), also das *professionelle Handeln* selbst (Müller, 2012, Dewe & Otto 2011).

Professionalität erfordert auf der Handlungsebene theoretische, ethische, menschenbildbezogene Grundannahmen, die reflexiv zusammengezogen das Fundament eines professionellen Selbstverständnisses bilden, wie es z. B. in Einrichtungskonzepten verschriftlicht vorgefunden

werden sollte. Müller (2012) erweitert diese grundlegenden Professionalitätsansprüche an die Praxis Sozialer Arbeit dahingehend, dass diese sich zuvorderst den Alltagsproblemen der Adressat*innen zuwenden sowie sich zu deren Wollen bekennen sollte (S. 966). Zudem verortet er den Anspruch nach sozialarbeiterischer Professionalität im Kontext ihrer historisch gewachsenen organisationalen Verfasstheit: «Soziale Arbeit kann sich immer nur (...) mit ihrer organisatorischen Struktur professionalisieren, (...) die auf eine ‚Qualitätspolitik von unten‘ (Müller, 2012, S. 964) setzt». Damit greift Müller das Problem der oben angedeuteten latenten «Organisationsblindheit bzw.-distanz» (Busse et al., 2016, S. 551) auf und verweist auf Olks (1986) Überlegungen zur Anerkennung der strukturellen Gegebenheiten und der unmittelbaren und notwendigen Verwobenheit von Professionalität und Organisation.

Organisation und Professionalität: vom schwierigen zum produktiven Verhältnis

Die zentrale Frage zum Verhältnis von Organisation und Professionalität ist, «ob und wie die beiden tragenden Handlungslogiken in Organisationen Sozialer Arbeit, nämlich eine bürokratisch-zweckrationale und eine sinndeutend-kommunikative miteinander vermittelbar sind» (Busse et al., 2016, S. 1). Hieraus ergibt sich, dass sich Organisationen Sozialer Arbeit auf Grund dieser Konkurrenzsituation für oder gegen eine managerialistische bzw. professionelle Ausrichtung entscheiden bzw. nach jeweils klugen Kombinationen suchen müssen (Mohr, 2015, S. 414). Letztere Perspektive bietet sich an, um die organisationale Verfasstheit professionellen Handelns weniger als reines Hemmnis für professionelles Handeln zu sehen, denn Organisationen könnten ebenso «als struktureller Garant gelingender Sozialer Arbeit» (Busse et al., 2016, S. 4) verstanden werden. So ist die im Fachdiskurs vielfach problematisierte organisationale Verfasstheit Sozialer Arbeit nicht als realer Malus zu beklagen, sondern die Organisationen werden über ihre Funktion der rechtlichen und strukturellen Rahmung der Fallarbeit zum integralen Bestandteil der Professionalisierungsbemühungen bzw. zu Ermöglichungs- und Absicherungsagenturen für Professionalitätsansprüche (Graßhoff et al., 2016, S. 49).

Mit der konsequenten Inblicknahme eines Dreiecksverhältnisses zwischen Organisation, Professionellen und Adressat*innen kann die Dichotomie zwischen professionellem und organisationalem Handeln relativierbar (Busse et al., 2016, S. 4) und gestaltbar angesehen werden (Dewe & Peter, 2016), indem sich Professionelle aktiv – ganz im Sinne von der von Müller (2012) propagierten «Qualitätspolitik von unten» – dafür

einsetzen, dass das Organisieren ihres Handelns in ihre fachliche Zuständigkeit übertragen wird. So kommt Mohr (2015) in seiner empirischen Untersuchung zum Verhältnis von Organisation und Professionalität zum Schluss, dass eine primäre Orientierung am Bedarf der Adressat*innen eine der zentralen Bedingungen für die Verwirklichung von Professionalität darstellt und folglich den Organisationen daraus die Aufgabe erwächst, fachliche Autonomie zu deren fachlich angemessener Behandlung zu ermöglichen und zu sichern (vgl. auch Heiner, 2004). Die Orientierung an den Adressat*innen wird darüber zum Zentrum und die organisatorischen Rahmenbedingungen zur Peripherie. Professionalität ist dabei auf ermöglichende Organisationsstrukturen angewiesen bzw. braucht diese als «schützende(n) Apparat» (Müller, 2012, S. 967; Scherr, 2018).

Positionierungen: Bedarfsorientierung und theoretisch Handlungsbegründung

In der Sozialen Arbeit wird in verschiedenen Fachdebatten wiederkehrend die Frage (mit-)diskutiert, wer mit welchem Ziel wie adressiert wird (Bitzan & Bolay, 2017, S. 78f.) und ob sich die Soziale Arbeit nun strukturell durch ein doppeltes oder dreifaches Mandat herausgefordert sieht. Unabhängig von diesen unterschiedlichen Positionierungsmöglichkeiten scheint gleichwohl ein leitender Aspekt diesen Debatten inhärent: Gibt es doch einen geteilten Konsens darüber, dass das verbindende Moment ganz unterschiedlicher professionalisierungstheoretischer Positionen (...) in der Klientenorientierung besteht (Graßhoff et al., 2016, S. 34; Herv. i. O.).

Diese lebensweltorientierte Ausgangsposition der Adressat*innenorientierung, die sich zur Respektierung der Versuche einer autonomen Lebensführung der Adressat*innen, des sich Einlassens auf deren Alltagsprobleme sowie zum Wollen der Adressat*innen bekennt, wird nachfolgend mit dem Begriff der *Bedarfsorientierung* gefasst und wird nun hinsichtlich ihrer Implikationen für die Professionalität sozialarbeiterischer Praxen und deren organisationalen Rahmung beleuchtet. Der damit verbundene Einzelfallbezug professionellen Handelns richtet sich an einem Menschenbild aus, das sich am Subjekt und dessen Bedarfen orientiert, ohne deren Problemlagen zu individualisieren (Seithe, 2013, S. 14). Dies wiederum impliziert, sich «jeglicher paternalistisch-expertokratischer Besserwisserie gegenüber Adressat*innen der Sozialen Arbeit» (Bitzan & Bolay, 2017, S. 78) zu verweigern sowie die Respektierung «vor dem Gegebenen mit dem Vertrauen in Potentiale und Entwicklungsmöglichkeiten» (Thiersch et al., 2012, S. 179), die sich daraus für Adressat*innen in ihrer Lebensführung ergeben. Zum Ausgangspunkt professionellen Handelns würde es

aus dieser Perspektive darum gehen, sich beharrlich mit dem Eigensinn lebensweltlicher Erfahrungen der Adressat*innen auseinanderzusetzen und damit ein theoretisches Instrument gegen normalisierende, disziplinierende sowie stigmatisierende Erwartungen an die Funktion der Sozialen Arbeit in der Hand zu behalten (Thiersch et al., 2012, 179 ff.). Soziale Arbeit ist so zwar verantwortlich für Anregung, Provokationen oder Unterstützung von Lebensgestaltung, jedoch nicht dafür, was Adressat*innen damit machen, denn schlussendlich «geht es um die Respektierung der Autonomie der individuellen Lebenspraxis» (Dewe & Stüwe, 2016, S. 129), die sich über die Bedarfe der Adressat*innen konkretisiert ausdrückt.

Auch Bitzan und Bolay (2017) halten fest, dass die Orientierung an Adressat*innen und der sich daraus ergebende *Fallbezug* zu zentralen Merkmalen aktuell diskutierter Professionalitätsvorstellungen geworden sind (S. 81). Für vorliegenden Beitrag heisst das, dass ein ungeteiltes Mandat im Sinne der uns «anvertrauten Klientel» (Schütze, 1996, S. 251) zum Ausgangspunkt professionellen Handelns wird. Dies erfordert für die konkrete Bedarfsermittlung, dass «vorschnelle Kategorisierungen und Unterordnungen unter Bekanntes und Vertrautes vermieden werden» und «Gegenstandsangemessenheit» (Braun et al., 2011, S. 34) erlangt wird. Hierfür gilt es Formen der Eruierung der Bedarfe zu finden, die solches verhindern und in sozialen Interaktionsprozessen Narrationen zu provozieren, die Bedarfe beinhalten. Mit Hilfe einer rekonstruktiven Vorgehensweise und verstehenden Haltung geht es darum, schablonenartige Problemdeutungen und -lösungen zu vermeiden und an den Alltagsvorstellungen der Adressat*innen anschliessende Bedarfe zu formulieren.

Die Anforderung eines rekonstruktiv-verstehenden Zugangs erfordert, dass der Alltag so gestaltet ist, dass das *schnelle Denken*, das vornehmlich auf Erfahrung und Intuition rekurriert, immer wieder, auf Grund seiner Anfälligkeit für Vereinfachungen, unreflektierten Routinen und Klassifizierungen reflexiv ausgebremst wird. Diesem Denkmodus soll für professionelle Praxen ein reflexives Korrektiv zur Seite gestellt werden (Erath & Bolkow, 2016, S. 140), das notwendigerweise auf theoriesensibilisiertes Verstehen und Handeln setzt und darüber erfordert, dass «professionelles Handeln u.a. durch den Bezug auf einen Korpus wissenschaftlichen Wissens charakterisiert ist» (Sommerfeld, 2011, S. 43). Dies formuliert die zweite Professionalitätsprämisse des Beitrags: «So heisst professionell sein, sozialwissenschaftlich fundiert zu handeln» (Klatetzki, 1993, S. 38), denn wissenschaftliche Fundierung befördert, im Gegensatz zum sog. «Alltagswissen», sehr wahrscheinlich «angemessenere, rationalere Problemlösungen» (Klatetzki, 1993,

S. 39), die nicht vornehmlich auf persönlichen Alltagstheorien und Erfahrungsbeständen sowie organisational begründeten Ansprüchen einer unreflektierten (Fallbearbeitungs-)Praxis beruhen bzw. diese bedienen.

Organisationale Sicherstellung der Professionalitätsanforderungen im Wechselspiel von Handeln und Struktur

Diese Professionalitätsansprüche, vor allem letzterer, werden in Praxis allzu häufig den einzelnen Fachkräften überlassen, was oft zu «Unbehagen oder Abwehr» bei der offensichtlich kaum zu bewältigenden «Realisierung eines solchen Professionsideals» (Scherr, 2018, S. 9) führt. Denn Handeln in der Praxis unterliegt nicht nur einem enormen Handlungsdruck, sondern ist ebenso eingebettet in Erwartungen, die im Zuge zunehmender Orientierung an gesellschaftlichen Normierungen, politischen Vorgaben, evidentem Output oder Effizienz, den konkreten sozialarbeiterischen Handlungsalltag stark mitstrukturieren. Um unter solchen Voraussetzungen die Umsetzung professioneller Ansprüche nicht einzelnen «Held*innen (...)» (Scherr, 2018, S. 10) zu überlassen und um diese dauerhaft durchhaltbar zu machen, bedarf es deren organisationaler Einforderung, Ermöglichung, Entwicklung und Kontrolle.

Der Anspruch der wissenschaftlichen Begründung in der Einzelfallarbeit ist demnach strukturell zu fassen, um die Fachkräfte im Einzelfall überhaupt in die Lage zu versetzen, fachliche Autonomie in den Einzelfallentscheidungen zu entfalten. In den letzten Jahrzehnten hat sich die theoretische Position durchgesetzt, organisationale Strukturanforderungen und handlungsleitende Professionalitätsansprüche als «zwei Seiten einer Medaille» (Klatetzki, 1998, S. 65) zu begreifen und diese so in ein produktives Verhältnis zu setzen. Eine in «eine Organisationsform selbst eingeschriebene praktische Ideologie kann einerseits professionelle Handlungsweisen begünstigen, weil sie so entsprechende Haltungen der Einzelnen tragen, oder andererseits das Gegenteil bewirken, einzelne entmutigen, und semiprofessionellen Schlendrian oder gar burn-out begünstigen» (Müller, 2012, S. 969).

Der von Klatetzki (2012) in den deutschsprachigen Raum eingeführte Begriff des *Kollegiums* ist hierbei weiterführend, da er das professionelle Wissen, peer-Kontrolle und den direkten Bezug der professionellen Verrichtung auf die Bedarfe der Adressat*innen ins Zentrum stellt. Wir greifen daher das von Klatetzki (1993) entwickelte Verständnis von «Professionalität als organisationskulturelles System» (S. 14) auf und schlagen vor, die Konzeptionsentwicklung als zentralen Ansatzpunkt für die Weiter-

entwicklung einer solchen professionellen Organisationskultur zu verstehen. Unter Organisationskultur versteht Neubauer (2003) die Gesamtheit gemeinsam geteilter Grundannahmen, Werthaltungen und Orientierungsmuster, die (...) zur Bewältigung der Probleme der äusseren Anpassung und der inneren Integration entwickelt wurden und die sich nach gemeinsamer Überzeugung so bewährt haben, dass sie an neue Mitglieder weiterzugeben sind, damit diese in der richtigen Weise wahrnehmen, denken, fühlen und handeln (S. 22) und als unbewusste «kulturelle Selbstverständlichkeiten» (Neubauer, 2003, S. 60) routiniert und gleichwohl handlungsleitend fungieren und «zur Bewältigung von Ungewissheiten und Widersprüchlichkeiten sowie zur Handlungsentlastung der Mitarbeitenden bei[tragen]» (Mohr & Ziegler, 2012, S. 22).

Der vorliegende Beitrag setzt darauf, dass die organisationale Verfasstheit Sozialer Arbeit einen wichtigen Beitrag zur Sicherstellung der beiden zentralen Professionalitätsprämissen leistet. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund fortschreitender Transformationen des Wohlfahrtsstaates und zunehmender Orientierung an Output, Wirkung- und Effizienz gewinnt die Notwendigkeit einer *fachlichen Widerständigkeit*, die auf Professionalitätsansprüche pocht und vornehmlich *instrumentelle* Vorstellungen von Organisationen (Vahs, 2012) fachlich konkurrenziert, an Bedeutung. Mit dem Begriff der fachlichen Widerständigkeit soll deutlich gemacht werden, dass es zur Sicherstellung des fachlichen Primats gegenüber gesellschaftlichen, ökonomischen und administrativen Ansprüchen einer strukturellen Verankerung des theoretischen Begründungszusammenhangs und der Adressat*innenorientierung bedarf bzw. diese unverrückbar in die Kultur einer Organisation einzulassen sind. Und dies, im Sinne einer *institutionellen* Perspektive auf Organisationen, nicht etwa durch unreflektierte Routinen sondern vielmehr über die aktive Herstellung fachlicher Standards, die Struktur und Handeln im sozialen System einer *lernenden Organisation* wechselseitig miteinander verbinden (Mund, 2019, S. 45f.).

Gerade das Einrichtungskonzept kann hier als zentrales Instrument der Einlassung der beiden zentralen Professionalitätsprämissen in eine organisationale Struktur positioniert werden, da diese das zentrale Gefäss der einzelfallübergreifenden Operationalisierung von Ansprüchen (Scherr, 2018, S. 12) darstellen. So dürfte für den Grad an Professionalität einer Organisation Sozialer Arbeit das Vorhandensein einer Konzeption, welche ihre «praktische Ideologie» (Klatetzki, 1998) mit ihren Grundüberzeugungen, Zielsetzungen und Handlungsmaximen hinreichend konkret fasst, (mit-)entscheidend sein. Auch, um damit Kriterien des Gelingens und Scheiterns

zu bestimmen, die einer regelmässigen Überprüfung und ggf. Weiterentwicklung über die Konzeption (Scherr, 2018) zugänglich gemacht werden.

Das Einrichtungs- bzw. Angebotskonzept als organisationale Sicherstellung der Professionalitätsanforderungen

Grundsätzlich dürfte vom Vorhandensein eines Einrichtungs- bzw. Angebotskonzeptes in Organisationen Sozialer Arbeit ausgegangen werden, nicht zuletzt vor dem Hintergrund, dass von der schriftlichen Dokumentation organisational angedachter Angebote deren Finanzierung abhängen kann (Reichmann, 2016, 179f). «Wichtig ist (...), dass Leistungen auf Grundlagen eines fachlich abgestützten Konzeptes und wissenschaftlich begründet erbracht werden» (AvenirSocial, 2015, S. 11). Diese Forderung soll für den vorliegenden Beitrag dahingehend umformuliert werden, dass wissenschaftliche Begründung und die fachliche Konzeptionierung von Hilfsangeboten nicht im Sinne eines Nebeneinanders zu erwarten sind, sondern dass die Begründungsforderung *im* Einrichtungs- bzw. Angebotskonzept, im Sinne einer einzelfallübergeordneten Begründungsperspektive einzulassen ist. Darüber wird die theoretisch-konzeptionelle Begründung von Reaktionen auf Adressat*innenbedarfe zum notwendigen Bestandteil von Einrichtungs- bzw. Angebotskonzeptionen und stellt neue Anforderungen, u. a. in dem die vorab skizzierte Bedarfsorientierung als Ausgangspunkt für professionelle Hilfsangebote auf ein einzelfallübergreifendes Begründungsfundament gestellt wird. Konzepte werden so verstanden als verschriftlichter «spezifischer Zusammenhang zwischen Zielen, Inhalten, Methoden und Verfahren (...), oft im Interesse einer Begründung und Rechtfertigung professionellen Handelns» (Grunwald/Steinbacher 2013, S. 562).

Es ist davon auszugehen, dass Einrichtungs- bzw. Angebotskonzepte «eine Aussenwirkung und eine Innenwirkung» (Wöhrle, 2001, S. 117) haben. Dabei kann konstatiert werden, dass von aussen formulierte Ansprüche, z. B. von Geldgebenden und (politischen) Entscheider*innen, die wissen wollen für welche Zielgruppen und Hilfsangebote Gelder gesprochen werden sollen und wie einzelne Angebote legitimiert sind (Deinet & Sturzenhecker, 2001, S. 7), in Konzepten vielfach leitend sein dürfen. Vor dem Hintergrund der skizzierten Professionalitätsanforderungen reicht dies jedoch als Anspruch für die Entwicklung von Konzeptionen nicht aus. Vielmehr haben diese für eine spezifische Praxis professionell begründete Handlungsleitlinien zur Bearbeitung der konkreten Bedarfe der Adressat*innen anzubieten, quasi als Abstraktion des Anspruchs an Handlungsbegründung in der Einzelfallarbeit. Über diese Perspektive

stellt das Einrichtungskonzept ein «*Organisationswissen* (...), eine Art kognitive Fundierung für individuelle professionelle Entscheidungen bzw. situative Handlungsmomente im Einzelfall dar, auf welches die Organisationsmitglieder unreflektiert zurückgreifen. Dadurch wird professionelles Handeln zwar begrenzt, aber auch erst ermöglicht.» (Dewe & Peter, 2016, S. 131, Herv. i. O.) Über das Einrichtungs- bzw. Angebotskonzept sollen weder die Mitarbeitenden noch die Einzelfälle einer Einrichtung fachlich gleichgeschaltet werden. Vielmehr ist das Ziel, die Eckpunkte eines fachlichen Profils zu etablieren, um diese «nicht in den Niederungen des Alltags, sozusagen tagtäglich neu verhandeln» (Merchel, 2015, S. 187) zu müssen. Konzepte erlangen so die Funktion, den zentralen wissenschaftlichen Bezugspunkt der Grundlegung einer auf die Bedarfe der jeweiligen Adressat*innengruppe reagierenden Praxis zu explizieren.

Demnach (...) liegt das Gelingen professioneller Praxis gerade darin, dass es nicht in jedem Moment des Handelns erst neu ausgelotet werden muss, sondern zur Handlungssicherheit auf Routinen, Interaktions- und Wissensordnungen zurückgegriffen werden kann (Hanses, 2016, S. 61) und so die Anforderung der (theoriegeleiteten) Einzelfallbetrachtung konzeptionell absichert. Somit geht es nicht um eine Aufhebung des Einzelfallbezugs, sondern vielmehr sollen diesem theoretisch-konzeptionelle Leitplanken zur Verfügung gestellt werden. Eine Konzeption wird so auch zum Gradmesser für die selbst gesetzten professionellen Massstäbe in der Fallarbeit und wirkt zudem nach innen fachlich integrativ in dem sie über die «Institutionalisierung von Wissensstrukturen» das Interpretations- und Handlungswissen für die Einzelfallarbeit vorstrukturiert und kontrolliert (Vollmer 1996, S. 352). Darüber hinaus kann ein entsprechendes Einrichtungskonzept zum Ausweis professioneller Qualität nach aussen gerichtet Wirkung entfalten und zu einem Gefäss werden, in dem ein vielfach vorfindbares Defizit, nämlich dem der Relation von wissenschaftlichem Wissen und Praxisanforderungen (Harmsen, 2013, S. 267), aufgehoben sein könnte.

In der zur Konzeptentwicklung in der Sozialen Arbeit vorhandenen Literatur scheint vielfach weder der für den Einzelfall vorausgesetzte Begründungsanspruch noch die Orientierung an den konkreten Bedarfen der Adressat*innen für die Einrichtungskonzepte zu gelten. So finden sich in vorhandenen Quellen z. B. Verweise auf unbestimmte Schritte wie «Analyse der Ausgangslage», «Sammlung der Erwartungen» sowie verschiedene Arten von «Zielen» (Spiegel, 2013, S. 187). Andere Vorschläge für die Konzeptentwicklung formulieren sehr konkrete Fragen in Form von Check-Listen, auf die ein Konzept Antwort zu geben hat, so z. B. bei Graf/Spengler (2009)

mit den sogenannten «9 W's» (S. 109 f.). Diese sehen für die Konzepte, nebst der Selbstpräsentation der Hilfeebringenden, auch Beschreibungen der sozialen Problemlagen und Bedarfe der potentiellen Adressat*innen vor (Graf/Spengler, 2009, S. 113 f.). Deren Konkretisierung wird allerdings in die Zuständigkeit der einzelnen Professionellen verwiesen und ist somit deren jeweiliger Vorstellungen bezüglich der angenommenen Bedarfe von Adressat*innen überlassen.

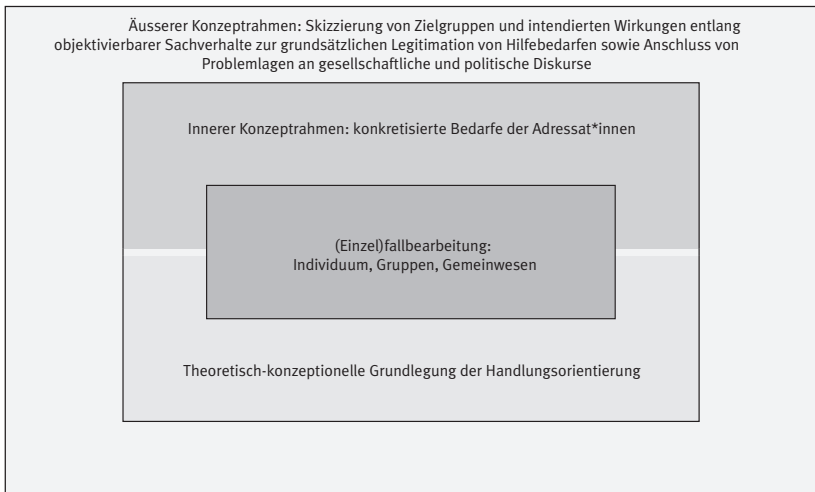
Weiter finden sich in der Literatur fachliche Minimalanforderungen, zu denen in Konzeptionen organisational abgestimmte Aussagen gemacht werden sollen, z. B. hinsichtlich Zielgruppe, Leistungen, Ziele, einzusetzende Ressourcen und generelle methodische Vorgehensweisen (Merchel, 2015, S. 191). Diese Ansprüche soll nun entlang der vorgängig skizzierten Positionierungen reformuliert werden.

Die vielfach in Einrichtungskonzepten vorzufindende *Beschreibung der Zielgruppe und Leistungen* über angenommene Merkmale mag zur Legitimation von Veränderungsbedarfen hinsichtlich gewisser Problemlagen unausweichlich erscheinen, vor allem wenn diese Beschreibungen zur Grundlage für die Finanzierung von Hilfsangeboten durch öffentliche Geldgeber*innen werden (Bitzan & Bolay, 2017, S. 56). Allerdings ist zu beachten, dass Menschen «nach dieser Lesart aufgrund einzelner Merkmale zu Adressat_innen subsumiert» (Graßhoff, 2015, S. 10) und in institutionell relevanter Hinsicht definiert, klassifiziert und mit institutionellen Zielsetzungen kompatibel gemacht» (Bitzan & Bolay, 2017, S. 41) werden – so werden beispielsweise Menschen in prekären Wohnsituationen zur Zielgruppe für das Arbeitsfeld der Obdachlosenhilfe. Diese Einordnung in Kategorien entlang einzelner Merkmale erlaubt allerdings keine qualitativen Aussagen zu den konkretisierten Bedarfen zur Bewältigung der jeweiligen Lebenslage dieser so vorsortierten Menschen und verbleibt vor dem Hintergrund einer darauf auszurichtenden Handlungspraxis zu unbestimmt. So dürfte allein die Kategorie Wohnungs- oder Obdachlosigkeit nicht in der Lage sein, eine begründete professionelle Hilfepraxis zu konkretisieren, die sich an den vorhandenen konkreten Bedarfen wohnungsloser Menschen in einem bestimmten räumlichen Kontext orientiert. So unterscheiden sich die Bedarfe von wohnungslosen Menschen in einer Grossstadt von denen in ländlich strukturierten Gegenden, junge Männer ohne Wohnung dürften andere Bedarfe formulieren als eine Familie, über der das Damoklesschwert der Wohnungsräumung schwebt. Es lässt sich mit Blick auf sozialwissenschaftliche Erkenntnisse festhalten, dass es *die* Obdachlosen, bzw. von Obdachlosigkeit Bedrohten so eindeutig nicht gibt, vielmehr sieht sich

die Soziale Arbeit «zunehmend einer vielschichtigen Klientel gegenüber, die Bandbreite der individuellen Lebensführung und Lebensbewältigung ist so gross wie nie zuvor» (Pfeiffer, 2001, S. 130). Darüber ergibt sich die Notwendigkeit, sich von vorgestanzten und sozial(-arbeiterisch) konservierten Vorstellungen von Lebenslagen und den darin verhafteten Personen zu lösen und die Konzeptionierung von Hilfsangeboten und deren schlussendliche Umsetzung näher an die tatsächlichen lokalen Bedarfe der Adressat*innen zu rücken.

Für die Generierung grundsätzlicher Finanzmittel mag eine institutionell beantragende Inkludierung von Personengruppen ins professionelle Hilfesystem entlang von objektivierbaren Sachständen (wie z. B. dem der Obdachlosigkeit) und reflektierten geteilten Grundannahmen, quasi in einem äusseren Konzeptrahmen, intendiert sein. Für eine professionellen Ansprüchen genügende handlungsleitende Angebotsformulierung misachtet sie die Forderung nach spezifischer Adressat*innenorientierung. Die vorgenommene Adressierung von Personengruppen als hilfebedürftig über Fremdeinschätzung legitimiert sich folglich über die damit erreichte Eröffnung eines finanzierten Unterstützungsanspruchs, der in einem *inneren Konzeptrahmen* durch die Kenntnis der tatsächlichen Bedarfe der Menschen, als handlungsleitendem Ausgangspunkt auszubuchstabieren ist.

Abbildung 1: Äusserer und innerer Konzeptrahmen



Quelle: Eigene Darstellung

Damit sind Ziele, die für eine vorbestimmte Gruppe von Adressat*innen allein entlang objektivierbarer Merkmale formuliert wurden aufgrund ihres Potentials, nicht den tatsächlichen Bedarfen der Adressat*innen zu entsprechen mit Vorsicht zu geniessen. So sind diese erst in Kenntnis der Bedarfe zu entwickeln. Ansonsten könnten diese ausschliesslich aus professioneller Sicht, bzw. mit Bezug auf allgemeine gesellschaftliche, organisatorisch verabredete und persönliche Zielvorstellungen für diese Personengruppe formuliert werden. So liegt z. B. im Fall von Obdachlosigkeit sicherlich das Ziel der (Wieder-)Erlangung von Wohnraum für alle Akteur*innen nahe, es macht gleichwohl keine Aussage zu den konkreten Bedarfen wohnungs- bzw. obdachloser Personen mit Blick auf ihre tagtäglichen Bewältigungsherausforderungen in ihrem ganz spezifischen Lebenskontext. Vorab angenommene Bedarfe und Ziele können so allenfalls skizziert und mit Bezug auf die objektiven und Legitimation erzeugenden Merkmale der anvisierten Personengruppe hin formuliert werden. Heiner (2004) beschreibt in ihrer empirischen Studie zur Professionalität, dass die von ihr als professionell eingestuften Fachkräfte nicht davon ausgehen, «dass ihr Angebot schon immer auf die Bedürfnisse der Klientel zugeschnitten ist und dass die üblichen Interventionen auch für diesen Fall die angemessene Lösung darstellen» (S. 103).

Für die Anforderung der theoretischen Handlungs begründung wird davon ausgegangen, dass insbesondere die Handlungsschritte der Beschreibung, Erklärung sowie Bewertung einen Bezug auf theoretische Wissensbestände erfordern, um diesen grundlegenden Schritt nicht Alltagsvorstellungen, persönlichen und/oder organisationalen Vorlieben sowie den Ansprüchen Dritter zu überlassen. Dieser einzelfallübergreifende Zusammenhang setzt, im Unterschied zu Einschätzungen im Einzelfall, auf Theoriebestände die in der Lage sind, den Gegenstand Sozialer Arbeit in den Blick zu nehmen und den konzeptionell angelegten Handlungszusammenhang an der Schnittstelle von Individuum und sozialen Strukturen zu verorten. Darauf bezogene Theorien nehmen psycho-soziale Probleme in einen handlungsleitenden beschreibenden, erklärenden und bewertenden Blick. Erath & Balkow (2016) zitieren hierzu Soydan, der herausarbeitet, dass gerade *Theorien der Sozialen Arbeit* über das Verklammern verschiedener bezugswissenschaftlicher Theorieperspektiven eine neue Sichtweise auf einen nicht neuen Gegenstand anbieten und soziale Problemstellungen zu einer eigenen professionellen Domäne machen (S. 161 ff.). Und eben dieser transdisziplinäre, und darüber zugleich sozialarbeitspezifische Blick, verleiht Theorien Sozialer Arbeit deren Potential

für die einzelfallübergeordnete Beschreibung und Erklärung von Problemlagen sowie der Begründung darauf bezogener Interventionen. Aus diesem Grund sollen für die hier vorgeschlagene Begründung des übergeordneten Handlungszusammenhangs Theorien und theoretische Konzepte Sozialer Arbeit (einführend Engelke et al. 2018) zur Begründungsbasis für die handlungsleitenden (Einrichtungs- bzw. Angebots-)Konzepte gemacht werden, da diese nebst der transdisziplinären Multiperspektivität einen Zusammenhang zwischen theoretischen und ethischen Beschreibungen, Erklärungen und normativen Bewertungen sowie deren methodischer Umsetzungen herzustellen vermögen (Füssenhäuser, 2018, 1735 ff.).

Herausforderungen

Die oben erwähnte Feststellung von Heiner bringt unter umgekehrten Vorzeichen die Notwendigkeit von professionell ausgestalteten Einrichtungs- und Angebotskonzeptionen auf den Punkt: Professionell handelnde Fachkräfte nutzen ihre fachliche Autonomie für die Ausgestaltung des vorhandenen äusseren Konzeptrahmens entsprechend den Bedarfen der Adressat*innen – darüber formulieren sie den inneren Konzeptrahmen. Die Anpassung von Angeboten an die jeweiligen Bedarfe der Adressat*innen erfordert von den Organisationen, sich in erster Linie als Agentur zur Ermöglichung und Sicherung fachlich intendierter Praxen zu sehen und ihre (betriebs-)wirtschaftlichen Interessen diesem Anspruch unterzuordnen. Und um u. a. diesem Anliegen Rechnung tragen zu können, bedarf es fachlich substanzieller Einrichtungskonzeptionen die in der Lage sind, nach *ausssen* fachlich notwendigen Ressourcenbedarf zu artikulieren und nach *innen* für die Herausforderungen der Einzelfallarbeit fachlich belastbaren Boden zu bieten.

Über die im Beitrag skizzierte Perspektive bietet das jeweilige Einrichtungskonzept die Verankerung der zentralen Professionalitätsforderungen nach Adressat*innenbezug und Handlungsbegründung in einem übergeordneten Orientierungs- und Handlungsrahmen, der in die jeweilige Organisation eingelassen wäre. Darüber erhalten die Fachkräfte für ihre tägliche Praxis einen stabilen Ausgangs- und Bezugspunkt für ihr Handeln, der einen für alle Beteiligte berechenbaren fachlichen Begründungsrahmen aufspannt und gleichzeitig Freiräume für die Einzelfallarbeit schafft, ohne sie von theoriebegründeter Einzelfallarbeit zu entlasten.

Die skizzierten Vorstellungen beinhalten zumindest drei methodisch auszubuchstabierende Herausforderungen: So erfordert die Erhebung der Bedarfe der Adressat*innen geeignete Verfahren (Reichmann,

2016, S. 182), die oftmals methodische Versiertheit, zeitliche Ressourcen sowie vor allem eine möglichst unvoreingenommene Position zu den konkreten Bedarfen der Adressat*innen voraussetzt. Weiterhin gilt: «Aus sozialwissenschaftlicher Theorie lassen sich keine Handlungsregeln deduzieren, deren Befolgung erfolgreiches Handeln garantiert» (Scherr, 2001, S. 198). Dieser Umstand erfordert mit Blick auf die jeweilig in Frage kommende Theorie Sozialer Arbeit Operationalisierungsleistungen, um daraus jeweils für die Praxis Handlungsprinzipien abzuleiten. Zudem bedarf es der Herstellung einer Art der Passung zwischen den Bedarfen der Adressat*innen und der zu wählenden Theorie Sozialer Arbeit. Dabei muss, mittels einem nicht bis ins methodische Detail festlegbaren Vorgehen, reflexiv entschieden werden, welche Theorie für die Erfassung und Bearbeitung der eruierten Bedarfe der Adressat*innen Beschreibungs-, Erklärungs- und vor allem Potential zur Handlungsorientierung hat.²

Fazit

Der vorliegende Beitrag zeigt auf, wie zentrale Professionalitätsanforderungen Sozialer Arbeit in einem übergeordneten Handlungszusammenhang produktiv kristallisieren können. Hierfür ist es notwendig, die allzu häufig immer noch problematisierte Gegenüberstellung von Professionalität und Organisation zu überwinden und diese vielmehr als zentrale Ermöglichungs- und Sicherungsagenturen für Professionalität anzuerkennen, in die Pflicht zu nehmen und das grosse Professionalitätspotential, das im Verhältnis von professionellem Handeln und dessen organisationaler Rahmung eingelagert ist, zu heben.

Wichtig wäre es demnach, Einrichtungs- bzw. Angebotskonzepte die Rolle zuzuweisen, die generellen Professionalitätsansprüche der Adressat*innenorientierung sowie Begründetheit arbeitsfeldspezifisch, einzelfallübergreifend und gleichwohl handlungsleitend aufzunehmen. Die (Weiter-)Entwicklung des Konzepts, getragen von einem kollegialen Prozess einer fachlichen Selbstvergewisserung eines Kollegiums, könnte gar das Verhältnis von Professionalität und Organisation neu vitalisieren. Nämlich dann, wenn eine Organisation dem Sinnspruch *form follows function* folgend, die von Professionalitätsansprüchen getriebene Konzeptarbeit zum fachlichen und strukturellen Motor der Organisationsentwicklung macht. (Fachliches) Handeln und organisationale Strukturen können über die in der reflexiven (Weiter-)Entwicklung von Konzeptionen eingelassenen Momente von Öffnung und Schliessung organisationskulturelle Wirksamkeit entfalten. Öffnung verstanden als die Notwendigkeit,

dass sich Organisationen hinsichtlich ihres formalen, bürokratischen und betriebswirtschaftlichen Selbstverständnisses und den damit verbundenen Konsequenzen für die Fallarbeit irritierbar halten, und damit fachlichen Ansprüchen Zugang zu deren übergeordneter handlungsleitender Statik gewähren. Diese fachlich intendierte Irritation organisationaler Routinen benötigt allerdings auch das Moment der Schliessung, in dem fachliche Reize in einem übergeordneten handlungswirksamen und fachlicher peer-Kontrolle zugänglichen Gefäss zur Kristallisation gebracht werden.

Literatur

- AvenirSocial (2015). *Was ist gute Soziale Arbeit? Diskussionspapier von Avenir Social Schweiz zur Qualität in der Sozialen Arbeit.*
- Becker-Lenz, Roland, Busse, Stefan, Ehlert, Gudrun & Müller, Silke (2011). Einleitung. In Roland Becker-Lenz, Stefan Busse, Gudrun Ehlert & Silke Müller (Eds.), *Professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit. Materialanalysen und kritische Kommentare*, S. 9–12. VS Verlag.
- Bitzan, Maria & Bolay, Eberhard (2017). *Soziale Arbeit – die Adressatinnen und Adressaten*. Verlag Barbara Budrich.
- Braun, Andrea, Graßhoff, Gunther & Schweppe, Cornelia (2011). *Sozialpädagogische Fallarbeit*. München: Reinhardt Verlag.
- Busse, Stefan, Ehlert, Gudrun, Becker Lenz, Roland & Müller-Hermann, Silke (2016). Einleitung: Professionelles Handeln in Organisationen. In Stefan Busse, Gudrun Ehlert, Roland Becker-Lenz & Silke Müller-Hermann (Eds.), *Professionalität und Organisation*, S. 1–12. Springer.
- Deinet, Ulrich & Sturzenhecker, Benedikt (Eds.) (2001). *Konzepte entwickeln. Anregungen und Arbeitshilfen zur Klärung und Legitimation*. 2. Aufl. Juventa-Verlag.
- Dewe, Bernd & Otto, Hans-Uwe (2011). Professionalität. In Hans-Uwe Otto, Hans Thiersch & Klaus Grunwald (Eds.), *Handbuch soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik*. 4. Aufl., S. 1143–1153. Reinhardt Verlag.
- Dewe, Bernd & Peter, Corinna (2016). Professionelles Handeln – Relationierungen von Professionswissen und organisationalen Strukturen. Dargestellt am Fallbeispiel der Familienhilfe im Kontext Sozialer Arbeit. In Stefan Busse, Gudrun Ehlert, Roland Becker-Lenz & Silke Müller-Hermann (Eds.), *Professionalität und Organisation*, S. 127–158. Springer.
- Dewe, Bernd & Stüwe, Gerd (2016). *Basiswissen Profession. Zur Aktualität und kritischen Substanz des Professionskonzeptes für die Soziale Arbeit: in memoriam Wilfried Ferchhoff*. Beltz Juventa.
- Engelke, Ernst, Borrmann, Stefan & Spatscheck, Christian (2018). *Theorien der Sozialen Arbeit. Eine Einführung*. 7. Aufl. Lambertus.
- Epple, Ruedi & Schär, Eva (2014). *Spuren einer anderen Sozialen Arbeit*. Seismo-Verlag.
- Erath, Peter & Balkow, Kerstin (2016). *Einführung in die Soziale Arbeit*. W. Kohlhammer Verlag.
- Füssenhäuser, Cornelia (2018). Theoriekonstruktion und Positionen der Sozialen Arbeit. In: Hans-Uwe Otto, Hans Thiersch, Rainer Treptow & Holger Ziegler (Eds.), *Handbuch Soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik*. 6. Aufl., S. 1734–1747. Reinhardt.

- Graf, Pedro & Spengler, Maria (2004). *Leitbild- und Konzeptentwicklung*. 4. Aufl. ZIEL.
- Graßhoff, Gunther (2015). *Adressatinnen und Adressaten der Sozialen Arbeit. Eine Einführung*. Springer VS.
- Graßhoff, Gunther, Buschmann, Britta & Yes-hurun, Stéphanie-Aline (2016). Professionalität in der Jugendhilfe aus organisationskultureller Perspektive. Versuch einer Verknüpfung von Struktur- und Handlungstheorie. In: Stefan Busse, Gudrun Ehlert, Roland Becker-Lenz & Silke Müller-Hermann (Eds.), *Professionalität und Organisation*, S. 33–51. Springer.
- Grunwald, Klaus & Steinbacher, Elke (2013). Konzeption. In: Klaus Grunwald, Georg Horcher & Bernd Maelicke (Eds.), *Lexikon der Sozialwirtschaft*. 2. Aufl., S. 562–566. Nomos.
- Hanses, Andreas (2016). Organisation und Biographie als Herausforderung professioneller Praxis. In: Stefan Busse, Gudrun Ehlert, Roland Becker-Lenz & Silke Müller-Hermann (Eds.), *Professionalität und Organisation*, S. 52–70. Springer.
- Harmsen, Thomas (2013). Konstruktionsprinzipien gelingender Professionalität in der Sozialen Arbeit. In: Roland Becker-Lenz, Stefan Busse, Gudrun Ehlert & Silke Müller-Hermann (Eds.), *Professionalität in der Sozialen Arbeit. Standpunkte, Kontroversen, Perspektiven*. 3. Aufl., S. 265–274. Springer.
- Heiner, Maja (2004). *Professionalität in der sozialen Arbeit. Theoretische Konzepte, Modelle und empirische Perspektiven*. Verlag W. Kohlhammer.
- Klatetzki, Thomas (1993). *Wissen, was man tut. Professionalität als organisationskulturelles System; eine ethnographische Interpretation*. Böllert KT-Verl.
- Klatetzki, Thomas (1998). Qualitäten der Organisation. In: Joachim Merchel (Eds.), *Qualität in der Jugendhilfe. Kriterien und Bewertungsmöglichkeiten*. 2. Aufl., S. 61–75. Votum-Verlag.
- Klatetzki, Thomas & Nokielski, Hans (2010). Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen als bürokratisch-professionelle Handlungszusammenhänge. Weber und die Folgen. In: Thomas Klatetzki (Eds.), *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven*, S. 25–60. VS Verlag.
- Klatetzki, T. (2012). Handbuch Organisationstypen. In Maja Apelt & Veronika Tacke (Eds.), *Handbuch Organisationstypen*, S. 165–183. Springer VS.
- Mayrhofer, Hemma (2009). Organisationen der Sozialen Arbeit aus soziologischer Perspektive. *soziales_kapital wissenschaftliches journal österreichischer fachhochschul-studiengänge soziale arbeit* (4), 1–10.
- Merchel, Joachim (2003). *Trägerstrukturen in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung*. 1. Auflage. Weinheim: Juventa-Verlag.
- Merchel, Joachim (2015). *Management in Organisationen der Sozialen Arbeit. Eine Einführung*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Mohr, Simon (2015). Soziale Arbeit als Profession: eine Organisationsanalyse. *neue praxis* (4), 400–419.
- Mohr, Simon & Ziegler, Holger (2012). Professionelle Haltungen, sozialpädagogische Praxis und Organisationskultur. In: *Schriftenreihe Evangelischer Erziehungsverband* 50(2), 20–30.
- Müller, Burkhard (2012). Professionalität. In: Werner Thole (Eds.), *Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch*. 4. Aufl., S. 955–974. VS Verlag.
- Mund, Petra (2019). Grundkurs Organisation(en) in der Sozialen Arbeit. München: Reinhart.
- Neubauer, Walter F. (2003). *Organisationskultur*: Kohlhammer.
- Olk, Werner (1986). *Abschied vom Experten. Sozialarbeit auf dem Weg zu einer alternativen Professionalität*. Juventa-Verlag.
- Pantuček-Eisenbacher, Peter (2015). Bedrohte Professionalität? Welche Professionalität? Über Gegenstand und Missverständnisse. In: Roland Becker Lenz, Stefan Busse, Gudrun Ehlert & Silke Müller-Hermann (Eds.), *Bedrohte Professionalität. Einschränkungen und*

- aktuelle Herausforderungen für die Soziale Arbeit, S. 29–42. Springer VS.
- Pfeiffer, Alexander (2001). Konzeptionen der Jugendarbeit. Produkt- und Kundenorientierung. In: Ulrich Deinet & Benedikt Sturzenhecker (Eds.), *Konzepte entwickeln. Anregungen und Arbeitshilfen zur Klärung und Legitimation*. 2. Aufl., S. 129–152. Juventa-Verlag.
- Reichmann, Ute (2016). *Schreiben und Dokumentieren in der Sozialen Arbeit. Struktur, Orientierung und Reflexion für die berufliche Praxis*. Verlag Barbara Budrich.
- Scherr, Albert (2001). Konzeptionsentwicklung – eine unverzichtbare Grundlage professioneller Jugendarbeit. In: Ulrich Deinet & Benedikt Sturzenhecker (Eds.), *Konzepte entwickeln. Anregungen und Arbeitshilfen zur Klärung und Legitimation*. 2. Aufl., S. 197–210. Juventa-Verlag.
- Scherr, Albert (2018). Professionalität. Ein Qualitätsmerkmal von Organisationen. *Sozial Extra* (1), 8–13.
- Schütze, Fritz (1996). Organisationszwänge und hoheitsstaatliche Rahmenbedingungen im Sozialwesen. Ihre Auswirkungen auf die Paradoxien des professionellen Handelns. In: Arno Combe & Werner Helsper (Eds.), *Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns*. S. 183–275. Suhrkamp.
- Seithe, Mechthild (2012). *Schwarzbuch Soziale Arbeit*. 2. Aufl. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Seithe, Mechthild (2013). Was ist gute Soziale Arbeit? Professionelle versus neosoziale Sicht in der Qualitätsdebatte. *Sozial Aktuell* (3), 14–16.
- Sommerfeld, Peter (2011). Von der Notwendigkeit einer Handlungswissenschaft. *neue praxis* (Sonderheft 10), 43–45.
- Spiegel, Hiltrud von (2013). *Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Arbeitshilfen für die Praxis*. 5. Aufl. Reinhardt; UTB.
- Staub-Bernasconi, Silvia (2007). *Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft. Systemtheoretische Grundlagen und professionelle Praxis – ein Lehrbuch*. 1. Aufl. Haupt.
- Thiersch, Hans, Grunwald, Klaus & Köngel, Stefan (2012). Lebensweltorientierte Soziale Arbeit. In: Werner Thole (Eds.), *Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch*. 4. Aufl., S. 175–196. VS Verlag.
- Thole, Werner (2012). Die Soziale Arbeit – Praxis, Theorie, Forschung und Ausbildung. Versuch einer Standortbestimmung. In: Werner Thole (Eds.): *Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch*. 4. Aufl., S. 19–70. VS Verlag.
- Vahs, Dietmar (2012). Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch. Schäffer-Poeschel.
- Vollmer, Hendrik (1996). Die Institutionalisierung lernender Organisation. Vom Neoinstitutionalismus zur wissenschaftlichen Aufarbeitung der Organisationsforschung. *Soziale Welt* 47, 315–343.
- Weber, Matthias, Stiehler, Steve (2010). Reflexion methodischen Handelns: Zur Dualität von Konzept und Fall. In: Petra Benz Bartoletta, Marcel Meier Kressig, Anna Maria Riedi & Michael Zwilling (Eds.). *Soziale Arbeit in der Schweiz: Einblicke in Disziplin, Profession und Hochschule*, S. 185–198. Haupt-Verlag.
- Wöhrle, Armin (2001). Von der Konzeptentwicklung zum Organisationsumbau. In: Ulrich Deinet & Benedikt Sturzenhecker (Eds.), *Konzepte entwickeln. Anregungen und Arbeitshilfen zur Klärung und Legitimation*. 2. Aufl., S. 99–128. Juventa-Verlag.
- Wöhrle, Armin (2016). Die Entdeckung der eigenen Steuerung. Die Entstehung des Sozialmanagements zwischen Abwehr und Erweiterung. In: Stefan Busse, Gudrun Ehlert, Roland Becker-Lenz & Silke Müller-Hermann (Eds.), *Professionalität und Organisation*, S. 227–254. Springer.

Anmerkungen

- 1 Vielen Dank an Stefan Köngeter für seine wertvollen Beiträge zu diesem Text.
- 2 Die drei Handlungsschritte wurden im Rahmen eines Mastermoduls im Kooperationsmaster für Soziale Arbeit der

Fachhochschulen Bern, Luzern und St.Gallen von den Autor*innen und Steve Stiehler exemplarisch methodisch ausbuchstabiert und mit den Studierenden wiederholt zur Anwendung gebracht (Weber/Stiehler 2010).

Biografische Angaben

Bettina Brüschweiler, Dozentin am Institut für Soziale Arbeit und Räume (IFSAR) an der OST Ostschweizer Fachhochschule, Kontakt: bettina.brueschweiler@ost.ch

Matthias Weber, Dozent am Departement Soziale Arbeit an der OST Ostschweizer Fachhochschule, Kontakt: matthias.weber@ost.ch