



KSFH München Preysingstraße 83 81667 München

Fachhochschule
der Kirchlichen
Stiftung
des öffentlichen
Rechts „Katholische
Bildungsstätten
für Sozialberufe
in Bayern“

Whistleblowing in Einrichtungen der Sozialen Arbeit

Vom Umgang mit ethischen Dilemmata
als Führungsaufgabe

Abteilung München

Preysingstraße 83
81667 München
Fon 089-48092-1271
Fax 089-48092-1900

Abteilung
Benediktbeuern
Don-Bosco-Straße 1
83671 Benediktbeuern
Fon 08857-88-501
Fax 08857-88-599

www.ksfh.de

Katholische Stiftungsfachhochschule München,
Abteilung München

Eingereicht als Master-Arbeit

Verfasserin: Melanie Weindl

Betreuer: Prof. Dr. Thomas Schumacher

München, den 03.02.2014

Summary

Die vorliegende Arbeit greift die derzeit aktuelle Whistleblowing-Thematik auf und untersucht diese in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Das Erkenntnisinteresse liegt demzufolge darin, eine Definition für Whistleblowing in Einrichtungen der Sozialen Arbeit zu erarbeiten sowie zu untersuchen, ob und wie ein solches durch Führungskräfte in Einrichtungen der Sozialen Arbeit erlebt und gehandhabt wird. Die thematische Eingrenzung begründet sich aus der Rolle von Führungskräften als mögliche ErstansprechpartnerInnen im Rahmen eines Whistleblowings. Da Whistleblowing bislang kaum Gegenstand in der Theorie Sozialer Arbeit war, werden im ersten Kapitel die wichtigsten theoretischen Grundlagen vorgestellt. Neben der Klärung der zentralen Begriffe „Whistleblowing“ und „Einrichtungen der Sozialen Arbeit“, werden als ein weiterer Schwerpunkt die professionsethischen Grundlagen Sozialer Arbeit beschrieben, da diese den ethischen Bewertungs- und Beurteilungsrahmen der Profession darstellen. Das erste Kapitel schließt mit einer ausgearbeiteten Whistleblowing-Definition ab. Im zweiten Kapitel werden Besonderheiten von Führung in Einrichtungen der Sozialen Arbeit sowie der empirische Teil und dessen Ergebnisse präsentiert. Hierzu wurden vier Führungskräfte unterschiedlicher sozialer Einrichtungen mit Hilfe von Experteninterviews befragt. Das dritte und letzte Kapitel greift die wichtigsten Befunde der Interviews nochmals auf und beschreibt die zentralen Erwartungen der befragten Führungskräfte an ihre MitarbeiterInnen im Falle eines Whistleblowings sowie mögliche Anforderungen an Führungskräfte für den Umgang mit Whistleblowing.

Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass Whistleblowing in Einrichtungen der Sozialen Arbeit bereits stattfindet. Die im ersten Kapitel ausgearbeitete Definition versteht Whistleblowing nicht als einen reinen Handlungsakt, sondern betrachtet dieses mehrdimensional. Daher wird unter Whistleblowing ein einrichtungsinternes offenes, vertrauliches oder auch anonymes Hinweisen mit dem Ziel der fachlichen Interessenvertretung der Profession und der anwaltlichen Interessenvertretung von Adressaten und Adressatinnen verstanden. Es zeigte sich im Rahmen der Experteninterviews, dass die befragten Führungskräfte Hinweise auf ein Fehlverhalten von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ernst nehmen. Die befragten Führungskräfte zeichnen sich in der Handhabung von Whistleblowing durch eine besonnene Haltung und Vorgehensweise aus. Sie sprechen Hinweise offen für alle Beteiligten an und erwarten daher ebenso von hinweisenden Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die Bereitschaft sich offen zu den gemachten Hinweisen zu bekennen. Im Falle eines möglichen Whistleblowings allerdings eine nicht ganz unproblematische Erwartung der Führungskräfte.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Summary | 2 |
| Abkürzungsverzeichnis | 5 |
| Abbildungsverzeichnis | 6 |
| Tabellenverzeichnis | 6 |
| | |
| I. Whistleblowing in Einrichtungen der Sozialen Arbeit | 7 |
| 0. Einleitung..... | 7 |
| | |
| 1. Theoretische Grundlagen..... | 10 |
| 1.1 Begriffsbestimmungen | 10 |
| 1.2 Whistleblowing-Formen | 15 |
| 1.3 Merkmale von Whistleblowing | 18 |
| 1.4 Whistleblowing-Ablaufmodell..... | 20 |
| 1.5 Auswirkungen von Whistleblowing | 25 |
| | |
| 2. Einrichtungen der Sozialen Arbeit | 26 |
| 2.1 Begriffsbestimmung „Soziale Arbeit“ | 26 |
| 2.2 Strukturelle Rahmenbedingungen von Einrichtungen | 27 |
| 2.2.1 Gemeinnützige und erwerbswirtschaftliche Träger..... | 29 |
| 2.2.2 Das Verhältnis von Träger und Einrichtung | 31 |
| 2.3 Soziale Arbeit als Dienstleistung | 32 |
| | |
| 3. Whistleblowing in Einrichtungen Sozialer Arbeit | 35 |
| 3.1 Professionsethische Vorgaben | 35 |
| 3.1.1 Das normative Gerüst: das Menschenbild in der Sozialen Arbeit..... | 37 |
| 3.1.2 Selbstverständnis Sozialer Arbeit | 38 |
| 3.1.3 Skizze der Professionsethik..... | 43 |
| 3.2 Personenbezogene, moralische Einstellungen..... | 45 |
| 3.3 Trägerbezogene Vorschriften | 47 |
| 3.3.1 Verpflichtungen des Trägers als Leistungserbringer | 47 |
| 3.3.2 Arbeitsrechtliche Vorschriften | 48 |
| 3.4 Gesetzliche Vorschriften..... | 50 |
| 3.5 Ethische Dilemmata in der Sozialen Arbeit..... | 51 |
| 3.5.1 Dilemmata in der Praxis Sozialer Arbeit | 51 |
| 3.5.2 Begriffsbestimmung: „ethische Dilemmata“ | 53 |
| 3.6 Whistleblowing in Einrichtungen der Sozialen Arbeit..... | 56 |
| 3.6.1 Beispiele aus der Praxis | 56 |
| 3.6.2 Vier Definitionselemente für ein verantwortungsvolles Whistleblowing ... | 57 |
| 3.6.3 Definition für „Whistleblowing in Einrichtungen der Sozialen Arbeit“ | 68 |
| | |
| 4. Resümee | 69 |

| | |
|---|------------|
| II. Vom Umgang mit ethischen Dilemmata als Führungsaufgabe | 70 |
| 1. Besonderheiten der Führung in Einrichtungen Sozialer Arbeit | 70 |
| 1.1 Begriffsbestimmung: „Führung“ | 70 |
| 1.2 Allgemeine Führungsaufgaben..... | 71 |
| 1.3 Besonderheiten der Führung in Einrichtungen Sozialer Arbeit..... | 71 |
| 1.4 Anforderungen an Führungskräfte in Einrichtungen Sozialer Arbeit..... | 73 |
| 2. Empirischer Teil..... | 75 |
| 2.1 Hintergründe der Untersuchung | 75 |
| 2.2 Zielsetzungen der Untersuchung..... | 76 |
| 2.3 Forschungsdesign | 76 |
| 2.3.1 Forschungsmethodik | 77 |
| 2.3.2 Das Sample | 78 |
| 2.4 Feldphase..... | 80 |
| 2.4.1 Pretest | 80 |
| 2.4.2 Feldzugang..... | 81 |
| 2.4.3 Interviewdurchführung | 81 |
| 2.5 Auswertungsdesign | 82 |
| 2.6 Darstellung und Diskussion der Ergebnisse | 85 |
| 2.6.1 Der berufliche Alltag 1: „Die berühmte Sandwich-Position“ | 85 |
| 2.6.2 Der berufliche Alltag 2: Besondere Formen der Zusammenarbeit | 87 |
| 2.6.3 Der berufliche Alltag 3: Alltagsdilemmata | 88 |
| 2.6.3.1 Ethische Dilemmata..... | 90 |
| 2.6.3.2 „Couragierte MitarbeiterInnen“..... | 93 |
| 2.6.4 Der berufliche Alltag 4: „Werkzeuge“ | 101 |
| 2.7 Zentrale Befunde | 106 |
| III. Whistleblowing in Einrichtungen der Sozialen Arbeit – Erwartungen von und Anforderungen an Führungskräfte | 109 |
| 1. Erwartungen von Führungskräften an Whistleblower und Whistleblowerinnen: Eigenverantwortung und Transparenz..... | 109 |
| 2. Anforderungen an die Interaktion von Führungskräften mit hinweisenden Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen | 111 |
| 3. Resümee und Ausblick..... | 114 |
| Literaturverzeichnis | 116 |
| Ehrenwörtliche Erklärung..... | 125 |

Anhänge A, B und C auf beigefügter CD.

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|--------|---|
| AEH | ambulante Erziehungshilfe |
| AWO | Arbeiterwohlfahrt |
| BAGFW | Bundesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege |
| BAuA | Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin |
| BSA | Bezirkssozialarbeit |
| CCSS | Center for Civil Society Studies |
| DCV | Deutscher Caritasverband |
| DPG | Der Paritätische Gesamtverband |
| DPWV | Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband |
| DRK | Deutsches Rotes Kreuz |
| DW/EKD | Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland |
| GbR | Gesellschaft bürgerlichen Rechts |
| GG | Grundgesetz |
| GmbH | Gesellschaft mit beschränkter Haftung |
| IASSW | International Association of Schools of Social Work |
| idF | in der Fassung von |
| IFSW | International Federation of Social Workers |
| KGSt | Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement |
| KJHG | Kinder- und Jugendhilfegesetz |
| NASW | National Association of Social Workers |
| NPO | Non-Profit-Organisation |
| o.J. | ohne Jahresangabe |
| o.S. | ohne Seitenangabe |
| PVG | Pflegeversicherung |
| SBH | Sozialbürgerhaus |
| SGB | Sozialgesetzbuch |
| StGB | Strafgesetzbuch |
| TV-L | Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder |
| UN | United Nations |
| VDW | Vereinigung deutscher Wissenschaftler |
| ZWST | Zentrale Wohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abb. 1: Whistleblowing-Ablaufmodell (nach Miceli/Near 1992: 54f)..... | 21 |
| Abb. 2: Trägerstrukturen (nach Bieker 2011: 19)..... | 28 |
| Abb. 3: Dreiecksverhältnis in der Sozialen Arbeit (nach Bödege-Wolf/Schellberg 2010: 70). | 34 |
| Abb. 4: Wertegruppen (nach Pieper 2007: 8)..... | 36 |
| Abb. 5: Die vier Säulen der Berufsethik (nach Schumacher 2013: 161)..... | 44 |
| Abb. 6: Ethik und Moral (nach Schumacher 2013: 41)..... | 54 |
| Abb. 7: Bestimmungsmomente verantwortungsvollen Handelns (nach Gruber 2009: 209). | 57 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--|----|
| Tab. 1: Sampleübersicht. | 79 |
| Tab. 2: Codesystem (eigene Darstellung aus MAXQDA). | 84 |

I. Whistleblowing in Einrichtungen der Sozialen Arbeit

0. Einleitung

„Was halten Sie von Whistleblowern?“

An dieser Frage kommt heute kaum mehr jemand vorbei. Die Bezeichnung „Whistleblower“ ist derzeit in besonderer Art und Weise mit Edward Snowden verbunden. Auch die Verleihung des deutschen Whistleblowerpreises 2013 an Edward Snowden durch die Vereinigung deutscher Wissenschaftler (VDW), zeigt die aktuelle Relevanz des Themas. Somit ist die oben aufgeworfene Frage durchaus angebracht.

Dies sah der Spiegel ebenso, der in seiner Online-Ausgabe vom 30. Juli 2012 diese an seine LeserInnen¹ stellte. Der dazugehörige Artikel verweist auf eine erste internationale Forschungsstudie der University of Melbourne und der Griffith University zum öffentlichen Ansehen von Whistleblowern. Das dreijährige Forschungsprojekt wurde durch das Australian Research Council mit dem Titel: *„Blowing Boldly: The Changing Roles, Avenues and Impacts of Public Interest Whistleblowing in the Era of Secure Online Technologies“* initiiert. Der dazugehörige Fragebogen (<https://whistleblowingsurvey.org>) steht in unterschiedlichen Sprachen zur Verfügung und kann online ausgefüllt werden. Das Erkenntnisinteresse dieser weltweiten Onlinebefragung ist es herauszufinden, wie es um den „(...) Ruf der Whistleblower [in der Öffentlichkeit – Anmerkung d. Verf.] bestellt ist“ (Reißmann 2012: o.S.). Allerdings interessiert nicht nur das Ansehen in der allgemeinen Öffentlichkeit. Ebenso interessant erscheinen die Sichtweisen über Whistleblowing in ausgewählten Arbeitsfeldern. Da sich die deutsche Whistleblowing-Diskussion hauptsächlich mit den Themen der Wirtschaftskriminalität und Korruption auseinandergesetzt hat, geraten andere Arbeitsfelder in den Hintergrund. Gerade der deutsche Whistleblowing-Fall von Brigitte Heinisch, einer Berliner Altenpflegerin, zeigt, dass Whistleblowing in den sogenannten „helping professions“ (Thompson/Thompson 2008: X) eine Thematik darstellt; auch wenn dessen Relevanz beispielsweise in der Sozialen Arbeit noch kaum beachtet wird. Folglich steckt die sozialwissenschaftliche Forschung hierzu

¹ Im Rahmen dieser Arbeit wird die weibliche und männliche Schreibweise verwendet. Wo möglich, findet das große „I“ als Kompromissanwendung, um beide Geschlechter sprachlich sichtbar zu machen. Da dessen Einsatz jedoch grammatikalisch begrenzt ist, wird in solchen Fällen die ausgeschriebene männliche und weibliche Form benutzt (Ludwig-Maximilians-Universität München 2011).

noch in den Kinderschuhen. Allerdings bedeutet dies nicht, dass Whistleblowing in der Profession der Sozialen Arbeit und damit im alltäglichen Handeln von Sozialarbeitern und Sozialarbeiterinnen keine Bedeutung hätte.

Jeder und jede kennt mehr oder weniger stark ausgeprägte Einwände gegen eine Maßnahme oder Trägervorgaben, die dem eigenen Bauchgefühl bzw. eigenen moralischen Vorstellungen widersprechen. Neben diesen spielen zusätzlich die übergeordneten professionsethischen Vorstellungen eine entscheidende Rolle im tagtäglichen Handeln. Viel schwieriger zu beantworten ist allerdings die Frage, ab wann eine Verletzung dieser Vorstellungen vorliegt. Und was ist zu tun, wenn diese verletzt werden? Hinsehen und den Mund aufmachen oder lieber doch wegsehen und schweigen? Egal wie die Entscheidung ausfällt, wichtig ist es, sich zu vergegenwärtigen, um was bzw. um wen es in der alltäglichen Arbeit geht. Es geht nicht vorrangig um die eigenen Arbeitsbedingungen, sondern um das Wohlbefinden der bereits benachteiligten Adressaten und Adressatinnen²; sowie um das Allgemeinwohl einer menschenwürdigen Gesellschaft. Die Relevanz des Themas erscheint folglich sowohl für die Profession, als auch für die Disziplin der Sozialen Arbeit, durchaus plausibel. Gerade vor dem Hintergrund der Ökonomisierung gewinnt Whistleblowing in der Sozialen Arbeit zunehmend an Bedeutung.

Es stellt sich daher die Frage, welche Rolle es in Einrichtungen der Sozialen Arbeit spielt bzw. spielen könnte? Und viel entscheidender, was würde Whistleblowing in Einrichtungen Sozialer Arbeit besonders kennzeichnen? Worin würde es sich in Bezug auf andere Arbeitsfelder unterscheiden? Um diese Fragen angemessen beantworten zu können, muss im Vorfeld zunächst geklärt werden, was mit der englischsprachigen Bezeichnung „Whistleblowing“ eigentlich gemeint ist? Wofür steht der Begriff? Welche Merkmale kennzeichnen Whistleblowing und welche Formen von Whistleblowing werden in der Literatur beschrieben?

² Festgestellt werden kann, dass eine einheitliche Bezeichnung für „(...) die Menschen auf der anderen Seite des Hilfeprozesses“ bislang fehlt (Großmaß 2011: 1). Vielmehr wird eine Vielzahl von Begriffen deutlich wie die gängigen Bezeichnungen „Klient und Klientin“, „Kunde und Kundin“, „Adressat und Adressatin“ oder „Nutzer und Nutzerin“ zeigen (ebd.: 3f). In den nachfolgenden Ausführungen wird die Bezeichnung „Adressaten und Adressatinnen“ gewählt. Als Adressat bzw. Adressatin gelten „(...) die unmittelbaren EmpfängerInnen von Leistungen und Angeboten der Sozialen Arbeit“ (Bitzan/Bolay 2011: 19). Die gewählten Begrifflichkeiten werden dem Menschenbild in der Sozialen Arbeit gerechter als die üblichen Bezeichnungen „Klient und Klientin“, da sie den Menschen als grundsätzlich handlungsfähige Person in den Mittelpunkt rücken (ebd.: 18).

Der erste Teil dieser Arbeit beschäftigt sich daher mit der Beantwortung dieser Fragen und der Vorstellung der theoretischen Grundlagen der Whistleblowing-Forschung. Da sich diese bisher auf die USA konzentriert ist die Berücksichtigung US-amerikanischer Literatur erforderlich. Neben der allgemeinen Einführung in das Whistleblowing, werden des Weiteren die Spezifika von Einrichtungen der Sozialen Arbeit vorgestellt. In diesem Zusammenhang werden folgende Fragestellungen genauer betrachtet: Welche Besonderheiten kennzeichnen Einrichtungen der Sozialen Arbeit? Und in welcher Beziehung stehen diese Besonderheiten mit Whistleblowing in der Sozialen Arbeit? Das Erkenntnisinteresse des ersten Teils ist es daher, eine Definition von Whistleblowing in Einrichtungen der Sozialen Arbeit vorzustellen. Im zweiten Teil konzentriert sich die Fragestellung auf zwei weitere Aspekte im Zusammenhang mit Whistleblowing. Da sich Führung und Führungshandeln in der Sozialen Arbeit deutlich von Führung innerhalb des Wirtschaftssektors unterscheidet, steht zunächst die Frage nach den Besonderheiten von Führungshandeln in der Sozialen Arbeit im Mittelpunkt. Ferner sind mögliche ethische Dilemmata von Führungskräften in ihrem Berufsalltag sowie deren Handhabung durch die Führungskräfte von Interesse. Gerade vor diesem Hintergrund erscheint es als besonders wichtig wie Führungskräfte als ErstansprechpartnerInnen eines Whistleblowings in Einrichtungen der Sozialen Arbeit reagieren, ein solches beurteilen und handhaben. Diese thematische Eingrenzung ist dahingehend relevant da, eine angemessene Reaktion von Führungskräften auf ein Whistleblowing nur zum Vorteil für die Einrichtung bzw. den Träger der Einrichtung sein kann (Miceli/Near/Dworkin 2009: 379f).

Für diesen Teil der Arbeit wurden insgesamt vier Führungskräfte aus unterschiedlichen Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit mit Hilfe von leitfadengestützten Experteninterviews befragt. Wie die Interviews zeigen, beurteilen alle vier Befragten die Hinweisse durch MitarbeiterInnen als wichtige und ernst zunehmende Anforderungen an ihre Rolle als Führungskraft. Grundsätzlich bewerten alle vier Befragten es als positives Zeichen, wenn MitarbeiterInnen auf ihnen bekannte Sachverhalte hinweisen, die sie persönlich als schwierig einschätzen. Dies spricht für eine offene und wohlwollende Haltung von Führungskräften. In Bezug auf das praktische Handeln bzw. die Handhabung, bewertete die Hälfte der Befragten eine Whistleblowing-Situation als eher unangenehm und schwierig. Die andere Hälfte hingegen sah darin kein Problem, wenn das Whistleblowing transparent und offen angesprochen werden kann.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Auftreten ethischer Dilemmata durch Whistleblowing entscheidend von der Sichtweise und Beurteilung der jeweiligen Führungskraft abhängt.

1. Theoretische Grundlagen

Bevor allerdings auf die Ergebnisse der Befragung sowie den daraus möglichen Folgerungen für Führungskräfte in Einrichtungen Sozialer Arbeit eingegangen werden kann, sollen zunächst die theoretischen Grundlagen des Whistleblowing vorgestellt werden.

Die nachfolgenden Ausführungen geben einen allgemeinen Überblick zum Stand der Whistleblowing-Forschung. In der Sozialen Arbeit ist dies allerdings bisher kaum thematisiert worden (Hüner/Stagge 2012: 349; Baumstark 2010: 43). Was wird nun unter „Whistleblowing“ genau verstanden?

1.1 Begriffsbestimmungen

Die Bezeichnung „Whistleblowing“ stammt aus dem angelsächsischen Sprachraum (Schulz 2010: 23). Laut dem Oxford Wörterbuch bedeutet „to blow the whistle“ in der deutschen Übersetzung „pfeifen“ (Oxford Wörterbuch 2009: 735). Ähnliche Umschreibungen sind z.B. die Meldung von Missständen oder eines Fehlverhaltens, das Hinweisen oder Alarm schlagen (Habermann/Cramer/Pielage/Stagge 2010: 322). Es kann festgehalten werden, dass der Begriff Whistleblowing in Deutschland, im Gegensatz zu den USA, negativ besetzt ist und häufig mit Verrat, Illoyalität und Denunziantentum verbunden wird (Schulz 2010: 23). Miceli/Near (1992) sehen die Ursprünge der Bezeichnung in Verbindung mit dem Sportbereich. „We do not know where the term whistle-blower originated, but the analogy is to an official on a playing field, such as a football referee, who can blow the whistle to stop action“ (ebd.: 15).

Diese Aussagen führen bereits näher an den Kern des Begriffes heran. Festzustellen ist, dass die amerikanische Literatur eine Vielzahl von Whistleblowing-Definitionen aufweist³. Diese unterscheiden zum einen zwischen der Person und zum anderen das Whistleblowing-Handeln.

³ Eine einheitliche Definition von Whistleblowing besteht nicht (Jubb 1999). Meist wird in der Literatur auf die Definition von Near/Miceli (1985) verwiesen.

- *Whistleblowing als Handlungsakt*

Dougherty (2004) definiert Whistleblowing als ein bestimmtes Verhalten von Personen gegenüber einer Organisation, in der die Person entweder noch aktuell als Organisationsmitglied bekannt ist oder zu einem früheren Zeitpunkt Organisationsmitglied war.

“It refers to a disclosure made by a member or former member of an organization **about some practice** within the organization. Whistleblowing can be internal (disclosure to someone in higher authority in the organization) or external (disclosure to outside persons or organizations such as government agencies, public-interest groups, or the news media). The term is most commonly used to describe disclosure to persons outside the organization (...) Whistleblowing is unauthorized disclosure” (ebd.: 2575f; Hervorhebung d. Verf.).

Innerhalb dieser Definition benennt er auf der einen Seite konkrete Formen des Whistleblowings, und auf der anderen Seite bestimmt er dieses als das eigenmächtige Veröffentlichende von organisationsinternen Informationen. In Bezug auf „some practice“ fällt auf, dass er diese nicht näher ausführt.

Near/Miceli (1985) hingegen beschreiben eine andere Form des Whistleblowings. „We [...] define whistle-blowing to be the disclosure by organization members (former or current) of illegal, immoral or illegitimate practices under the control of their employers, to persons or organizations that may be able to effect action“ (ebd.: 4). Zum einen werden in dieser Definition die Organisationspraktiken, die zur Veröffentlichung kommen, genauer benannt. Zugleich wird die Veröffentlichung unter der Aufsicht und dem Wissen des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin definiert. Das „Veröffentlichen“ kann daher intern wie extern erfolgen. Die Autoren verstehen die Hinweise auf ein Fehlverhalten also dahingehend, dass dieses auch den Vorgesetzten bisher nicht bekannt war. Somit wird eine Unterscheidung in internes und externes Whistleblowing, wie bei Dougherty, nicht mehr nötig.

Andererseits entwickelte Jubb (1999) eine Art „Meta-Definition“ von Whistleblowing. Er verglich dabei sieben internationale Whistleblowing-Definitionen. Sein Vorschlag zeichnet sich, im Vergleich mit den oben vorgestellten Definitionen, durch einen sehr allgemeinen Charakter aus. Seine Definition basiert auf der Annahme, dass Whistleblowing immer mit ethischen Dilemmata einhergeht, die sich in Form von Rollen- und Loyalitätskonflikten äußern (ebd.: 78). Diese erwähnt er jedoch in seiner ausgearbeiteten Definition nicht.

„Whistleblowing is a deliberate non-obligatory act of disclosure, which gets onto public record and is made by a person who has or had privileged access to data or information of an organisation, about non-trivial illegality or other wrongdoing whether actual, suspected or anticipated which implicates and is under the control of that organisation, to an external entity having potential to rectify the wrongdoing” (Jubb 1999: 78).

Im Folgenden werden die zentralen Merkmale seiner Definition näher erläutert:

Der Autor versteht Whistleblowing als eine durchdachte und wohl überlegte Handlung. Diese erfolgt nicht aufgrund einer bestehenden Pflicht, sondern aus freien Stücken („**deliberate action**“). Als Akteur bzw. Akteurin für ein Whistleblowing sieht er diejenige Person, die entsprechenden Zugang zu organisationsinternen Informationen besitzt („**actor is a person with privileged access**“). Dazu zählt er aktuelle wie ehemalige Organisationsmitglieder. Darunter fallen nicht nur Personen mit einem Arbeitsvertrag, sondern auch Personengruppen wie Ehrenamtliche, Volontäre bzw. Volontärinnen, oder externe BeraterInnen (ebd.: 86).

Unter einer Organisation versteht Jubb in erster Linie einen Arbeitgeber oder eine Arbeitgeberin als Organisation oder Institution, da in Verbindung mit dem Arbeitgeber bzw. der Arbeitgeberin Whistleblowing am häufigsten auftritt („**Organisation**“). Das Alarmschlagen sieht er hauptsächlich in Verbindung mit einem ernsthaften Fehlverhalten, das dramatische Folgen nach sich ziehen könnte („**non-trivial**“). Dieses Fehlverhalten unterscheidet er nicht nur in ein aktuell beobachtbares Fehlverhalten sondern er versteht darunter ferner ein vermutetes oder künftiges Fehlverhalten (ebd.: 86f). Diese Festlegung bedeutet, dass bereits eine ernsthafte Vermutung und Überzeugung über ein mögliches Fehlverhalten als Anlass für ein Whistleblowing gesehen werden kann („**actual, suspected or anticipated wrongdoing**“). Dabei wird sowohl das tatsächliche Fehlverhalten, als auch die bloße Vermutung über ein solches immer mit der Organisation in Verbindung gebracht („**wrongdoing under the control of the organisation**“), unabhängig davon ob dieses Fehlverhalten organisationsintern bislang bekannt war oder nicht. Die daraus entstehenden Folgen für die Organisation sind daher so gut wie unvermeidbar („**wrongdoing implicates the organisation**“). Das Ziel von Whistleblowing als Handlungsakt ist es, das wahrgenommene Fehlverhalten abzustellen und künftig ein solches zu vermeiden. Daher muss diejenige Person, an die sich der Hinweis über ein Fehlverhalten richtet, über einen entsprechenden Handlungsspielraum bzw. Handlungsmacht verfügen, damit die Be-

seitigung des Fehlverhaltens erreicht werden kann („**having potential to rectify the wrongdoing**“) (ebd.: 88).

Diese drei exemplarisch ausgewählten Whistleblowing-Definitionen verweisen bereits auf die zentralen Merkmale, die je nach Autor bzw. Autorin unterschiedlich ausgeprägt sein können. Ausgangsbasis aller Definitionen ist die Enthüllung bzw. das Veröffentlichende eines Fehlverhaltens, von dem eine Person als Organisationsmitglied erfährt. Jubb ergänzt dies durch eine bloße Vermutung über ein Fehlverhalten. Dieses kann sowohl gesetzeswidrig, als auch unter dem Blickwinkel von Werten und Normen ethisch fragwürdig sein. Near/Miceli führen dieses Fehlverhalten näher aus, Jubb hingegen nicht. Die Definitionen von Dougherty und Near/Miceli weisen einen entscheidenden Unterschied zueinander auf. Dougherty definiert Whistleblowing als ein eigenmächtiges Veröffentlichende von organisationsinternen Informationen an Außenstehende. Near/Miceli hingegen sehen die Veröffentlichende von fragwürdigen Geschäftspraktiken unter der Aufsicht und dem Wissen des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin an Personen oder Organisationen, die diese beseitigen können. Eine Gemeinsamkeit der Definition aller Autoren und Autorinnen besteht darin, dass sie die Informationsweitergabe an Stellen beschreiben, die Einfluss und Möglichkeiten besitzen, das angesprochene Fehlverhalten zu verändern.

- *Whistleblower und Whistleblowerin: die handelnde Person*

Das Longman Dictionary definiert „Whistleblower“ als „someone who tells people in authority or the public about dishonest or illegal practices at the place where they work“ (Longman Dictionary 2009: 2000). Dougherty (2004) sieht die Person vorrangig unter dem Aspekt der öffentlichen Bekanntheit. „The whistleblower is a person, usually willing to be identified publicly, who makes an unauthorized disclosure regarding some action or practice within the organization that the person judges to be ethically wrong or unacceptably dangerous“ (ebd.: 2576).

Glazer/Glazer (1989) verwenden eine andere Bezeichnung, da für sie die Prinzipien, an denen sich die Person orientiert, vorrangig erscheinen. „The media refer to these protesters as “whistleblowers”; we also call them “ethical resisters”, to denote their commitment to the principles we all espouse — honesty, individual responsibility, and active concern for the public good“ (ebd.: 4). Unter „ethical resisters“ verstehen sie

Beschäftigte, die unethisches oder gesetzeswidriges Verhalten innerhalb ihres Arbeitsplatzes veröffentlichen (ebd.: 4).

Jasper (1999) lehnt sich an Glazer/Glazer an. „When ethical resisters, who have criticized something in their organization, go *public* with their grievances, they become whistleblowers - commonly defined as employees who publicly expose what they consider wrongful practices in their organizations” (Jasper 1999: 137). Jasper nennt drei unterschiedliche Regelarten, deren Verletzung zu Protest und Whistleblowing führt. Dazu zählt er die Verletzung von Berufsregeln, von Gesetzen und Normen. Die Nicht-Einhaltung von geltenden Berufsstandards sieht er als häufigsten Grund für Whistleblowing an. Dies begründet er damit, dass sich berufsbezogene Vorgaben und Standards oft nicht mit den Eigeninteressen der Organisation, wie beispielsweise Rentabilität, vereinbaren lassen (ebd.: 137). Ähnlich argumentiert Deiseroth (2004). Er bezeichnet Whistleblower als

„(...) **ethische Dissidenten**“, das heißt Personen mit Zivilcourage, die ungeachtet für sie nachteiliger Konsequenzen aus gemeinnützigen Motiven die „Alarmglocke“ läuten, um auf bedenkliche Ereignisse oder Vorgänge in ihrem Arbeits- oder Wirkungsbereich hinzuweisen und auf Abhilfe zu drängen“ (ebd.: 125).

Auch Jubb (1999) argumentiert in eine entsprechende Richtung. Grundsätzlich gilt der Whistleblower, die Whistleblowerin als jemand mit exklusivem Zugang zu organisationsinternen Informationen. Er stellt jedoch die zugrunde liegenden Dilemmata der Person in den Vordergrund (ebd.: 92). Ausführlich weist er auf die vorhergehenden ethischen Entscheidungskonflikte hin, die aus der Kenntnis fragwürdiger Informationen für die Person entstehen können. Er beschreibt diese in Form von zwei Konflikten. Der erste Konflikt entsteht zwischen persönlichen Werten der Person und Werten der Arbeitsorganisation. Aufbauend auf diesem Wertekonflikt entsteht ein weiterer Loyalitätskonflikt. Dieser bezieht sich einerseits auf die Pflichten der Person gegenüber der Arbeitsorganisation und andererseits auf die, im weitesten Sinne, von einem Fehlverhalten betroffene Personengruppe (ebd.: 81).

Im Kern dieser Konflikte steht die Frage nach der richtigen Entscheidung. Jubb (1999) nennt es „(...) an ethical choice problem, a decision about what ought to be done in the face of conflicting duties“ (ebd.: 81).

Wie aus den bisher vorgestellten Definitionen deutlich wurde, besitzt der Whistleblower bzw. die Whistleblowerin relevante Kenntnisse über organisationsinterne Ablä-

fe. Diese Erkenntnisse kann die Person sowohl organisationsintern als auch organisationsextern veröffentlichen. Einige Definitionen beschreiben den Whistleblower, die Whistleblowerin vorrangig unter dem Merkmal der öffentlichen Bekanntheit. Dies muss jedoch nicht zwangsläufig erfüllt sein, um von einem Whistleblower, einer Whistleblowerin sprechen zu können (vgl. Kapitel I, Punkt 1.2). Eine bedeutende Rolle spielen in allen vorgestellten Definitionen die Motive und individuellen Bewertungen der Person. Aufgrund von erkannten Sachverhalten, subjektiven Bewertungen und unterschiedlichen Verpflichtungen gegenüber Dritten entstehen für diese gewichtige Entscheidungskonflikte bzw. Dilemmata.

1.2 Whistleblowing-Formen

Whistleblowing kann, wie in obiger Ausführung ersichtlich wurde, in verschiedenen Formen stattfinden.

- *allgemeine Hinweise*: Nach Ansicht von Rohde-Liebenau (2005) gelten allgemeine Hinweise als der Regel- bzw. Normalfall. Hier kann noch nicht von Whistleblowing gesprochen werden, da der offizielle Dienst- bzw. Beschwerdeweg (noch) eingehalten wird (ebd.: 11).
- *internes Whistleblowing*: Eine andere Auffassung vertreten z.B. Miceli/Near (1992). In ihrer Definition wendet sich die Person innerhalb der Organisation an den nächsten Vorgesetzten bzw. die nächste Vorgesetzte oder an eine andere interne Ombudsstelle. Dort werden die bekannten Missstände mitgeteilt (ebd.: 25f; Miceli/Near/Dworkin 2008: 7). Nach Ansicht von Schulz (2010) liegt ein internes Whistleblowing auch dann vor, „(...) wenn sich der Hinweisgeber an Vorgesetzte, Kollegen, Geschäftsleitung oder anderweitige unternehmensinterne Stellen wendet“ (ebd.: 144).

Die geschilderten Varianten des internen Whistleblowing zeigen bereits die unterschiedlichen Auffassungen. Rohde-Liebenau (2005) betrachtet die Einhaltung des offiziellen Dienstweges nicht als internes Whistleblowing (Rohde-Liebenau 2005: 11). Im Gegensatz zu Miceli/Near (1992; 2008), die die Einhaltung des offiziellen Dienstweges dem internen Whistleblowing zuordnen.

Grundsätzlich bleibt festzuhalten, dass sich das interne Whistleblowing dadurch kennzeichnet, dass sich der Whistleblower oder die Whistleblowerin an Stellen oder Personen innerhalb der Organisation wendet. Es bestehen in der Literatur lediglich unterschiedliche Auffassungen darüber ob, der offizielle Dienstweg eingehalten werden muss oder nicht. Im Gegensatz zur internen Form beschreibt das externe Whistleblowing eindeutig das „nach außen gehen“ des Whistleblowers bzw. der Whistleblowerin.

- *externes Whistleblowing*: Hier erfolgt die Weitergabe von internen Informationen eigenmächtig, durch ein Organisationsmitglied, an Außenstehende (Rohde-Liebenau 2005: 11; Dougherty 2004: 2575). Miceli/Near (1992) hingegen definieren die Weitergabe von Informationen, unter der Kontrolle des Arbeitgebers, ebenfalls als ein mögliches externes Whistleblowing. Kennzeichen dieser Form ist es in jedem Fall, wenn externe AnsprechpartnerInnen Zugang zu internen Informationen erhalten.

Sowohl das interne, als auch externe Whistleblowing weisen Unterschiede und Gemeinsamkeiten auf. Miceli/Near (1992) plädieren für eine breitere Auffassung von internem und externem Whistleblowing, da „(...) nearly all whistle-blowers who use external channels also reported problems internally“ (ebd.: 26). Ihre Auffassung begründen sie damit, dass jedes Whistleblowing zwar einzigartig ist; trotzdem bestehen Gemeinsamkeiten zwischen beiden Formen. Als solche sehen die Autorinnen beispielsweise die Initiierung des Whistleblowings durch ein Organisationsmitglied mit dem Ziel, das gemeldete Fehlverhalten zu beseitigen. Ferner zeichnet beide Whistleblowing-Formen die Nutzung von internen und/oder externen Kommunikationswegen aus, um das Fehlverhalten anzuzeigen. Hinzukommt, dass beide Formen sowohl Team- als auch Organisationsregeln verletzen bzw. verstärken können. Dies kann ebenso zu Anfeindungen bzw. Bestätigungen durch Kollegen und Kolleginnen führen (Miceli/Near 1992: 25f).

Eine ähnliche Auffassung vertreten Dworkin/Baucus (1998). In ihrem Vergleich von internen und externen Whistleblowing-Prozessen stellen sie Unterschiede bezüglich der Wirksamkeit und des Prozessverlaufes zwischen beiden Whistleblowing-Formen fest. Sie untersuchten dabei 33 Rechtsfälle von Whistleblowing. Die 33 Fälle setzen

sich aus 13 internen und 20 externen Whistleblowing-Fällen zusammen (ebd.: 1288)⁴.

In ihrer Studie zeigen die Autorinnen, dass das Geschlecht keinerlei Zusammenhänge für die Wahl der jeweiligen Whistleblowing-Form aufweist (Dworkin/Baucus 1998: 1290). Im Gegensatz dazu scheint jedoch die Dauer der Betriebszugehörigkeit eine Rolle zu spielen. Personen mit einer längeren Betriebszugehörigkeit als vier Jahre, zeigen eine Tendenz hin zur internen Whistleblowing-Form. Im Gegenzug könnte dies bedeuten, dass Personen mit kürzeren Betriebszugehörigkeitszeiten, vermehrt die externe Whistleblowing-Form nutzen (ebd.: 1290). Des Weiteren weisen das Ausbildungsniveau sowie die Fähigkeiten und Fertigkeiten des Whistleblowers bzw. der Whistleblowerin einen geringen Zusammenhang für die Wahl der Whistleblowing-Form auf (ebd.: 1290). Die externe Form des Whistleblowing zeichnet sich besonders dadurch aus, dass unterstützendes Beweismaterial über das Fehlverhalten zur Verfügung gestellt wird. Die interne Whistleblowing-Form hingegen charakterisiert sich durch eine geringe Beweisführung, die den angesprochenen Missstand untermauern würde (ebd.: 1294). Erstaunlich erscheint in dieser Untersuchung, dass der Gefährdungsgrad des Missstandes anscheinend keine Rolle zu spielen scheint für die Wahl der jeweiligen Whistleblowing-Form. „Type of harm in the wrongdoing does not affect the choice of reporting channels“ (ebd.: 1294).

In Bezug auf den Erfolg des Whistleblowing weisen die Autorinnen der internen Form eine geringere Wirksamkeit als der externen Form nach. Sie begründen dies damit, dass ein Zusammenhang zwischen dem Gefährdungsgrad sowie der Wahl des Erstansprechpartners bzw. der Erstansprechpartnerin besteht. Beide Faktoren würden somit den Erfolg eines Whistleblowing begünstigen bzw. behindern (ebd.: 1295).

Die Folgen für die Person des Whistleblowers bzw. der Whistleblowerin zeigen sich in der externen Variante besonders in Form von Kündigungen; allerdings erst nach einer gewissen „Karenzzeit“. Im Falle eines internen Whistleblowings wurde in den untersuchten Fällen hingegen meist fristlos gekündigt (ebd.: 1295).

Anhand ihrer Untersuchungsergebnisse kommen Dworkin/Baucus zu der Schlussfolgerung, dass sich Whistleblowing-Prozesse von internen und externen Whistleblowern und Whistleblowerinnen unterscheiden. Diese Unterschiede beziehen sich hauptsächlich auf die Wirksamkeit und die Folgen des Whistleblowings. Eine

⁴ Zur ausführlichen Darstellung der Forschungsfragen, Ausgangshypothesen und Methodik wird auf Dworkin/Baucus (1998) verwiesen.

Zusammenfassung beider Formen lehnen die Autorinnen ab. „We limit our understanding of whistleblowing if we continue to treat internal and external whistleblowers as one group“ (Dworkin/Baucus 1998: 1296).

Neben den allgemeinen Hinweisen sowie der internen und externen Variante, kann des Weiteren zwischen einem anonymen, einem vertraulichen und einem offenen Whistleblowing unterschieden werden.

- *anonymes Whistleblowing*: In dieser Form ist die Person nicht öffentlich bekannt und kann damit (vorerst) nicht ermittelt werden. Somit reduziert sich für die Betroffenen das persönliche Risiko von Diskriminierung oder Mobbing; jedoch wird die Behebung des als problematisch gemeldeten Sachverhaltes schwieriger. Es müssen zuerst organisationsinterne Aufklärungs- und Ermittlungsprozesse in Gang gesetzt werden (Leisinger 2008: 180; Hüner/Stagge 2012: 351).
- *vertrauliches Whistleblowing*: Dieses stellt einen Mittelweg zwischen offenem und anonymem Whistleblowing dar. Es zeichnet sich durch eine Art von „Vermittlerrolle“ zwischen der Person des Whistleblowers bzw. der Whistleblowerin und der Arbeitsorganisation aus. Dabei ist der neutralen Stelle die Identität der Person bekannt; der von den Hinweisen betroffenen Organisation bzw. Institution jedoch nicht (Whistleblower-Netzwerk e.V. o.J.: o.S.).
- *offenes Whistleblowing*: Im Rahmen dieser Variante ist die Person selbst öffentlich bekannt. Folglich ist das persönliche Risiko der Person für arbeitsrechtliche und psychosoziale Folgen höher. Für die Aufklärung des problematischen Sachverhaltes ist es jedoch förderlicher, da die Person einen wesentlichen Beitrag zur Aufklärung der genannten Missstände leisten kann (Leisinger 2008: 180; Hüner/Stagge 2012: 351).

1.3 Merkmale von Whistleblowing

Wie aus dem bisher Gesagtem ersichtlich wird, müssen, um von Whistleblowing sprechen zu können, bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. Deiseroth (2004) unterscheidet insgesamt vier Merkmale:

- *revealing wrongdoing*: Ein erstes Kriterium für Whistleblowing ist ein Fehlverhalten oder ein Missstand, den der Whistleblower bzw. die Whistleblowerin als entscheidend bewertet. Es muss eine „brisante Enthüllung“ vorliegen. Brisant deshalb, weil das Fehlverhalten oder der Missstand „(...) mit erheblichen Gefahren oder Risiken für Leben, Gesundheit, die nachhaltige Sicherung und Entwicklung der Ökosysteme oder das friedliche Zusammenleben der Menschen verbunden sind oder jedenfalls sein können“ (Deiseroth 2004: 124). Rohde-Liebenau (2005) ergänzt dies. Er spricht im Zusammenhang mit Fehlverhalten oder Missständen „(...) von Konstellationen, deren Risiken *nicht für jedermann erkennbar* sind“ (ebd.: 12). Damit wird nicht das Vorkommen eines Fehlverhaltens alleine zur Voraussetzung für ein Whistleblowing, sondern auch das Vorhandensein erheblicher Gefahren, die nicht auf den ersten Blick zu erkennen sind.⁵
- *going outside*: Dies kann, wie unter Kapitel I, Punkt 1.2 beschrieben, mit Hilfe unterschiedlicher Formen erfolgen. Deiseroth beschreibt zunächst die interne Form als erste Wahl. Die externe Form sieht er als eine Möglichkeit für den Fall, dass das interne Hinweisen wirkungslos bleibt (ebd.: 124).
- *servicing public interest*: Eine wesentliche Rolle spielen die Motive des Whistleblowers und der Whistleblowerin. Nur uneigennützige Motive, die sich auf das Gemeinwohl und auf die Einhaltung allgemeiner Rechte beziehen, gelten als Grundbedingungen, um von Whistleblowing sprechen zu können (Deiseroth 2004: 124). Rohde-Liebenau (2005) sieht Whistleblowing ebenfalls im Hinblick auf die Sicherung des öffentlichen Interesses (ebd.: 11).⁶
- *risking retaliation*: Dieses Merkmal stellt die beruflichen und persönlichen Folgen des Whistleblowers und der Whistleblowerin in den Mittelpunkt. Diese werden in

⁵ Da die Bewertung von Sachverhalten in Bezug auf Gefahren und Risiken individuell und damit personenbezogen erfolgt, stellt sich die Frage nach der Legitimität von Bewertungen. Bei Verstößen gegen geltendes Recht mag die Sache sehr eindeutig und belegbar sein. Hingegen bei unethischem bzw. unmoralischem Verhalten, wird die Bewertung objektiv betrachtet schwieriger, da in einem solchen Fall subjektive Einstellungen/Bewertungen die entscheidende Rolle spielen.

⁶ Die zentrale Frage ist: Wie lassen sich uneigennützige Motive kontrollieren, um sicherzustellen, dass diese auch erfüllt sind? Die dem Handeln zugrunde liegenden Motive und Haltungen sind nicht unmittelbar zu erkennen. Vielmehr müssen diese entweder vorausgesetzt oder erfragt werden, denn auch eine „gute Handlung“ kann eigennützige Motive verfolgen.

Kauf genommen bzw. akzeptiert mit Blick auf „serving public interest“ (Deiseroth 2004: 124).

Nach der Vorstellung der wichtigsten Merkmale von Whistleblowing stellt sich die Frage, wie das Whistleblowing als Prozess grundsätzlich abläuft. Miceli/Near (1992) haben dazu ein Whistleblowing-Ablaufmodell entwickelt.

1.4 Whistleblowing-Ablaufmodell

Miceli/Near (1992) beschreiben ein Phasenmodell des Whistleblowing-Handlungsprozesses. Zum einen zeigt dieses die zeitliche Abfolge. Zum anderen beschreibt es die dem Handeln zugrunde liegenden Bewertungen und Entscheidungen. Das fünfstufige Ablaufmodell besteht aus zwei Phasen vor dem eigentlichen Whistleblowing-Akt sowie zwei nachgelagerten Phasen. Die Abbildung 1 auf Seite 22 zeigt das Ablaufmodell⁷.

Die erste Phase (Stage 1) beinhaltet das zugrunde liegende Ereignis, das für ein mögliches Whistleblowing ausschlaggebend ist. Dieses muss für ein Organisationsmitglied, oder für mehrere Organisationsmitglieder, mindestens fragwürdig bzw. irritierend sein (Miceli/Near 1992: 53). „Therefore, we simply state here that before whistle-blowing takes place, an activity or omission (a “triggering event”) that is perceived by at least one organization member to be questionable must occur“ (Miceli/Near 1992: 58). Der mögliche Auslöser des Whistleblowings kann somit eine tatsächliche Handlung oder lediglich eine Vermutung über ein Fehlverhalten sein.

⁷ In der Originalgrafik von Miceli/Near (1992) fehlte der Verbindungspfeil zwischen Stage 3 A/B und Stage 4. Dieser wurde von Seiten der Autorin nachträglich eingefügt, da der Whistleblowing-Akt in jedem Fall zu irgendeiner Form der Reaktion führt. Denn auch eine Nicht-Reaktion stellt eine mögliche Reaktionsform auf das Whistleblowing dar.

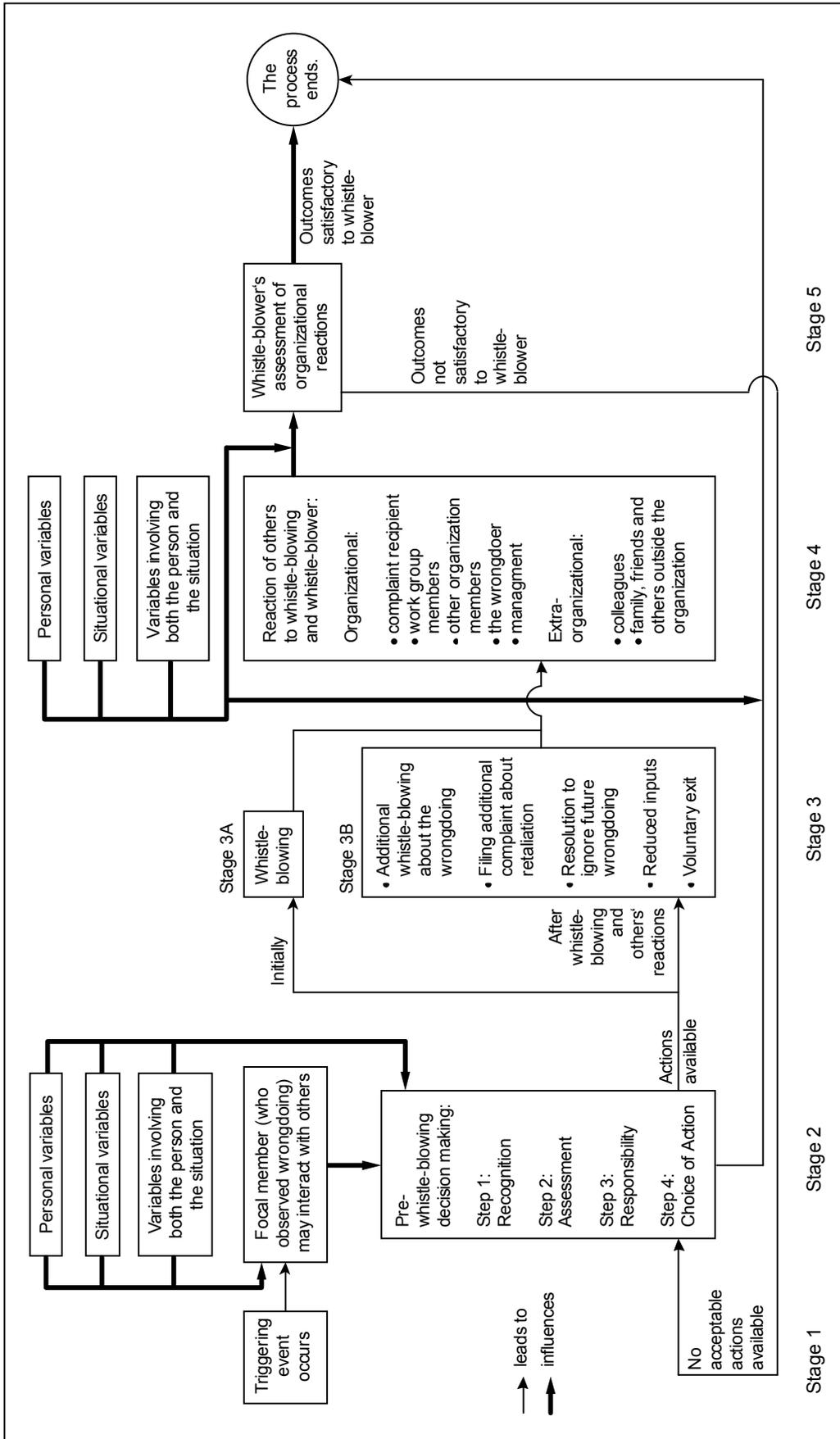


Abb. 1: Whistleblowing-Ablaufmodell (nach Miceli/Near 1992: 54f).

Wichtig ist festzuhalten, dass kein tatsächliches Fehlverhalten an sich vorliegen muss. Der Verdacht ist bereits ausreichend, damit ein potentieller Whistleblower bzw. eine potentielle Whistleblowerin sich weiter mit dem wahrgenommen Sachverhalt befasst.

Die zweite Phase⁸, oder auch Entscheidungsphase genannt, beinhaltet verschiedene Bewertungs- und Entscheidungsstufen des Whistleblowers, der Whistleblowerin (Stage 2) (ebd.: 58).

- *recognition of wrongdoing*: Die Person nimmt Missstände wahr und vergleicht diese mit eigenen moralischen Standards (Miceli/Near 1992: 58). Somit erfolgt einerseits eine Bewertung des Ereignisses und andererseits der Qualität des Missstandes.
- *assessment*: Die Beurteilung der Handlungsnotwendigkeit steht im Zentrum des Interesses. Ist das vorliegende Ereignis, das Fehlverhalten so relevant, dass eingegriffen werden muss? (Miceli/Near 1992: 59)
- *responsibility*: Die Einschätzung der eigenen Handlungsverantwortung erfolgt in dieser Phase. Wer ist verantwortlich dafür, dass etwas gegen das Fehlverhalten unternommen wird?

Werden diese drei Entscheidungsschritte jeweils durch die Person verneint, endet der Whistleblowing-Prozess. Werden sie hingegen bejaht, schließt sich die Bewertung und schließlich die Entscheidung über vorhandene Handlungsoptionen an (ebd.: 59f).

- *choice of action*: In Schritt vier werden die eigenen Handlungsmöglichkeiten und die damit zusammenhängenden Folgen analysiert und bewertet. „This step also involves the focal member’s evaluation of the appropriateness of these alterna-

⁸ Die zweite Phase wird als einer der wichtigsten Phasen des gesamten Prozesses bezeichnet, da hier zum einen verschiedene theoretische Erklärungen von Motivations- und Entscheidungsprozessen ineinander greifen und zum anderen unterschiedliche Variablen eine wichtige Rolle spielen, die sich auf die Entscheidungsfindung der Person auswirken können. Dazu zählen einerseits personale Variablen, wie moralische Einstellungen oder Sozialisierungserfahrungen und andererseits organisationsbezogene Variablen, wie die vorherrschenden Kommunikationsstrukturen oder das Beschwerdemanagement (vgl. dazu ausführlich Miceli/Near 1992: 58ff).

tives, and their expected costs and benefits" (Miceli/Near 1992: 60). Die Person muss ferner drei weitere Entscheidungen in dieser vierten Phase treffen, wenn die Entscheidung zugunsten des Whistleblowing fällt. Er/sie muss entscheiden, auf welche Art und Weise die Beschwerde erfolgen soll. Welche Form des Whistleblowing erscheint für die Person zielführend? Anschließend muss die Person festgelegt werden, an die sich der Whistleblower bzw. die Whistleblowerin zunächst wendet. Wer eignet sich als AnsprechpartnerIn? „If whistle-blowing is selected, the whistle-blower must consider the form that the complaint will take and to whom it will be reported“ (Miceli/Near 1992: 60). Zu guter Letzt muss entschieden werden, ob ein alleiniges Vorgehen oder ein Zusammenschluss mit anderen Personen angemessen erscheint (ebd.: 61). Sind alle diese Entscheidungen getroffen, beginnt die dritte Phase.

Die dritte Phase beinhaltet das tatsächliche Whistleblowing. In dieser Phase erfolgt die Berichterstattung oder Meldung eines (vermuteten) Missstandes an eine entsprechende Anlaufstelle bzw. an eine geeignete Person: „(...) the whistle-blower takes action by reporting the perceived wrongdoing to at least one party - the complaint recipient“ (Miceli/Near 1992: 72). In dieser Phase werden die relevanten Informationen an Dritte weitergegeben, um Missstände zu untersuchen und ggfs. abzustellen (Stage 3 A). Die Informationsweitergabe kann auf unterschiedliche Art und Weise erfolgen (vgl. Kapitel I, Punkt 1.2). Die darauf folgenden Reaktionen leiten die vierte Phase (Stage 4) ein. Die Resonanzphase umfasst die Reaktionen auf den Akt des Whistleblowings. Diese beziehen sich erstens auf den Erstansprechpartner bzw. die Erstansprechpartnerin, die betroffene Organisation sowie zweitens auf den angesprochenen Missstand und drittens auf die Reaktionen von weiteren Personen wie Familie, Freunde oder Kollegen und Kolleginnen (ebd.: 72f). Die zuerst angesprochene Person spielt dabei eine zentrale Rolle. Von ihr muss in jedem Fall eine Form der Reaktion ausgehen. „Presumably, the complaint recipient must respond in some way, even if it is to decide not to do anything about the complaint“ (ebd.: 72)⁹. Je nach Verlauf dieser vierten Phase beginnt die fünfte und letzte Phase (Stage 5). Miceli/Near beschreiben den Whistleblowing-Prozess als einen fortdauernden Pro-

⁹ Miceli und Near verweisen auf die zentrale Rolle der ErstansprechpartnerInnen und deren Reaktionen (vgl. Miceli/Near 1992).

zess, da die Einschätzung über den Whistleblowing-Erfolg von unterschiedlichen Faktoren abhängt. Beispielsweise beurteilt die hinweisende Person, ob der Whistleblowing-Akt als zufriedenstellend eingeschätzt werden kann. Je nach Einschätzung erfolgen entweder weitere Aktivitäten oder die Handlungen werden eingestellt (ebd.: 88f). Als ein relevantes Kriterium für oder gegen das weitere Tätigwerden, gilt die Veränderung des Führungsverhaltens. „Preliminary research evidence suggests that a primary factor influencing the assessment that the outcome has been satisfactory is whether the whistle-blower believes that a change in managerial behavior has been brought about“ (Miceli/Near 1992: 88).

Konnte eine zufriedenstellende Veränderung erreicht werden, endet der Prozess an diesem Punkt. Wurde keine Veränderung erreicht und sieht die hinweisende Person weitere Handlungsmöglichkeiten beginnt, der Whistleblowing-Prozess erneut mit der zweiten Phase. Der weitere Verlauf ist allerdings entscheidend davon abhängig, welche Reaktionen auf diesen ersten Versuch folgten (Stage 3 B). Bewertet die hinweisende Person die erreichten Reaktionen als unangemessen und nicht zufriedenstellend, legt diese den Missstand erneut offen bzw. weist auf die unangemessenen Reaktionen innerhalb der Organisation und der AnsprechpartnerInnen hin. Nach diesem erneuten Whistleblowing-Akt schließen sich ebenfalls die Stufen vier und fünf an; auch wenn die hinweisende Person die Organisation verlässt. Der Whistleblowing-Prozess gilt so lange als nicht abgeschlossen, bis die Person mit den Reaktionen der Organisation zufrieden ist (ebd.: 58).

Das Whistleblowing-Ablaufmodell von Miceli/Near berücksichtigt, wie bereits deutlich wurde, eine Vielzahl von Variablen, die die Reaktionen der Person und das darauffolgende Verhalten beeinflussen. Diese Tatsache führt zu einem sehr komplexen theoretischen Ablaufmodell, das die jeweils situativen Gegebenheiten zu berücksichtigen versucht.

Wie bereits mehrfach angeklungen, spielen die von der hinweisenden Person bewusst in Kauf genommenen Folgen eine nicht zu unterschätzende Rolle.

1.5 Auswirkungen von Whistleblowing

- *Reaktionen*

Miceli/Near (1992) beschreiben unterschiedliche Auswirkungen¹⁰ für die hinweisende Person. Als eine mögliche positive Reaktion gilt die Wertschätzung und Würdigung der Handlung. Als mögliche negative Reaktionen werden Bestrafung und Vergeltung beschrieben. Aber auch die Nicht-Reaktion wird als eine Reaktionsform im Zusammenhang mit Whistleblowing genannt (Miceli/Near 1992: 180f).

Besondere Aufmerksamkeit wird in der Literatur und im Rahmen der öffentlichen Diskussion, den möglichen negativen Reaktionen gegenüber der hinweisenden Person geschenkt. Habermann u.a. (2010) berichten im Rahmen von Interviews mit Pflegefachkräften von deren Befürchtungen ihren Arbeitsplatz zu verlieren sowie der Angst vor Mobbing. Ferner haben sie die Sorge langfristig keine neue Arbeitsstelle zu finden (Habermann u.a. 2010: 326). Auch Miceli/Near (1992) berichten von einem hohen Konfliktpotential durch das Veröffentlichen von Missständen. „(...) it is clear that whistle-blowers probably receive a great deal of feedback, with the potential for much of it to be conflicting“ (ebd.: 181). Die Bandbreite der Reaktionen ist vielfältig. Es kann sowohl unterstützende und bestätigende Anteilnahme erfolgen, aber auch das genaue Gegenteil wie Anfeindungen und Vergeltungsaktionen. Die beiden Extreme stellen nur eine mögliche Reaktionsform dar. Wahrscheinlicher sind diverse Abstufungen der Reaktionen (ebd.: 79).

- *Folgen*

Je nach Art und Weise der Reaktion können unterschiedlich Folgen auftreten. Als besonders relevant gelten die möglichen arbeitsrechtlichen Konsequenzen¹¹ wie Abmahnung und Kündigung. Besonders die langfristigen Folgen aufgrund eines negativen Arbeitszeugnisses werden von potentiellen Whistleblowern und Whistleblo-

¹⁰ Die nachfolgenden Ausführungen beschränken sich auf die negativen Folgen des Whistleblowings für die hinweisende Person. Die Literatur zeigt, dass negative Folgen die am häufigsten befürchteten und tatsächlichen Reaktionsweisen auf ein Whistleblowing darstellen (vgl. Miceli/Near 1992, Habermann u.a. 2010, Hüner/Stagge 2012).

¹¹ Allerdings sieht das Arbeitsrecht eine ambivalente Regelung vor. Einerseits verpflichten die vertraglichen Nebenpflichten Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen dazu Schäden abzuwenden vom Arbeitgeber bzw. der Arbeitgeberin und gleichzeitig ist die Veröffentlichung organisationsinterner Informationen nur in Ausnahmefällen möglich. Grundsätzlich droht also die Kündigung. Wenn folglich Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberinnen trotz interner Hinweise nichts unternehmen und der Arbeitnehmer bzw. die Arbeitnehmerin sich an die Öffentlichkeit wendet, hat letzter bzw. letztere das arbeitsrechtliche Nachsehen (Buchhorn 2008).

werinnen gefürchtet. Neben den arbeitsrechtlichen Folgen werden ebenso die psychosozialen Folgen von Whistleblowing in den Entscheidungsprozess für oder gegen Whistleblowing einbezogen. Eine besondere Rolle spielt in diesem Zusammenhang das Klima am jeweiligen Arbeitsplatz. Diskriminierung und Mobbing im Zusammenhang mit Whistleblowing beschreiben beispielsweise Hühner/Stagge (2012). Die Autorinnen verweisen auf den deutschen Mobbing-Report aus dem Jahre 2002. Dieser stellt zum einen eine Definition des Mobbing-Begriffes sowie unterschiedliche Folgen von Mobbing dar (Meschkutat/Stackelbeck/Langehoff 2002).

Whistleblowing kann daher neben arbeitsrechtlichen und psychosozialen Folgen im Arbeitsumfeld auch weitreichende Folgen für die private und gesundheitliche Situation nach sich ziehen. Auf welche Art und Weise und in welchem Umfang diese jedoch auftreten, muss im Einzelfall betrachtet werden. Eine umfassende Darstellung aller möglichen Folgen ist im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich.

In diesem ersten Abschnitt wurden die allgemeinen Whistleblowing-Grundlagen erläutert. Die Erkenntnisse der Whistleblowing-Forschung konzentrieren sich bisher vorrangig auf die Bereiche Wirtschaft, Industrie, Militär, usw. Es stellt sich daher also die Frage nach der Relevanz des Whistleblowings für die Soziale Arbeit. Im nun folgenden Teil werden daher Grundbegriffe und die Einrichtungen der Sozialen Arbeit vorgestellt, um deren Besonderheiten in Bezug auf Whistleblowing darzustellen.

2. Einrichtungen der Sozialen Arbeit

2.1 Begriffsbestimmung „Soziale Arbeit“

Wofür steht zunächst die Bezeichnung „Soziale Arbeit“? Diese gilt als Sammelbegriff für die Bereiche der Sozialpädagogik und Sozialarbeit. In ihr vereint sich sowohl das Bildungsanliegen der Sozialpädagogik als auch das Fürsorgeanliegen der Sozialarbeit (Erlar 1993; Müller 2013; Füssenhäuser/Thiersch 2011; Kreft/Mielenz 2013). In der Literatur werden unterschiedliche Begründungen für die Zusammenfassung von Sozialpädagogik und Sozialarbeit unter dem Begriff der Sozialen Arbeit diskutiert. Erlar (1993) beispielsweise vertritt die Auffassung einer historischen Annäherung beider Aufgabenbereiche.

Der Autor hält die Bezeichnung „Soziale Arbeit“ deshalb für gerechtfertigt, da er eine Trennung in Sozialpädagogik/Sozialarbeit nicht mehr als zeitgemäß beurteilt (ebd.: 12). Er begründet dies mit einer Art „Doppelgesichtigkeit“ Sozialer Arbeit (ebd.: 13).

Einerseits liegt die Zielsetzung von Sozialer Arbeit in der Lösung sozialer Probleme und in der sozialen Absicherung der Gesellschaftsmitglieder. Beide Ziele werden mit Hilfe von Aufklärungs- und Bildungsprozessen auf Seiten der Adressaten und Adressatinnen zu erreichen versucht. In diesem Zusammenhang zeigt sich der historisch bedingte sozialpädagogische Anteil. Auch die Bildungs- und Aufklärungsprozesse unterliegen einer Art von Kontrolle durch Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen. Dieses Interventionshandeln zeichnet sich durch Kontroll- und Disziplinierungsaspekte aus. Innerhalb von Bildungsprozessen kommt somit ebenso der sozialarbeiterische Anteil zum Tragen. Die konstatierte Doppelgesichtigkeit zeigt sich in einem Miteinander von Bildungs- und Lernprozessen sowie Kontroll- und Disziplinierungsprozessen (ebd.: 78).

Nach dieser kurzen Begriffsklärung stehen nun die strukturellen, sozialpolitischen Rahmenbedingungen Sozialer Arbeit im Mittelpunkt der nachfolgenden Ausführungen.

2.2 Strukturelle Rahmenbedingungen von Einrichtungen

Die gesetzliche Grundlage der deutschen Sozialpolitik bildet Artikel 20 Abs. 1 GG (Grundgesetz). Dieses bestimmt die Bundesrepublik Deutschland als demokratischen und sozialen Bundesstaat (vgl. Artikel 20 GG). Als „sozialer Bundesstaat“ basiert die deutsche Sozialpolitik auf den drei Prinzipien: der Versicherung, der Versorgung und der Fürsorge (Boeckh/Huster/Benz 2011: 151). Die Aufgaben der Sozialen Arbeit in Deutschland sind vorrangig dem Fürsorgeprinzip zuzuordnen.

Die föderalistische Struktur der BRD überträgt die Umsetzung der deutschen Sozialpolitik auf die einzelnen Bundesländer (vgl. Artikel 83 GG). Innerhalb des Bundesrats legen die Bundesländer fest, welche sozialen Aufgaben von den Kommunen, Gemeinden und überörtlichen Trägern übernommen werden (Boeckh/Huster/Benz 2011: 169). Die Trägerstruktur der deutschen Sozialpolitik gliedert sich in öffentliche und private Träger¹² (Bieker 2011: 25ff und 34f; Bödege-Wolf/Schellberg 2010: 66f). Die nachfolgende Abbildung 2 veranschaulicht diese Zusammenhänge.

¹² Die Darstellung der Trägerstruktur beschränkt sich auf eine kurze Einführung in den Sozialmarkt unter besonderer Berücksichtigung der Trägerstrukturen Sozialer Arbeit. Eine Einführung in die Sozialpolitik in Deutschland findet sich bei Boeckh u.a. (2011). Eine ausführliche Darstellung der unterschiedlichen Trägertypen bei Bödege-Wolf/Schellberg (2010).

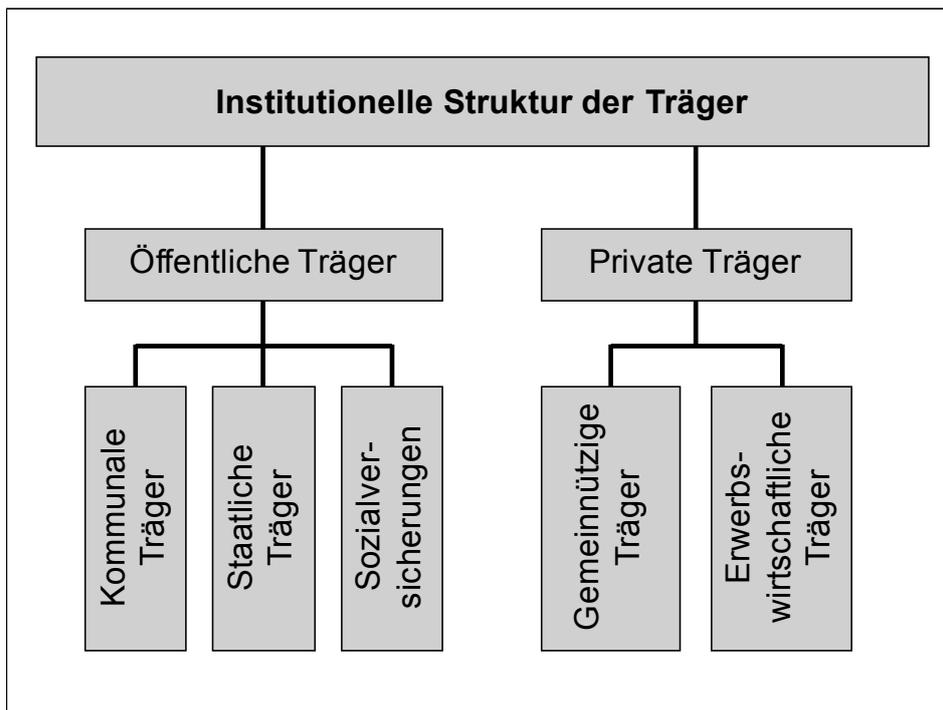


Abb. 2: Trägerstrukturen (nach Bieker 2011: 19).

Zu den öffentlichen kommunalen Trägern gehören Städte, Gemeinden und Landkreise sowie die höheren Kommunalverbände (überörtliche Träger). Das Jugendamt oder das Gesundheitsamt arbeiten beispielsweise unter öffentlicher kommunaler Trägerschaft. Staatliche Träger sind der Bund und die Bundesländer. Bund und Länder sind zuständig für die Gesetzgebung sowie die Umsetzung der Gesetze auf Länderebene. Ferner werden die Träger der Sozialversicherung zu den öffentlichen Trägern gezählt. Diese gelten als Körperschaften des öffentlichen Rechts und besitzen daher das Recht auf Selbstverwaltung. Die zweite Säule der privaten Träger unterteilt sich in gemeinnützige und kommerzielle Träger. Zu den gemeinnützigen Trägern zählen die sechs Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege¹³ (Bieker 2011: 27f; Bödege-Wolf/Schellberg 2010: 68). Die Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege zeichnen sich im Vergleich zu erwerbswirtschaftlichen Trägern durch ihre Gemeinnützigkeit, ihr Selbstbestimmungsrecht, ihre ideelle Motivation sowie durch eine gemischte

¹³ Mitglieder des Spitzenverbandes der freien Wohlfahrtspflege sind die Arbeiterwohlfahrt (AWO), der Deutsche Caritasverband e.V. (DCV), der Deutsche Paritätische Wohlfahrtsverband (DPWV), das Deutsche Rote Kreuz (DRK), das Diakonische Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland (DW/EKD) sowie die Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland (ZWST).

Finanzierungsstruktur aus¹⁴ (Bödege-Wolf/Schellberg 2010: 138ff). Den privaten Trägern kommt eine zunehmende Bedeutung zu. Erwerbswirtschaftliche Träger sind beispielsweise natürliche Personen (freiberufliche Tätigkeiten als Einzelunternehmen), juristische Personen (Gesellschaft mit beschränkter Haftung, GmbH) oder Personengesellschaften (Gesellschaft bürgerlichen Rechts, GbR) (Bieker 2011: 35). Ein zentraler Unterschied der erwerbswirtschaftlichen Träger zu den gemeinnützigen Trägern, stellt die Möglichkeit der formalen Gewinnerzielung dar. Mit der Einführung der Pflegeversicherung im Jahr 1994, wurde der Sozialmarkt für gewinnorientierte Betriebe geöffnet. Deshalb wird heute meist von Sozialmarkt oder der Sozialwirtschaft gesprochen.

Wie gestaltet sich nun das Verhältnis zwischen gemeinnützigen und gewerblichen Trägern Sozialer Arbeit? Um dieses darzustellen, erfolgt eine kurze historische Skizzierung des sozialpolitischen Rahmens seit den 90er Jahren, der dieses entscheidend prägt.

2.2.1 Gemeinnützige und erwerbswirtschaftliche Träger

In den 90er Jahren dominierten in der öffentlichen und fachpolitischen Diskussion zwei Themenbereiche: Einerseits der Anstieg sozialstaatlicher Ausgaben bei gleichzeitiger Einnahmenfluktuation, sowie andererseits das dominierende Ausmaß der öffentlichen Verwaltung (Oechler 2011: 261). Im Zuge von entsprechenden sozialstaatlichen Reformen sollten diese Schwachstellen der deutschen Sozialpolitik beseitigt werden.

Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) initiierte Anfang der 90er Jahre die Verwaltungsreform für alle Kommunen. Im Zuge der „Neuen Steuerungsmodelle“ sollten die Kommunen in effiziente, effektive und bürgernahe Dienstleister umgewandelt werden. Kernelemente dieser Reform waren, die Einführung von Leistungsbeschreibungen und Produkten, die Einführung flacher Hierarchien in der öffentlichen Verwaltung sowie die Etablierung des Wettbewerbsprinzips zwischen den privaten Trägern (ebd.: 261).

¹⁴ Die gemeinnützigen Träger werden in Deutschland dem sog. „Dritten Sektor“ zugeordnet. Eine andere gängige Bezeichnung stellt die der Non-Profit-Organisationen (NPO) dar. NPO's zeichnen sich durch besondere Merkmale aus, die das Comparative Nonprofit Sector Project des Center for Civil Society (CCSS) der John Hopkins University erarbeitete (vgl. Salamon/Anheier 1997b).

Das Schlagwort „aktivierender Sozialstaat“ beschreibt den Staat nun vorrangig als Rahmengerber. Die Kommune entscheidet darüber, welche Aufgaben sie selbständig erbringt und welche sie an nicht-öffentliche Träger überträgt. Die Vergabe der sozialstaatlichen Aufgaben erfolgt unter besonderer Berücksichtigung von betriebswirtschaftlichen und versorgungspolitischen Gesichtspunkten. Aufgabe der Kommune ist es, dem preisgünstigeren Träger bei gleicher Leistungsqualität den Vorzug zu geben (Olk 2011: 419f). Die Rahmenbedingungen der Leistungserbringung regelt das Kontraktmanagement. Inhaltlich regelt dieses alle getroffenen Vereinbarungen, bezüglich der zu erbringenden Leistung, durch den privaten Träger, das zu gewährende Entgelt des Kostenträgers sowie weitere Vereinbarungen bezüglich der Leistungsqualität (Olk 2011: 423; Seithe 2012: 130f).

Ein Unterschied in der Berücksichtigung von gemeinnützigen und erwerbswirtschaftlichen Trägern erfolgt innerhalb der Leistungsvergabe nicht mehr (Auflösung des Subsidiaritätsprinzips). Vielmehr sind beide Trägertypen formal gleichrangig zu berücksichtigen, wenn Leistungsqualität und Preisniveau sich entsprechen. Dies führte zu einer deutlichen Konkurrenzsituation zwischen erwerbswirtschaftlichen und gemeinnützigen Trägern (Seithe 2012: 137ff). Die gesetzlichen Grundlagen für die Einführung des Wettbewerbsprinzips finden sich innerhalb des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (KJHG)¹⁵ sowie des Pflegeversicherungsgesetzes (PVG). Im elften Buch der Pflegeversicherung werden durch § 11 Abs. 2 die gemeinnützigen und erwerbswirtschaftlichen Träger explizit als gleichwertig beschrieben (§11 Abs. 2 SGB XI). Innerhalb des KJHG wurden mithilfe der Einführung von § 78 a und 78 g im Jahr 1998 allgemeine Leistungsanbieter (Träger der Leistung) eingeführt (Seithe 2012: 125). Das Verhältnis zwischen öffentlichen und gemeinnützigen Trägern regelte bis dahin das Subsidiaritätsprinzip, das den gemeinnützigen Trägern eine Vorrangstellung einräumte (Bieker 2011: 37; Olk 2011: 416). Im Zuge der Einführung der „Neuen Steuerungsmodelle“ in den 1990er Jahren, weichte der Gesetzgeber dieses immer mehr auf. Die erwerbswirtschaftlichen Träger erfuhren dadurch eine sozialpolitisch gewollte Aufwertung (Olk 2011: 421). Diese führte in den Arbeitsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe sowie der pflegerischen Versorgung älterer Menschen zu vermehrtem Konkurrenzdruck zwischen gemeinnützigen und erwerbswirtschaftlichen Trägern. Neben diesen strukturellen Veränderungen rückte zunehmend die Rolle des

¹⁵ Heute wird meist im Zusammenhang mit dem Kinder- und Jugendhilfegesetz vom SGB VIII gesprochen.

Bürgers in den Mittelpunkt des Interesses. Ziel des „aktivierenden Sozialstaats“ war es, vermehrt die Selbsthilfepotentiale der BürgerInnen zu stärken und deren Eigenverantwortung hervorzuheben (Evers/Heinze/Olk 2011b: 15f). Im Sinne des damals eingeführten Dienstleistungsverständnisses gelten BürgerInnen als PartnerInnen, die ein Interesse daran haben, aktiv am Dienstleistungsprozess beteiligt zu werden. Im Zuge der Bürgerbeteiligung wurde das Prinzip der Regionalisierung eingeführt. Deren Zielsetzung ist eine dezentrale und sozialraumorientierte Organisationsstruktur sozialer Dienstleistungen (Bödege-Wolf/Schellenberg 2010: 107).

Das neue Bürgerverständnis implizierte die Einführung des Dienstleistungsverständnisses in den Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Bevor dies vorgestellt wird, werden die strukturellen Rahmenbedingungen der Einrichtungen Sozialer Arbeit skizziert.

2.2.2 Das Verhältnis von Träger und Einrichtung

In den Ausführungen bezüglich des Verhältnisses von gemeinnützigen und erwerbswirtschaftlichen Trägern wurde bislang vorrangig die übergeordnete Trägerebene berücksichtigt. Wie gestaltet sich jedoch das Verhältnis von Träger und der dazugehörigen Einrichtung?

Bödege-Wolf/Schellberg (2010) beschreiben fünf Idealtypen, die die organisatorische Anbindung von Einrichtungen an übergeordnete Träger charakterisieren. Der erste Typus „*Einheit von Träger und Einrichtung*“ zeichnet sich dadurch aus, dass der Träger die Einrichtung selbst betreibt. Folglich ist er gleichzeitig für die operativen Aufgaben zuständig (ebd.: 173ff). Dieser Typus wird häufig bei kleineren Einrichtungen gewählt, wie z.B. ein Jugendverein, der eine Jugendfreizeitstätte führt. Der zweite Typus „*Träger als Eigentümer*“ zeichnet sich durch eine Trennung von Träger und Einrichtung aus. Der Träger übernimmt meist die übergeordneten Aufgabenbereiche, wie Kontrollaufgaben oder das Treffen strategischer Entscheidungen. Die Einrichtung wird beispielsweise in der Rechtsform einer GmbH mit eigener Geschäftsführung vor Ort geführt. Sie ist somit eigenständig und bezüglich der operativen Aufgaben unabhängig (ebd.: 175f). Der dritte Typus „*Konzernstruktur*“ basiert auf dem vorhergehenden Typus. Es werden mehrere Einrichtungen an einen übergeordneten Träger als GmbH angegliedert, die jedoch trägerunabhängig in ihren jeweiligen Aufgabenbereichen handeln. Der Träger übernimmt hier lediglich Koordinations- und Steuerungsaufgaben (ebd.: 176f). Der vierte Typus „*Verbandsstruktur*“ zeichnet sich durch einen

organisatorischen Aufbau von „unten nach oben“ aus. Einrichtungen sind Verbandsmitglieder des Spitzenverbands durch ihre regionalen Verbandsstrukturen (Regional- oder Kreisverband). Die Spitzenverbände untergliedern sich ferner in Fachverbände, innerhalb derer sich Einrichtungen eines gemeinsamen Arbeitsfeldes zusammenschließen (ebd.: 121ff).

Somit lässt sich abschließend festhalten, dass Einrichtungen Sozialer Arbeit in unterschiedlichsten organisatorischen Varianten an einen übergeordneten Träger angegliedert sein können. Die Einrichtungen der Träger erbringen also, „(...) die direkte, unmittelbare sozialarbeiterische Arbeit (...)“ (Bödege-Wolf/Schellberg 2010: 170). Wie bereits im vorherigen Abschnitt angekündigt, erfolgt nun die Darstellung der Einrichtungen Sozialer Arbeit im Rahmen des Dienstleistungsverständnisses¹⁶.

2.3 Soziale Arbeit als Dienstleistung

Was wird unter „Einrichtungen Sozialer Arbeit als Dienstleistungserbringer“ zunächst verstanden?

Nach Gross (1983) liegt eine soziale Dienstleistung dann vor, wenn eine konkrete Interaktion zwischen AdressatIn und SozialarbeiterIn erfolgt. Als weitere Bedingungen nennt Gross die unmittelbare Leistungserbringung im Rahmen der Interaktion sowie deren direkten „Konsum“ durch Adressaten und Adressatinnen (uno actu Prinzip) (Gross 1983: 91f).

Soziale Dienstleistungen zeichnen sich außerdem durch die nachfolgend beschriebenen Merkmale aus: Das Ergebnis von sozialen Dienstleistungen ist immer immaterieller Natur, d.h. die Interaktion zwischen den Beteiligten ist kaum standardisierbar und rationalisierbar. Des Weiteren treten die Folgen dieser Dienstleistung nicht unmittelbar in Erscheinung. Vielmehr zeigen sie sich zeitlich verzögert. Sie gelten daher als „Erfahrungsgüter“. Zudem ist die Einschätzung der Qualität sozialer Dienstleistungen im Vorfeld für Adressaten und Adressatinnen nur schwer möglich. Daher werden sie auch als Vertrauensgüter bezeichnet (Grunow 2011: 233f). Gross (1983) definiert soziale Dienstleistungen demnach wie folgt: „Sie beinhalten Maßnahmen zur Verbesserung der Handlungsfähigkeit, zur Wiederherstellung der Gesundheit, zur

¹⁶ Soziale Arbeit als Dienstleistung wird in der Literatur aus zwei Blickwinkeln betrachtet. Der sozialwissenschaftliche Diskurs betrachtet die Dienstleistungsorientierung als professionelle Neuorientierung der Sozialen Arbeit. Diese wird als Beitrag zur Professionalisierung Sozialer Arbeit diskutiert. Der sozialpolitische Diskurs hingegen, sieht den Dienstleistungsgedanken im Zusammenhang mit der Modernisierung der öffentlichen Verwaltung, im Zuge eines aktivierenden Sozialstaats (Oechler 2011).

Erhaltung der Arbeitskraft, also Beratung, Behandlung, Pflege, Betreuung und auch Bildung“ (ebd.: 154). Soziale Dienstleitungen zählt Gross zur Gruppe der personenbezogenen Dienstleistungen, da sie sich durch einen besonderen Kontakt auszeichnen (Badura/Gross 1976: 74ff).

Nach Vorstellung der zentralen Merkmale sozialer Dienstleistungen wird deutlich, warum sich die Fachdiskussion in der Sozialen Arbeit besonders auf den Prozess der „Leistungserbringung“ konzentrierte. In das Zentrum des Interesses rückte die beobachtbare Interaktion zwischen AdressatIn und SozialarbeiterIn (Oechler 2011: 259; Dunkel 2011: 190).

Was wird unter einer solchen verstanden? Damit von einer Arbeitsbeziehung im Sinne von sozialen Dienstleistungen gesprochen werden kann, sind mehrmalige sowie länger andauernde Kontakte, die ein persönliches Kennenlernen zweier Personen ermöglichen, notwendig (Dunkel 2011: 190). Dies erscheint deshalb als besonders relevant, da Adressaten bzw. Adressatinnen eine wichtige Stellung einnehmen. „Das *Dienstleistungs*“produkt“ ist bei sozialen Dienstleistungen *die Person des Klienten selbst*“ (Dunkel 2011: 191). Ebenso betont die Einführung des Kunden bzw. Kundinnen Begriffes im Rahmen der Dienstleistungsdiskussion die aktive Rolle der Adressaten und Adressatinnen.

Die Einführung ist jedoch kritisch zu hinterfragen. Die Ausgangslage von „Kunden und Kundinnen“ der Sozialen Arbeit ist eine andere als in der Wirtschaft. Die Mehrheit der „Kunden und Kundinnen“ Sozialer Arbeit bezahlt die Dienstleistung nicht unmittelbar selbst. Vielmehr wird die Vergütung über einen dritten beteiligten Akteur, den öffentlichen Kostenträger, übernommen (ebd.: 190). Des Weiteren weist der Bedarf nach sozialen Dienstleistungen auf einen bestehenden Hilfe- und Unterstützungsbedarf hin. Diese Ausgangslage hat Folgen für den Charakter der Arbeitsbeziehung. Diese zeichnet sich durch eine asymmetrische Struktur zwischen allen Beteiligten aus. Besonders verstärkt wird sie durch das berufsspezifische Fachwissen auf Seiten der SozialarbeiterInnen. Es wird im Sinne einer „stellvertretenden Deutung“ genutzt, um die vorliegenden Problematiken der Adressaten bzw. der Adressatinnen zu verstehen und gemeinsam zu lösen (Dunkel 2011: 190). Es verleiht Sozialarbeitern und Sozialarbeiterinnen eine spezifische Form von Macht, die zu einem besonders verantwortungsvollen Umgang auffordert (Schumacher 2007; Gruber 2009). Die nachstehende Abbildung 3 zeigt das klassische Dreiecksverhältnis in der Sozialen Arbeit, das bereits kurz skizziert wurde.

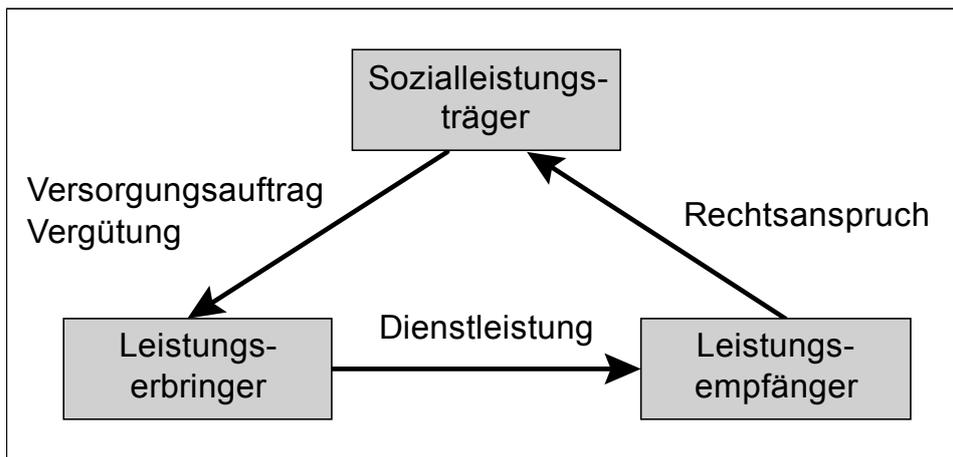


Abb. 3: Dreiecksverhältnis in der Sozialen Arbeit (nach Bödege-Wolf/Schellberg 2010: 70).

Als Kunden und Kundinnen Sozialer Arbeit werden somit einerseits alle direkten HilfeempfängerInnen, wie auch die öffentlichen Kostenträger verstanden. Diese definieren im Rahmen des Kontraktmanagements die Rahmenbedingungen der Dienstleistung. Die Rolle der Adressaten bzw. der Adressatin wird dadurch gekennzeichnet, dass sie die soziale Dienstleistung erhalten. Ein besonderes Merkmal dieser Dienstleistung ist dabei der spezifische Charakter der Arbeitsbeziehung, die dem Leistungsprozess zugrunde liegt. SozialarbeiterInnen berücksichtigen somit einerseits die an sie herangetragenen Anforderungen seitens der hilfebedürftigen Personen sowie andererseits die Vorgaben des Kostenträgers sowie des übergeordneten Trägers (Dunkel 2011: 192). Dunkel leitet aus diesem klassischen Dreiecksverhältnis ein „objektives Strukturdilemma“, ab das im Spannungsfeld fachlicher Qualitätsansprüche auf der einen Seite sowie Forderungen nach ökonomischer Effizienz auf der anderen Seite steht¹⁷ (ebd.: 192).

Welche zentralen Erkenntnisse lassen sich abschließend festhalten? Einrichtungen der Sozialen Arbeit sind an unterschiedliche Trägerstrukturen angebunden. Sie erbringen im Rahmen des bereits vorgestellten Dreiecksverhältnisses sozialraumorientierte, soziale Dienstleistungen. Diese können nach Stationen des klassischen Lebenslaufs, besonderen Problemlagen und Methoden Sozialer Arbeit unterschieden werden (Müller 2013: 761). Grundsätzlich erbringen sie unterschiedliche Hilfearten (Beratung, Begleitung, Erziehung, Bildung) durch den Einsatz verschiedener Methoden (Einzelfallhilfe, Gruppen- und Gemeinwesenarbeit) für unterschiedlichste Zielgruppen (Kinder, Jugendliche, Erwachsene, ältere Menschen, Menschen mit Migrati-

¹⁷ Zur Ökonomisierungsdiskussion in der Sozialen Arbeit und deren Auswirkungen vgl. Seithe (2012); Eichinger (2009) und Stummbaum (2012).

onshintergrund usw.) mit sozialen Problemen (Ausstattungs- und Austauschproblematiken)¹⁸.

3. Whistleblowing in Einrichtungen Sozialer Arbeit

Wie die bisherigen Ausführungen zeigen, wird unter „Whistleblowing“ eine besondere Form des Hinweisens verstanden. Als Voraussetzungen werden sowohl personenbezogene Vermutungen über ein Fehlverhalten oder Missstände, als auch das Vorliegen eines relevanten Missstandes bzw. eines personenbezogenen Fehlverhaltens beschrieben. Der Whistleblower bzw. die Whistleblowerin teilt dieses geeigneten Stellen bzw. Personen mit. Gleichzeitig nimmt die hinweisende Person persönliche und berufliche negative Folgen in Kauf und zeichnet sich durch eine am Gemeinwohl orientierte Grundhaltung aus. Des Weiteren wurden die Einrichtungen Sozialer Arbeit und deren strukturelle Besonderheiten gezeigt. Daher stellt sich nunmehr die Frage, was unter Whistleblowing in Einrichtungen der Sozialen Arbeit zu verstehen ist. Im Folgenden werden zunächst die relevanten Vorschriften bzw. Vorgaben der Profession Sozialer Arbeit vorgestellt. Deren Nicht-Beachtung stellen ein potentielles Risiko sowohl für die Adressaten und Adressatinnen Sozialer Arbeit, die Profession, als auch für das Allgemeinwohl einer Gesellschaft dar.¹⁹

3.1 Professionsethische Vorgaben

In der Literatur finden sich unterschiedliche Bezeichnungen für die normativen Leitprinzipien Sozialer Arbeit. Schumacher (2007) spricht von berufsethischem Selbstverständnis und der Berufsethik, Lob-Hüdepohl (2007) von der Professionsmoral und der Professionsethik, Pieper (2007) von der Berufsmoral und Gruber (2009) vom Ethos Sozialer Arbeit. Trotz der verwendeten unterschiedlichen Bezeichnungen in der Literatur, fällt eine Gemeinsamkeit der Autoren und der Autorin auf. Die geltenden normativen Vorstellungen basieren auf Werten. Unter diesen „(...) versteht man

¹⁸ Diese Ausdifferenzierung Sozialer Arbeit spiegelt sich beispielsweise auch an der Gestaltung von Inhaltsverzeichnissen einzelner Veröffentlichungen zur Sozialen Arbeit wider (vgl. Bieker/Floercke 2011; Otto/Thiersch 2011).

¹⁹ Jasper (1999) weist in seinen Ausführungen über Whistleblowing darauf hin, dass die Nicht-Einhaltung von Gesetzen, Berufsstandards und persönlichen moralischen Vorgaben als Voraussetzungen für ein Whistleblowing angesehen werden können. Daher werden in diesem Abschnitt die wichtigsten geltenden normativen und gesetzlichen Vorgaben kurz vorgestellt. Auf eine ausführlichere Einführung in die geltenden Gesetze muss jedoch aufgrund der breiten Thematik verzichtet werden, da der Schwerpunkt der Arbeit auf den geltenden normativen Prinzipien Sozialer Arbeit liegt.

die bewußten [sic] oder unbewußten [sic] Orientierungsstandards und Leitvorstellungen, von denen sich Individuen und Gruppen bei ihrer Handlungswahl leiten lassen“ (Horn 1997: 332).

Welche zentralen Werte kennzeichnen somit das Handeln in der Sozialen Arbeit? Pieper (2007) beantwortet diese Frage und spricht von „Werten der westlichen Zivilisation als normatives Gerüst für eine moralische Praxis“ (ebd.: 8). Die folgende Abbildung 4 zeigt die drei von Pieper definierten Wertegruppen.

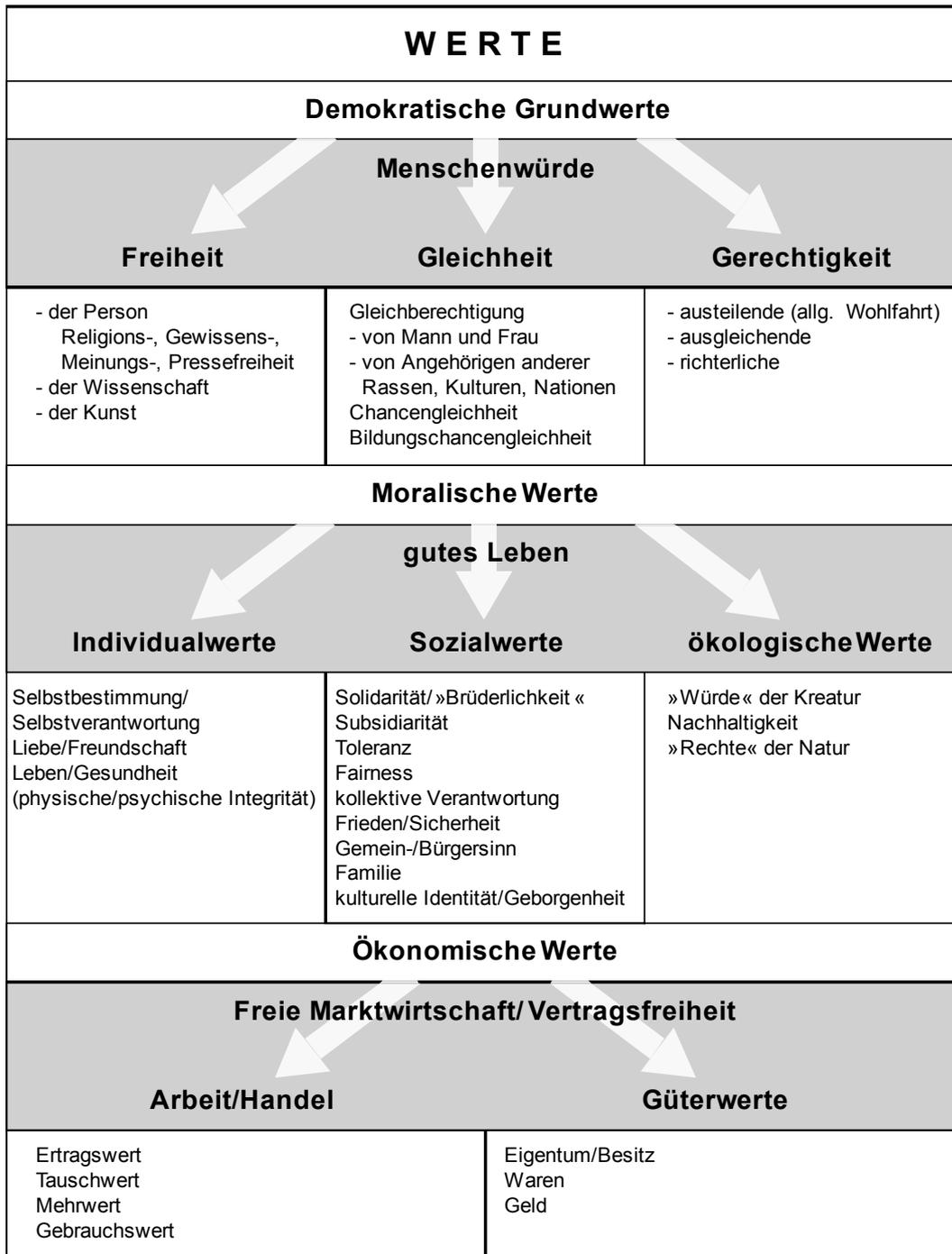


Abb. 4: Wertegruppen (nach Pieper 2007: 8).

3.1.1 Das normative Gerüst: das Menschenbild in der Sozialen Arbeit

Die demokratischen bzw. ethischen Grundwerte als oberste Wertegruppe operationalisieren sich im Begriff der Menschenwürde. In der Definition Sozialer Arbeit durch die International Federation of Social Workers (IFSW) wird erkennbar, worauf sich Soziale Arbeit im Kern bezieht.

„The social work profession promotes social change, problem solving in human relationships and the empowerment and liberation of people to enhance well-being. Utilising theories of human behaviour and social systems, social work intervenes at the points where people interact with their environments. Principles of human rights and social justice are fundamental to social work“ (ISFW 2012: o.S.).

Der primäre Bezugspunkt sozialarbeiterischen Handelns ist der Mensch. Soziale Arbeit benötigt daher ein Menschenbild, an dem sie ihr Handeln ausrichtet. „Soziale Arbeit braucht ein allgemeines Menschenbild, das im Diskurs Bestand hat und das zugleich Anliegen der Gesellschaft, d.h. gemeinsame Interessen der darin umfassten Individuen, trägt“ (Schumacher 2007: 215f). Ausgangspunkt dieses Menschenbildes ist die Annahme, dass der Mensch ein vernunftbegabtes, soziales Wesen ist²⁰ (ebd.: 213). Lob-Hüdepohl (2007) spricht im Zusammenhang mit dem Menschenbild vom „normativen Fundament Sozialer Arbeit“²¹ (ebd.: 118).

Der Mensch als vernunftbegabtes Wesen zeichnet sich dadurch aus, dass er in der Lage ist, sein Handeln an selbst gesetzten Regeln auszurichten. Folglich handelt der Mensch autonom. „Mit ihm [Autonomie – Anmerkung d. Verf.] verbinden sich in der Regel die höchsten Ansprüche eines gelingenden Lebens. Autonomie steht für Eigenständigkeit, Selbstbehauptung und Unabhängigkeit“ (Lob-Hüdepohl 2007: 126). Das Wort leitet sich aus dem griechischen „autos = selbst“ und „nomos = Gesetz“ ab

²⁰ Diese Sichtweise des Menschen geht auf die Zeit der Aufklärung zurück. Die Vorstellung vom Menschen als ein vernunftbegabtes und soziales Wesen basiert auf Immanuel Kant. „Autonomie ist also der Grund der Würde menschlichen und jeder vernünftigen Natur“ (Kant/Kraft/Schönecker 1999: 63).

²¹ Das Menschenbild basiert auf dem Gedanken der Menschenwürde und den daraus folgenden Menschenrechten. Das Wesen der Menschenwürde wird mit materiellen und immateriellen Bedürfnissen verbunden, die ihren Ausdruck in den Menschenrechten finden. Menschenrechte lassen sich in persönliche Freiheitsrechte, politische Rechte sowie Kultur- und Sozialrechte unterteilen (Lob-Hüdepohl 2007: 123). Die Menschenrechte finden innerhalb Sozialer Arbeit besondere Berücksichtigung bei Staub-Bernasconi. Die Zielsetzung Sozialer Arbeit als Menschenrechtsprofession ist es demnach, in der direkten Arbeit mit Adressaten und Adressatinnen menschliches Wohlbefinden durch angemessene Bedürfnisbefriedigung zu schaffen sowie Lernprozesse zu initiieren, die eine solche langfristig ermöglichen. Die indirekte Arbeit an und mit gesellschaftlichen Strukturen zielt auf die Sicherung sozialer Gerechtigkeit und sozialem Wandel, in Form gerechter Rahmenbedingungen ab, die eine angemessene Bedürfnisbefriedigung sicherstellen (Staub-Bernasconi 2007b: 27).

(ebd.: 126f). Der Mensch ist folglich aus sich selbst heraus in der Lage, sein Handeln anhand eigener, selbst festgelegter Regeln auszurichten. Er besitzt die Freiheit selbstbestimmt zu handeln und sein Leben gemäß seinen eigenen Vorstellungen zu gestalten (ebd.: 127). Der Mensch wird in der Sozialen Arbeit daher als Person gesehen. Spaemann (1996) beschreibt dieses Verständnis anhand eines zentralen Kriteriums: „Es kann und darf nur ein einziges Kriterium für Personalität geben: die biologische Zugehörigkeit zum Menschengeschlecht. (...) Das Sein der Person ist das Leben eines Menschen“ (ebd.: 264). Der Personalitätsstatus ist folglich für Spaemann nicht verhandelbar.

Das Recht auf Autonomie des Menschen steht somit deutlich im Mittelpunkt. Allerdings beinhaltet dieses Recht ebenfalls Pflichten. Wenn der Mensch frei und selbstbestimmt handelt, muss er für diese Handlungen auch Verantwortung übernehmen (Gruber 2009: 58). Somit ist der Mensch in seinen Handlungen nicht völlig frei. Die Fähigkeit zur aktiven Selbstgesetzgebung macht es demnach erforderlich das eigene Handeln kategorisch zu überprüfen: „*Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, daß [sic] sie ein allgemeines Gesetz werde*“ (Kant/Kraft/Schönecker 1999: 45). In diesem Zusammenhang spricht Lob-Hüdepohl von der aktiven Form der Selbstgesetzgebung (Lob-Hüdepohl 2007: 127). Diese wird durch eine weitere passive Form von Autonomie ergänzt. Kant spricht vom praktischen Imperativ. „*Handle so, daß [sic] du die Menschheit, sowohl in deiner Person als in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchest*“ (Kant/Kraft/Schönecker 1999: 54f). Der Zweck des Menschen ist sein „Menschsein an sich“, also der Eigenwert jedes Menschen. Sowohl der kategorische, als auch der praktische Imperativ begründen die menschliche Autonomie (Kant/Kraft/Schönecker 1999: 63).

Diese verpflichtet aber ebenso zur Anerkennung und Respektierung der Autonomie anderer. „Menschenwürde fordert, im Mitmenschen das andere Ich zu sehen, dem ich das schulde, was ich für mich selbst beanspruche: Solidarität, Chancengleichheit, Fairness, Toleranz, das Recht auf freie Selbstverwirklichung“ (Pieper 2007: 9).

3.1.2 Selbstverständnis Sozialer Arbeit

Die aus den demokratischen Grundwerten folgenden moralischen Werte, bilden die mittlere Wertegruppe. Sie sollen zum gelingenden und guten Leben aller Menschen beitragen. Sie gliedern sich in Individual- und Sozialwerte. Das Nebeneinander von

Individual- und Sozialwerten gewährleistet einerseits die Freiheit jedes Einzelnen und andererseits ein gemeinschaftsförderndes Miteinander aller Menschen. Ziel ist es „(...) als Mensch unter Menschen zu leben“ (Schumacher 2013: 134). Die Voraussetzung dafür ist jedoch eine intakte Umwelt, deren Schutz die Autorin der Gruppe der moralischen Werte zuordnet (Pieper 2007: 8).

Die *Berufsmoral* Sozialer Arbeit verortet Pieper zwischen Individual- und Sozialwerten. Aufgabe der Berufsmoral ist es, Autonomie und Solidarität zu vernetzen. „Das Ich muss dem Wir und das Wir muss dem Ich sozialverträglich gemacht werden“ (Pieper 2007: 9). Diese Verortung der Berufsmoral hat jedoch Folgen, sowohl für das Selbstverständnis Sozialer Arbeit, als auch für deren strukturelle Gestaltung. Die in diesem Zusammenhang diskutierten Mandatsverständnisse können daher als Ausdruck verstanden werden, diesen widersprüchlichen Auftrag im alltäglichen Handeln zu veranschaulichen²². Nichtsdestotrotz besteht die Frage, wie Individual- und Sozialwerte im Sinne des oben beschriebenen ethischen Verhältnisses angemessen miteinander zu vereinbaren sind.

Schumacher (2007) schlägt in diesem Zusammenhang vor, von einem Gesellschaftsmandat Sozialer Arbeit auszugehen. „Sie [Soziale Arbeit – Anmerkung d. Verf.] beruht auf einer Vertretung der Interessen von einzelnen Mitgliedern der Gesellschaft dieser als Ganzer gegenüber und zugleich auf der Interessenwahrung des Ganzen gegenüber diesen Mitgliedern“ (Schumacher 2007: 68). Dieser gesellschaftliche Auftrag konzentriert sich auf die Vermittlungstätigkeit von Sozialer Arbeit zwischen Individual- und Gemeinschaftsinteressen. Er macht Soziale Arbeit zum „(...) *sozialen Gewissen* der Gesellschaft (...)“ (ebd.: 68). Soziale Arbeit übernimmt aus diesem Verständnis heraus eine entscheidende Vertretungsfunktion der Gesellschaft. Sie beobachtet, überwacht und gestaltet im Bedarfsfall gesellschaftliche Entwicklungen, die sowohl die Gesellschaft als Ganzes, als auch die in ihr lebenden Menschen betreffen. Sie tut dies unabhängig und autonom (ebd.: 69).

Solidarität und Subsidiarität bilden die diesem Gesellschaftsmandat zugrundeliegenden Prinzipien (Schumacher 2007: 70; Pieper 2007: 8; Lob-Hüdepohl 2007: 129). Solidarität verstanden im Sinne von Austauschgerechtigkeit, basiert auf sog. Rezip-

²² In der Fachliteratur sind die am häufigsten beschriebenen Mandatsverständnisse das doppelte Mandat nach Bönisch/Lösch (1973) sowie das Triplemandat nach Staub-Bernasconi (2007c). Neben diesen wird ferner das vierfache Mandatsverständnis von Röh (2006) und das Gesellschaftsmandat von Schumacher (2007) diskutiert. Zur weiteren Vertiefung sei auf die jeweiligen Autoren und die Autorin verwiesen.

rozitätserwartungen (Lob-Hüdepohl 2007: 133). Sie umfasst alle Unterstützungsformen der Stärkeren für die Schwächeren. Subsidiarität hingegen beinhaltet die Nachrangigkeit fachlicher und externer Unterstützung vor vorhandenen Selbsthilfepotentialen des Menschen (ebd.: 71). Erst wenn die eigenen Fähigkeiten zur Lebensführung nicht mehr ausreichen, wird externe Unterstützung legitim. Subsidiarität beinhaltet folglich ebenso Verantwortungsübernahme. Das Ziel von Subsidiarität ist es, individuelle Verantwortung zu fördern bzw. die Fähigkeit zur Eigenverantwortung zu schaffen, wenn sie nicht in ausreichendem Maße vorhanden ist (Gruber 2009: 63). Das Ziel von solidarischem und subsidiärem Handeln ist sozialer Interessensausgleich (*soziale Gerechtigkeit*). Dies lässt sich jedoch nur sicherstellen, wenn Menschen füreinander solidarisch eintreten. Diese Pflicht leitet sich aus dem gesetzlichen Gleichheitsgrundsatz („*iustitia legalis*“) aller Menschen ab (Lob-Hüdepohl 2007: 130; Schumacher 2013: 131).

Der allgemeine Gerechtigkeitsbegriff differenziert sich in *Verteilungs- und Austauschgerechtigkeit* als weitere Prinzipien im Rahmen des Gesellschaftsmandats (Gruber 2009: 82f; Lob-Hüdepohl 2007: 130; Schumacher 2013: 131). Verteilungsgerechtigkeit („*iustitia distributiva*“) steht für die allgemeinen materiellen und immateriellen Zuwendungen einer Gesellschaft an ihre MitgliederInnen. Sie zielt auf die Sicherung einer ausreichenden materiellen Versorgung. Austauschgerechtigkeit („*iustitia commutativa*“) zielt darauf ab, bestehende Ungleichheiten zwischen Privatpersonen aufzuheben (Lob-Hüdepohl 2007: 130; Gruber 2009: 82; Schumacher 2013: 131). Soziale Arbeit berücksichtigt in ihrem gesellschaftlichen Auftrag alle drei Ausprägungen des Gerechtigkeitsbegriffes. Sie zielt auf die Einhaltung von Regeln, sie stellt materielle und immaterielle Unterstützungsleistungen zur Verfügung und sie handelt selbst im solidarischen Auftrag der Gesellschaft (Schumacher 2013: 131). „Gerechtigkeit versteht sie [Soziale Arbeit – Anmerkung d. Verf.] über den Anspruch eines Menschen, in der sozialen Gemeinschaft die Zuwendung zu erhalten, die für ein menschenwürdiges und selbstbestimmtes Leben notwendig ist“ (Schumacher 2013: 132f).

Neben diesen bisher genannten Prinzipien nennt Lob-Hüdepohl (2007) die *Nachhaltigkeit* als ein weiteres wichtiges Prinzip. Er versteht darunter besonders eine sozialökologische und menschenorientierte Nachhaltigkeit. (ebd.: 133f). Auch Pieper (2007) erwähnt diese innerhalb der ökologischen Werte (vgl. Abb. 4 auf Seite 37). Die sozialökologische Komponente der Nachhaltigkeit berücksichtigt ein effektives

Wirtschaften mit vorhandenen, aber begrenzten Ressourcen. Nachhaltigkeit heißt somit, dass „(...) deren Verbrauch an Ressourcen innerhalb eines bestimmten Zeitraumes nicht größer ist als deren Nachwuchs bzw. deren Substitution durch andere Ressourcen“ (Lob-Hüdepohl 2007: 134). Die auf das Individuum bezogene Komponente der Nachhaltigkeit beinhaltet eine langfristige Perspektive von menschenwürdigem Leben. Sie zielt auf Lernprozesse, die entsprechende Kompetenzen und Fähigkeiten von Menschen sicherstellen, um künftige Belastungen bewältigen zu können (Lob-Hüdepohl 2007: 134).

Abschließend lässt sich festhalten, dass die zentralen ethischen Bezugspunkte des Selbstverständnisses Sozialer Arbeit durch ein verbindliches Menschen- und Gesellschaftsverständnis entstehen. Ein solches Verständnis von Sozialer Arbeit verdeutlicht den Vermittlungsauftrag von Sozialer Arbeit und die darin liegenden Herausforderungen. Diese bestehen in der Vermittlung zwischen den Interessen einzelner GesellschaftsmitgliederInnen und der Gesellschaft als Ganzes. Basierend darauf leiten sich Werte wie Verantwortung, Gerechtigkeit, Solidarität, Toleranz, Subsidiarität und Nachhaltigkeit ab. Aus diesen können des Weiteren vier professionsmoralische Grundhaltungen für das berufliche Handeln gefolgert werden. Ansatzpunkt des tatsächlichen beruflichen Handelns ist die bereits in Kapitel I, Punkt 2.3 erwähnte Beziehungsstruktur zwischen SozialarbeiterInnen und Adressaten bzw. Adressatinnen (Schumacher 2007: 108; Lob-Hüdepohl 2007: 138).

„Diese asymmetrische Grundstruktur mag einmal mehr, einmal weniger stark ausgeprägt sein. Sie zu leugnen wäre fatal; sie durch eine entsprechende Begegnungshaltung des Professionellen in einer Weise zu wenden, die den Adressaten innovative Perspektiven eigener Lebensführung eröffnet, ist dagegen oberste ethische Maxime“ (Lob-Hüdepohl 2007: 138).

Lob-Hüdepohl (2007) beschreibt diese grundsätzliche Begegnungshaltung in Form von vier Grundhaltungen. Die „aufmerkende“ Grundhaltung berücksichtigt den unterstützungssuchenden Menschen in besonderer Weise. Nicht die geschilderten Problemlagen stehen im Zentrum des Interesses, sondern der hilfesuchende Mensch selbst (ebd.: 138). Dieser erfährt wohlwollende Aufmerksamkeit und Hilfe für ein gelingendes Leben. Aufmerksame menschliche Begegnung erfordert infolgedessen Achtsamkeit. Diese zweite Grundhaltung berücksichtigt einerseits vorhandene, aber nicht direkt zugängliche Ressourcen von Adressaten und Adressatinnen. Anderer-

seits impliziert sie aber auch Offenheit gegenüber Veränderungsprozessen auf Seiten der Adressaten und Adressatinnen sowie Sozialarbeitern bzw. Sozialarbeiterinnen (ebd.: 141). Eine zentrale Rolle für die praktische Umsetzung von Achtsamkeit spielt eine tolerante Grundhaltung, die die Andersartigkeit des Gegenübers grundsätzlich anerkennt und wertschätzt (Gruber 2009: 75). Des Weiteren wird von einer „assistierenden Grundhaltung“ gesprochen, die Lernprozesse ermöglicht. Lop-Hüdepohl unterscheidet dabei zwischen einer unterweisenden und einer unterbrechenden Assistenz (ebd.: 143). Die unterweisende Assistenz zielt auf Aufklärung und Veränderung dekonstruktiver Verhaltens- und Lebensweisen von Adressaten und Adressatinnen. Sie hat jedoch einen entscheidenden Nachteil: sie verhindert die Selbsterkenntnis und damit intrinsisch motivierte Lern- und Reflexionsprozesse auf Seiten der Adressaten und Adressatinnen (ebd.: 143). Die unterbrechende Assistenz hingegen stoppt dekonstruktives Verhalten um neue Lernprozesse anzuregen (ebd.: 143). Reicht die assistierende Grundhaltung allerdings nicht aus, wird eine weitere Grundhaltung nötig. Unter einer „anwaltschaftlichen Haltung“ versteht Lob-Hüdepohl eine vorübergehende oder dauerhafte Interessenvertretung (ebd.: 143f). Eine solche muss jedoch immer unter dem Blickwinkel der Rechenschaftspflicht betrachtet werden. Eine Interessensvertretung durch Dritte muss sich immer an den maßgeblichen Wünschen der Adressaten und Adressatinnen orientieren. Die stellvertretende anwaltschaftliche Entscheidungskompetenz gilt lediglich als „geliehene Vollmacht“ (ebd.: 144).

Die hier im Rahmen der beiden Wertegruppen beschriebenen Vorstellungen, Prinzipien und Haltungen bilden die Basis normativer Leitvorstellungen Sozialer Arbeit. Diese gründen auf allgemeingültigen, anerkannten Werten und entsprechen einem demokratischen Grundverständnis (Pieper 2007: 8)²³.

Auch die noch ausstehende dritte und letzte Wertegruppe der ökonomischen Werte (vgl. Abb. 4 in Kapitel I, Punkt 3.1) sind Bestandteil des allgemeinen demokratischen Grundverständnisses. Die dritte Gruppe bilden somit die **ökonomischen Werte**. Diese regeln einerseits Arbeit und Handel in einer von Menschen organisierten freien, sozialen Marktwirtschaft. Andererseits organisieren diese ebenso die Vertragsfrei-

²³ Auch die Prinzipien von Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit gehören zum Selbstverständnis Sozialer Arbeit; allerdings immer unter dem Blickwinkel die professionsethischen Standards einzuhalten (Schumacher 2007: 105).

heit, daraus resultierende Rechte und Pflichten und damit die Erwirtschaftung von Gütern wie Eigentum, Waren und Geld (Pieper 2007: 8).

Die bisherigen Ausführungen bezüglich des Werterahmens Sozialer Arbeit verweisen auf eine Art „moralischen Orientierungswissens“ für die Praxis, wie auch für deren sozialpolitischen und institutionellen Rahmen (Lob-Hüdepohl 2007: 118). Die Orientierung anhand der Leitprinzipien Menschenwürde, Menschenrechten und sozialer Gerechtigkeit, verweist auf eine vergleichsweise hohe ethische Orientierung von Profession und Disziplin Sozialer Arbeit. Es bleibt jedoch festzuhalten, dass sie als allgemeine Vorgaben angesehen werden können, da sie konkrete Praxisfragen nicht beantworten. Vielmehr ist es durch die Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen erforderlich, diese Leitprinzipien entsprechend der jeweiligen Handlungssituation zu operationalisieren. Von der Person erfordert es eine entsprechende Urteilsfähigkeit (Pieper 2007: 6). Auf eine entscheidende Tatsache muss hingewiesen werden. Der Operationalisierungsprozess ist allein von der jeweiligen Person abhängig. Bewertungen und Entscheidungen in konkreten Situationen sind somit immer personenbezogene Entscheidungen.

3.1.3 Skizze der Professionsethik

Das beschriebene Selbstverständnis wird durch die Professionsethik reflektiert (Lob-Hüdepohl 2007: 118). Eine solche liegt bislang für die deutsche Soziale Arbeit jedoch nicht vor. Schumacher (2007) skizziert diese erstmals in Form von vier Säulen (vgl. Abb. 5). Das Gesellschaftsmandat basiert auf einem Demokratieverständnis, mit dem Ziel Ausgleich und Teilhabe sowie ein friedliches Miteinander aller Gesellschaftsmitglieder zu gewährleisten. Das demokratische Verständnis als gesetzlicher Rahmen wirkt in alle Ebenen Sozialer Arbeit hinein. Um dies sicherzustellen, ist eine besondere Aufmerksamkeit der Profession für unerwünschte gesellschaftliche Entwicklungen notwendig sowie die Bereitschaft sich diesen entgegen zu stellen. Das Neben- und Miteinander von Hilfe und Kontrolle begründet sich aus dem gesellschaftlichen Auftrag, zwischen Individual – und Gemeinschaftsinteressen zu vermitteln, um ein soziales Miteinander abzusichern (Schumacher 2007: 279).

| Das gesellschaftliche Mandat | Das Menschenbild | Das berufliche Handeln | Die persönliche Haltung |
|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Demokratieverständnis • Sensibilität für gesellschaftliche Entwicklungen • Bereitschaft, sich neuen Herausforderungen zu stellen • Praxis der Hilfe und Kontrolle | <ul style="list-style-type: none"> • Personenverständnis • Wertezusammenhang der abendländischen Kultur • Distanzierung gegenüber allen Formen der Gewalt | <ul style="list-style-type: none"> • Führungshandeln • Expertentum • Wirtschaftlichkeitspflicht • Wissenschaftlichkeit • Prinzip der Ökologie • Politische Einmischung • Subsidiarität statt Paternalismus | <ul style="list-style-type: none"> • Mitgefühl • Tugendhaftigkeit • Höflichkeit • Zivilcourage |

Abb. 5: Die vier Säulen der Berufsethik (nach Schumacher 2013: 161).

Das Menschenbild basiert auf der Vorstellung des Menschen als vernunftbegabtes und soziales Wesen. Der Mensch gilt als Person (vgl. Kapitel I, Punkt 3.1.1). Diese Vorstellung ist eingebettet in einen abendländischen Kulturrahmen, der die Anwendung jedweder Formen von Gewalt ablehnt (ebd.: 280f).

Das alltägliche berufliche Handeln fußt auf diesen beiden ersten Säulen. Es wird als Führungshandeln gegenüber den Adressaten und Adressatinnen verstanden. Es zeichnet sich durch Wissens- und Handlungsmacht der SozialarbeiterInnen aus. Ferner beinhaltet es die Verpflichtung gesellschaftliche Ressourcen, unter dem Aspekt von Wirtschaftlichkeit, einzusetzen sowie das jeweilige Handeln wissenschaftlich zu begründen. Gleichzeitig setzt es sich für die natürlichen und sozialen Umwelten ein und gestaltet diese, falls notwendig, mit. Folglich ist berufliches Handeln immer auch politisches Handeln mit einem besonderen Wertebezug, der gerade unter ausgeprägten neoliberalen politischen Strömungen argumentativ dargelegt werden muss. Da das berufliche Handeln auf den Menschen zielt, handelt es immer subsidiär und berücksichtigt vorhandene Selbsthilfepotentiale der Adressaten und Adressatinnen (ebd.: 282).

Die persönliche Haltung von Sozialarbeitern und Sozialarbeiterinnen ist geprägt von Mitgefühl und der Fähigkeit, sich in die Person als Gegenüber einzufühlen und ihr daher respektvoll zu begegnen. Die gegenseitige Verantwortung, die sich aus dem geltenden Menschenbild ableitet, beinhaltet die Pflicht zur wechselseitigen Hilfe. Eine empathische und wertschätzende Haltung, die Höflichkeit mit einschließt, ist die Fol-

ge. Als einen letzten Punkt prägt eine zivilcouragierte Haltung die Person des Sozialarbeiters und der Sozialarbeiterin, die sich in Form von mutigen Entscheidungen widerspiegelt (ebd.: 283).

Das Ziel dieses Abschnitts war es in die ethischen Bezugspunkte Sozialer Arbeit einzuführen. Vor diesem Hintergrund wird der Wertebezug der Profession und der Disziplin Sozialer Arbeit deutlich. Eine weitere wesentliche Rolle spielen jedoch die persönlichen, moralischen Einstellungen von Sozialarbeitern und Sozialarbeiterinnen.

3.2 Personenbezogene, moralische Einstellungen

Neben den allgemeinen normativen Vorgaben spielen die persönlichen Einstellungen und Werthaltungen eine weitere wichtige Rolle für das tägliche Handeln in der Praxis. Pieper (2007) spricht von einem doppelten ethischen Bezug. Sie geht davon aus, dass sich die Berufsmoral aus zwei Komponenten zusammensetzt. Zur Berufsmoral gehören einerseits die persönlichen Einstellungen und Ansichten von Menschen über ihre ausgeübte berufliche Tätigkeit. Andererseits zählen ebenfalls die allgemeingültigen Regeln eines Berufes dazu, die den offiziellen Handlungsrahmen festschreiben (Pieper 2007: 2). Die Praxis ist von alltäglichen Handlungen und Entscheidungen geprägt. Nicht-handeln und nicht-entscheiden ist daher so gut wie unmöglich. Folglich heißt dies, die Person muss grundsätzlich handeln. „*Mensch sein heißt handeln müssen*“ (Ludwig/Kant 2012: 9). Vor der Handlung steht jedoch immer die Entscheidung für oder gegen eine Handlung. Die Entscheidungsfindung ist personenbezogen und damit von Mensch zu Mensch unterschiedlich, da sie wesentlich durch das eigene Selbstverständnis, dem Selbstbild sowie der Urteilskraft des Menschen geprägt wird (Pieper 2007: 2). Die jeweilige moralische Entwicklung des Menschen spielt daher eine zentrale Rolle. Unter Moral werden „(...) alle von einem Menschen oder einer Gesellschaft als richtig und wichtig anerkannten Normen und Ideale des guten und richtigen Sichverhaltens (...)“ verstanden (Kettner 2006: 426). Bezogen auf die individuelle Person meint Moral den jeweiligen Charakter, die Haltungen der Person sowie die Orientierung am eigenen Gewissen und den daraus folgenden Handlungen (ebd.: 426). Gruber (2009) spricht vom Gewissen als Entscheidungs- und Kontrollinstanz des Menschen, vor dem sich dieser selbst zu verantworten hat (ebd.: 163). Die individuelle Moral sieht Kohlberg (1996) als das Ergebnis eines sozialen Lernprozesses von Individuen als Gesellschaftsmitglieder an. Individuelle Moral beinhaltet

tet folglich die Fähigkeit der Person moralisch urteilen zu können und dieses Urteil zu begründen. Dabei berücksichtigt die Person neben ihrer individuellen Perspektive ebenso die soziale Perspektive ihrer Handlungen (Kohlberg 1996: 125f)²⁴.

Eine besondere moralische Einstellung von Fachkräften in der Sozialen Arbeit sieht Herzka (2013). Der Autor vertritt die These, dass Fachkräfte in den „helping professions“ (Thomson/Thompson 2008: X) eine hohe Eigenmotivation für ihren Beruf aufweisen. Diese korrespondiert mit einem ebenfalls ausgesprochen hohem Autonomiebestreben der Fachkräfte und dem Wunsch nach Mitgestaltung und Teilhabe in den Einrichtungen der Sozialen Arbeit (Herzka 2013: 21). Diese These entspricht dem postkonventionellen Niveau der Stufe 6 von Kohlbergs Moraltheorie. Diese Stufe der Moralentwicklung beinhaltet die Orientierung an grundlegenden ethischen Prinzipien, die sich der Mensch selbst setzt, unabhängig ob diese den gängigen gesellschaftlichen Vorstellungen entsprechen. Werden die Prinzipien der Profession (vgl. Kapitel I, Punkt 3.1) mit der sechsten Stufe der Moralentwicklung in Bezug gesetzt, können diese durchaus den von Herzka erwähnten individuellen Moralprinzipien der SozialarbeiterInnen entsprechen. Allerdings lassen sich individuelle Moralprinzipien nicht immer mit der praktischen Ausübung eines Berufes in hierarchischen Strukturen vereinbaren. Genau diesen Konflikt beschreibt Pieper (2007).

„Es hat den Anschein, als würden wir alle zur Autonomie erzogen, um dann bei der Ausübung eines Berufes festzustellen, dass autonomes Handeln dort nur ganz wenigen vorbehalten ist, obwohl die jeweilige fachliche Kompetenz unbestritten ist und sich alle in gleicher Weise dem Standesethos verpflichtet fühlen“ (ebd.: 5).

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass sowohl professionsethische wie auch moralische Vorgaben und Standards als Bewertungskriterien gelten. Im Falle der professionsethischen Vorgaben und moralischer Vorstellung, ist davon auszugehen, dass sich diese nicht völlig widersprechen. Vielmehr sind Diskussionen über die Ausprägungen der professionsethischen Vorgaben wahrscheinlich (vgl. Kapitel I, Punkt 3.1). Neben den allgemeinen, normativen Leitprinzipien Sozialer Arbeit als grundlegende ethische Bezugspunkte der Profession und personenbezogener moralischer Vorgaben, gelten des Weiteren trägerspezifische Vorgaben. Die Ausführun-

²⁴ Eine detaillierte Beschreibung der drei Moralniveaus sowie der dazugehörigen sechs Moralstufen von Kohlberg findet sich in seinem Buch „Die Psychologie der Moralentwicklung“ (1996: 126-142).

gen dieses Abschnitts beschränken sich allerdings auf die wichtigsten Vorschriften und Inhalte. An geeigneter Stelle wird daher auf weiterführende Literatur verwiesen.

3.3 Trägerbezogene Vorschriften

Die Träger der Sozialen Arbeit sind in eine spezifische Struktur eingebunden (vgl. Kapitel I, Punkt 2.2). Aus dieser folgen bestimmte, vertragliche Pflichten. Diese erstrecken sich über gesetzliche Vorgaben und Vertragsvereinbarungen, bis hin zur Umsetzung des jeweils gültigen ideellen Selbstverständnisses für die Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege. Darüber hinaus sind die Träger auch Arbeitgeberorganisationen. Daher spielen arbeitsrechtliche Vorschriften ebenso eine Rolle.²⁵

3.3.1 Verpflichtungen des Trägers als Leistungserbringer

Die geänderten Rahmenbedingungen durch die Einführung der „Neuen Steuerungsmodelle“ (vgl. Kapitel I, Punkt 2.2.1) führte zu Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsvereinbarungen zwischen Kostenträger und Leistungserbringer. Die Leistungsvereinbarung bildet dabei die Grundlage für die Entgeltvereinbarung zwischen Leistungserbringer und dem jeweiligen Kostenträger. Das langjährige Selbstkostenprinzip wurde durch die Einführung der prospektiven Kostenvereinbarung abgelöst. Die Finanzierung erfolgt nun nicht mehr pauschal, sondern anhand von Kennzahlen der Einrichtung (Seithe 2012: 132). Diese neuen Finanzierungsvorgaben stehen vorrangig unter den Aspekten von Wirtschaftlichkeit und Qualitätsentwicklung (ebd.: 132). Sie wirken sich folglich auf die direkte Arbeit in den Einrichtungen der Sozialen Arbeit aus (vgl. Eichinger 2009; Seithe 2012). Stummbaum (2012) spricht in diesem Zusammenhang von „negativ ökonomisierten Arbeitsbedingungen (ebd.: 254).

Neben den bisher genannten Vorgaben im Zuge der Ökonomisierung sind Träger von Einrichtungen ebenfalls Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberinnen.

²⁵ Die Ausführungen beschränken sich lediglich auf eine überblicksartige Darstellung der arbeitsrechtlichen Vorgaben sowie der Vorgaben im Zuge der „Neuen Steuerung“. Auch das jeweilige ideelle Selbstverständnis der sechs Spitzenverbände wird hier nicht vorgestellt. Wichtig ist jedoch, die Vielfalt der Anforderungen unterschiedlichster Akteure an SozialarbeiterInnen im Blick zu behalten, auch wenn eine abschließende Darstellung im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich ist.

3.3.2 Arbeitsrechtliche Vorschriften

- *Öffentliche Träger*

Die öffentlichen Träger (Bund, Länder und Kommunen) fallen unter das Arbeitsrecht des öffentlichen Dienstes. Dieses wird mit Hilfe einzelner Tarifverträge geregelt. Der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) sowie der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst des Bundes und der Kommunen regeln beispielsweise die Arbeitsbereiche der Regelarbeitszeit, der Entlohnung oder der Jahressonderzahlungen. Neben der Regelung der allgemeingültigen Rahmenbedingungen enthalten die jeweiligen Tarifverträge Sonderregelungen für bestimmte Arbeitsbereiche wie dem Sozial- und Erziehungsdienst oder für den Dienst in Krankenhäusern, Pflege- und Betreuungseinrichtungen²⁶.

Grundsätzlich regelt das Arbeitsrecht die Rechtsbeziehungen zwischen ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn im Rahmen eines abhängigen Beschäftigungsverhältnisses. Das Arbeitsrecht differenziert sich in das Individualarbeitsrecht, das kollektive Arbeitsrecht, das öffentliche Arbeitsrecht sowie dem arbeitsgerichtlichen Verfahrensrecht (Wollenschläger 1999).

Neben den öffentlichen Trägern kommt den beiden Kirchen als Arbeitgeberinnen eine wichtige Stellung in der Sozialen Arbeit zu.

- *Kirchliche Träger*

Innerhalb der privaten, gemeinnützigen Träger gilt für die beiden größten Träger der evangelischen und katholischen Kirche ein gesondertes Arbeitsrecht (Richardi 2012). Als gesetzliche Grundlage für diesen Sonderweg gilt das Selbstordnungs- und Selbstverwaltungsrecht, das aus der Weimarer Reichsverfassung (Artikel 137 Abs. 3 Satz 1) in das Grundgesetz übertragen wurde. Das Selbstbestimmungsrecht der Kirchen regelt heute Artikel 140 GG. Dieses beinhaltet ein eigenständiges Arbeitsrecht, das im Wesentlichen drei Kernbereiche festlegt. Dazu zählen die betriebliche Mitbestimmung der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, die überbetriebliche Mitbestimmung („Dritter Weg“) sowie bestimmte Loyalitätsverpflichtungen (Die deutschen Bischöfe 2011). Das kirchliche Arbeitsrecht basiert besonders auf dem Gedanken der Dienstgemeinschaft.

²⁶ Auf eine weitere Vertiefung des Arbeitsrechts im öffentlichen Dienst wird verzichtet und auf Groeger (2010) verwiesen, der eine umfangreiche Einführung in das Arbeitsrecht des öffentlichen Dienstes bietet.

„Der Berufung aller Menschen zur Gemeinschaft mit Gott und untereinander zu dienen, ist der Auftrag der Kirche (...) Diesem Ziel dienen auch die Einrichtungen, die die Kirche unterhält und anerkennt, um ihren Auftrag in der Gesellschaft wirksam wahrnehmen zu können. Wer in ihnen tätig ist, wirkt an der Erfüllung dieses Auftrags mit. Alle, die in den Einrichtungen mitarbeiten, bilden – unbeschadet der Verschiedenheit der Dienste und ihrer rechtlichen Organisation – eine Dienstgemeinschaft“ (Die deutschen Bischöfe 2011: 7).

Darauf basieren die Regelungen zur betrieblichen und überbetrieblichen Mitbestimmung sowie die besonderen Loyalitätsverpflichtungen der kirchlichen MitarbeiterInnen gegenüber dem Dienstherrn. Die betriebliche Mitbestimmung der MitarbeiterInnen erfolgt innerhalb des Mitarbeitervertretungsrechts. Die Mitarbeitervertretung, ähnlich eines Personalrats, vertritt die Rechte und Interessen der MitarbeiterInnen gegenüber dem Dienstherrn (ebd.: 13f). Die überbetriebliche Mitbestimmung sichert kirchlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Beteiligung an der Gestaltung der allgemeinen Arbeitsbedingungen zu (ebd.: 12). Kennzeichen dieser Form der Mitbestimmung ist der sog. „Dritte Weg“, der durch ein paritätisch besetztes Gremium aus Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sowie den Dienstgebern umgesetzt wird. Dieses Gremium regelt, in gegenseitigem Einverständnis und im Sinne der Dienstgemeinschaft, Grundlagen des Arbeitsvertragsrechtes, wie z.B. die Regelungen zur Vergütung und der Arbeitsbedingungen (ebd.: 12f). Die besonderen Loyalitätspflichten umfassen: „(...) fachliche Tüchtigkeit, gewissenhafte Erfüllung der übertragenen Aufgaben und eine Zustimmung zu den Zielen der Einrichtung“ (ebd.: 10). Ferner wird von Beschäftigten der Kirchen die Beachtung und Einhaltung der Grundsätze der katholischen Glaubens- und Sittenlehre erwartet. Diese Anforderung beschränkt sich nicht nur auf das Handeln und Verhalten im Rahmen der Dienstzeit, sondern darüber hinaus in den Bereich der persönlichen Lebensführung (ebd.: 11).²⁷

Die arbeitsvertraglichen Regelungen legen die jeweiligen Rechte und Pflichten zwischen ArbeitnehmerIn und ArbeitgeberIn in Form von öffentlichen oder kirchlichen Trägern fest.

²⁷ Das gesonderte Arbeitsrecht der Kirchen sollte nur in seinen wesentlichen Bestimmungen vorgestellt werden. Eine ausführliche Einführung in das katholische und evangelische Arbeitsrecht bietet Richardi (2012).

3.4 Gesetzliche Vorschriften

Für die Träger der Sozialen Arbeit gelten darüber hinaus zahlreiche gesetzliche Vorschriften. Als oberste Gesetzesgrundlage gilt das deutsche Grundgesetz (GG idF v. 11.07.12.). Dieses basiert auf der Internationalen Erklärung der Menschenrechte von 1948 (United Nations 1948). Die zentralen Vorschriften für die Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit regelt das Sozialgesetzbuch (SGB). Die ausgewiesenen Fürsorgebereiche der Kinder- und Jugendhilfe (SGB VIII), die Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen (SGB IX), die soziale Pflegeversicherung (SGB XI) sowie die Sozialhilfe (SGB XII) sind darin entsprechend festgelegt. Neben den inhaltlichen Vorschriften regelt das SGB X das Verwaltungsverfahren sowie den Sozialdatenschutz (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2012)²⁸. Neben dem Sozialgesetzbuch sind ebenso die Regelungen des Strafgesetzbuches (StGB) relevant (StGB idF v. 10.10.13).

Welche Erkenntnisse lassen sich abschließend festhalten? Die Darstellung der relevanten Vorschriften und Vorgaben zeigt, dass SozialarbeiterInnen einer Vielfalt von gesetzlichen, trägerspezifischen und professionsethischen Vorgaben unterliegen. Als zentrale Handlungsvorgaben der Profession gelten jedoch die professionsethischen Vorgaben. Sie liefern das ethische Grundgerüst aufgrund der Menschenrechtsorientierung und der darauf basierenden Prinzipien. Ferner bilden die Menschenrechte die Grundlage vieler deutscher Gesetze. Für die Person des Whistleblowers bzw. der Whistleblowerin bleibt jedoch festzuhalten, dass Situationen, die auf ein Fehlverhalten oder auf Missstände hinweisen, immer subjektiv unter Zuhilfenahme der professionsethischen und moralischen Standards, bewertet werden. Eine Kollegin, die beispielsweise von einem Klienten nach einem Beratungsgespräch Bargeld in Höhe von 50 € annimmt und behält, verletzt einerseits die professionsethischen Standards der Sozialen Arbeit sowie andererseits die Pflichten ihres Arbeitsvertrags. Dieses Beispiel besticht durch relative Eindeutigkeit. Die Sachlage wird aber zunehmend schwieriger, wenn es sich um sog. „Graubereiche“ handelt, die nicht so eindeutig zugeordnet werden können wie z.B. die Frage, wann ein Kollege bzw. eine Kollegin qualitativ und quantitativ ausreichend arbeitet und wann nicht. Die

²⁸ Eine ausführliche Einführung in die gesetzlichen Grundlagen und zur sozialen Lage in Deutschland geben Bäcker/Naegele/Bispinck/Hofemann/Neubauer (2010a+b).

Vielfalt der Vorgaben sowie die hohe Subjektivität in der Umsetzung begünstigen das Auftreten von Dilemmata.

3.5 Ethische Dilemmata in der Sozialen Arbeit

Unter Kapitel I, Punkt 2.2 wurde der strukturelle Rahmen von Einrichtungen der Sozialen Arbeit und ihr sozialpolitischer und trägerspezifischer Rahmen vorgestellt. Dieser hat Folgen für die alltägliche Praxis und die in ihr handelnden Personen. Ethische Dilemmata sind somit einerseits Bestandteil des Alltags von Sozialarbeitern und Sozialarbeiterinnen und andererseits eine mögliche Ursache für Whistleblowing (vgl. Kapitel I, Punkt 1.1).

3.5.1 Dilemmata in der Praxis Sozialer Arbeit

Die Folgen dieser übergeordneten Struktur zeigen sich in Form von alltäglichen Dilemma-Situationen. Diese äußern sich durch Interessenskollisionen, sich widersprechenden Erwartungen und Loyalitätskonflikten auf Seiten der SozialarbeiterInnen (Schumacher 2007: 102; Staub-Bernasconi 2007b: 36f; Röh 2006: 447; Reamer 2013²⁹). Der Berufscodex der Sozialen Arbeit in der Schweiz nimmt Bezug zum Thema und führt erstmals Dilemmata aus der alltäglichen Praxis auf (AvenirSocial 2010: 7). Dilemmata entstehen z.B. zwischen:

- angeordneten Hilfemaßnahmen in Zwangskontexten und den jeweiligen Vorstellungen der Adressaten und Adressatinnen, wenn sich die Vorgaben und Vorstellungen nicht entsprechen.
- der geteilten Loyalität von Sozialarbeitern und Sozialarbeiterinnen gegenüber Adressaten und Adressatinnen sowie den jeweiligen Einrichtungen und deren Trägern oder anderen weisungsberechtigten Dritten, denen SozialarbeiterInnen unterstehen.
- der Verpflichtung, das Recht auf Selbstbestimmung der Adressaten und Adressatinnen als Fundamentalnorm unbedingt zu achten, und der gleichzeitigen Ver-

²⁹ Reamer (2013) beschreibt in seinem Buch „Social Work Values and Ethics“ exemplarische Fallkonstellationen, die zu ethischen Dilemmata innerhalb Sozialer Arbeit führen.

pflichtung, bei kurz- oder langfristigen Einschränkungen der Selbstbestimmung, unterstützend einzugreifen, womit wiederum das Recht auf Selbstbestimmung verletzt wird.

- der Loyalität gegenüber Kollegen und Kolleginnen auf der einen Seite und der Loyalität gegenüber der Profession und den Adressaten und Adressatinnen auf der anderen Seite, wenn das Fehlverhalten eines Kollegen oder einer Kollegin dem öffentlichen Ruf des Berufs sowie Adressaten und Adressatinnen schadet.
- dem Ansprechen oder Verschweigen von Sachverhalten in Einrichtungen Sozialer Arbeit, die zu finanziellen oder anderweitigen Nachteilen auf Seiten der Adressaten bzw. der Adressatin führen könnten und der gleichzeitigen Verpflichtung anwaltschaftlich für diese Gruppe zu handeln.
- den Tatsachen, dass Ressourcen begrenzt vorhanden und daher effektiv eingesetzt werden müssen, sowie einem daraus folgenden kontrollierten Zugang zu diesen Ressourcen, mit der Gefahr des Ausschlusses von einzelnen Adressaten und Adressatinnen.

Die International Federation of Social Workers (IFSW) und die International Association of Schools of Social Work (IASSW) unterscheiden drei allgemeine Konfliktbereiche von Sozialarbeitenden (IFSW/IASSW 2004: 1). Ein erster Konfliktbereich beinhaltet die Loyalitätskonflikte. Wie die obigen Ausführungen zeigen, ist die Person des Sozialarbeiters bzw. der Sozialarbeiterin unterschiedlichen und sich widersprechenden Interessen und Forderungen ausgesetzt. Diese Interessenskonflikte können zu Loyalitäts- und Rollenkonflikten als zweite Konfliktgruppe führen. Sie verweisen auf ein Spannungsverhältnis, das sich sowohl aus der Identität als HelferIn, als auch aus der Identität des Kontrolleurs bzw. der Kontrolleurin speist (ebd.: 1). Damit verbunden sind häufig Entscheidungskonflikte in der alltäglichen Handlungssituation (Schumacher 2007: 102). Gruber (2009) ergänzt diese durch weitere „Umsetzungskonflikte“: „Solche Konflikte entstehen, wenn der Einsatz bestimmter Mittel und Methoden neben dem erwünschten Ziel auch unerwünschte Nebenfolgen nach sich zieht (...)“ (Gruber 2009: 187). Gruber betrachtet Umsetzungskonflikte als beispielhaft für die Soziale Arbeit, da häufig Abwägungen zwischen zentralen Werten getrof-

fen werden müssen (Gruber 2009: 18). Diese Konflikte werden ebenfalls im Zusammenhang mit Whistleblowing beschrieben (vgl. Kapitel I, Punkt 1.1). Die dritte und letzte Konfliktgruppe schließt die Verpflichtung zur Interessenvertretung von Adressaten und Adressatinnen ein, sowie gleichzeitig einen verantwortungsvollen Einsatz der begrenzten gesellschaftlichen Ressourcen (IFSW/IASSW 2004: 1).

Diese kurze Beschreibung der Dilemmata verdeutlicht bereits die Unvereinbarkeit zweier sich gegenüberstehender Werte. Was wird jedoch unter einem „ethischen Dilemma“ genau verstanden?

3.5.2 Begriffsbestimmung: „ethische Dilemmata“

Das Wort „Dilemma“ stammt aus dem griechischen („di-lemma“) und steht sinngemäß für „Zwiegriff“ oder „Doppelannahme“ (Brune 2006: 331). Das Bedeutungswörterbuch des Duden definiert Dilemma allgemein als eine *„Situation, in der man gezwungen ist, sich zwischen zwei gleichermaßen [unangenehmen] Dingen zu entscheiden“* (Wermke/Kunkel-Razum/Scholze-Stubenrecht 2010: 272). Als Synonyme werden ferner Misere, Not oder Zwickmühle genannt (ebd.: 272). Merkmal eines Dilemma ist folglich die Unvereinbarkeit zweier sich widersprechender Inhalte (Brune 2006: 331f). Reamer (2013) definiert das ethische Dilemma im Zusammenhang mit professionsethischen Werten.

„The problem is that situations sometimes arise in social work in which core values in the profession conflict, and this leads to ethical dilemmas. An ethical dilemma is a situation in which professional duties and obligations, rooted in core values, clash. This is when social workers must decide which values – as expressed in various duties and obligations – take precedence“ (ebd.: 3f).

Die bereits beschriebenen Wertevorstellungen Sozialer Arbeit (vgl. Kapitel I, Punkt 3.1) kennzeichnen im Sinne der abendländischen Kultur ein menschenwürdiges Leben. Die Frage nach dem richtigen Tun in Dilemmata-Situationen steht folglich im Zentrum des Interesses. Dies ist der Ansatzpunkt der Ethik.

Der Ethik-Begriff geht ursprünglich auf Aristoteles zurück und leitet sich aus dem griechischen Wortstamm „*ēthos/ethos*“ ab. Diesem werden unterschiedliche Bedeutungen zugeschrieben. Zum einen bezeichnet dieser den gewohnten Ort des Lebens, zum anderen Sitte, Gewohnheit oder Charakter (Höffe 1997b: 66f; Düwell/Hübenthal/Werner 2006b: 1). Ethik gilt als diejenige Disziplin, die allgemeine

Aussagen über das gute und gerechte Handeln, im Sinne eines menschenwürdigen Lebens trifft (Vossenkuhl 1997: 66). Die Bezeichnung „ethos“, übertragen ins Lateinische, bedeutet „mors/moris“ (Schumacher 2013: 40). „Moralisch“ und „ethisch“ bedeuten demnach dasselbe. Allerdings wurde unter Kapitel I, Punkt 3.2 die Moral auch als individuelles Orientierungswissen für menschliches Verhalten definiert. Sie bezieht sich somit auch auf den individuellen Menschen und unterliegt persönlichen Gewichtungen und Entwicklungen im Kontext der Gesellschaft (Schumacher 2013: 41; Brune 2006: 333; Schmid Noerr 2012: 37).

„Gerade weil moralische Entscheidungen normalerweise ‚Bauchentscheidungen‘ sind (...), obliegt es der Ethik, sich nicht mit dem Verweis auf individuelle Gefühle oder soziale Üblichkeiten zufrieden zu geben, sondern der Wirkungsweise, der Berechtigung oder der Fragwürdigkeit der Moral auf den Grund zu kommen“ (Schmid Noerr 2013: 38).

Ein personenbezogenes Moralverständnis wird durch die Ethik, als die Wissenschaft des Ethos, bzw. der Moral reflektiert (Schmid Noerr 2012: 36; Schumacher 2013: 41). Nachdem die Unterschiede und Gemeinsamkeiten beider Begriffe deutlich wurden, stellt sich die Frage nach deren gemeinsamen Anliegen. Sowohl die Ethik, als auch die Moral, wollen in ihren eigenen Bereichen menschliches Handeln an Prinzipien orientieren und somit nachvollziehbar begründen (Schumacher 2013: 41). Die nachfolgende Abbildung 6 veranschaulicht dieses Anliegen:

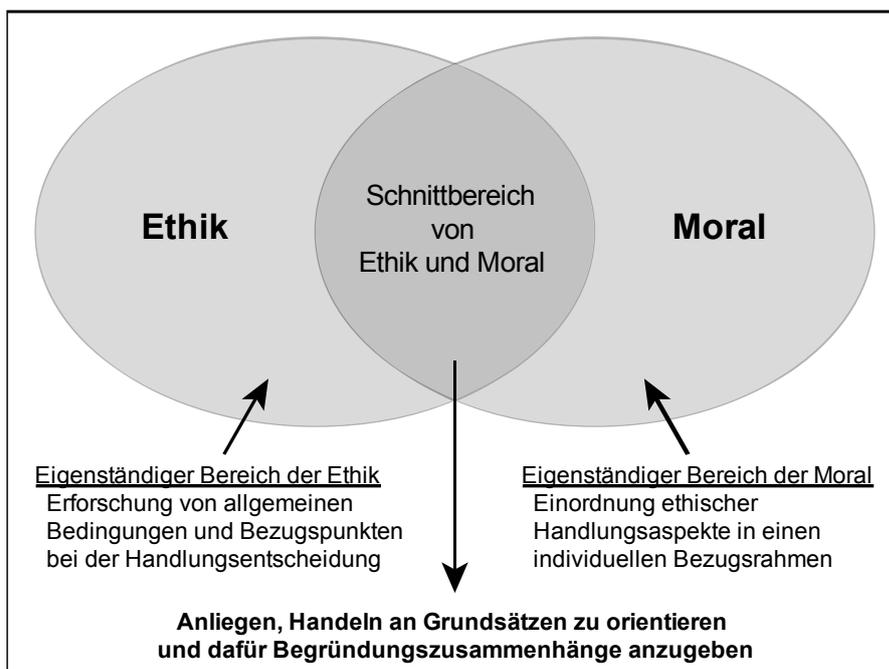


Abb. 6: Ethik und Moral (nach Schumacher 2013: 41).

Festgehalten werden kann, dass Dilemmata sowohl ethische (verstanden als allgemeingültige normative Werte Sozialer Arbeit) wie moralische Werte (verstanden als personenbezogene Prinzipien) verletzen können. Die unter Kapitel I, Punkt 3.5 beschriebenen Dilemmata verdeutlichen mögliche Dilemmata in der Sozialen Arbeit. Unabhängig für welche der beiden Optionen sich Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen jeweils entscheiden, sie müssen diese Entscheidung in praktisches Handeln umsetzen. Da dieses in der Sozialen Arbeit sowohl direkt als auch indirekt auf Menschen zielt, beinhaltet es folglich immer eine ethische Komponente: Verantwortung für die durch direkte/indirekte Handlungen betroffenen Personen (Gruber 2009: 61f). Diese besondere Form von Fremdverantwortung leitet sich aus dem unter Kapitel I, Punkt 3.1.1 beschriebenen Menschenbild und den daraus resultierenden Rechten und Pflichten ab. Die professionsethischen Grundlagen bilden hierfür die ethische Basis. Diese werden im Falle eines praktischen Dilemmas mit Hilfe personenbezogener, moralischer Vorstellungen operationalisiert. Diesen Prozess beeinflussen neben den situativen Gegebenheiten immer auch individuelle Einstellungen und Vorgaben. Eine strikte Trennung von professionsethischen und moralischen Vorstellungen erscheint somit unmöglich. Dilemmata-Situationen enthalten folglich allgemeingültige ethische und personenbezogene moralische Urteile und Anliegen. Ein „ethisches Dilemma“ bedeutet demzufolge die Berücksichtigung allgemeiner ethischer Professionsvorgaben wie auch deren individuelle Interpretation (personenbezogene moralische Einstellungen). Dem Gewissen der Person kommt dabei die Rolle als Entscheidungs- und Kontrollinstanz zu (Gruber 2009: 163).

Ethische Dilemmata sind essentieller Bestandteil der Profession Sozialer Arbeit. Diese sind in den strukturellen Rahmenbedingungen von Sozialer Arbeit und in ihren professionsethischen Grundlagen begründet. Eine Gemeinsamkeit von Whistleblowing und Sozialer Arbeit besteht demnach in auftretenden Wertekonflikten, die sich in Form von Loyalitätskonflikten äußern. Dies würde bedeuten, dass SozialarbeiterInnen ständig auf Missstände und Fehlverhalten stoßen und damit als potentielle Whistleblower bzw. Whistleblowerinnen bezeichnet werden können.

3.6 Whistleblowing in Einrichtungen der Sozialen Arbeit

Die zentrale Fragestellung lautet nun, was unter Whistleblowing in Einrichtungen der Sozialen Arbeit verstanden werden kann. Eine derartige Definition liegt bislang nicht vor.

3.6.1 Beispiele aus der Praxis

Ein Blick in die deutsche Fachdiskussion zeigt, dass sich bislang nur vereinzelte Beiträge zur Whistleblowing-Thematik in der Sozialen Arbeit finden (vgl. Stummbaum/Stein 2012; Stummbaum 2012; Hüner/Stagge 2012; Baumstark 2010; Herwig-Lempp 2009). Eine besondere Rolle scheint es jedoch im Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe zu spielen. Besonders der Artikel von Herwig-Lempp (2009) berichtet von Missständen und schwierigen Verhältnissen innerhalb des Stadtjugendamtes Halle. Die dort tätigen SozialarbeiterInnen nahmen diese nicht mehr länger hin und äußerten sich über ihre Arbeitsbedingungen (sowohl intern in Form von schriftlichen Überlastungsanzeigen als auch extern mit Hilfe von Briefen) in der Presse und gegenüber der örtlichen Bürgermeisterin (ebd.: 9).

Stummbaum/Stein (2012) stellen in ihrem Artikel eine besondere Variante des externen, kollektiven Whistleblowings aus dem Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendhilfe vor. Als Ursache wurden, wie im Falle des Jugendamts Halle, die geänderten finanziellen Rahmenbedingungen und deren Folgen für die Jugendarbeit, genannt (ebd.: 235).

Auf europäischer Ebene stellen Hedin/Månsson (2012) in ihrer Untersuchung Fälle von Whistleblowing in öffentlichen Organisationen vor. Sie kamen, wie die beiden deutschen Beiträge, zu dem Ergebnis, dass finanzielle Einschränkungen und die davon beeinflussten Rahmenbedingungen durch eine veränderte sozialstaatliche Versorgung als Beweggründe der Fachkräfte zu nennen sind, die dazu führen, dass Fachkräfte Alarm schlagen und auf Missstände hinweisen. Geänderte finanzielle Strukturen und die daraus folgende defizitäre, sozialstaatliche Versorgung gelten somit bisher als wichtigste Motive für Whistleblowing in der Sozialen Arbeit. SozialarbeiterInnen sind folglich in der Praxis bereits als Whistleblower bzw. Whistleblowerinnen bzw. „ethical resisters“ tätig (Glazer/Glazer 1989: 4).

3.6.2 Vier Definitionselemente für ein verantwortungsvolles Whistleblowing

Die Beschreibung der theoretischen Grundlagen des Whistleblowings zeigen bereits, dass nicht nur der Weg (vgl. Kapitel I, Punkt 1.2), sondern ebenso die Motive (vgl. Kapitel I, Punkt 1.3) sowie das Ziel von Whistleblowing Berücksichtigung finden. Das menschliche Handeln besteht nicht nur aus der tatsächlichen Handlung, sondern wie bereits im Falle von Whistleblowing deutlich wurde, aus mehreren Bausteinen, die es zu berücksichtigen gilt. Schumacher (2013) beschreibt menschliches Handeln daher als Dreischritt. Zentrale Bausteine einer Handlung sind der Wille bzw. das Motiv der handelnden Person, die tatsächliche Handlung und die Folgen dieser Handlung (ebd.: 66). Gruber (2009) benennt anstatt drei, vier Elemente von Handeln. Dazu zählt er, ebenfalls wie Schumacher, die Gesinnung/Haltung einer Person, das tatsächliche Handeln mit Hilfe von speziellen Mitteln/Methoden sowie die zu erwartenden positiven wie negativen Folgen der Handlung. Als weiteren vierten Baustein nennt er das Ziel der Handlung, den Handlungszweck (Gruber 2009: 120).

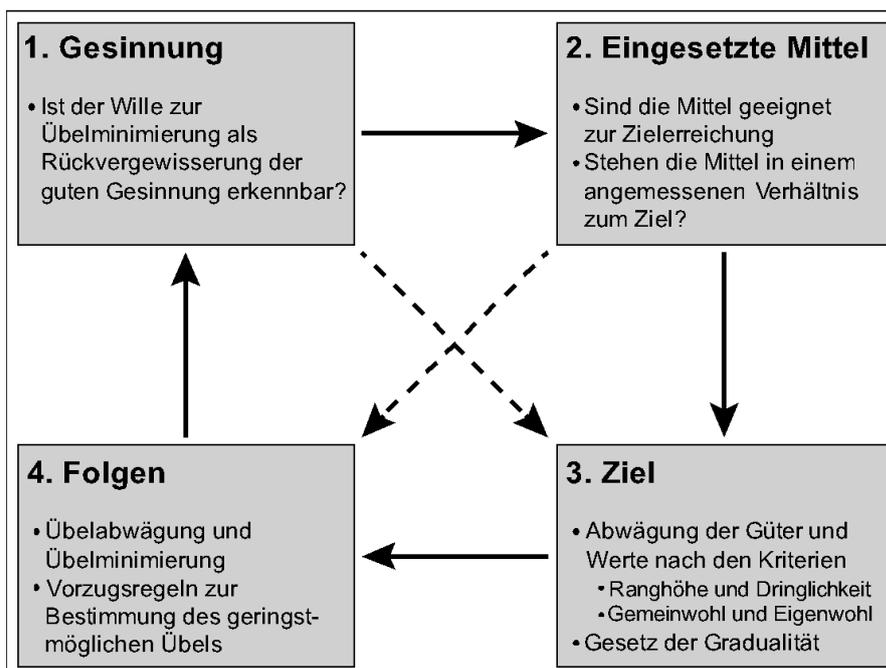


Abb. 7: Bestimmungsmomente verantwortungsvollen Handelns (nach Gruber 2009: 209).

Diese vier Handlungsbausteine³⁰ werden im Folgenden auf Whistleblowing in Einrichtungen der Sozialen Arbeit übertragen und erläutert. Am Ende wird die daraus abgeleitete Whistleblowing-Definition vorgestellt.

³⁰ Gruber (2009) bezeichnet dieses Modell als „Bestimmungsmomente des ethischen Handlungsentscheids“ (ebd. 146).

- *Die zugrundeliegende Haltung in der Sozialen Arbeit*

Was wird unter der Haltung einer Person genau verstanden? In der Literatur werden Haltungen bzw. Gesinnungen von Personen als Tugenden bezeichnet. Der Tugendbegriff wird heute allerdings kaum mehr genutzt. Schumacher (2007) bezeichnet den Begriff daher als „(...) etwas angestaubt“ (ebd. 161). Im Brockhaus gilt Tugend als „(...) Bezeichnung für die Lebenshaltung, die das sittlich Gute erstrebt und die der Mensch in Freiheit durch permanente Übung erwirbt (...)“ (Brockhaus 2012: o.S.). Tugend stammt aus dem althochdeutschen „tugund“ und bedeutet „Tauglichkeit“ (ebd.: o.S.). Der Tugendbegriff reicht ursprünglich bis in die Antike zu Aristoteles und Platon zurück. Aristoteles versteht darunter: „Wenn nun also die sittlichen Werte weder irrationale Regungen noch Anlagen sind, so verbleibt nur noch, daß [sic] sie feste Grundhaltungen sind“ (Aristoteles NE 2. Buch, 1105b 26-1106a 14). Die Bezeichnung „feste Grundhaltung“ steht für die Eigenschaften des Menschen. Die „sittlichen Werte“ werden ebenso als „sittliche Tüchtigkeit“ übersetzt (Aristoteles/Pieper 1995: 127). Unter „irrationalen Regungen“ versteht Aristoteles menschliche Gefühle wie z.B. Angst, Wut, Freude, Hass (Aristoteles NE 2. Buch 1105b 3-26). Die Aufgabe der Tüchtigkeit als menschliche Eigenschaft ist es demzufolge Entscheidungen und Handlungen zu regulieren, damit sich beide in einem richtigen Maß zu den irrationalen Regungen verhalten.

„Die sittliche Tüchtigkeit aber entfaltet sich eben auf dem Gebiet der irrationalen Regungen und des Handelns, wobei das Zuviel ein Fehler ist und das Zuwenig getadelt wird, das Mittlere aber ein Treffen des Richtigen ist und gelobt wird. Die beiden eben genannten Momente aber sind bezeichnend für die sittliche Tüchtigkeit. So ist denn die sittliche Tüchtigkeit eine Art von Mitte, insofern sie eben wesentlich auf das Mittlere abzielt“ (Aristoteles NE 2. Buch, 1106 b 3-27).

Ein richtiges Handeln ist ein Handeln der Mitte und kein Handeln in Extremen. Die Mitte in Bezug auf den Menschen definiert er als etwas „(...) das weder zu viel ist noch zu wenig: dies jedoch ist nicht eines und dasselbe für alle“ (Aristoteles NE 2. Buch, 1106 a 14–b3). Ziel der sittlichen Tüchtigkeit ist folglich, ein wohlüberlegtes Handeln des Menschen, gemäß seiner Vorstellungen, sicherzustellen.

Die unter Kapitel I, Punkt 3.6.1 vorgestellten Beispiele verweisen auf die zunehmende Ökonomisierung der Rahmenbedingungen von Einrichtungen Sozialer Arbeit. Deren Folgen für die Fachkräfte beschreiben ausführlich Eichinger (2009) und Seithe (2012) in ihren Untersuchungen. Besonders die Veränderungen in den Bereichen

Personalstruktur und Beschäftigungsbedingungen haben Auswirkungen auf die direkte inhaltliche Arbeit. Zugleich führt der Anstieg der Fallzahlen, bei gleichzeitiger Zunahme der Komplexität der Fälle, zu einer enormen Arbeitsbelastung der Fachkräfte (Eichinger 2009: 124f).

Stummbaum (2012) beschreibt im Zusammenhang mit negativ ökonomisierten Arbeitsbedingungen Anpassung, Kompensation und Widerstand als mögliche Reaktionsformen von Fachkräften Sozialer Arbeit (ebd.: 255). Dass gerade die Berufsgruppen der „helping professions“ (Thompson/Thompson 2008: X) besondere Ansprüche an ihre Arbeit stellen, zeigt die Untersuchung von Reihert (2005). Sie spricht von „drei Dimensionen Sozialer Arbeit“ (ebd.: 21). Neben der Erwirtschaftung des Lebensunterhalts, in Form von *abhängiger Erwerbsarbeit*, zeichnet sich diese besonders durch einen hohen Anteil von *Wissens- und Gefühlsarbeit* aus (ebd.: 21). Unter Wissensarbeit fasst die Autorin theoretisches Fachwissen und praktisches Handlungswissen zusammen. Beide Wissensformen verbinden sich in der praktischen Zusammenarbeit zwischen Fachkraft und AdressatIn. Diese Interaktion zeichnet sich dabei durch einen hohen Anteil an Gefühlsarbeit aus (ebd.: 24). Darunter versteht sie sowohl den Einsatz persönlicher Gefühle wie auch deren Unterdrückung in der aktiven Zusammenarbeit mit Adressaten und Adressatinnen. Gefühlsarbeit gilt als zentraler Bestandteil Sozialer Arbeit, da sie als Quelle der Zufriedenheit angesehen werden kann und jedoch Herausforderungen für die Person in der Rolle als Fachkraft mit sich bringt (ebd.: 29).

Vor diesem Hintergrund werden die oben genannten Reaktionsweisen von Fachkräften verständlicher. Hinzu kommt die Orientierung an professionsethischen Prinzipien der Sozialen Arbeit (vgl. Kapitel I, Punkt 3.1). Eine ständige und andauernde Verletzung oder Nicht-Beachtung der personenbezogenen und professionsethischen Vorgaben führt zu Ärger, Wut und Hilflosigkeit. Damit SozialarbeiterInnen sich in ihrem Handeln nicht von Extremen leiten lassen, spielt die sittliche Haltung eine zentrale Rolle. Welche Haltung gilt daher als angemessen im Zusammenhang mit Whistleblowing in den Einrichtungen Sozialer Arbeit?

In der US-Literatur wird Whistleblowing in der Sozialen Arbeit unter dem Aspekt der **Interessenvertretung** diskutiert. „As commonly used, the term whistle-blowing appears to be specific to business, public, and health administration disciplines, whereas advocacy as a term is more specific to social work“ (Greene/Latting 2004: 223). Die Autoren verweisen auf den amerikanischen Berufscodex, der „advocacy“ explizit

aufführt, wenn es um die Bekämpfung unmenschlicher, gesellschaftlicher Rahmenbedingungen geht (Greene/Latting 2004: 220).

Das Oxford Wörterbuch beschreibt "advocacy (of something)" als „befürworten“. Das Substantiv „advocate“ wird als BerfürworterIn oder auch FürsprecherIn übersetzt (Oxford Wörterbuch 2009: 26). In der amerikanischen Fachliteratur finden sich eine Vielzahl von Definitionen und Beiträgen über Anwaltschaftlichkeit (Rieger 2003; Hardcastle/Powers/Wenocur 2011; Mickelson 1995). Hardcastle u.a. (2011) definieren „advocacy“ als Interessenvertretung von Adressaten und Adressatinnen mit dem Ziel menschenverachtende Verhältnisse zu verändern (ebd.: 340). Auch Mickelson (1995) benennt die Interessenvertretung von Einzelnen oder Gruppen als zentralen Aspekt von Anwaltlichkeit (ebd.: 95).

In seinem Beitrag von 2003 bescheinigt Rieger der Anwaltlichkeit in der deutschen Fachdiskussion eine weniger zentrale Rolle (Rieger 2003: 97). Ein Blick in die aktuelleren Zeitschriftenbeiträge Sozialer Arbeit zeigt jedoch, dass solidarisches, anwaltliches Handeln bzw. Parteilichkeit in den letzten Jahren wieder zunehmend diskutiert wird (Herwig-Lempp 2007; Seithe 2010; Schumacher 2010). Seithe (2010) spricht von „Parteilichkeit mit der Klientel und für die Klientel“ (ebd.: 22). Sie versteht darunter den Einsatz für deren Interessen und Bedürfnisse; notfalls auch gegen Widerstand (ebd.: 22).

Worin liegen nun also die Besonderheiten von anwaltlichem Handeln? Donaldson/Shields (2009) sehen die Unterstützung und letztendlich die Befähigung zur Selbsthilfe als zentrales Kriterium für anwaltliches Handeln in der Sozialen Arbeit (ebd.: 90). Rieger (2003) sieht diese ebenfalls in der Schaffung von Aufmerksamkeit für benachteiligte Personengruppen und ihrer legitimen Rechte (ebd.: 90).

„Erst die nicht-responsiven gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, Verletzungen der Menschenwürde, Ungerechtigkeit oder Diskriminierung und das missbräuchliche, fehlerhafte oder ignorante Verhalten von Einzelnen wie Institutionen machen Anwaltschaftlichkeit als sozialarbeiterische Handlungsart notwendig“ (Rieger 2003: 90).

Abschließend kann festgehalten werden, dass sich die dargestellten Auffassungen von anwaltlichem Handeln vorrangig auf Adressaten und Adressatinnen beziehen, die bislang nicht in ausreichendem Masse selbst in der Lage waren, sich zu helfen. Anwaltlichkeit wird daher in Verbindung mit der wirksamen Interessenvertretung von Adressaten und Adressatinnen durch die Soziale Arbeit beschrieben.

Die deutsche Fachdiskussion erweitert diese Sichtweise. Stummbaum/Stein (2012) und Herzka (2013) verorten die Interessenvertretung nicht nur auf Seiten der Adressaten bzw. Adressatinnen sondern ebenso als fachliche Interessenvertretung der Profession Sozialer Arbeit (Stummbaum/Stein 2012: 229; Herzka 2013: 125). Auch Seithe (2010) erweitert diese im Sinne eines sozialpolitischen Handelns (ebd.: 22). Der anwaltliche Einsatz für die Gruppe der Adressaten und Adressatinnen reiche nicht aus. „Im engeren Sinne bedeutet Solidarität für Sozialarbeitende den gemeinsamen Einsatz der Berufsgruppe für berufs- und fachpolitische Interessen der Profession (...)“ (ebd.: 22).

Gerade die Folgen der ökonomisierten Rahmenbedingungen Sozialer Arbeit erfordern, aus ihrer Sicht, eine fachliche und Adressaten- bzw. Adressatinnen orientierte Interessenvertretung. Die Schließung von Einrichtungen bzw. das Einstellen von Projekten führt auf Seiten der Fachkräfte zu Arbeitslosigkeit und auf Seiten der Adressaten und Adressatinnen zu einer eingeschränkten sozialstaatlichen Versorgung. Auch von der Zunahme prekärer Arbeitsverhältnisse in sozialen Berufen, sowie von Personaleinsparungen, sind beide Seiten betroffen.³¹ Der Gedanke der Interessenvertretung richtet sich somit in zwei Richtungen auf die fachlichen Interessen der Profession und die Interessen von Adressaten und Adressatinnen Sozialer Arbeit³². Diese erfordert Mut und Risikobereitschaft, gerade in Zeiten, in denen Eigenverantwortung sowie der Schuldgedanke besonders betont werden, für Menschen in prekären Lebenslagen. Damit einher geht die Reduzierung des Stellenwerts gesellschaftlicher Solidarität. Mut bzw. Tapferkeit gelten als Haltung,

„(...) der [die] einen Menschen die als richtig erkannten Ziele und Mittel auch dann verfolgen läßt [sic], wenn diese Verfolgung mit wirklichen oder möglichen Gefahren und Beeinträchtigungen für seine ‚äußeren‘ Glücksgüter (soziale Anerkennung und Macht, Besitz, ja Leib und Leben) verbunden ist. Tapferkeit ist die Tugend des *Mutes*, der um sittlicher Ziele willen die Empfindungen der Angst, der Furcht und des Schmerzes zu überwinden vermag, und ist insofern der Feigheit entgegengesetzt (...)“ (Forschner 1997: 296).

³¹ Zu den Folgen der Ökonomisierung wird auf Seithe (2012), zur Beantwortung der Frage nach aktuellen Zahlen über die Qualität von Beschäftigungsverhältnissen in sozialen Berufen wird auf Behrer/Fuch-Rechlin (2013) verwiesen.

³² Weitere individuelle Motive der Person sind damit nicht ausgeschlossen. Die fachliche und adressatenbezogene Interessenvertretung sind jedoch als Leitmotive anzusehen, da sich beide auf die der Sozialen Arbeit zugrundeliegenden Leitprinzipien Menschenwürde und soziale Gerechtigkeit beziehen. Das Leitmotiv verfolgt das Ziel, soziale Gerechtigkeit und Menschenwürde in Form einer angemessenen und legitimen sozialstaatlichen Versorgung zu erreichen und zu sichern.

Eine besondere Form von Tapferkeit spiegelt sich in der modernen Bezeichnung der Zivilcourage wider. Sie zeichnet sich besonders durch die Orientierung an und dem aktiven Einsatz für die eigenen Überzeugungen bzw. Prinzipien aus. Die zivilcouragierte Person nimmt dabei bewusst mögliche Nachteile für ihre Person in Kauf (Forschner 1997: 296). Leitmotiv für Whistleblowing in Einrichtungen der Sozialen Arbeit ist somit die fachliche und Adressaten bzw. Adressatinnen orientierte Interessenvertretung. Dieses Motiv sichert ein besonnenes, wohlüberlegtes und mutiges Handeln.

- *Das Handlungsziel Sozialer Arbeit*

Das Ziel von Whistleblowing ist die Beseitigung eines Fehlverhaltens oder struktureller Missstände. Die Handlung selbst zielt also auf einen bestimmten Zweck. Das Handlungsziel und die Handlungsabsicht gehören folglich zusammen (Gruber 2009: 152). Ein, im ethischen Sinne, gutes Handlungsziel, liegt im Streben nach Glückseligkeit. „Das Glück – so sagen die Leute, und so sagen die feineren Geister, wobei gutes Leben und gutes Handeln in eins gesetzt werden mit Glückseligkeit“ (Aristoteles NE 1. Buch 1095a 8-32). Unter dem sog. höchsten Gut bzw. Glückseligkeit versteht Soziale Arbeit das menschliche Wohlergehen, im Sinne von angemessener Bedürfnisbefriedigung jedes Einzelnen und damit der Gesellschaft. Als ethische Grundlage gilt das Menschenbild Sozialer Arbeit. Die aus diesem ableitbare gegenseitige Verantwortung der Menschen, umfasst demnach sowohl die Orientierung am Eigenwohl als auch am Gemeinwohl. „Die Substanz des Gemeinwohls ist – ebenso wie die des Eigenwohls – die menschliche Person. Sie ist Grund, Träger und Ziel aller gesellschaftlichen Institutionen“ (Gruber 2009: 195).

Die im vorherigen Teilabschnitt vorgestellte Haltung der fachlichen und anwaltlichen Interessenvertretung, orientiert sich sowohl am Gemeinwohl der Gesellschaft, wie am Eigenwohl der Profession. Am Gemeinwohl deshalb, da eine angemessene qualitative sozialstaatliche Versorgung nicht nur den jeweiligen Adressaten und Adressatinnen zu Gute kommt, sondern allen Mitgliedern und Mitgliederinnen einer Gesellschaft, da eine menschengerechte Gesellschaft das menschliche Wohlergehen Aller ermöglicht. Der Profession Sozialer Arbeit nutzen beispielsweise entsprechende finanzielle Rahmenbedingungen in Form einer verbesserten sozialstaatlichen Infrastruktur und zusätzlichen Mitteln für Fachpersonal. Somit sind die Fachinteressen der Profession unweigerlich mit den Interessen von Adressaten und Adressatinnen ver-

bunden. Diese „Doppelbezogenheit“ bezeichnet Gruber (2009) als „ (...) plurale Zielstruktur menschlicher Handlungswirklichkeit“ (ebd.: 155).

Das Handlungsziel Sozialer Arbeit liegt darum darin, in einer Gesellschaft menschliches Wohlergehen für alle Gesellschaftsmitglieder zu sichern. Wie unter Kapitel I, Punkt 3.1.1 gezeigt, ist dies zugleich Recht und Verpflichtung des Menschen. Daraus begründet sich solidarisches und parteiliches Handeln dort, wo dieses Recht auf menschliches Wohlergehen nicht oder nicht mehr eingehalten wird.

Da menschliches Wohlergehen mehrdimensional³³ verstanden werden muss, ist jeweils im Einzelfall zu entscheiden, welche der zentralen Werte, die für das menschliche Wohlergehen unverzichtbar sind, verletzt werden. Gemäß der Unterscheidung von Werten nach Ranghöhe und Dringlichkeit, muss jeweils situativ entschieden werden welcher Wert in der aktuellen Situation dringlicher umzusetzen ist.

Welche Formen des Whistleblowing erscheinen nun als geeignet für die Verwirklichung des beschriebenen Handlungsziels? Da sich in einer Handlung, die ihr zugrundeliegende Haltung widerspiegeln muss, um von einem ethisch verantwortungsvollen Handeln zu sprechen, gilt dies ebenso für die eingesetzten Mittel und Methoden.

- *Whistleblowing-Handeln in der Sozialen Arbeit*

Das tatsächliche Tun, also die praktische Handlung, wird im sozialarbeiterischen Fachjargon als „Intervention“ bezeichnet (Gruber 2009: 156). Es richtet sich zumeist auf die Person des Adressaten bzw. der Adressatin. Whistleblowing kann ebenso als eine Form des Interventionshandelns verstanden werden. Wie könnte eine solche „Intervention“ für die Soziale Arbeit aussehen?

Whistleblowing, verstanden als fachliche und anwaltliche Interessenvertretung mit dem Ziel der Sicherung des Allgemeinwohls, muss daher in der Wahl der jeweiligen Handlungsform diese Anliegen widerspiegeln.

Wie die Praxisbeispiele zeigen (vgl. Kapitel I, Punkt 3.6.1), werden sowohl die interne als auch die externe Form umgesetzt. Eine spezifische Variante des externen Whistleblowings in der Sozialen Arbeit schlagen Stummbaum/Stein (2012) vor. Das kollektive Hinweisen aus einem Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit halten die Autoren für die

³³ Menschliches Wohlergehen setzt die Befriedigung unterschiedlichster Bedürfnisse voraus (vgl. Staub-Bernasconi 2007a: 170ff).

geeignete Form des externen Whistleblowing (ebd.: 235f). Diese Variante berücksichtigt nach Ansicht von Stummbaum/Stein, die charakteristischen Rahmenbedingungen Sozialer Arbeit (vgl. Kapitel I, Punkt 2.2). Das kollektive Whistleblowing unterteilt sich in mehrere Stufen (ebd.: 236). In einer ersten Stufe werden Hinweise auf ein Fehlverhalten bzw. strukturell bedingte Missstände aus mehreren Einrichtungen eines Arbeitsfeldes an einen gemeinsamen Dachverband gemeldet. Dieser leitet in einer zweiten Stufe die Hinweise aus diesem Arbeitsfeld gebündelt an die allgemeine Öffentlichkeit und/oder an Kostenträger bzw. die Politik weiter (ebd.: 236). Ein Vorteil dieser Variante ist sicherlich darin zu sehen, dass ein kollektives Whistleblowing weniger personenbezogen erfolgt und damit einen höheren Schutz für die in den Einrichtungen tätigen SozialarbeiterInnen bietet (ebd.: 236). Zusätzlich entspricht ein solches Vorgehen vermehrt dem Solidaritätsgedanken Sozialer Arbeit, der sich in der Praxis meist an der hohen Bedeutung und Stellung des Teamgedankens unter den Fachkräften zeigt.

Kritisch anzumerken ist jedoch die erhöhte Störanfälligkeit dieser Variante. Eine kollektive Zusammenarbeit erfordert die Abstimmung mehrerer und unterschiedlicher Träger und Akteure. Diese dritte Form setzt voraus, dass alle beteiligten Einzelpersonen wie Organisationen und Einrichtungen gemeinsam an einem Strang ziehen. Unter den gegebenen sozialwirtschaftlichen und sozialpolitischen Rahmenbedingungen ist dies jedoch nicht unbedingt zu erwarten (vgl. Kapitel I, Punkt 2.2 und Punkt 2.3). Ist beispielsweise durch die Führungskräfte in den Einrichtungen und/oder der Trägervertretung Unterstützung für ein solches nicht gewährleistet, wird diese Variante des kollektiven externen Hinweisens deutlich schwieriger umzusetzen bzw. kann so gut wie unmöglich sein.

Damit ein kollektives, externes Whistleblowing grundsätzlich möglich ist, müssen mehrere Voraussetzungen erfüllt sein. Erstens müssen sich einzelne Fachkräfte in ihren Einrichtungen trauen, auf die ihnen bekannten Missstände und/oder Fehlverhalten von Kollegen bzw. Kolleginnen und Vorgesetzten hinzuweisen. Dies setzt jedoch auf Seiten der Führungskräfte deren Bereitschaft voraus, diese Hinweise ernst zu nehmen und sie, je nach Situation, an die ihnen übergeordnete Führungsebene weiterzuleiten. Führungskräfte als AnsprechpartnerInnen, sind daher in ihren Fähigkeiten und Kompetenzen besonders gefordert. Die Basis für ein kollektives, externes Whistleblowing ist zunächst also das interne Whistleblowing, das ebenso wie die externe Form, kollektiv durch mehrere Fachkräfte, erfolgen kann. Wie diese Form aller-

dings umgesetzt wird, ist pauschal nicht zu beantworten, sondern hängt vielmehr vom Schweregrad des Fehlverhaltens oder Missstandes sowie von den daran beteiligten Personen ab. Das interne Whistleblowing kann deshalb anonym, vertraulich oder offen stattfinden (vgl. Kapitel I, Punkt 1.3).

Die Unklarheit und Uneinigkeit der Autoren und Autorinnen, ab wann von allgemeinen Hinweisen bzw. internem Whistleblowing gesprochen werden kann, wird im Zuge dieser Ausführungen nicht nochmals aufgegriffen (vgl. Kapitel I, Punkt 1.1 und Punkt 1.2). Im Rahmen dieser Arbeit wird Whistleblowing als allgemeines Hinweisen und Alarmschlagen im Rahmen des offiziellen Dienstweges verstanden. Dies entspricht der ursprünglichen Wortbedeutung von Whistleblowing. Außerdem geben unterschiedliche Whistleblowing-Formen keinerlei Auskünfte über die Qualität des Handlungszwecks. Es ist davon auszugehen, dass die zugrunde liegende Motivation und Gesinnung in allen Formen als gleichwertig betrachtet werden kann.³⁴ Die Einhaltung des offiziellen Dienstweges beinhaltet nicht nur das direkte Gespräch mit dem nächsten Vorgesetzten bzw. der nächsten Vorgesetzten sondern ebenso das kollegiale Gespräch, im Falle eines kollegialen Fehlverhaltens. Ein solches Vorgehen begründet sich nicht allein aus der Notwendigkeit der Einhaltung des offiziellen Dienstweges, sondern ebenso aus der Beachtung der professionsethischen, normativen Vorgaben. Das klassische Verständnis von Whistleblowing als das eigenmächtige Veröffentlichen von fragwürdigen Organisationsinterna wird daher als letztmögliches Mittel für Fachkräfte in Einrichtungen der Sozialen Arbeit betrachtet (Greene/Latting 2004: 226). Auch Staub-Bernasconi (2007a) greift die Whistleblowing-Thematik auf. Sie betrachtet es als legitimen Handlungsweg für SozialarbeiterInnen; allerdings mit zwei Einschränkungen. Es müssen erstens illegitime Entscheidungen gegen Standards der Profession und damit zum Nachteil der Adressaten bzw. Adressatinnen vorliegen, die sich zweitens nicht auf dem offiziellen Dienstweg beheben lassen (ebd.: 401). Allerdings gilt wie unter Kapitel I, Punkt 1.2 beschrieben bei einigen Autoren bereits die Einhaltung des offiziellen Dienstweges als interne Form des Whistleblowings und ist der externen Form somit in jedem Fall vorzuziehen.

³⁴ Die Wahl der Whistleblowing-Formen spielt eine besondere Rolle für die hinweisende Person, da sie je nach gewählter Form, mehr oder weniger persönlichen Schutz vor negativen Folgen bieten. Dieses Schutzbedürfnis sagt jedoch nichts über die Qualität des Handlungszwecks und der Gesinnung aus. Nach dem Motto: „Nur wer sich offen zeigt, meint es auch ernst“. Vielmehr könnten die Ursachen eines ausgeprägten Schutzbedürfnisses in einem besonderen Schweregrad des Fehlverhaltens und hohem Machtpotential der daran beteiligten Personen liegen.

Das interne Whistleblowing begründet sich, wie bereits angedeutet, aus dem der Profession zugrundeliegenden Menschenbild. Schumacher (2007) beschreibt diese Verantwortung am Beispiel des Interventionshandelns von Sozialarbeitern und Sozialarbeiterinnen gegenüber Adressaten und Adressatinnen.

„Ethisch gesehen entsteht in Situationen, in denen Menschen *an Menschen* handeln, eine Verantwortung nicht nur im üblichen Sinn für die Handlungsfolgen, sondern, in Anbetracht der besonderen Machtsituation, eine Verantwortung der Person, die handelt, für die Person auf die sich dieses Handeln richtet: sprich der Sozialarbeiterin für die Klientin“ (Schumacher 2007: 108f).

Diese Verantwortung gilt ebenso für die hinweisende Person gegenüber den an einem Fehlverhalten oder an Missständen beteiligten Personen. Das Wissen über entsprechende Sachverhalte verleiht der betroffenen Fachkraft eine spezifische Form von Wissensmacht. Das Menschenbild erfordert ein achtsames und respektvolles Vorgehen der Führungskraft und darüber hinaus dem Kollegen bzw. der Kollegin gegenüber. Zudem muss davon ausgegangen werden, dass die jeweilige Führungskraft über das Fehlverhalten oder strukturelle Missstände nicht informiert sein kann. Gerade für Einrichtungen der Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege stellt die Veröffentlichung von Missständen oder eines Fehlverhaltens, einen nicht zu unterschätzenden Imageverlust dar³⁵. Greene/Latting (2004) beschreiben in ihrem Artikel „Whistle-Blowing as a Form of Advocacy“ neun Empfehlungen für eine verantwortungsvolle Variante in der Sozialen Arbeit (ebd.: 224ff). Als wichtigste Empfehlung kann das direkte und transparente Vorgehen betrachtet werden. Darunter kann das interne Whistleblowing verstanden werden innerhalb dessen die hinweisende Person bekannt ist (offenes, internes Whistleblowing). Eine Alternative dazu stellt die vertrauliche Variante dar³⁶.

- *Folgen*

Die Folgen und Auswirkungen von Whistleblowing auf die hinweisende Person (vgl. Kapitel I, Punkt 1.5) stehen ebenso im Zentrum des Interesses. Die Folgenethik des

³⁵ Die Spitzenverbände bezeichnen sich selbst als „Fundament für Gesellschaft und Sozialstaat“ bzw. „Anwalt der Schwachen“ (vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) 2008).

³⁶ Eine Vorgaben kann jedoch nicht gegeben werden, da jeweils der Einzelfall mit seinen situativen Umständen, wie die fachlichen und persönlichen Handlungsmöglichkeiten der Fachkräfte Berücksichtigung finden müssen (Gesetz der Gradualität) (Gruber 2009: 202ff).

Utilitarismus (lateinisch „utilis“ = nützlich) setzt den Schwerpunkt einer Handlung auf die Folgen bzw. den Nutzen der Handlung (Höffe 1997c: 312). Eine Handlung gilt dann als gerechtfertigt, wenn sie einen Beitrag zur Förderung des Gemeinwohls leistet (Gruber 2009: 133). Demnach sind alle diejenigen Handlungen gut, wenn diese das Glück der Allgemeinheit fördern. Negative Folgen für Einzelne sind daher zum Wohle der Allgemeinheit in Kauf zu nehmen. Die Förderung des Gemeinwohls steht somit im Zentrum der utilitaristischen Ethik.

„The creed which accepts as the foundation of morals, utility, or the Greatest Happiness Principle, holds that actions are right in proportion as they tend to produce the greatest amount of happiness. By happiness is intended pleasure, and the absence of pain; by unhappiness, pain, and the privation of pleasure” (Mill 1863: 8).

Das Motiv der fachlichen und anwaltlichen Interessenvertretung zeigt sich in der Bereitschaft von Sozialarbeitern und Sozialarbeiterinnen für das übergeordnete Handlungsziel des Gemeinwohls mögliche negative Folgen in Kauf zu nehmen. In deren Antizipation sowie in der Wahl derjenigen Handlungsform, die die geringsten Folgen für alle Beteiligten nach sich zieht, wird die zugrundeliegende Gesinnung deutlich (Gruber 2009: 202). In Bezug auf Whistleblowing heißt dies, dass besonders durch die Wahl der internen Whistleblowing-Form das Motiv der fachlichen und anwaltlichen Interessenvertretung umgesetzt wird, da es ja darum geht Schaden von Adressaten und Adressatinnen, der Profession Sozialer Arbeit sowie den Trägern und Einrichtungen abzuwenden³⁷. Die Förderung bzw. Verbesserung des Gemeinwohls gilt als das zentrale Anliegen von Whistleblowing und Whistleblowing in der Sozialen Arbeit (vgl. Kapitel I, Punkt 3.6.2 Gesinnung).

Die Beschreibung der vier Handlungsbausteine verdeutlicht die Komplexität menschlichen Handelns sowie die jeweiligen ethischen Schwerpunktsetzungen. Allerdings zeichnet sich menschliches Handeln durch seine Komplexität und Gesamtheit aus. Dies gilt besonders für das Whistleblowing-Handeln.

³⁷ Die Folgen eines kollektiven, externen Whistleblowing für die daran beteiligten Trägerakteure wurden bislang nicht untersucht. Die Annahme liegt jedoch nahe, dass ein solches Vorgehen das öffentliche Ansehen der Träger und Verbände eher steigert als beschädigt.

3.6.3 Definition für „Whistleblowing in Einrichtungen der Sozialen Arbeit“

Basierend auf den vorhergehenden Ausführungen kann von Whistleblowing in Einrichtungen der Sozialen Arbeit dann gesprochen werden,

- wenn einzelne und/oder mehrere Fachkräfte³⁸ in ihren Einrichtungen unmoralische und unangebrachte Handlungsweisen/Verhältnisse im Sinne des professionsethischen Selbstverständnisses³⁹, vermuten und/oder feststellen,
- darauf im Rahmen des einrichtungsinternen Dienstweges entweder offen, vertraulich oder anonym hinweisen,
- sich dieses Hinweisen im Idealfall mit Hilfe des Engagements mehrerer Akteure und Akteurinnen zu einem kollektiven, externen Hinweisen ausweitet,
- mit dem Ziel diese Handlungsweisen/Verhältnisse zu beseitigen,
- und dabei persönliche, negative Risiken in Kauf nehmen und deshalb sowohl die Interessen der Profession, als auch die Interessen der von den Handlungsweisen/Verhältnissen betroffenen Adressaten und Adressatinnen vertreten
- und infolgedessen einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung des Allgemeinwohls und damit zum Wohle jedes Gesellschaftsmitgliedes beitragen.

Indem sie auf Fehlverhalten und Rahmenbedingungen hinweisen, die zu Missständen im Sinne einer nicht angemessenen sozialstaatlichen Versorgung führen und damit zum Nachteil Einzelner und folglich der Gesellschaft, erfüllen Fachkräfte Sozialer Arbeit ihr „Wächteramt“⁴⁰ (Seithe 2012: 415) sowie die solidarische Funktion des „sozialen Gewissens“ der Gesellschaft (Schumacher 2007: 68). Mansbach/Bachner (2008) weisen auf die Folgen für die Profession hin, wenn Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen dies nicht tun.

³⁸ In Einrichtungen der Sozialen Arbeit sind nicht nur SozialarbeiterInnen tätig, sondern eine Vielzahl von Ehrenamtlichen, die ebenso als potentielle Whistleblower und Whistleblowerinnen beachtet werden müssen. Im Jahr 2008 waren dies ca. 2,5 Millionen ehrenamtlich tätige Menschen innerhalb der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege (Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege 2008).

³⁹ (vgl. Kapitel I, Punkt 3.1) Diese umfassen Abweichungen/Verstöße „im Kleinen wie im Großen“. Da das professionsethische Selbstverständnis auf der Menschenwürde basiert, sich daraus Menschenrechte und aus diesen wiederum persönliche Freiheitsrechte, politische Rechte, Kultur- und Sozialrechte ableiten, schließt das professionsethische Selbstverständnis auch die allgemeinen Gesetze mit ein. Innerhalb dieses „Rahmens“ wirken die moralischen Prinzipien und Überzeugungen von Menschen mit ein.

⁴⁰ Das Wächteramt wird innerhalb dieser Ausführungen nicht nur im Sinne des KJGH (SGB VIII) verstanden, sondern im Sinne einer Kontrollinstanz, bezogen auf die gesetzlich festgeschriebene Verpflichtung des Staates zur Sozialstaatlichkeit. „Soziale Arbeit als beruflich geleistete Solidarität“ fordert diese ein (Schumacher 2010: 15).

“For social workers, whistleblowing presents an even greater dilemma since the third party involved is usually the social worker’s client. This means that if social workers decide to do nothing to stop a colleague’s or a supervisor’s harmful conduct, they may be violating their basic professional commitment to promote and protect the welfare of their clients and, in fact, undermining the very *raison d’être* of the profession” (Mansbach/Bachner 2008: o.S.).

4. Resümee

In den bisherigen Ausführungen wurden die Grundlagen von Whistleblowing in Einrichtungen der Sozialen Arbeit sowie dessen Definition vorgestellt. Ein inhaltlicher Schwerpunkt lag dabei besonders auf dem professionsethischen Selbstverständnis Sozialer Arbeit, da dieses als „normatives Gerüst“ die ethische Basis des Berufes festlegt (vgl. Kapitel I, Punkt 3.1). Damit bildet es den notwendigen Bezugsrahmen für die Beurteilung und Bewertung von Handlungsweisen und Verhältnissen in Einrichtungen Sozialer Arbeit. Trotz des allgemein festgelegten, ethischen Rahmens, ist dessen Interpretation durch die Fachkräfte immer subjektiv. Menschen beurteilen und bewerten Situationen und Handlungen unterschiedlich. Diese Tatsache weist damit auf eine generelle Unsicherheit im Zusammenhang mit Whistleblowing hin. Eindeutige objektive Aussagen, unter welchen Bedingungen und Voraussetzungen ein solches erfolgt, können nicht getroffen werden. Vielmehr ist die Entscheidung, ab wann unangemessene Handlungsweisen und Verhältnisse in Einrichtungen der Sozialen Arbeit bestehen, ganz unterschiedlich. Dieser subjektive Deutungsspielraum von Menschen stellt möglicherweise einen der Gründe dar warum objektive Forschungsergebnisse auf diesem Gebiet eher schwierig zu erreichen sind. An dieser Tatsache ändert auch die ausgearbeitete Whistleblowing-Definition nichts. Infolgedessen gilt es, diese „auszuhalten“. In besonderem Maße sind davon die Führungskräfte in ihren Einrichtungen betroffen. Im zweiten Kapitel stehen daher Führungskräfte und deren alltägliche ethische Dilemmata im Mittelpunkt. Ausgehend von der Annahme, dass Führungskräfte Whistleblowing möglicherweise als ethisches Dilemma erleben, liegt das Erkenntnisinteresse darin, sowohl den Umgang, als auch die Bewertung eines solchen, mit Hilfe von Experteninterviews zu erheben. Bevor deren Ergebnisse jedoch vorgestellt werden, werden zunächst Besonderheiten der Führung in Einrichtungen Sozialer Arbeit dargestellt, beginnend mit dem Führungsbegriff.

II. Vom Umgang mit ethischen Dilemmata als Führungsaufgabe

1. Besonderheiten der Führung in Einrichtungen Sozialer Arbeit

Nach Vorstellung der Whistleblowing-Definition, wird innerhalb des zweiten Kapitels auf die Führung in Einrichtungen Sozialer Arbeit eingegangen. Diese unterliegt bestimmten Anforderungen und unterscheidet sich daher zur Führung in erwerbswirtschaftlichen Einrichtungen.

1.1 Begriffsbestimmung: „Führung“

Der Führungsbegriff wird in der Literatur unterschiedlich verstanden. Im Zusammenhang mit Führung wird genauso von Leiten, Management oder Leadership gesprochen (Herzka 2013: 24ff; Merchel 2010: 12f; Stippler/Moore/Rosenthal/Dörffer 2011: 11f). Die Bezeichnung des „Führens“⁴¹ steht nach Herzka (2013) allgemein für „in Bewegung setzen“, „treiben“ oder „leiten“ (ebd.: 24). Stippler u.a. (2011) definieren Führung beispielsweise wie folgt: „Führung ist der Prozess, durch den die Führungsperson die Veränderung fördert, und bezeichnet meist die gemeinsame Handlung des Führenden, der Geführten und die Situation“ (ebd.: 12). Eine Führungsperson ist demnach eine Person, die den Führungsprozess und die damit einhergehenden Handlungen ausübt, mit dem Ziel Veränderung zu erreichen. Die Geführten sind diejenigen Personen auf die sich das Handeln der Führungsperson richtet (ebd.: 12).

Das Führungshandeln kann in direktes und indirektes Handeln unterschieden werden. Direkte Führung bezeichnet die personenbezogene Interaktion zwischen zwei Personen als Führer und Geführtem. Sie beinhaltet interpersonelle Kommunikation als ein zentrales Kriterium (Herzka 2013: 26). Indirekte Führung hingegen konzentriert sich auf die Gestaltung von Führungshandeln und dessen organisatorischem Rahmen (ebd.: 26). Merchel (2010) bezeichnet indirekte Führung auch als Leitung (ebd.: 12). In der englischsprachigen Literatur wird die Bezeichnung „Leadership“ häufig mit Führung und die Bezeichnung „Management“ meist mit Leitung

⁴¹ Die Bezeichnung „Führung“ bzw. „Führer“ wird in der Führungsliteratur aufgrund seiner Verwendung während der Zeit des Nationalsozialismus kritisch betrachtet (Herzka 2013; Merchel 2010). Grundsätzlich bezieht sich der Führungsbegriff auf die Führung von MitarbeiterInnen, kurz auf deren Anleitung und Einwirkung um ein bestimmtes Ziel zu erreichen (Neuberger 2002: 43). Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt auf der Beziehung sowie den Interaktionen zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn. Der Führungsbegriff wird daher beibehalten. Der weitverbreitete und in der Praxis gängige Leitungsbegriff erscheint der Autorin in diesem Zusammenhang als zu weit gefasst.

gleichgesetzt (Herzka 2013: 26; Stippler u.a. 2011: 11). Eine strikte Trennung von direkter und indirekter Führung erscheint kaum möglich, da sich Führung sowohl mit interpersonellen Interaktionsprozessen, als auch der Gestaltung von Rahmenbedingungen auseinandersetzt (Merchel 2010: 13).

1.2 Allgemeine Führungsaufgaben

Bezüglich der Aufgaben von Führungskräften kann zwischen normativen, strategischen und operativen Führungsaufgaben unterschieden werden (Herzka 2013: 27). *Normative Führungsaufgaben* beinhalten die Klärung und Festlegung des jeweiligen übergeordneten Organisationsauftrags. Einrichtungen Sozialer Arbeit setzen meist einen gesetzlichen Auftrag und, je nach Trägerstruktur, einen zusätzlichen ideellen Handlungsauftrag um (vgl. Kapitel I, Punkt 2.2). *Strategische Führungsaufgaben* betreffen vorrangig die Operationalisierung des gesetzlichen und normativen Auftrags. Die Hauptaufgabe von Führung dieser Ebene liegt folglich in der strategischen Planung, wie der festgelegte und vorgegebene Auftrag praktisch umzusetzen ist (ebd.: 27). Die *operative Ebene* hat im Allgemeinen dann die Aufgabe, die beschlossenen Inhalte und Aufgaben praktisch umzusetzen. „Führung meint dabei im Kern die (...) Beeinflussung der Mitarbeitenden im Hinblick auf die Erreichung der auf den höheren Ebenen beschlossenen Organisationsziele“ (ebd.: 27). In den folgenden Ausführungen wird der Begriff „Führung“, wie er vorhergehend definiert wurde, verwendet. Dabei steht besonders die direkte Führung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in Einrichtungen der Sozialer Arbeit im Zentrum des Interesses. Worin liegen die besonderen Herausforderungen von Führung in Einrichtungen der Sozialen Arbeit?

1.3 Besonderheiten der Führung in Einrichtungen Sozialer Arbeit

Herzka (2013) beschreibt sieben Merkmale, die die Besonderheiten von Führung in sozialen Organisationen⁴² kennzeichnen. Da diese als Leistungserbringer in eine besondere Struktur eingebettet sind, nennt der Autor die *doppelte Kundenstruktur* als erstes Merkmal (ebd.: 21) (vgl. Kapitel I, Punkt 2.3). Da Adressaten und Adressatinnen die Leistung in der Regel nicht selbst finanzieren, sondern die Finanzierung über

⁴² Herzka (2013) versteht unter sozialen Organisationen soziale Dienstleistungsbetriebe, die sich um die Verfolgung eines Sachzieles, wie beispielsweise soziale Gerechtigkeit, kümmern. Darunter versteht er sowohl öffentliche als auch private Träger (ebd.: 18f). „Es sind dies vor allem Organisationen des Sozial-, Bildungs- und Gesundheitswesens: Heime, Ambulatorien, Beratungsstellen, staatliche Sozialdienste, Schulen (...)“ (ebd.: 18). Anstatt von „sozialen Organisationen“ wird in dieser Arbeit von „Einrichtungen der Sozialen Arbeit“ gesprochen.

einen öffentlichen Kostenträger erfolgt, stehen Einrichtungen unter hohem Legitimationsdruck. Sie müssen Bedarf für ihre Aufgaben und Angebote nachweisen, ihre jeweilige Zielgruppe erreichen und die *hohe Erwartungshaltung der Zielgruppe* erfüllen (ebd. 21). Dies erscheint besonders schwierig, da sich diese aus den unterschiedlichsten Personen zusammensetzt. Demzufolge ist eine Anpassung der Dienstleistung an den jeweiligen Einzelfall notwendig (ebd.: 21). Des Weiteren tritt in Verbindung mit der Gruppe der potentiellen LeistungsempfängerInnen die *Frage der Motivation* in den Mittelpunkt: Werden Leistungen von Einrichtungen Sozialer Arbeit freiwillig oder unfreiwillig in Anspruch genommen? Je nach Ausgangslage kann dies unterschiedliche Folgen für die gemeinsame Arbeitsbeziehung nach sich ziehen. Grundsätzlich bleibt festzuhalten, dass Einrichtungen Sozialer Arbeit, je nach Arbeits- und Aufgabenfeld sowohl mit freiwilligen, als auch mit Adressaten und Adressatinnen in Zwangskontexten arbeiten (ebd.: 21). Als drittes Merkmal bescheinigt der Autor Fachkräften in Einrichtungen der Sozialen Arbeit eine *überdurchschnittlich hohe intrinsische Motivation* (ebd.: 21). Er beschreibt sie als formal gut qualifizierte und hoch motivierte Fachkräfte mit ausgeprägten Bedürfnissen nach fachlicher und persönlicher Autonomie sowie nach Mitbestimmung und Mitgestaltung (ebd.: 21; Merchel 2010: 10). Neben diesem speziellen Charakter der MitarbeiterInnen *zeichnen sich ebenso die Führungskräfte in besonderer Weise aus*. Diese können, je nach Träger, sowohl *ehrenamtlich als auch hauptamtlich* tätig sein. Ehrenamtliche Führungskräfte, wie Vorstände in einem Verein, sind in der Regel formal für diese Tätigkeiten nicht qualifiziert und verfügen über wenig bis kein Fachwissen bezüglich des operativen Arbeitsbereiches (Herzka 2013: 22). Als letztes und sechstes Merkmal nennt der Autor den *Auftrag von Einrichtungen Sozialer Arbeit*. Da diese im öffentliche Auftrag des Gemeinwohls handeln, steht nicht die Erwirtschaftung von finanziellen Überschüssen im Zentrum des Interesses; vielmehr zielen Einrichtungen auf die praktische Umsetzung und Verwirklichung des Solidaritäts- und Gerechtigkeitsgedankens (ebd.: 22). Herzka (2012) spricht demzufolge von „Unternehmen der Moral“, da sie sich im Sinne ihres Selbstverständnisses an allgemeingültigen Werten orientieren (ebd.: 174). Hinzu kommt als ein weiteres Merkmal, dass viele Führungskräfte *zusätzlich zu ihren Führungsaufgaben weiterhin inhaltliche Aufgaben übernehmen* (Herzka 2013: 75). Führungsrollen charakterisieren sich in einigen Einrichtungen daher als „Doppelrollen“.

Auch Merchel (2010) schätzt die Führung⁴³ in Einrichtungen der Sozialen Arbeit als Herausforderung für Führungskräfte ein. Er führt aus, dass Fachkräfte in der Sozialen Arbeit formale Organisations- und Kommunikationsstrukturen und die damit einhergehende Hierarchisierung kritisch beurteilen bzw. diese ablehnen. Eine Ursache für diese Ablehnung sieht er darin, dass Hierarchien in Einrichtungen, den in der Profession gültigen Prinzipien von Gleichheit und Autonomie, widersprechen (Merschel 2010: 10) (vgl. Kapitel I, Punkt 3.1.2). Auch die Aufwertung des Teamgedankens findet darin seinen Ursprung sowie dessen unterstützende Rolle in Entscheidungsfindungsprozessen. Das Team spielt eine wichtige Rolle in „strukturell unsicheren Entscheidungssituationen“, aufgrund der gemeinsamen Austausch- und Abwägungsprozesse (ebd.: 10). Er verweist in diesem Zusammenhang auf die Theoriegeschichte Sozialer Arbeit, welche in den 70er und 80er Jahren gruppensdynamische Elemente besonders berücksichtigte (ebd.: 10). Ebenso wie Herzka sieht er einen weiteren Grund für die Skepsis bzw. Ablehnung hierarchischer Strukturen darin, dass Fachkräfte Sozialer Arbeit eigenständige Experten und Expertinnen sind, die für ihre direkte Tätigkeit keine Leitung benötigen. Daher würden Fachkräfte Führung vorrangig unter dem Aspekt der Gestaltung des organisatorischen Rahmens definieren, mit dem Ziel von „leitungsfreier“ professioneller Autonomie“ (ebd.: 11).

Welche Folgerungen lassen sich aus dem bisher Gesagten für Führungskräfte in Einrichtungen der Sozialen Arbeit ableiten?

1.4 Anforderungen an Führungskräfte in Einrichtungen Sozialer Arbeit

Herzka (2013) geht von der Annahme aus, dass der spezifische Auftrag von Einrichtungen Sozialer Arbeit eine besondere Führungspraxis erfordere (ebd.: 136). Gerade die direkte, unmittelbare Zusammenarbeit der Führungskraft mit den einzelnen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erfordere Kongruenz zwischen Einrichtungsauftrag und gelebter Führungspraxis. Er spricht von *Wertekohärenz*⁴⁴ (ebd.: 177), die sich in der durchaus überspitzten Frage ausdrückt: „Wird gelebt, was gepredigt wird?“ (ebd.:

⁴³ Merchel (2010) spricht eigentlich von „Leitung“ anstatt von „Führung“, da er unter Leitung sowohl strukturbezogene als auch gruppenbezogene Funktionen zusammenfasst.

⁴⁴ Der These von Herzka (2013) ist grundsätzlich nicht zu widersprechen; jedoch ist diese möglicherweise zu kurz gedacht. Das besondere Führungsverständnis von Einrichtungen Sozialer Arbeit begründet sich nicht alleine aus einem spezifischen Auftrag, der sowohl gesetzlich als auch ideell festgelegt sein kann. Vielmehr speist er sich aus einem ethischen Sozialarbeitsverständnis, das unabhängig vom jeweiligen Zeitgeist (Sozialpolitik) und Trägerverständnis Bestand hat (Staub-Bernasconi 2007a: 200).

122). Somit zeigt sich ein doppelter Handlungsauftrag von Führungskräften: Die Einrichtung mit ihren Angeboten für benachteiligte Personengruppen muss zum einen den gesetzlichen und, je nach Trägertypus, einen zusätzlichen ideellen Auftrag umsetzen. Des Weiteren muss sowohl der gesetzliche, als auch der ideelle Auftrag innerhalb der Einrichtung „gelebt werden“, da ansonsten nicht von Wertekohärenz gesprochen werden kann.

Neben diesem strukturell bedingten Handlungsauftrag (vgl. Kapitel I, Punkt 2.2) kommt ein weiterer professionsethischer Auftrag hinzu. Diesen beschreibt Schumacher (2007). „Ein Bewusstsein *zu führen* bestimmt sozialarbeiterische Praxis auf Mitarbeiter- wie auf Klientenebene. Es reicht in beiden Fällen direkt auf den ethischen Grundcharakter des Berufes zurück“ (Schumacher 2007: 249). Dieser Grundcharakter begründet die Notwendigkeit zur Sensibilität für professionsethische wie führungsethische Fragestellungen (Herzka 2013: 52). Führungshandeln an sich ist immer auf Menschen und deren Verhalten gerichtet und impliziert daher ein Verantwortungsbewusstsein der Führungskräfte (Herzka 2013: 80; Schumacher 2007: 109). Führungsethische Fragestellungen sind unter zwei Aspekten zu betrachten (Herzka 2013: 80). Ein erster Aspekt beinhaltet die Person der Führungskraft sowie ihr alltägliches Handeln. Behandelt diese alle MitarbeiterInnen gleich oder werden Einzelne bevorzugt? Schafft sie Transparenz in ihren Entscheidungen und Handlungen oder stellt sie die MitarbeiterInnen vor vollendete Tatsachen? (ebd.: 80). Der zweite Aspekt berücksichtigt die Arbeitsatmosphäre, das Arbeitsklima, das Führungskräfte durch ihr Verhalten schaffen. Lässt dieses Raum für gemeinsame Diskurse? Welche Lern- und Fehlerkultur wird vertreten? Herzka (2013) spricht von einer moralischen Verantwortung der Führungskraft für moralisch gutes Handeln der MitarbeiterInnen (ebd.: 80).

Das bisher Gesagte verweist auf die spezifischen Anforderungen an Führungskräfte in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Wie bereits deutlich wurde, sind neben spezifischen Fachkompetenzen besondere Haltungen von Führungskräften notwendig.

Wie bereits im Rahmen der Einleitung dargestellt, interessieren im zweiten Kapitel besonders die möglichen ethischen Dilemmata von Führungskräften in Einrichtungen Sozialer Arbeit. In welchen Situationen ihres Führungsalltags erleben sie ethische Dilemmata? Wie gehen sie mit diesen um? Und, ausgehend von der im ersten Kapitel entworfenen Whistleblowing-Definition, erleben sie Whistleblowing von Mitarbei-

tern und Mitarbeiterinnen als ethisches Dilemma? Wie reagieren und handeln sie in einer solchen Situation? Und haben sie bereits Erfahrung im Umgang mit Whistleblowing? Um diese Fragen zu beantworten, wurden insgesamt vier Experteninterviews mit Führungskräften in Einrichtungen der Sozialen Arbeit durchgeführt.

2. Empirischer Teil

2.1 Hintergründe der Untersuchung

Whistleblowing in Einrichtungen der Sozialen Arbeit ist in Deutschland ein bislang kaum erforschtes Themengebiet. Die bisherigen Forschungstätigkeiten zu Whistleblowing beschränken sich auf die USA innerhalb der Bereiche Wirtschaft und Politik. Forschungsschwerpunkte lagen zum einen auf der hinweisenden Person und den zugrundeliegenden Persönlichkeitsmerkmalen, zum anderen auf unterschiedlichen Formen des Whistleblowing-Handelns sowie auf den möglichen Folgen für die hinweisende Person. In Deutschland gerät die Thematik zunehmend in den Fokus der Öffentlichkeit und damit ebenso in das Forschungsinteresse.

Für den Bereich der Sozialen Arbeit in Deutschland liegen kaum Forschungsergebnisse vor. Jedoch weisen einzelne Beiträge in Fachzeitschriften auf wachsendes Interesse in den Sozialwissenschaften hin. Eine erste Erhebung von Habermann u.a. (2010) untersucht Whistleblowing aus der Sicht von Pflegenden. Innerhalb von 18 Interviews mit Pflegefachkräften zeigte sich, dass es von dieser Personengruppe als kritische Handlungsmöglichkeit bewertet wurde. Allerdings muss darauf hingewiesen werden, dass Whistleblowing in dieser Untersuchung unter dem Aspekt des externen Whistleblowings verstanden wurde (ebd.: 323). Für die Soziale Arbeit gibt es hierzu keine Erhebungen, die die Sichtweisen von Sozialarbeitern und Sozialarbeiterinnen evaluieren. Auch die US-Literatur weist in einigen Bereichen Forschungslücken auf. Die Rolle des Beschwerdeempfängers bzw. der Beschwerdeempfängerin wurde jedenfalls bisher kaum in der US-Literatur untersucht. Miceli/Near (1992) gehen jedoch davon aus, dass gerade diese Personen eine nicht zu unterschätzende Rolle für den weiteren Verlauf des Whistleblowing spielen (ebd.: 72)⁴⁵.

⁴⁵ Miceli/Near/Dworkin (2009) beschreiben in ihrem Artikel Empfehlungen für den Umgang mit Whistleblowing für Führungskräfte, Organisationen und Politik. Diese beziehen sich jedoch auf den US-amerikanischen Kontext.

2.2 Zielsetzungen der Untersuchung

Basierend auf dieser Annahme von Miceli/Near (1992) wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass Führungskräfte in der Sozialen Arbeit eine zentrale Rolle als BeschwerdeempfängerInnen spielen. Des Weiteren wird angenommen, dass diese Rolle zu ethischen Dilemmata (vgl. Kapitel I, Punkt 3.5) der Führungskraft als Person führt. Diese sind somit Bestandteil des Führungsalltags (Ex-ante-Hypothese)⁴⁶.

Ziel dieses empirischen Teils ist es daher, Führungskräfte dahingehend zu befragen, wie sie Whistleblowing durch MitarbeiterInnen beurteilen und den Sachverhalt praktisch handhaben. Ausgehend von den im vorherigen Abschnitt beschriebenen Besonderheiten von Führung in Einrichtungen der Sozialen Arbeit, basiert die Ausgangshypothese dieser Untersuchung darauf, dass Fachkräfte Persönlichkeiten mit einem hohen Autonomie- und Partizipationsbedürfnis sind. Daher ist grundsätzlich davon auszugehen, dass MitarbeiterInnen in ihren Einrichtungen aufmerksam wahrnehmen und handeln. Die in Kapitel I, Punkt 3.6.3 beschriebene Definition bildet dafür die theoretische Ausgangsbasis. Es standen daher folgende Fragen im Mittelpunkt:

- Wie reagieren Führungskräfte wenn sie mit einem Whistleblowing konfrontiert werden?
- Was tun sie konkret?
- Wie bewerten sie das Verhalten des Whistleblowers bzw. der Whistleblowerin?

2.3 Forschungsdesign

Um die jeweiligen Verhaltens- und Sichtweisen von Führungskräften in Einrichtungen Sozialer Arbeit in Bezug auf ein mögliches Whistleblowing zu evaluieren, wurde ein exploratives, qualitatives Forschungsdesign gewählt. Dessen Ziel besteht darin, subjektive Sichtweisen, personenbezogene Wahrnehmungen und Deutungsmuster der befragten Personen zu rekonstruieren und damit individuelles soziales Handeln zu verstehen (Helfferich 2011: 28; Gläser/Laudel: 2010: 13). Ebenso werden auf diese Weise erste Einblicke in die Handhabung von Whistleblowing durch Führungskräfte in Einrichtungen sichtbar. Darüber hinaus hat qualitative Sozialforschung das Interesse eine Art von übergeordnetem Wissen im Sinne einer allgemeinen Repräsentation

⁴⁶ Zu Hypothesenbildung im Rahmen der qualitativen Sozialforschung siehe Meinefeld (1997).

tivität zu entwickeln (Steinert/Thiele 2000: 48). Welche Merkmale, Strukturen und Deutungen zeigen sich im Einzelfall, die exemplarisch für das Handeln anderer Führungskräfte in Einrichtungen Sozialer Arbeit stehen könnten? Im Rahmen dieser Untersuchung stellt sich daher die Frage nach verallgemeinerbaren und übertragbaren „Empfehlungen“, die jedoch aufgrund der Samplegröße (n=4) in ihrer Reichweite beschränkt sind. Somit können lediglich erste Einblicke und Tendenzen in der Handhabung von Whistleblowing durch die interviewten Führungskräfte festgestellt werden.

2.3.1 Forschungsmethodik

Führungskräfte in Einrichtungen Sozialer Arbeit gelten als Experten und Expertinnen ihres jeweiligen Führungsalltags und der Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. In dem vorliegenden qualitativen Design wurden daher Interviews, genauer Experteninterviews, durchgeführt. *„Experte‘ beschreibt die spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte. Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschließen“* (Gläser/Laudel 2010: 12). Diese Interviews erfolgten leitfadengestützt sowie mit Hilfe von narrativen und problemzentrierten Elementen. Die Interviewleitfadenkonstruktion basiert auf den von Gläser/Laudel (2010) vorgestellten Empfehlungen (ebd.: 143-146). Der Interviewleitfaden (vgl. Anhang A2) gliedert sich wie folgt:

Zu Beginn der Interviews wurden die teilnehmenden Führungskräfte mündlich über die Datenverwendung informiert und im Anschluss um die schriftliche Einwilligung zur weiteren Datenverwendung gebeten (vgl. Anhang A1). Als Einstiegsfrage wurden die soziodemografischen Daten⁴⁷ der interviewten Führungskräfte erhoben (Alter, Studium, Weiterbildungen, Dauer der aktuellen Führungstätigkeit in der jeweiligen Einrichtung, Charakter der Führungsrolle). Im weiteren Verlauf wurden vier **Leitfragen** gestellt:

- 1) Nach der alltäglichen Zusammenarbeit zwischen Team und Führungskraft mit Unterfragen nach deren Strukturen und Inhalten (Einstiegs- und Aufwärmfrage sowie als Überleitungsfrage hin zu alltäglichen Dilemmata).

⁴⁷ Das Alter, die Wochenarbeitszeit sowie die Grundausbildung wurden zum Teil nachträglich für einzelne Interviews per E-Mail erhoben.

- 2) Nach subjektiv erlebten Dilemmata der Führungskraft in der alltäglichen Zusammenarbeit mit Unterfragen nach Kritik, Beschwerden des Teams oder einzelner Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen.
- 3) Nach der Lösung eines vorgegeben Whistleblowing-Beispiels. Dieses basiert auf der unter Kapitel I, Punkt 3.6.3 ausgearbeiteten Whistleblowing-Definition.
„Stellen Sie sich folgende Situation vor: Mitarbeiterin A kommt zu Ihnen und berichtet Ihnen, dass Mitarbeiterin Y nach einem Beratungsgespräch von einem Klienten 50 € erhalten hat. Sie hat diese angenommen und der Mitarbeiterin A davon erzählt. Trotz deren Bedenken und dem Hinweis kein Bargeld annehmen zu dürfen, hat Mitarbeiterin Y das Geld behalten. Was tun Sie?“ Nachfragen nach dem konkreten Vorgehen, dessen Begründung sowie der Beurteilung des Verhaltens von Mitarbeiterin A wurden gestellt, wenn diese nicht durch die Führungskraft selbst thematisiert wurden.
- 4) Nach der subjektiven Auffassung des Führungsverständnisses.

Zum Abschluss des Interviews wurde Raum für persönliche Ergänzungen bzw. Anmerkungen der Führungskräfte gelassen.

2.3.2 Das Sample

Es konnten insgesamt vier Führungskräfte aus unterschiedlichen Arbeitsfeldern und Einrichtungen der Sozialen Arbeit für die Interviews gewonnen werden. Wie die Größe des Samples zeigt, handelt es sich um eine exemplarische Auswahl von Führungskräften und daher kann keine Repräsentativität erwartet werden. Es sollen erste Tendenzen ermittelt werden, die Anhaltspunkte dafür liefern, wie Führungskräfte in Einrichtungen Sozialer Arbeit das Hinweisen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen beurteilen und dieses in der Praxis handhaben. In der qualitativen Sozialforschung wird aufgrund dessen weniger von einer Grundgesamtheit, als vielmehr von einem Sample (Fallsammlung) gesprochen (Fuhs 2007: 61). Von allen vier Teilnehmern und Teilnehmerinnen liegen die entsprechenden soziodemografischen Daten vor (vgl. Tabelle 1 Sampleübersicht). Die Altersverteilung liegt zwischen 36 und 59 Jahren. Es wurden zwei weibliche und zwei männliche Führungskräfte befragt. Die Mehrheit weist einen Fachhochschulabschluss als Diplom-Sozialpädagoge (FH) bzw. als Diplom-Sozialpädagogin (FH) auf sowie weitere berufsbegleitende Weiterbildungs-

Tab. 1: Sampleübersicht.

| Person | Geschlecht | Alter | Abschluss | Weiterbildungen | Dauer der Führungstätigkeit [Jahre] | Wochenarbeitszeit [h] | Doppelrolle | Arbeitsfeld | Mitarbeiteranzahl |
|-------------|------------|-------|-----------------------------|---|-------------------------------------|-----------------------|-------------|---|-------------------|
| 1 | m | 36 | Diplom-Sozialpädagoge (FH) | Supervisionsausbildung seit 11/12 | 4 | 39,00 | nein | Bereichsleitung in der Jugendsozialarbeit | 9 |
| 2 | w | 49 | Diplom-Sozialpädagogin (FH) | Coaching-Ausbildung, Systemtherapie in Ausbildung | 6 | 33,39 | ja | Einrichtungsleitung/Altenarbeit | 6 |
| 3 | m | 59 | Diplom-Sozialpädagoge (FH) | Gestalttherapeut | 15 | 39,00 | nein | Teilregionsleistung öffentl. Verwaltung | 10 |
| 4 | w | 50 | Magister Pädagogik (UW) | Kunsttherapeutin | 7 | 38,50 | nein | Bereichsleitung in der Erziehungshilfe | 5 |
| 5 (Pretest) | m | 47 | Diplom-Sozialpädagoge (FH) | keine | 20,5 | 30,00 | ja | Einrichtungsleitung/Altenarbeit | 4 |

gen unterschiedlichster Art (Kunsttherapeutin, Gestalttherapeut, Supervisionsausbildung und Systemtherapeutin). Eine weibliche Führungskraft besitzt einen Magisterabschluss als Pädagogin (Universität). Die Dauer der Führungstätigkeit in den aktuell

tätigen Einrichtungen bewegt sich zwischen 4 und 15 Jahren. Die Führungsrolle zeichnet sich in $\frac{3}{4}$ der Fälle durch eine primäre Führungsrolle aus, nur eine weibliche Führungskraft agiert in Form einer sog. „Doppelrolle“ als Führungs- und Fachkraft. In allen vier Fällen zeichnet sich die Rolle durch Mitarbeiter- bzw. Mitarbeiterinnenverantwortung aus. Alle vier Führungskräfte sind in unterschiedlichen Arbeitsfeldern Sozialer Arbeit tätig. Innerhalb des Samples wurde eine Einrichtungsleitung in der Altenarbeit, eine Teilregionsleitung in der öffentlichen Verwaltung, eine Bereichsleitung in der ambulanten Erziehungshilfe sowie eine Bereichsleitung in der Jugendsozialarbeit interviewt. In Bezug auf die Führungsebenen zeigt sich, dass $\frac{3}{4}$ der Führungskräfte im unmittelbaren operativen Alltag Sozialer Arbeit angesiedelt sind. Eine weibliche Führungskraft hingegen ist in den Bereichen des strategischen Managements tätig und für die Begleitung und Führung der operativen Einrichtungsleitungen zuständig. Die Arbeitszeit der Führungskräfte bewegt sich zwischen der klassischen Vollzeitstelle mit, je nach Träger, 39,0 bzw. 38,5 Std. Wochenarbeitszeit bis hin zur Teilzeittätigkeit mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von 33,00 Stunden.

2.4 Feldphase

In der Feldphase wurde im Vorfeld der eigentlichen Interviewdurchführung der Pretest durchgeführt. Dieser diente der Erprobung des Interviewleitfadens. Im Anschluss daran erfolgte die eigentliche Datenerhebung.

2.4.1 Pretest

Der Pretest fand mit einer männlichen Einrichtungsleitung aus dem Arbeitsfeld der offenen Altenarbeit statt. Diese ist seit 20,5 Jahren als Diplom-Sozialpädagoge (FH) Einrichtungsleitung, war zum Zeitpunkt des Interviews 47 Jahre alt und arbeitete 30 Wochenstunden. Das Interview wurde digital aufgezeichnet und mit Hilfe eines Postskript-Protokolls (vgl. Anhang A3) dokumentiert. Eine Verschriftlichung fand im Anschluss statt. Die Dauer des Pretests betrug 40 Minuten. Zu Beginn des Interviews wurde der Teilnehmer über die Datenverwendung informiert und gab eine schriftliche Einwilligungserklärung ab. Der Interviewverlauf zeigte, dass die Dilemmata-Frage anfangs zu oberflächlich gestellt wurde und besonders der Aspekt des Hinweisers der Mitarbeitern Y nicht genügend Berücksichtigung fand. Die interviewte Führungskraft thematisierte das Hinweisen auf ein Fehlverhalten durch die Mitarbeiterin nicht von sich aus. Um eine klare Aussage bzw. persönliche Stellungnahme von Füh-

rungskräften hierzu zu erhalten, wurde in diesem Bereich eine weitere Nachfrage innerhalb des Interviewleitfadens eingefügt. Technische Schwierigkeiten gab es keine, Aufnahme- und Tonqualität der digitalen Aufzeichnung waren in Ordnung.

2.4.2 Feldzugang

Der Zugang zu potentiellen Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen wurde mit Hilfe des sog. „Schneeballsystems“ hergestellt (Helfferrich 2011: 176). Die erste Kontaktaufnahme erfolgte in allen vier Fällen mit einer telefonischen Anfrage zur Interviewteilnahme und der Vorstellung der Untersuchung sowie des Untersuchungsziels. Jedoch wurde der Begriff „Whistleblowing“ sowohl im Vorfeld der Interviews, als auch während der Interviews nicht erwähnt, um einerseits die InterviewteilnehmerInnen nicht in ihrer Bereitschaft zur Teilnahme und in ihren Interviewantworten zu beeinflussen. Vielmehr wurde von „führungsethischen Dilemmata aufgrund der Führungsrolle in Einrichtungen Sozialer Arbeit“ gesprochen. Zwei Führungskräfte sagten nach Anfrage relativ schnell zu und vereinbarten einen zeitnahen Interviewtermin. Eine weitere Führungskraft erbat sich nach der ersten Telefonanfrage und einer genaueren Nachfrage bezüglich des Interviewleitfadens Bedenkzeit. Nach zwei Tagen stimmte diese dem Interview zu und ein Termin wurde vereinbart. Die vierte Führungskraft war deutlich schwieriger zu erreichen. Nach mehrmaligen Kontaktversuchen meldete sie sich telefonisch zurück, um ebenfalls einen Termin zu vereinbaren. Grundsätzlich bleibt festzustellen, dass im Rahmen dieser Arbeit eine hohe Bereitschaft von Führungskräften ermittelt werden konnte, an einem Interview über führungsethische Dilemmata teilzunehmen; auch wenn zwischen der jeweiligen Kontaktaufnahme und dem tatsächlichen Interviewtermin, aufgrund der hohen Arbeitsbelastung der Führungskräfte, ein bis zwei Wochen, verstrichen.

2.4.3 Interviewdurchführung

Die Interviewdurchführung erfolgte innerhalb von fünf Wochen. Diese Phase war geprägt von Interviewführung und gleichzeitiger Akquise weiterer potentieller InterviewpartnerInnen. Die ca. 30- bis 50-minütigen Interviews fanden jeweils in den Einrichtungen der Führungskräfte statt. In der Hälfte der Fälle wurden die Interviews in den Büros der jeweiligen Führungskräfte geführt. Die Interviews der anderen Führungskräfte fanden in Gruppen- bzw. Besprechungsräumen der jeweiligen Einrichtung statt. Die Aufzeichnung erfolgte mittels eines digitalen Datenträgers (Smartpho-

ne) und im Anschluss wurde ein Postskript-Protokoll⁴⁸ (vgl. Anhang A3) erstellt, um den Gesprächsverlauf bzw. besondere Vorkommnisse zu dokumentieren. Die jeweilige Interviewdurchführung erfolgte in drei Fällen ohne technische oder sonstige Schwierigkeiten. Das vierte und letzte Interview jedoch bildete die Ausnahme. Dieses zeigte bereits zu Beginn sowie im weiteren Gesprächsverlauf Schwierigkeiten. Die Gesprächsteilnehmerin kam ca. 30 Minuten zu spät zum Interviewtermin. Das Interview musste daher in einer Art „Schnelldurchlauf“ erfolgen, da bereits der nächste Termin bevorstand. Dieser Zeitdruck wirkte sich einerseits auf die Gesprächsatmosphäre sowie andererseits auf die Konzentration der Interviewpartnerin aus, was sich in mehrmaligem Nachfragen oder in einem Nicht-Verstehen der gestellten Leitfrage äußerte.

Nach Abschluss der geführten Interviews erfolgte die regelgeleitete Transkription der Interviews nach Kuckartz (Kuckartz/Dresing/Rädiker/Stefer 2008: 27f.) Diese wurde an ein externes Schreibbüro vergeben, das alle fünf Interviews (inkl. Pretest) verschriftlichte. Die verschriftlichten Interviews (vgl. Anhang B1-4) wurden von Seiten der Autorin Korrektur gelesen, bei parallelem Abspielen der Tondatei. Mögliche Verständnisfehler innerhalb des Transskripts wurden bei Bedarf im Nachhinein verbessert.

2.5 Auswertungsdesign

Ziel der Interviewdurchführung war es, erste Einblicke in die Vorgehens- und Sichtweisen von Führungskräften, in Bezug auf mögliche ethische Dilemmata durch Whistleblowing zu bekommen. Aufgrund des explorativen Designs liegt die Zielsetzung des empirischen Teils weniger in der Überprüfung von Hypothesen, sondern vielmehr in deren Generierung. Die auf Vorwissen basierenden ex-ante-Hypothesen sollen daher nicht vorrangig auf ihre Richtigkeit untersucht werden, sondern als Wissensbasis dazu dienen, das Erkenntnisinteresse thematisch einzugrenzen sowie gleichzeitig Offenheit für induktive Erkenntnisse aus dem Interviewmaterial zu ermöglichen. Daher wurde die Auswertungsmethode des thematischen Codierens nach Schmidt (2013) gewählt. Das thematische Codieren stellt eine Mischform aus deduktivem und induktivem Codieren dar. Dabei wurden die Hauptkategorien der Auswer-

⁴⁸ Im Anhang A3 (beiliegende CD) befindet sich das Muster des Postskript-Protokollbogens. Aus datenschutzrechtlichen Gründen wurden die Originale nicht beigelegt. Sie befinden sich im Besitz der Autorin.

tung aus dem Interviewleitfaden übernommen (erster Materialdurchgang) und anhand des verschriftlichen Interviewmaterials in Subkategorien ausdifferenziert (zweiter Materialdurchgang). Nach dem zweiten Durchgang erfolgte ein erneuter Materialdurchgang mit dem Ziel ggf. die Subkategorien zu ergänzen. Die praktische Auswertung der Interviews erfolgte mit Hilfe der computergestützten Software „MAXQDA“, einer spezifischen Software zur Analyse qualitativer Daten. Eine Übersicht über die Auswertungskategorien liefert das angefügte Codesystem (Tab. 2). Ethische Dilemmata von Führungskräften wurden nicht eigenständig codiert, sondern unter dem Code „Sandwich-Position“ erfasst. Der Code „Outtakes“ enthält besondere Aussagen der interviewten Führungskräfte. Die differenzierte Darstellung der einzelnen Auswertungskategorien erfolgt im Rahmen der Ergebnisdarstellung. Eine Übersicht zu den einzelnen Codes (Anhang C2) sowie eine Übersicht der Themenmatrix (Anhang C1) findet sich im Anhang C.

Um nun die übergeordnete Frage nach dem Umgang von Führungskräften mit ethischen Dilemmata zu beantworten, werden die Ergebnisse der durchgeführten Interviews vorgestellt. Die Diskussion der Ergebnisse sowie die sich daraus ergebenden Folgerungen für die Praxis, werden im Rahmen des dritten Kapitels erläutert.

Tab. 2: Codesystem (eigene Darstellung aus MAXQDA).**Soziodemografische Daten**

Charakter der Führungsrolle
 primäre Führungsrolle
 Doppelrolle
Wochenarbeitszeit
Alter
Erstausbildung
Leitungserfahrungen
Mitarbeiteranzahl
Weiterbildungen

Beruflicher Alltag von Führung

Sandwich-Position
 Mitarbeiterebene
 Teamstruktur
 Räumliches Team
 Virtuelles Team
 Abstimmungswege
 Schwerpunktteams
 Besuche vor Ort
 Einzelgespräche
 Gesamteam
 Kurze Wege (Mail, Telefon, Tür+Angel-Gespräche)
 Themen der Zusammenarbeit
 Psychohygiene
 Bericht aus den Einrichtungen
 Organisatorisches
 Teambildungsprozesse
 Kooperationsstrukturen/Kooperationsmodelle
 kollegiale Fallberatung
 Alltagsdilemmata
 Arbeitsbedingungen
 Erwartungen der MitarbeiterInnen
 MitarbeiterInnen als Person
 Verhalten des Teams und Einzelner
 Whistleblowing
 Whistleblowing-Praxisbeispiele
 vorgegebenes Whistleblowingbeispiel
 Bewertungen
 Reaktionen/Äußerungen
 Vorgehensweise
 nächste Führungsebene
 Alltagsdilemmata
 unklare strukturelle Zuständigkeiten
 Papier+Wirklichkeit
 Erwartungen der nächsten Leitungsebene
Werkzeuge
 Haltungen
 gegenüber Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen
 gegenüber sich selbst
 Unterstützungsinstrumente
 privat
 trägerintern
Outtakes

2.6 Darstellung und Diskussion der Ergebnisse

2.6.1 Der berufliche Alltag 1: „Die berühmte Sandwich-Position“

Auf die Frage, in welchen Bereichen der Zusammenarbeit mit ihren Teams Führungskräfte Dilemmata erleben, fasste eine Führungskraft den grundsätzlichen Charakter von Führungsrollen prägnant zusammen: *„Naja, (...)“⁴⁹ grundsätzlich bin ich ja jemand, der auch zwischen unterschiedlichen Interessen vermitteln soll, die berühmte Sandwich-Position. Das heißt, es gibt Erwartungen an mich aus meinem Team und Erwartungen von meiner Leitung, die über mir ist, ja, und das passt nicht immer zusammen. Das heißt, das Dilemma ist dann immer so, das so miteinander in Einklang zu bringen“ (3/29⁵⁰).*

Gleiches kommt auf der Führungsebene nochmals verstärkt zum Ausdruck, wie das nachfolgende Ankerbeispiel zeigt. *„Also, was ich an der Leitungsrolle in XY interessant finde, ist, dass man, dass man immer im operativen Geschäft mit integriert ist. Und da eigentlich (...), also sich diese (...), das nivelliert sich mit den Mitarbeitern, also so sehe ich das. Da ist man eine Gleiche unter gleichen. Und trotzdem hat man dann in der Funktion, dass man sozusagen bestimmte Entscheidungen treffen muss, den Hut auf und muss also die Entscheidung dann treffen und sich dann wieder herauslösen aus dieser Gleichheit [...]“ (2/9).* Neben der klassischen Führungsrolle mit Schwerpunkten der Team- und Fachaufsicht, zeichnen sich einige Einrichtungen in der Sozialen Arbeit durch sog. „Doppelrollen“ aus. Doppelte Führungsrollen charakterisieren sich durch eine zweifache Ausrichtung. Einerseits übernimmt die Führungskraft die Team- und Fachaufsicht, andererseits inhaltliche Aufgaben. Dies weist bereits auf Widersprüche, die sich durch den Charakter der Führungsrolle ergeben, hin. Ein Beispiel aus dem Alltag der Führungskraft veranschaulicht dies: *„[...] Ja jetzt, es ist jetzt in die Zukunft gedacht, es ist zum Beispiel so, dass ich sehr gerne hätte, dass die Kollegen mal Supervisionen machen. Weil einige haben schon ewig keine mehr gehabt und es ist jetzt auch der Wunsch schon geäußert. Und ich finde, da gehört jetzt ganz genau hingeschaut, wie soll die ablaufen. Bin ich da dabei, bin ich da nicht dabei. Ich habe keine Ahnung, ehrlich gesagt, was da gut ist, also ich will auf keine Fall da was verhindern, durch meine bloße Anwesenheit. Ich muss ja aber*

⁴⁹ (...) steht für eine Sprechpause der interviewten Person (vgl. Kuckartz u.a. 2008: 27f). Die eckige Klammer kennzeichnet hingegen Auslassungen einzelner Interviewpassagen.

⁵⁰ 3/29 bedeutet, dass sich die entsprechende Aussage im Transkript zu Interview 1 im Absatz Nr. 9 befindet. Die transkribierten Interviews befinden sich im Anhang B1-4.

*auch irgendwie mitkriegen, was gibt es zu tun, ja. Also weil, natürlich, was ich jetzt sage, das ist meine Wahrnehmung und aus meinen Augen betrachtet und wenn Sie jetzt die Kollegen fragen würden, die würden vielleicht ganz was anderes sagen, also das muss man ja immer wissen. Und das ist was, da bräuchte ich auch echt dann Hilfe von außen, die Supervisorin oder Supervisor, der dann sagt, also das machen wir jetzt so und so. Vielleicht ist das auch was, was man im Team dann erarbeitet, was das Team sich da wünscht, welche Bedürfnisse da da sind. Und, und so, so finde ich, muss es dann auch gemacht werden. **Und da muss man halt schauen, wo dann ich bleibe, dann muss mir ich halt selber was suchen, wenn das Ergebnis ist, nicht mit mir.** Aber ich würde mich da nicht gekränkt fühlen, also oder so. Aber das zeigt dann auch wieder, dass da einfach halt eine Doppelrolle da ist. Und, und (...) natürlich versuche ich auf kollegialer Ebene mit diesen Kompromissen also fest, also ähm, ähm Entscheidungen zu treffen, ja. (...) **Und manchmal muss ich aber dann einfach auch Sachen festlegen. (...) Und dann sticht Ober Unter, das ist dann so, ja. Und bei manchen, der muss dann die Zähne zusammenbeißen. Ich aber auch, weil ich mag natürlich gemocht werden, ist ja klar (lachen), ja, da müsste ich ja lügen, also das ist ja logisch“** (2/41 - Hervorhebung d. Verf.).*

Die Einbindung in eine Doppelrolle zeigt sich im Alltag anhand unterschiedlichster Beispiele. Der geschilderte Interviewausschnitt veranschaulicht die damit einhergehenden Problematiken, sowohl für die Rolle als Führungskraft, als auch für die Person selbst. Es wird deutlich, dass die Führungskraft kein gleichwertiges Teammitglied ist und auch gar nicht sein kann. Gerade hier zeigt sich, dass die Doppelrolle zu Einsamkeit sowie zum „Ausschluss“ der Führungskraft aus dem Team führen kann. Zudem entsteht das Risiko des Informationsverlustes und damit verbunden ist das Risiko, den inhaltlichen Anforderungen der Führungsrolle nicht gerecht zu werden. Des Weiteren zeigt sich der inhärente Machtanteil der Führungsrolle. Die strukturell bedingte Entscheidungskompetenz erfordert Durchsetzungskraft und Frustrationstoleranz von Seiten der Personen, die die Führungsrolle ausüben.

Die beiden Ankerbeispiele legen dar, dass in beiden Führungsrollen Widersprüche und Unvereinbarkeiten auftreten. Noll (2012) ordnet dem mittleren Management eine „Brückenfunktion“ zu (ebd.: 183). Führungskräfte im mittleren Management definiert er als Personen, die einerseits führen und andererseits auch selbst geführt werden (ebd.: 184). Diese Struktur begründet Dilemmata im Führungsalltag.

Bevor auf mögliche Dilemmata von Führungskräften weiter eingegangen wird, steht zunächst die alltägliche Zusammenarbeit der interviewten Führungskräfte mit ihren Teams im Zentrum des Interesses. Der alltägliche Kontakt und Umgang miteinander, scheint eine wichtige Rolle dafür zu spielen, wie Führungskräfte ein mögliches Whistleblowing handhaben und beurteilen (vgl. Kapitel II, Punkt 2.6.3.2).

2.6.2 Der berufliche Alltag 2: Besondere Formen der Zusammenarbeit

Der berufliche Alltag aller vier Führungskräfte wird durch zwei Faktoren bestimmt. Die Struktur der Einrichtung und der Charakter der Führungsrolle üben einen wesentlichen Einfluss auf die Organisation der Zusammenarbeit des Teams und seiner Führungskraft aus.

Die zwei befragten Bereichsleitungen gaben in ihren Interviews an, dass sie von ihren Teams örtlich getrennt arbeiten (1/9 und 4/17). Im ersten Interview wird in diesem Zusammenhang von einem „virtuellen Team“ gesprochen (1/9). Die befragte Einrichtungsleitung arbeitet mit ihrem Team direkt vor Ort zusammen (2/11). Die Teilregionsleitung stellt einen Sonderfall dar, da sie zwar im selben Haus, jedoch auf einem anderen Stockwerk als das Team selbst untergebracht ist (3/15). Diese räumlichen Strukturen beeinflussen folglich die gegenseitigen Abstimmungswege.

In allen vier Interviews wurde von unterschiedlichen Austausch- und Abstimmungswegen berichtet. Neben den klassischen Methoden, wie der wöchentlichen oder monatlichen Teamsitzung (1/15; 2/17; 3/11; 4/16) und Einzelgesprächen mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen (1/9; 3/43; 4/19) werden Besuche der Führungskraft in den Einrichtungen vor Ort (1/9; 4/19; 4/15), als auch Besuche der MitarbeiterInnen am Bürostandort der Führungskraft genannt (1/9; 4/19). Die sog. „kurzen Wege“ wie Email oder Telefonate spielen ebenfalls eine große Rolle. Auf die Nachfrage, ob Abstimmungsprozesse auf kurzem Weg stattfinden, antwortete die Einrichtungsleitung: *„Ja, weil man schreibt sich eine Mail, wenn man also, weil wir eben Teilzeit sind. Und zum Beispiel, die Verwaltungsmitarbeiterin ist Montag, Mittwoch, Freitag da und wenn jetzt ganz was Wichtiges mir einfällt, dann schreibe ich einfach eine Mail. Früher haben wir mehr Zettel geschrieben, jetzt gehen wir alle mehr zum Mail schreiben über. Das hat sich verändert ein bisschen, das finde ich ja ganz lustig (lächeln), war so eine Entwicklung, also. Und jeder kommt da eigentlich ganz gut zurecht damit. Ich glaube, dass das alle auch so ein bisschen als entlastend empfinden, weil, im PC ist es drinnen und keiner kann einen Zettel verschlampen. Ist meine Interpretation, weiß*

ich aber nicht, ob das so stimmt. Genau, und da teilt man Sachen mit, bittet um was, bedankt sich für was oder sagt da, kapiere ich nicht, helfen Sie mir. Also, das funktioniert ganz gut“ (2/21). Des Weiteren zählt die Teilregionsleitung zu den kurzen Wegen „eine offene Tür“ oder das „management-by-walking-around“. „[...] Ich gehe in der Regel einmal am Tag, da mach ich so eine Runde, so im Team, was gerade so los ist. Und ein bisschen Management by walking-around. Oder habe eine offene Tür, also dass die Kolleginnen auch jederzeit kommen können mit ihren Belangen. Ob es persönlich, telefonisch, per E-Mail, also ich sitze jetzt nicht auf dem Stockwerk, wo mein Team arbeitet, die sind im ersten Stock. Und von daher habe ich jetzt nicht die räumliche Nähe, aber zumindest ideell jetzt die Ebene, dass ich jederzeit ansprechbar bin. Das ist so schon auch für mich wichtig, dass ich gut erreichbar bin“ (3/15).

In den Ankerbeispielen klingt bereits das Anliegen an, auf kurzen Wegen erreichbar zu sein. Dies nannten alle vier Befragten als wichtige Erwartung von ihren Teams als auch von ihnen selbst (1/9; 2/17; 3/18; 4/17). Bezüglich der Inhalte von Austausch- und Abstimmungswegen wurden folgende Themenbereiche genannt:

- Psychohygiene (1/19)
- Teambildungsprozesse (1/19; 2/25)
- Berichte aus den Einrichtungen und Standorten (4/23)
- kollegiale Fallberatung und Fallbesprechungen (1/19; 2/31; 3/19; 4/23)
- Kooperationsstrukturen und Kooperationsmodelle (1/19)
- Organisatorisches (1/17; 2/23; 3/19; 4/23)

Nach der kurzen Darstellung der Strukturen und der daraus folgenden Zusammenarbeit, wird im nächsten Abschnitt der Ergebnisdarstellung ein weiterer Bestandteil des beruflichen Alltags von Führungskräften vorgestellt: die geschilderten Alltagsdilemmata.

2.6.3 Der berufliche Alltag 3: Alltagsdilemmata

Da der Alltag von Führungskräften durch die in Kapitel II, Punkt 2.6.1 beschriebene „Sandwich-Position“ bestimmt wird, erleben Führungskräfte sowohl „nach unten als auch nach oben“ Dilemmata.

Als besonders herausfordernd erleben alle vier befragten Führungskräfte die Erwar-

tungen ihrer Teams. Diese beziehen sich häufig auf die Beseitigung von strukturellen Defiziten in ihren Einrichtungen. „[...] Und natürlich ist das manchmal unangenehm, Sachen anzuhören, die nerven, wo ich merke, ich bin an der Grenze, ich kann das einfach nicht ändern. Und es wird aber von mir erwartet, das zu ändern und da hängt es halt dann manchmal [...]“ (2/55). Ähnlich beschrieb dies auch die Teilregionsleitung. „[...] Auch so jetzt im Führungskreis, da ist es natürlich so, unser Dilemma ist oft, dass wir drei Teilregionsleitungen, die jetzt für die großen XY-Teams zuständig sind und wir werden natürlich von unseren Teams in die Schlacht geschickt, möglichst viel rauszuholen für das Team. Und am besten Fall, bestenfalls als Held zurückzukehren, was man sich alles erstritten hat. Und das schafft natürlich eher ein Klima von Konkurrenz und wir als Führungsteam, wollen uns eigentlich so finden, dass wir da miteinander als Team einig werden und dann eher als Teammitglied in unsere Teams gehen, ja, und da auch Leitungsinteresse vertreten. [...]“ (3/88).

Des Weiteren wurde fehlende Anerkennung der Leistungen des Teams genannt sowie zu geringe Präsenz der Führungskraft in den jeweiligen Einrichtungen vor Ort. Letzteres galt vor allem für die Bereichsleitung in der ambulanten Erziehungshilfe. Dies wurde besonders innerhalb des vierten Interviews thematisiert. „[...] Also das ist, (...) ein breites Thema ist bei uns immer, sage ich mal, das Thema Wertschätzung (lachen), das zieht sich bei uns immer durch, also das ist immer so, es wird sozusagen eigentlich immer ein bisschen bemäkelt, dass es fehlt daran, sage ich jetzt mal, das ist so ein Dauerthema. Und (...) „unsere Leitung ist nicht genug für uns da“. Also das heißt, das bedingt sich ja auch durch diese Hierarchien, es gibt eine Teamleitung und die ist einfach vor Ort in der Außenstelle. Ich bin da einfach wahn-sinnig weit weg. Aber, wenn irgendwas ist, muss die Leitung da sein und am liebsten sollte ja auch noch der Vorstand kommen ins Team mal. Also, ich sage mal, je mehr Hierarchien es gibt, desto mehr zapft man die auch an [...]“ (4/113).

In Bezug auf die ihnen übergeordnete Führungsebene, benannten die interviewten Führungskräfte, dass die an sie gerichteten Erwartungen ihrer Vorgesetzten bzw. der Trägerorganisation als Gründe für Dilemmata den Ausschlag geben. „[...] und ich muss mir immer wieder sagen, ich bin nicht nur dafür verantwortlich, dass es meinem Team gut geht, sondern ich muss auch die Interessen des Hauses im Blick behalten“ (3/88). Auch wurde von einer Diskrepanz zwischen „Papier und Wirklichkeit“, einem Konflikt zwischen formal festgelegten Zuständigkeiten und deren tatsächlicher praktischer Umsetzung durch eine Führungskraft berichtet. „[...] Aber mit meinem Vorge-

setzten hatte ich zum Sommer hin einen Konflikt, wo es um diese Zertifizierung ging, das ist ganz viel Arbeit gewesen und eigentlich auch eine sehr hohe Verantwortung, weil fünf Arbeitsstellen davon abhängig waren. Wäre diese Zertifizierung unerfolgreich gewesen, wären diese Mitarbeitenden im nächsten Monat das letzte Mal hier gewesen (lachen). Ja, genau, und mein Vorgesetzter ist auch gleichzeitig Qualitätsmanagementbeauftragter und hat da definitiv zu wenig gemacht. Hat auch diesen Prozess erst mal nicht ernst genommen und da bin ich mit ihm schon in einen Konflikt gegangen, weil das Thema war: „Du, mein lieber Chef, du bist Beauftragter offiziell für dieses Themengebiet und du unterstützt mich zu wenig“. Und (lachen) die Reaktion war dann: "Ja, dafür habe ich keine Zeit, mach du das bitte." Und dann, also das ist dann definitiv ein schwieriges Thema und da lernt man auch für sich, Erwartungen abzustecken zwischen dem, was ich reell anfordern kann und zwischen dem, was vielleicht auf dem Papier einforderbar wäre. Da unterscheidet sich das dann sehr" (1/33).

Ergänzend wurden unklare strukturelle Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche genannt. „[...] (...) Formale Macht (lachen), als Bereichsleitung habe ich ein bisschen formale Macht, auch nicht allzu viel, das geht sogar bis dahin, dass nicht wirklich geklärt ist, ob Bereichsleitungen bei uns definitiv weisungsbefugt sind oder nicht, oder ob es nur die Geschäftsstellenleitung ist [...]“ (1/27).

Ethische Dilemmata zeigen sich in den Schilderungen der interviewten Führungskräfte vorrangig im Bereich der unmittelbaren Zusammenarbeit mit einzelnen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.

2.6.3.1 Ethische Dilemmata

„[...] ich finde immer, das ist immer an einem Punkt,
wenn es so um Persönlichkeiten geht [...]“ (2/36).

Innerhalb der genannten Dilemmata durch die Führungskräfte werden diejenigen vorgestellt, die sich durch einen hohen ethischen Anteil kennzeichnen. Diese wurden durch die Interviewten Führungskräfte besonders auf der Ebene der MitarbeiterInnen beschrieben. Auf die Frage in welchen Bereichen der alltäglichen Zusammenarbeit mit ihren Teams die Führungskräfte aus ihrer Sicht Dilemmata-Situationen erleben,

wurden unterschiedliche Gebiete genannt. Als besonders schwierig beurteilen die interviewten Führungskräfte Situationen, in denen die Person des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin im Zentrum des Interesses steht.

In zwei Interviews wurde beispielsweise das Erscheinungsbild und mangelnde Körperpflege eines Mitarbeiters bzw. einer Mitarbeiterin genannt. *„Ein Beispiel war zum Beispiel, dass eine Kollegin einen neuen Mitarbeiter hatte, der wahnsinnig unangenehm roch und sozusagen auch die anderen Teamkollegen das bemerkt haben (lachen). Und dann hat sie gesagt, ja, das ist ja so ein heikles Thema. Wie könnte man denn das jetzt angehen? [...]“* (4/51 - Hervorhebung d. Verf.). Ähnlich wurde dies innerhalb des zweiten Interviews thematisiert. *„(...) Ja, (...) ich finde immer, das ist immer an einem Punkt, wenn es so um Persönlichkeiten geht. Also (...) jemand ist aufgrund seiner Biografie, aufgrund seiner genetischen Veranlagung, was weiß ich, aus welchen Gründen in einer bestimmten Art und Weise unterwegs, sag ich jetzt mal. Und manche, und das äußert sich dann in Verhaltensweisen. Und manche sind nicht so einfach zu nehmen. [...] Und zwar (...) sind das oft so sehr persönliche Sachen, die aber schon im Alltag sich niederschlagen, wenn jetzt zum Beispiel jemand auf Körperpflege nicht so viel Wert legt oder da keine große Wahrnehmung hat in diese Richtung, warum auch immer. Und man dann angesprochen wird, also: "Wie kommt denn die oder der daher?" Und dann muss man das wieder kommunizieren“* (2/35). Auf Nachfrage von Seiten der Interviewerin, von wem sie darauf hingewiesen wurde, führt die Führungskraft weiter aus: *„Von Kollegen oder auch von Besuchern und Gästen und Klienten. Und das ist aber dann so, dass das schon, also das hat, das ist eine Symptomatik dahinter. Und was da davor, und was da dahinter ist, (...) ist, also da kann ich Fantasien haben, aber ich habe ja keinen Auftrag von dem Mitarbeiter, da jetzt mit ihm zu arbeiten, das ist nicht meine Aufgabe. Und trotzdem spüre ich da viel **und ich finde, das ist extrem heikel, so was zu besprechen, weil es eigentlich egal wie man es sagt, immer in einer Verletzung mündet.** Aber, also es ist meine Aufgabe für bestimmte Standards zu sorgen. Und ich kann den Mitarbeiter mit Sicherheit nicht umkremeln, aber ich muss halt einen gewissen Kompromiss erzeugen, der einigermaßen tragbar ist, ja. Und das finde ich sehr schwierig, noch dazu, wenn es halt jemand ist, der schon viele, viele, viele, viele Jahre in dieser Art und Weise unterwegs ist [...]“* (2/39 - Hervorhebung d. Verf.).

Auch das Verhalten von einzelnen Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen löst Dilemmata aus. *„Wir hatten einmal die Situation, ganz ehrlich, dass eine Mitarbeiterin Spenden-*

gelder für einen Klienten verwaltet hat (...) und zwar inoffiziell. Und das kam dann bei einer Vertretungssituation raus. Und das gibt es aber seitdem jetzt, nach meinen Erkenntnissen nicht mehr. Weil ich ganz klar gesagt habe, dieses Geld muss in den Tresor und, oder am besten gar nicht so was, ja. Weil, das war eine gute Absicht dahinter, das war eine Frau, die einfach das, die war nicht in der Lage das zu verwalten, war wohl aber auch noch nicht so weit, dass man sie in eine Betreuung rein gibt. Also, es war die beste Absicht dahinter, aber natürlich kommt die Mitarbeiterin in Teufels Küche, wenn da was gestohlen wird oder wenn da irgendwas nicht klappt, dann wird sie bezichtigt. Und so kam die Klientin auch, sie hätte was genommen von dem Geld oder, oder, oder, oder wo ist das jetzt und so weiter und so fort. Also ganz viele Erklärungsnot, was man klären konnte dann, weil es war alles ganz korrekt. Aber die, ich habe eher mich da in der Rolle gefühlt, die Mitarbeiterin zu schützen. Also für mich war das, jetzt sage ich das mal so drastisch, Helfersyndrom-artig, also so eine Rollenproblematik und das haben wir dann auch, und das habe ich auch mit meinem Vorgesetzten besprochen. Ich habe gesagt: "Jetzt klar und ohne Abmahnung, interessiert mich nicht und ich sehe da eine Not dahinter bei der Mitarbeiterin." So. Und das haben wir dann auch geregelt, das war alles nicht schön und nicht angenehm, aber also mir ist jetzt so was nicht mehr zu Ohren gekommen [...]" (2/51-53).

Auch die Bereichsleitung berichtet von fachlichem Fehlverhalten, das schwierig einzuschätzen war. „[...] Oder auch, kürzlich hatten wir halt einen Mitarbeiter, wo die Kollegin das Gefühl hatte, der macht zwar seine Arbeit, aber eigentlich nicht so, wie sie sich das vorstellt. Also sie hat halt gesagt, mehr so auf Low Level, bleibt nicht dran an den Fällen, zieht sich schnell zurück und sagt dann, da geht nichts. Das ist dann fast noch schwieriger wie das andere, sag ich mal, weil die AEH [ambulante Erziehungshilfe – Anmerkung d. Verf.] ja sozusagen im Einzelfall arbeitet, eins zu eins. Und das wahnsinnig schwierig ist, sich diesem Thema anzunähern dann“ (4/53).

Neben dem Verhalten und Handeln einzelner MitarbeiterInnen werden aber auch vorhandene, nicht beeinflussbare Arbeitsbedingungen der MitarbeiterInnen genannt. „[...] Was ein wirkliches Dilemma ist, was ich auch sehr bedauerlich finde, ist, dass die Arbeitsbedingungen an einigen Schulen auch nicht besonders gut sind, eben: viele Köche verderben den Brei. Ein Kostenträger ist für die Ausstattung der PCs und so verantwortlich, schafft es auch nach weit über einem Jahr nicht, entsprechende

Standorte wirklich auszurüsten, obwohl es vertraglich zugesichert ist. Wir als Team und wir als Träger mussten uns zertifizieren lassen, ein sehr teurer Prozess und von seitens XY, die ständig diesen Prozess auch eingefordert haben, kriegen ihre einfachen Hausaufgaben oft nicht gebacken. Also das ist ein wirkliches Dilemma und da sehe ich auch immer wieder den Unmut und den Missmut einiger aus dem Team und das finde ich bedauerlich und das geht streng, meine ich, schon fast ins (auflachen) Fremdschämen. Aber hm, also Vorstöße mache ich da, soweit es auch geht, ein paar Sachen haben sich schon verbessert, aber irgendwo endet praktisch auch die Möglichkeit der Fürsorge für die Mitarbeitenden da, wo man die Dinge auch selber nicht mehr steuern kann. (...) [...]“ (1/23).

Im Zentrum der aufgeführten Ankerbeispiele stehen die MitarbeiterInnen als Personen. Persönliches Verhalten, aber auch die Arbeitsbedingungen, die sich auf die Person auswirken und deren Wohlbefinden beeinträchtigen können, führen zu ethischen Dilemmata. Daher bewerten die genannten Führungskräfte diese Situationen als „besonders heikel“. Merchel (2010) spricht in diesem Zusammenhang von Bereichen mit „persönlichkeitsnahen Vorgängen“ (ebd.: 120).

Wie bereits unter Kapitel I, Punkt 3.1 beschrieben, impliziert das Handeln am Menschen einen ethischen Bezug. Es gilt als verantwortungsvolle Aufgabe, die sich nicht nur auf die direkte Zusammenarbeit mit Adressaten und Adressatinnen beschränkt, sondern ebenso auf die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Der hohe Stellenwert menschlicher Autonomie kommt besonders in der Befürchtung der genannten Führungskräfte zum Ausdruck, diese zu verletzen.

Wie reagieren die interviewten Führungskräfte nun, wenn sie auf ein eindeutiges Fehlverhalten von Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen hingewiesen werden? Wie gehen sie mit einem solchen Hinweis um? Antworten darauf gibt der nächste Ergebnisabschnitt.

2.6.3.2 „Couragierte MitarbeiterInnen“

- *erste Reaktionen*

Die Konfrontation der Führungskräfte mit einem vorgegeben Whistleblowing (vgl. Kapitel II, Punkt 2.3.1) löste innerhalb der Interviewsituation unterschiedliche Reaktionen aus.

Im ersten Interview lachte die befragte Führungskraft auf und atmete tief ein. Kurz darauf äußerte sie den Satz: „Das ist gemein“ (1/35). Im zweiten Interview schwieg

die Führungskraft anfangs längere Zeit. Im Gesprächsverlauf und nach der Schilderung ihres praktischen Vorgehens äußerte sie: „[...] Also ja, aber es wäre nicht schön, also würde (lachen), keine Wunschsituation, ja (lachen)“ (2/47). Im dritten Interview reagierte die Führungskraft zunächst mit einer Nachfrage, ob Mitarbeiterin B darüber informiert sei, dass Mitarbeiterin A die Leitung informieren wolle. Dies wurde von Seiten der Interviewerin offen gelassen (4/50-53). In keinem anderen Interview erfolgte eine derartige Nachfrage. Im Anschluss stieg die Führungskraft in die inhaltliche Bearbeitung ein, ebenso wie die Führungskraft im vierten Interview (3/50-55; 4/71-75). Im vierten Interview beurteilte die Führungskraft die vorgestellte Situation als „[...] relativ einfache Geschichte, weil es einfach sozusagen schlichtweg verboten ist, von Klienten Geld abzunehmen [...]“ (4/75).

- *praktisches Vorgehen*

Trotz der unterschiedlichen persönlichen Reaktionen zeigten die Führungskräfte ein ähnliches Vorgehen. Alle vier Führungskräfte nahmen den Hinweis zunächst auf. Die Führungskräfte in den Interviews eins, zwei und drei verschafften sich zudem eine Art „Überblick“ über die Situation.

Die Bereichsleitung in der Jugendsozialarbeit bezog die Whistleblowerin in den weiteren Verlauf mit ein. „[...] Ich würde erst mal mit Mitarbeiterin A schauen, was ihre Einschätzung ist mit Mitarbeiterin Y. Weil A wird Y tatsächlich besser kennen als ich, definitiv, wenn die an einem Standort arbeiten, also so was haben wir auch, wir haben zwei Zweierteams. Und tatsächlich bin ich dann im gewissen Maße Ratsuchender auch [...]“ (1/35).

Die Einrichtungsleitung erfragte die genauen Motive und Anliegen der hinweisenden Mitarbeiterin A: „Ja, ich würde sie schon fragen, „was ist der Hintergrund und welches Bedürfnis steckt jetzt dahinter, dass du, dass Sie mir das erzählen? Was ist Ihr Anliegen?“ Das würde ich dann schon gerne wissen, ja [...]“ (2/47). Die Teilregionsleistung thematisierte hingegen das Vorgehen der hinweisenden Mitarbeiterin und vermittelte die Hoffnung, dass Mitarbeiterin Y ihr Fehlverhalten dadurch nachträglich korrigiere. „Ja, ja. (...) Okay. (...) Dann würde ich natürlich schon erst mal fragen, ob sie das mit B besprochen hat, im Sinne von, "Du, das ist jetzt eine Sache, da ist mir nicht wohl dabei, wenn ich so wahrnehme, dass Du das behalten willst, dann möchte ich den Leiter davon informieren." Das wäre so, auch noch so ein bisschen mein Anspruch, ob die Mitarbeiterin A, also so transparent mit ihrer Kollegin umzugehen. Und

würde sie sogar bitten, also das, diese Information nachzuholen, wenn sie es noch nicht gemacht hat (...) Ja. (...) [...] Im Sinne von transparenter Kommunikation, dass B weiß, was A macht und dass der Leiter davon erfährt. Das wäre mir schon mal wichtig. (...) Und dann hätte B ja immer noch eine Chance ihr Verhalten zu korrigieren“ (3/55-57).

Das Gespräch stellte für alle vier Führungskräfte das erste Mittel der Wahl dar. Die Teilregionsleitung konfrontierte die Mitarbeiterin im Rahmen eines Einzelgesprächs; abhängig vom Ergebnis des zuerst geforderten kollegialen Gesprächs. „[...] Und wenn das nicht passieren würde, also A würde B jetzt sagen, „Du, ich möchte es eigentlich schon dem Leiter sagen, weil ich bin nicht einverstanden mit deinem Verhalten“, und B sagt, „das geht Dich nichts an, ich mache das jetzt so, ist mir auch egal, was der Leiter denkt.“ Dann würde ich natürlich nach der Rückmeldung von A, dass sie das jetzt so erlebt hat, schon auf B zugehen und, ja, sie damit konfrontieren, dass das nicht in Ordnung ist und dass ich da das irgendwie anders erwarten würde von ihr (...) (3/55-59). Die Einrichtungsleitung bevorzugte hingegen das Gespräch mit allen Beteiligten. „(...) Also, da gibt es für mich nur eins, das muss man **offen** ansprechen. Aber so gräuslich das sein wird, also da merke ich jetzt schon, dass mir graust, aber das ist für mich alternativlos. Also am liebsten dann mit allen Beteiligten [...] Ja genau. Also mir wird es zugetragen. Vielleicht erst mal unter vier Augen, "du, ich habe da gehört", also wir sind hier zum Teil per Du, zum Teil per Sie, "mir ist das gesagt worden." Also der-, diejenige, die mir das erzählt, würde ich auch sagen, das kann ich so nicht unter, das müssen wir offen legen, also das, das hilft nichts. (...) Da, da muss man Schaden abwenden also, und dann muss man überlegen, wie regelt man das jetzt mit diesen 50 Euro. Also, da sehe ich keine andere Möglichkeit, also dafür kommt man ja in Teufels Küche“ (2/43 - Hervorhebung d. Verf.). Auch die Bereichsleitung in der Jugendsozialarbeit sucht das Gespräch. „[...] Ausgehend davon, genau - da geht es aber auch dann um die formale Verantwortung, die ich habe - ausgehend davon wird es, also egal, in welchem Rahmen ich dann Y auch einlade zu einem Gespräch, aber ich werde es ansprechen [...]“ (1/35).

Neben dem Gespräch wurden überdies arbeitsrechtliche Maßnahmen diskutiert; die im weiteren Verlauf jedoch nicht für alle der interviewten Führungskräfte in Frage kamen. Vielmehr wurden diese vom weiteren Verhalten der Mitarbeiterin abhängig gemacht. „Dann würde ich auf B zugehen und das schon, das Gespräch so führen,

wie ich es vorhin beschrieben habe, ja. Da würde ich sie also damit konfrontieren, würde auch sagen, ich habe das von A gehört und finde es nicht in Ordnung und erwarte, dass sie das verändert. Sonst muss ich mir ja dienstrechtlich was überlegen, weil sie verstößt ja ganz klar gegen Vorschriften [...]“ (3/70). Ähnlich beurteilte dies die Bereichsleitung in der ambulanten Erziehungshilfe. „[...] Gut, also im Prinzip ist das eigentlich eine relativ einfache Geschichte, weil es einfach sozusagen schlichtweg verboten ist, von Klienten Geld abzunehmen. Und (...) ich muss mich jetzt natürlich konstruieren, ich würde jetzt natürlich ausgehen, dass meine Teamleiterinnen, wenn die so einen Fall hätten, würden sie dasselbe tun wie ich jetzt sage, das ist übrigens ihre Rolle. "Hör mal zu, ich habe das gehört, du gibst sofort das Geld zurück, das ist einfach verboten, von Klienten Geld anzunehmen und wenn du das nicht machst, musst du mit arbeitsrechtlichen Schritten rechnen." Also ganz, ich sage mal, ganz, ganz klarer Fall sozusagen, wenn jetzt die Teamleiterin zu mir sagt, sie hat es schon gemacht und die will aber nicht, dann würde wir einfach sozusagen ein Personalgespräch anberaumen, würden der Kollegin anbieten, sie kann sich den Betriebsrat dazu nehmen [...] Dann hat sozusagen der Mitarbeiter die Möglichkeit den Betriebsrat dazu zu nehmen, wäre mir in dem Fall auch recht, wäre mir sogar lieber (lachen), wenn er dabei wäre. Und würden dann einen Termin ausmachen und würden es dann sozusagen mit Teamleiter, natürlich mit Teamleitung, ein Betriebsrat und mit mir dann das Gespräch führen, genau“ (4/75-77).

Die Bereichsleitung in der Jugendsozialarbeit formuliert, neben möglichen arbeitsrechtlichen Maßnahmen, ebenso die Rückgabe des Geldes. „[...] und ich werde auch anweisen, dieses Geld unverzüglich zurückzugeben. Notfalls mit mir als Zeugen. Genau, und, dass so was schlicht und ergreifend nicht mehr vorzukommen hat. Dadurch, dass es 50 Euro sind, wäre es in diesem Fall auch eine Abmahnung, weil Geldgeschenke in der Höhe erst recht nicht angenommen werden dürfen“ (1/35).

Die Ergebnisse zeigen, dass Führungskräfte ein offenes, transparentes Vorgehen wählen und dieses ebenso von der hinweisenden Mitarbeiterin erwarten. Was dies nun für die hinweisende Person bedeutet, wird im dritten Kapitel ausführlich diskutiert. Zunächst werden die Ansichten der Führungskräfte bezüglich der hinweisenden Mitarbeiterin vorgestellt.

- *Ansichten der Führungskräfte bezüglich der Hinweisgeberin*

Die Mehrheit der Führungskräfte thematisierte das Hinweisen der Mitarbeiterin A

nicht. Lediglich im ersten Interview wurde dieses durch die Führungskraft selbst erwähnt. *„[...] Ich finde, in einem Team zu arbeiten, also heißt auch, aufeinander aufzupassen. Und heißt auch in dem Sinne aufeinander aufzupassen, dass Situationen eigentlich vermieden werden sollen, die in einen gewissen Graubereich gehen oder in eine gewisse Illegalität gehen. Deshalb finde ich es prinzipiell gut, dass Mitarbeiterin A mir sagt, das Mitarbeiterin Y diese 50 Euro angenommen hat [...]“ (1/35).*

Die restlichen drei Führungskräfte beurteilten, auf Nachfrage von Seiten der Interviewerin, das Verhalten unterschiedlich. Die Bereichsleitung in der ambulanten Erziehungshilfe bezeichnete es als „mutig“. *„In dem Fall würde ich sagen, es ist eher mutig. Weil oft so das Kleine unter den Teppich gekehrt wird [...]“ (4/81).* Sowohl die Teilregionsleitung als auch die Einrichtungsleitung bewerteten dieses nicht. Vielmehr machten sie dieses Verhalten von persönlichen Motiven wie von einem transparenten Vorgehen abhängig. *„(...) Ja, wie gesagt, es kommt drauf an. Wenn sie das jetzt ohne Absprache mit B macht, dann (...) finde ich das auch nicht in Ordnung. Damit würde ich sie auch konfrontieren, weil das ist ja sowas wie hinhängen und petzen und läuft hinterm Rücken von B. Und das finde ich nicht in Ordnung und das würde ich ihr auch deutlich sagen. Und da würde ich auch von ihr eine Änderung ihres Verhaltens erwarten, indem sie B mit einbezieht, damit das transparent läuft“ (3/61).* Besonders die Einrichtungsleitung sprach von einer unvoreingenommenen Haltung allen Beteiligten gegenüber. *„[...] Also, ich versuche immer, natürlich gelingt mir das auch nicht immer, aber von der Haltung her, versuche ich immer zu fragen, was war denn los? Oder was ist denn da? Also natürlich erwische ich mich, dass ich sage, „ach Gott, was ist das denn jetzt wieder oder muss denn das jetzt wieder sein oder Ohhh“. [...] Dann müssen wir klären, was ist da los? Was läuft da? Und dann mal hören. Weil das ist interessant, was sich mancher denkt. Weil viele denken sich dabei was, was sie tun. Aber das ist manchmal ein bisschen verquer, sag ich jetzt, genau [...]“ (2/47).*

Wie die Ergebnisse zeigen, erwarten die interviewten Führungskräfte Offenheit und Transparenz.

- *Praxisbeispiele*

Dies bestätigen zwei weitere Praxisbeispiele der Bereichsleitung in der ambulanten Erziehungshilfe, die einem Whistleblowing zugeordnet werden können. *„Genau, das hatten wir jetzt zum Beispiel mit dem Fall, wo ich Ihnen vorher gesagt habe, mit dem Kollegen, der, wo man das Gefühl hat, er arbeitet nur auf Low Level. Also da kamen auch von den Kollegen so Unmutsbekundungen: "Ja, der zieht sich immer, der macht bei der Gruppe nicht mit", und so, aber keiner wollte es irgendwie offen sagen, bis es dann die Teamleitung sozusagen in der Supervision offen gemacht hat. Und dann war ein großes Drama, wie sie das tun kann, aber sie hat gesagt: "So kann ich nicht arbeiten." Ich würde sagen, einerseits die Beschwerden abladen auf sie und sagen, aber ich möchte nicht genannt werden [...]“ (4/95).* In der gleichen Passage des Interviews schildert sie eine persönliche Erfahrung als Teamleitung mit hinweisenden Mitarbeiterinnen. *„[...] Und jetzt, wo Sie mich so fragen, jetzt fällt mir auch noch eine klassische Dilemma-Situation von mir ein, die liegt schon ein bisschen zurück, die ich mit einer Teamleitung hatte. Und zwar von der Wohngruppe, wo ich Ihnen gesagt habe, diesen XY damals. Da hatte ich eine ganz klassische Situation, oder was heißt eine ganz klassische, da war die Teamleitung sozusagen im Urlaub und während die im Urlaub war, kamen sozusagen drei Kollegen oder drei Mitarbeiter aus der Wohngruppe zu mir und haben gesagt, sie müssen dringend mit mir sprechen, in dieser Wohngruppe läuft alles schief und sie haben Probleme mit der Teamleitung. Und das war sozusagen, der Laden war eigentlich am auseinanderbrechen, kann man sagen (lachen). Und ich hatte schon gemerkt, dass es manchmal so kleine Schwierigkeiten gibt, aber natürlich nicht in der Dimension [...] In dem Fall war es auch so, dass ich dann direkt ins Team gegangen bin und mir das sozusagen angehört habe, weil ich einfach gemerkt habe, ich kann da nicht sagen, wir warten jetzt, bis die zurückkommt. Und ich habe dann sozusagen auch am ersten Tag, als die Teamleitung zurückkam, da hatten wir die Teamleiterrunde, das war damals noch eine andere, wie die jetzt. Und ich habe sie mir quasi rausgeholt und habe gleich mir ihr gesprochen und habe gesagt, dass da sozusagen der ganze Laden am auseinanderbrechen ist und dass da irgendwas grob schief läuft, auch meiner Ansicht nach. Weil, wenn da so ein Druck da ist...[...]“ (4/95).* Auf Nachfrage von Seiten der Interviewerin, ob sie die Mitarbeiter, die auf die Schwierigkeiten hingewiesen haben, der Teamleitung gegenüber offen benannt habe, antwortete die Bereichsleitung: *„Ja, ich habe es aber den Mitarbeitern gesagt, dass ich das, dass wir irgendwie nicht weiter arbeiten kön-*

nen, wenn ich das nicht ansprechen kann und deswegen hat man dann ja die gemeinsame Supervision, wo die Mitarbeiter ihr das dann direkt gesagt haben sozusagen. Also ich habe gefragt, ob ich mitgehen soll, weil ich wusste ja, das ist ja sozusagen eine Teamsupervision, ist ja ohne mich jetzt, und waren aber alle damit einverstanden, auch die Teamleitung dann und, genau. Das war halt ein bisschen ein tränenreicher und dornenreicher Weg, das muss man echt sagen“ (4/95-97).

Ein weiteres Whistleblowing-Beispiel schildert sie im Zusammenhang mit Arbeitszeitnachweisen. Das erwähnt sie in der gleichen Passage, in der sie ihre Ansicht über die hinweisende Kollegin des vorgegeben Whistleblowing-Beispiels beschreibt. Im Rahmen dieser Ausführungen weist sie auf einen wichtigen Aspekt von Whistleblowing in der Sozialen Arbeit hin. *„In dem Fall würde ich sagen, es ist eher mutig. Weil oft so das Kleine unter den Teppich gekehrt wird. Und (...), ja, ich meine, es ist halt die Frage, ob sie es offen macht, weil, das ist zum Beispiel ein schwieriger Fall. Den hatten wir auch schon mal in einem Team, dass sozusagen drei Kolleginnen gesagt haben: "Mitarbeiterin A bescheißt beim Arbeitszeitkonto, aber wir wollen es nicht sagen." (lachen). Und da hatten wir auch so eine klassische Dilemma-Situation, dass wir gesagt haben, naja, ist ein bisschen schwierig, wenn man so was sozusagen um die Ecke macht. Ich meine, es ist natürlich auch schwierig unter Kollegen, das sehe ich schon ein. Aber es gibt ja bei uns, wie gesagt, die Möglichkeit einer Supervision, es gibt die Möglichkeit eines moderierten Gespräches. Also das passiert, passiert bisweilen, dass Leute sozusagen etwas an mäkeln über einen Kollegen, aber es nicht offen sagen wollen“ (4/89).*

Die Darstellung zeigt, dass internes Whistleblowing (vgl. Kapitel I, Punkt 3.6.3) in der Praxis kein unbekanntes Thema darstellt. Wie das erste Beispiel aus dem vierten Interview verdeutlicht, wollten die MitarbeiterInnen nicht durch die Führungskraft öffentlich genannt werden. Das Hinweisen selbst beurteilen Führungskräfte durchaus positiv, vor allem wenn sie bereit sind dieses transparent, offen und direkt zu tun.

Eine mögliche Ursache dafür liegt möglicherweise in der Haltung der befragten Führungskräfte. Auf die Fragen nach dem persönlichen Führungsverständnis antwortete beispielsweise die Bereichsleitung in der Jugendsozialarbeit: *„[...] Also mein Führungsverständnis ist erst mal geprägt von Offenheit. Mir ist wichtig, dass in einem Team eine höchstmögliche, aber keine gefährliche Offenheit vorherrscht. Aber ein Prinzip sollte sein, dass gesagt werden darf, was gesagt werden muss und dass sich*

keiner aus diesem Team irgendwie steuern muss in der Hinsicht, dass er sich überlegen muss, „Oh Gott, wie könnte es jetzt ankommen, wenn ich das und das sage oder das und das tue“. Ich setze voraus, dass Leute mit einem Hochschulabschluss professionell handeln können und zunächst verhalte ich mich auch so [...]“ (1/45). Die Einrichtungsleitung sieht dies ebenso. „[...] Also und natürlich, dass die Mitarbeiter das auch sagen dürfen, wenn es hängt. Also ich bin, ich sage ja, ich bin ja auch da drauf angewiesen, also auf ein Vertrauen und Offenheit, dass man sagt, was nervt [...]“ (2/55). Sie berichtet aus ihrem Alltag weiter: „(...) Also, wenn es so Konflikte gibt, dann nehmen wir uns da schon Zeit. Also das schöne ist, dass da alle recht wachsam sind und so Schwingungen merken und dann auch sagen: „Also mir ist das aufgefallen.“ Weil ich kann das ja gar nicht alles mitkriegen. Und dann schaue ich immer, dass wir noch Zeit haben dafür und überlegen, wie gehen wir damit um. Also, so echt nach dem Motto, Störungen haben Vorrang“ (2/29).

Die Teilregionsleitung sieht Offenheit und Transparenz als eine Grundvoraussetzung für erweiterte Handlungsspielräume des Teams. „[...] Also mit mir kann man immer viel besprechen, wenn der Kontakt dann da ist, dann gibt es auch viele Spielräume. Und da bin ich immer sehr auf Seiten der Mitarbeiter die zu nutzen, so weit möglich. Wenn es nicht eine Grenze erreicht, die jetzt mit meinem Leitungshandeln überhaupt nicht mehr zusammenpasst, weil da bin ich auch kreativ und da lass ich auch mal Fünfe gerade sein. Wichtig ist nur, dass die Leute das mit mir besprechen, das ist mir ganz wichtig. Ich mag es nicht, wenn so was dann so, wenn meine Großzügigkeit, sage ich mal, dann so ausgenutzt wird und es dann so hinten rum läuft, das mag ich gar nicht. Aber im Kontakt mit mir ist immer ganz viel möglich [...]“ (3/70).

Die Bereichsleitung in der ambulanten Erziehungshilfe betont ebenfalls die gewünschte Konfliktfähigkeit der MitarbeiterInnen. „[...] Weil dass ja auch die Mitarbeiter sozusagen lernen sollen, so eine Konfliktfähigkeit, dass ich, wenn mir was nicht passt, das sozusagen äußere. Und das muss jetzt gar nicht heißen, dass ich es der Teamleitung alleine sage, wenn ich mich nicht traue, aber dass man halt mich dazu holt und macht das dann zu dritt [...]“ (4/95).

Eine offene Grundhaltung, die auch Kritik der MitarbeiterInnen akzeptieren lässt, nennen alle befragten Führungskräfte. Diese zeigte sich bereits in der vorausgehenden Beschreibung des Führungshandelns anhand des Whistleblowing-Beispiels. Neben den persönlichkeitsbedingten Haltungen stellt sich die Frage, welche darüber

hinausgehenden Unterstützungsangebote Führungskräfte in ihren Einrichtungen erhalten. Da besonders der Umgang mit ethischen Dilemmata eine zentrale Führungsaufgabe ist, erscheint diese Fragestellung nicht ganz uninteressant.

2.6.4 Der berufliche Alltag 4: „Werkzeuge“

- *Weiterbildungen*

Eine entscheidende Rolle für die vier interviewten Führungskräfte scheinen Weiterbildungen zu spielen. Drei der Führungskräfte bildeten sich im therapeutischen Bereich weiter (Kunst-, Gestalt- und Systemtherapie) (2/5; 3/5; 4/9;). Eine Führungskraft berichtete von einer abgebrochenen Verhaltenstherapieausbildung sowie einer aktuellen Supervisionsausbildung (1/7). Aus ihren privaten Weiterbildungen ziehen drei der Führungskräfte sowohl einen beruflichen als auch persönlichen Nutzen. *„[...] Andererseits merke ich gerade, dass die Ausbildung, die ich mache, mir wahnsinnig weiter hilft, im Umgang einfach mit Gruppen von Mitarbeitenden, weil diese ganzen dynamischen Prozesse hier auch passieren und das ist, ja, spannend und vielleicht manchmal auch erschreckend, wie lehrbuchhaft das Ganze vonstatten gehen kann“* (1/41). Die Teilregionsleitung sieht einen besonderen persönlichen Nutzen für die Ausübung der Führungsrolle. *„[...] Irgendwann dann so hatte ich den Eindruck so, meine Person bleibt so ein bisschen auf der Strecke, deswegen habe ich mich so in die Weiterbildung privat als Gestalttherapeut begeben, um wieder so mehr auch den Bauch so zu pflegen und mich da, mir auch mehr selbst vertrauen zu können. Und das macht es nach wie vor auch spannend, dass ich mich da, trotz alle Routine, immer wieder neu herausgefordert fühle [...]“* (3/88). Die Einrichtungsleitung beurteilt ebenfalls die Weiterbildung als bereichernd für die Führungstätigkeit. *„[...] Und ich habe jetzt natürlich viel Kraft auch aus meiner Ausbildung gezogen. Also da, da gab es vieles, was nicht direkt, wo ich keine Geschichten aus der Arbeit reingebracht habe, aber was mich indirekt so unterstützt hat wieder, wo mir einfach wieder ein Licht aufgegangen ist. Und ich gemerkt hab für mich: Ah, da hänge ich jetzt, also so, wo ist denn jetzt hier der Knopf in mir? [...]“* (2/61).

- *Netzwerke*

Neben Weiterbildungen nutzen alle vier interviewten Führungskräfte bei Fragen und Problemen private und berufliche Netzwerke. *„[...] Also ich habe einige Bereichsleitungen, mit denen ich schlicht und ergreifend sehr gut kann, da hole ich mir Rat-*

schläge. Und ansonsten immer wieder im Rahmen der Ausbildung auch, kann man so was zum Thema machen und das habe ich einmal zumindest doch gemacht. Ich glaube, das wichtige ist, und das ist aber das gleiche, wie die Leute aus dem Team das Problem haben, man muss praktisch in dieser Konstellation mit dem Team aufpassen, auch kein Einzelkämpfer zu sein. Insofern sucht man sich die Ansprechpartner. Aber da hilft so ein Netzwerk, das man pflegt, auch weiter. Also ich habe auch einige Kontakte in die Privatwirtschaft rein, aus dem Human-Resources-Bereich und da kommen vor allem auch tatsächlich wertvolle Tipps, weil sie eben nicht ständig diese Sozialpädagogen-Brille hat“ (1/43). Wesentlich ist die kollegiale Beratung bzw. der Austausch mit Fachkollegen. „[...] Ich bin auch bilateral vernetzt, das heißt, wenn ich mal was wissen will, wo ich hier im Haus nicht weiter komme, habe ich so verstreut in den einzelnen Häusern Kollegen, Kolleginnen, die mir vertrauter sind, die rufe ich dann auch schnell einmal an [...]“ (3/78).

- *trägerinterne formelle/informelle Werkzeuge*

Auf die Frage nach trägerinternen Angeboten schilderten alle vier befragten Führungskräfte unterschiedliche Möglichkeiten. „[...] Es gibt eine trägerinterne Weiterbildung zum Leiten von Organisationen, das ist ein zweijähriges Curriculum, die habe ich schlicht und ergreifend aber nicht gebucht, weil ich mit meiner eigenen Ausbildung (lachen), ja, alle Tage voll habe plus Zusatz, nicht Zusatzurlaub habe, aber Urlaubstage natürlich auch nehmen muss [...]“ (1/41). Neben diesen wurden ferner Gespräche mit dem nächsten Vorgesetzten genannt. „Also, was für mich immer greifbar ist, ist mein Vorgesetzter, also wenn ich sozusagen echt drinnen hänge oder in einer großen Bredouille bin, dann, dann frage ich nach einem Termin bei ihm. Und der hat eigentlich, schaut immer, dass er schnell Zeit hat. Also das ist ganz wunderbar. Und ich, ich, ich denke, ein großer Teil, warum wir hier so gut arbeiten können, ist unser Vorgesetzter, der Herr XY. Also, wenn der nicht so wär wie er wär, dann wäre es hier auch nicht so, also ganz bestimmt, das ist so, das setzt sich, zieht sich durch [...]“ (2/61).

Aber auch Supervision und Teamentwicklung werden genutzt. „Ja, wir haben, gerade in Veränderungsprozessen werden wir auch durch eine Teamentwicklung als Führungskraft begleitet. Wir haben auch hier im Haus uns jetzt mal für unser Führungsteam eine Teamentwicklung genommen, wo es nochmal um so, auch um viele Themen mit Führung, Leitung geht, um unsere Führungsrolle, um gemeinsames

Führungsverständnis. Aus diesen Prozessen heraus entstehen auch Intervisionsgruppen, das wir dann weitermachen, häuserübergreifend. Also ich bin da in so einer Intervisionsgruppe, die sich zwei- bis dreimonatlich trifft, mit Teilregionsleitern aus anderen Häusern, was auch ganz gut ist, um mal so ein bisschen über seinen eigenen Tellerrand zu schauen. Wie geht es den anderen mit bestimmten Themen, in ihrem Alltag? Ich selber könnte mir Supervision nehmen, auch eine Einzelsupervision, wenn notwendig [...] Es gibt natürlich Fortbildungen auch, speziell für Führungskräfte, ja“ (3/78).

Die Bereichsleitung in der ambulanten Erziehungshilfe berichtete in Bezug auf die Leitungs- und Führungsqualifikation innerhalb des Trägers von unterschiedlichen Niveaus der Führungskräfte. „[...] Neben dem, dass wir auch im XY generell, es hat ja keiner von uns, es gibt ja irgendwie sozusagen keinen Baustein, wenn man Führung wird, sozusagen so eine Art Basisbaustein, was sind es so Basics, **das läuft fast immer so ein bisschen nebenbei. Also wo ich damals die Leitungsstelle übernommen habe, weil für diese Teamleitung gab es eigentlich gar keine Einarbeitung, muss man sagen und für diese Bereichsleitungsstelle jetzt hat mich halt meine Kollegin sozusagen, die in den Mutterschutz ging, im Schnellverfahren eingearbeitet.** Aber wie gesagt, dass man so klassisch so eine Leitungsfortbildung, wo man halt einfach auch so Bausteine hat, wo man bestimmte Sachen, das hatten wir noch nicht. Und hatten wir uns aber zum Ziel gesetzt sozusagen, der XY, vielleicht da jetzt mal was zu machen, damit man auch sozusagen einen **einheitlichen Level** hat. Also, wenn jemand Teamleitung wird, dass er denselben Baustein kriegt, wie wenn jemand Bereichsleitung wird, dass man so eine gemeinsame Basis sozusagen hat. Und auch so zu diesem Thema Führungsverständnis, was hat jeder einzelne XY, das haben wir uns auch noch sozusagen auf den Plan geschrieben“ (4/127 - Hervorhebung d. Verf).

- *Haltungen*

Neben trägerinternen und privaten „Werkzeugen“ zeichnen sich die interviewten Führungskräfte durch besondere Haltungen aus. Diese wurden innerhalb der Frage nach dem persönlichen Führungsverständnis geäußert.

Selbstsorge wird als wichtige und notwendige Haltung verstanden. „[...] Und das ist was, das habe ich auch in meiner Ausbildung gelernt, das ist so ganz wichtig, dass man schaut, wie geht es mir selber. Also, das Für-andere-sorgen, hat für mich auto-

matisch den Pfeil auch in die Selbstsorge. Also das sind immer diese zwei Richtungen, aber erst, zuerst sich selber. Das gelingt mir natürlich nicht immer, aber vom Prinzip her, von der Haltung her. Wenn es mir selber gut geht, dann geht es auch den anderen gut, also im normalen. [...] Und das ist im sozialen Bereich eine Herausforderung, weil, da muss man immer wahnsinnig die Nächstenliebe leben, aber es kommt die Selbstliebe davor. [...]" (2/59). Die Teilregionsleitung berichtet in diesem Zusammenhang von persönlichen, gesundheitlichen Problemen. „[...] Also wo man über die eigene Haltung und die eigene Fürsorge auch so ein bisschen was tun kann und so ein bisschen besser auf sich aufpasst. Und da bin ich, das ist gerade im Moment auch mein Thema, weil ich war jetzt dieses Jahr sehr belastet, hatte auch gesundheitliche Probleme deswegen und ich muss schauen, dass ich auch immer wieder so ein bisschen mich neu justiere, so mit meiner Haltung. [...]" (3/88). Eine besondere Variante von Selbstsorge berichtete die Bereichsleitung in der Jugendsozialarbeit. „[...] Und ein Verständnis von Führung meinerseits ist aber auch, ich sage den Leuten schon auch, wie es mir geht. Das kann manchmal auch verunsichernd sein (lachen), ich möchte es aber schlicht und ergreifend beibehalten, weil jetzt in meiner beruflichen Laufbahn ich immer wieder auch Führungspersönlichkeiten begegnet bin, die diese Offenheit von anderen einfordern, sich selbst aber immer bedeckt halten, bis dahingehend, dass Krankheit auch nicht erlaubt ist bei einer Führungskraft. Und somit lebe ich etwas Falsches vor und das möchte ich nicht tun“ (1/45).

Führungskräfte in Einrichtungen Sozialer Arbeit zeichnen sich daher nicht nur durch eine besondere Haltung sich selbst gegenüber aus. Vielmehr zeigen sie ebenso ihren Teams und dem einzelnen Mitarbeiter bzw. der einzelnen Mitarbeiterin gegenüber Einstellungen, die die zentralen Werte in der Sozialen Arbeit widerspiegeln.

„Gleichwertigkeit“ zeigt sich beispielsweise in den Äußerungen der Einrichtungsleitung. „[...] Erstens mal glaube ich nicht, dass ich irgendwas besser weiß. (...) Drum ist mir so wichtig, auf Augenhöhe zu begegnen und selbst in, was natürlich ein bisschen schizophren ist, wenn man sagt, man muss Entscheidungen treffen. Das heißt aber für mich einfach, dass für mich das immer so Prozesse sind, die man am besten miteinander löst. Und (...) dann versuche ich auch immer zu schauen, das kommt auch von meiner Ausbildung, das heißt ja Fähigkeiten aktivierende Therapie oder Beratung, das heißt, ich schau nie oder ich schau, ich sehe schon, was nicht gut läuft, aber ich versuche immer die Fähigkeit dahinter zu entschlüsseln. Und, und (...),

und dann zuschauen, was ist da, was kann der oder die, also welche Fähigkeiten sind da einfach da? Und (...) das anzuerkennen und natürlich, und dem auch, oder derjenigen den Raum dafür zu geben [...]“ (2/55).

Die Bereichsleitung in der Jugendsozialarbeit schildert besonders Unterstützung von bzw. Fürsorge gegenüber den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen als zentralen Wert. *„[...] Und andererseits, ja, also ich verstehe das Leiten schon auch als Dienstleistung für den jeweiligen Angestellten und das ist auch den Anspruch, den ich habe, schnell erreichbar und mitunter auch verfügbar zu sein. Wir haben auch Mitarbeitende im Team, die kommen mit, mit zum Teil auch negativen Erfahrungen aus anderen Trägern und sind dann relativ überrascht, dass es hier, ja, also zumindest, dass es spürbar ist, dass eine Leitung auch wirklich hinter einem steht [...]“ (1/21).* Die Teilregionsleitung schildert weitere zentrale Wertvorstellungen, die sie in ihrem Führungshandeln versucht umzusetzen. *„[...] Manchmal ist es einfach wichtig, so eine Partizipation zu ermöglichen, dass ein breites Meinungsbild entsteht und manchmal ist es wichtig, klar zu entscheiden, weil man nicht alles immer ausdiskutieren kann. [...] Für mich ist eine klare Kommunikation, haben Sie ja schon rausgehört, immer wichtig, auf Grund positiver Beziehungen. Und damit meine ich, das habe ich, glaube ich, auch schon gesagt, so gemeinsame Werte: Also Vertrauen, Offenheit, Transparenz, Verbindlichkeit, Authentizität, Respekt. Das sind für mich so, also das versuche ich so zu fördern, im Rahmen meiner Möglichkeiten [...]“ (3/76).*

Besonders betont wurde die Stellung der MitarbeiterInnen als Personen. *„Also was ich schon wichtig finde, dass man sozusagen die Leute ernst nimmt, dass man sich auch Zeit nimmt, wenn jemand mit einem Anliegen kommt. Das finde ich ein bisschen schwierig, weil, bei mir sind es jetzt 60 Leute [TeamleiterInnen und ihre Teams – Anmerkung d. Verf.] Aber es gibt natürlich schon auch den Fall, dass sozusagen mich jemand direkt anspricht, dann versuche ich schon, dass ich einfach den Leuten versuche einen zeitnahen Termin, dass man einen Termin sozusagen ausmacht, dass wir nicht sagen: "Ja, ja, machen wir dann irgendwann", sondern dass ich sage: "Okay, jetzt die nächsten 14 Tage geht es nicht, aber dann, passt es dann?"[...]“ (4/113).*

Die vorgestellten Unterstützungsmöglichkeiten weisen auf vielfältige Angebote für Führungskräfte hin. Andererseits jedoch zeigt besonders die Aussage der Bereichsleitung in der Erziehungshilfe (vgl. Seite 106) vorhandene, strukturelle Defizite in den

Führungsbereichen des Trägers. Ferner spielt eine selbstsorgende Haltung eine wichtige Rolle für die alltägliche Arbeit.

Die Ergebnisse der Experteninterviews liefern somit Einblick in den Alltag von Führungskräften in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Die zentralen Befunde aus den Interviews werden im Anschluss zusammengefasst.

2.7 Zentrale Befunde

- ✓ **Die Vermittlung zwischen unterschiedlichen Interessen gehört zum Berufsalltag der befragten Führungskräfte.**

Diese strukturell bedingte „Sandwich-Position“ begünstigt das Auftreten von Dilemmata nach „unten wie nach oben“.

- ✓ **Ethische Dilemmata erleben die befragten Führungskräfte in besonderem Maße in der Zusammenarbeit mit formal unterstellten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen als „Personen“.**

Wenn alltägliche Konflikte „persönlichkeitsnahe Bereiche“ (Merchel 2010: 120) von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen betreffen, dann erleben es Führungskräfte als besonders schwierig, diese anzusprechen und handzuhaben.

- ✓ **Die Struktur und Organisation der Einrichtungen übt Einfluss auf die tägliche Zusammenarbeit von Team und Führungskraft aus.**

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass, je weniger Kontakt die Führungskraft zu ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen hat und diese kennt, desto mehr ist die Führungskraft auf Hinweise der MitarbeiterInnen angewiesen. Denn je „virtueller“ die Zusammenarbeit aufgrund unterschiedlicher örtlicher Standorte zwischen Team und Führungskraft organisiert ist, desto mehr Informationen und Wissen besitzen die MitarbeiterInnen über Vorgänge vor Ort.

- ✓ **Die befragten Führungskräfte verfügen über unterschiedlich ausgeprägte Erfahrungen im Umgang mit Hinweisen durch MitarbeiterInnen.**

Die Hinweise der MitarbeiterInnen beziehen sich auf mögliche Vermutungen über ein Fehlverhalten und über tatsächlich festgestelltes Fehlverhalten von Teamkollegen bzw. Teamkolleginnen und/oder Vorgesetzten.

- ✓ **Die Führungskräfte nehmen Hinweise ihrer MitarbeiterInnen ernst, gemäß dem Motto „Störungen haben Vorrang“.**

Hinweise über Vermutungen oder konkret benanntes Fehlverhalten nehmen die befragten Führungskräfte ernst, d.h. sie nehmen diese auf und reden sie nicht „klein“.

- ✓ **Sie beurteilen Hinweise von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen als erwünscht, wenn sie auf angemessene Art und Weise erfolgen.**

Die befragten Führungskräfte bewerten Hinweise dann als angemessen, wenn ein transparenter Informationsfluss für alle beteiligten Personen gewährleistet ist. Die Person, die eines Fehlverhalten beschuldigt wird, muss über das geplante Vorgehen des Whistleblowers bzw. der Whistleblowerin im Vorfeld informiert werden. Ebenso erwarten Führungskräfte, dass dieser, bzw. diese bereit ist namentlich benannt zu werden.

- ✓ **Alle befragten Führungskräfte versuchten die Hinweise auf ein Fehlverhalten mit Hilfe eines Gesprächs aufzuklären.**

Voraussetzung dafür ist die Bereitschaft die Hinweise ernst zu nehmen. In einem weiteren Schritt suchen sie das Gespräch. Der Dialog sowohl mit der Mitarbeiterin, wie mit der Whistleblowerin, stand im Zentrum des Führungsinteresses innerhalb des vorgegebenen Whistleblowing-Beispiels.

- ✓ **Schnelle Vorverurteilungen gegenüber beiden Mitarbeiterinnen wurden in keinem Fall ausgesprochen.**

Die Führungskräfte äußerten sich weder in Bezug auf das Fehlverhalten der Kollegin, noch in Bezug auf die hinweisende Kollegin abwertend. Vielmehr zeigt sich eine besondere Form der Zurückhaltung bezüglich Bewertungen. Eine unvoreingenommene, offene Grundhaltung kennzeichnet das Handeln der befragten Führungskräfte.

- ✓ **Unterstützung in ihrer jeweiligen Führungsrolle erhalten die befragten Führungskräfte sowohl durch private und berufliche Netzwerke als auch durch trägerinterne Maßnahmen.**

Eine besondere Rolle spielt der bilaterale, kollegiale Austausch mit Führungskräften aus anderen Einrichtungen. Aber auch formelle bzw. informelle Gespräche mit dem nächsten Vorgesetzten bzw. der nächsten Vorgesetzten und anderen trägerinternen Anlaufstellen nutzen die befragten Führungskräfte, wenn sie mit besonderen Themen konfrontiert sind.

Welche wesentlichen Erkenntnisse lassen sich aus den Ergebnissen, vor dem Hintergrund der im ersten Kapitel erarbeiteten Whistleblowing-Grundlagen ableiten? Die wichtigsten Befunde beziehen sich auf die Erwartungen von Führungskräften an Whistleblower bzw. Whistleblowerinnen sowie auf ableitbare Anforderungen an das Verhalten von Führungskräften, die mit einem Hinweis auf ein mögliches Fehlverhalten konfrontiert werden. Darauf soll im folgenden Abschnitt näher eingegangen werden.

III. Whistleblowing in Einrichtungen der Sozialen Arbeit – Erwartungen von und Anforderungen an Führungskräfte

1. Erwartungen von Führungskräften an Whistleblower und Whistleblowerinnen: Eigenverantwortung und Transparenz

Wie die zentralen Befunde zeigen, stellt Whistleblowing (vgl. Kapitel I, Punkt 3.6.3) für Führungskräfte in Einrichtungen Sozialer Arbeit keine gänzlich unbekannte Thematik dar. Die Ergebnisse der Experteninterviews weisen darauf hin, dass MitarbeiterInnen bereits Whistleblowing betreiben. In den im Rahmen des vierten Interviews geschilderten Praxisbeispielen wurde vor allem Whistleblowing in Verbindung mit Fehlverhalten von Kollegen und Kolleginnen, wie auch von Vorgesetzten deutlich. Von Whistleblowing aufgrund unverhältnismäßiger, struktureller Defizite in Trägern wurde nicht berichtet.

Die geschilderten Praxisbeispiele weisen auf konkrete, praktische Schwierigkeiten für die betroffene Führungskraft hin. Zum einen wissen Führungskräfte, dass ihre MitarbeiterInnen aufmerksam, mit offenen Augen und Ohren in ihren Einrichtungen tätig sind. Folglich werden Handlungsweisen von Kollegen und Kolleginnen bzw. von Vorgesetzten wahrgenommen, die auf ein Fehlverhalten hindeuten bzw. hindeuten könnten. Diese teilen einzelne und/oder mehrere MitarbeiterInnen der Führungskraft mit. Es kann also durchaus von kollektivem, internem Whistleblowing gesprochen werden. Im Rahmen dieser Mitteilung wollen die MitarbeiterInnen jedoch nicht „öffentlich“ innerhalb des Teams in Erscheinung treten. Die Führungskraft ist widersprüchlichen Anforderungen ausgesetzt: Da ist einerseits der Hinweis der MitarbeiterInnen, verbunden mit einem klaren Handlungsauftrag aktiv zu werden und das Fehlverhalten zu unterbinden; andererseits der Auftrag die Quelle der Hinweise gegenüber dem Kollegen bzw. der Kollegin nicht zu benennen. Das Wissen über ein Fehlverhalten und der Handlungsauftrag setzen Führungskräfte unter Druck und lösen ethische Dilemmata aus. Diesen fasst die Führungskraft im vierten Interview nochmals treffend zusammen: *„[...] Ich würde sagen, einerseits die Beschwerden abladen auf sie und sagen, aber ich möchte nicht genannt werden [...]“ (4/95).*

In dem aufgeführten Beispiel löste die Teamleitung die Situation dahingehend auf, dass sie innerhalb der Supervision die Vorwürfe offen ansprach und die hinweisenden Teammitglieder benannte mit der Begründung, sie könne so nicht arbeiten

(4/95). In diesem Fall meisterte die Führungskraft die Situation, in dem sie sich für die Offenlegung der hinweisenden Teammitglieder entschied. Kritisch ist jedoch, dass dieses nicht im Vorfeld mit den jeweiligen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen besprochen wurde.

Die offene Vorgehensweise der anderen befragten Führungskräfte spricht ebenfalls dafür, dass „Geheimniskrämerei“ oder „Mauscheleien“ abgelehnt werden. Sie verfahren demnach so, dass sie die hinweisenden Personen entweder anhalten ein persönliches Gespräch mit der Kollegin zu führen, die ein Fehlverhalten zeigt, um zuerst auf der kollegialen Ebene Offenheit herzustellen bzw. Klärung zu ermöglichen. Oder sie initiieren ein Gespräch mit allen Beteiligten, in dem ebenso Transparenz und Offenheit herrscht. Wenn jedoch die MitarbeiterInnen nicht bereit sind, sich offen zu bekennen, muss die Führungskraft mit dieser Situation zunächst umgehen und sich dann entscheiden, wie sie diese Dilemma-Situation auflöst. Wie bereits ausgeführt (vgl. Kapitel I, Punkt 3.5), kennzeichnen sich diese Situationen durch ein „entweder...oder“.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde das kollegiale Whistleblowing aus der Sicht von Führungskräften in Einrichtungen Sozialer Arbeit einer näheren Betrachtung unterzogen. Deutlich wurde eine grundlegende Werteorientierung im Handeln der Führungskräfte. Es zeigte sich, dass Führungskräfte von hinweisenden Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen fachliche und persönliche Autonomie einfordern. Dieser Anspruch wird sowohl an die hinweisende Mitarbeiterin, als auch an die „beschuldigte“ Kollegin gestellt. Führungskräfte fordern daher Respekt, Wertschätzung und Transparenz im Umgang miteinander ein. Die Einhaltung zentraler professionsethischer Werte bezieht sich auf alle in einer solchen Situation beteiligten Personen (vgl. Kapitel I, Punkt 3.1). Dies impliziert die Erwartung an MitarbeiterInnen offen und wertschätzend auf das Fehlverhalten anderer hinzuweisen und im Folgenden persönlich für dieses Hinweisen Verantwortung zu übernehmen.

Auf Seiten der hinweisenden Person allerdings entsteht aufgrund dieser Erwartung vermehrt Druck und die Befürchtung als „Petze“ oder „Moralapostel“ zu gelten. Zudem spielt gegenseitige Solidarität eine zentrale Rolle in Einrichtungen Sozialer Arbeit. Diese Gründe können als mögliche Erklärungen angesehen werden, warum das Hinweisen auf Missstände oder Fehlverhalten zwar grundsätzlich als wichtig anerkannt wird; jedoch häufig nur in Verbindung mit der strukturellen Benachteiligung von einzelnen oder mehreren Adressaten bzw. Adressatinnen. Das öffentliche Hinweisen

auf unangemessene Verhältnisse und vereinzelt Fehverhalten innerhalb der Einrichtungen wird in den „eigenen Reihen“ möglicherweise nicht gerne gesehen. Infolgedessen steigt die Hemmschwelle von Kollegen bzw. Kolleginnen auf etwas „öffentlich“ in der eigenen Einrichtung hinzuweisen. Meist wird ein Fehverhalten mit einer zugrunde liegenden „bösen Absicht“ in Verbindung gebracht und daher häufig als Anschuldigung der betroffenen Person erlebt. Wie aber das Ankerbeispiel der Einrichtungsleitung in Kapitel II, Punkt 2.6.3.1 zeigt, kann ebenso eine gute Absicht zu einem Fehverhalten in Einrichtungen führen. Das Hinweisen beinhaltet demzufolge einen Eingriff in die persönlichen Verhaltensbereiche des jeweiligen Kollegen bzw. der Kollegin. Es gilt daher grundsätzlich als heikel und brisant. Whistleblowing stellt an die hinweisende Person, wie an die Führungskraft unterschiedliche Anforderungen. Führungskräfte erwarten die Bereitschaft von ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen für mitgeteilte Hinweise Verantwortung zu übernehmen, in dem die vorgebrachten Hinweise den Beteiligten offen und dem Dienstweg entsprechend mitgeteilt werden. Welche Anforderungen lassen sich nun aus dem bisher Gesagten, wie aus den Ergebnissen für Führungskräfte feststellen?

2. Anforderungen⁵¹ an die Interaktion von Führungskräften mit hinweisenden Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen

Bezüglich der Vorgehensweise im Falle des vorgegebenen, wie der berichteten Whistleblowing-Beispiele, lässt sich eine grundsätzliche Vorsicht bzw. Zurückhaltung der befragten Führungskräfte in Bezug auf die Bewertung des kollegialen Fehlverhaltens sowie der Bewertung hinsichtlich der hinweisenden MitarbeiterInnen konstatieren. Gründe dafür liegen möglicherweise zum einen im Menschenbild (vgl. Kapitel I, Punkt 3.1), wie in der Notwendigkeit, die der Führungsrolle inhärente Kontrollfunktion gegenüber Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen auszuüben (Merchel 2010: 116). Die Person des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin ist das Ziel dieser Kontrolle. Hinsichtlich eines Fehlverhaltens steht daher die Person im Mittelpunkt. Gerade die „Eingriffe“ in „persönlichkeitsnahe Vorgänge“ werden jedoch von den befragten Führungskräften als unangenehm beschrieben (vgl. Kapitel II, Punkt 2.6.3.1). Nichtsdestotrotz sind Führungskräfte in Einrichtungen Sozialer Arbeit durch ein Whistleblowing in be-

⁵¹ Bezüglich der Kompetenzen von Führungskräften in Einrichtungen Sozialer Arbeit gibt es eine Vielzahl von Fachliteratur mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen. Einen guten Überblick bieten Merchel (2010) sowie Herzka (2013). Die Ausführungen im dritten Kapitel beschränken sich auf die Handhabung des Whistleblowings durch Führungskräfte in Einrichtungen der Sozialen Arbeit.

sonderer Weise gefordert. Welche zentralen Anforderungen an Führungskräfte lassen sich im Umgang mit internem Whistleblowing ableiten?

Eine erste Anforderung⁵² an Führungskräfte liegt darin, **Hinweise und Vermutungen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen grundsätzlich „ernst zu nehmen“** und sich deren Anliegen wertfrei anzuhören. Des Weiteren erfordert Whistleblowing von Führungskräften **die Bereitschaft, Entscheidungen zu treffen und gemäß diesen Entscheidungen zu handeln**. Dies setzt den Willen und die Kompetenz der Führungsperson voraus, diese Anforderungen an ihre Führungsrolle anzunehmen (Langer 2011: 55). Langer (2011) spricht von der Fähigkeit, „(...) die Rolle von Führungskräften als Entscheidungsträger und Vorgesetzter einzunehmen und diese auszufüllen“; auch als Meta-Kompetenz (ebd.: 55). Als besonders anspruchsvoll kann sich dies innerhalb von Doppelrollen zeigen wie in Kapitel II, Punkt 2.6.1 gezeigt. Bevor jedoch Entscheidungen bezüglich des weiteren Vorgehens getroffen werden können, muss die Führungskraft unterschiedliche Optionen gegeneinander abwägen. Auch die Führungskraft muss entscheiden, ob sie aktiv wird und den Hinweisen nachgeht oder sich entscheidet, nichts weiter zu unternehmen. Langer (2011) ordnet diese Abwägungskompetenz ebenso der Meta-Kompetenz von Führungskräften zu (ebd.: 62).

Neben Fähigkeiten und Kompetenzen zeichnen sich Führungskräfte in Einrichtungen Sozialer Arbeit durch eine hohe ethische Orientierung aus. Beispielhaft stehen dafür die unter Kapitel I, Punkt 3.1.2 beschriebenen **Grundhaltungen**, wie sie auch innerhalb der Ergebnisdarstellung (vgl. Kapitel II, Punkt 2.6.3.2) deutlich wurden. Diese wurden besonders in dem **Verzicht auf Vorverurteilungen** sowie in der **Bereitschaft das Gespräch zu suchen** und sich **einen eigenen Überblick über das gemeldete Fehlverhalten zu verschaffen, erkennbar**. Dies spricht für ein besonnenes und unparteiliches Vorgehen der befragten Führungskräfte. Herzka (2013) beschreibt in diesem Zusammenhang den **Dialog als Haltung und als Methode** für Führungskräfte (ebd.: 88ff; 92ff). Eine besondere Funktion spielen dabei die kommunikativen Fähigkeiten von Führungskräften. Zentrale Elemente sind beispielsweise aktiv zuhören, ausreden lassen und die Fähigkeit die Kommunikation über ein brisan-

⁵² Die ausgeführten Anforderungen an Führungskräfte in Einrichtungen Sozialer Arbeit klingen auf den ersten Blick selbstverständlich. Die alltägliche Praxiserfahrung der Autorin mit unterschiedlichsten Führungskräften zeigt jedoch, dass diese grundsätzlichen Anforderungen viele Führungskräfte bereits vor erhebliche Probleme stellen können und im Alltag keineswegs einfach umzusetzen sind.

tes Thema möglichst wertfrei gestalten zu können. Für das konkrete Vorgehen der Führungskraft heißt dies im Folgenden, **sowohl mit den Hinweisen, als auch mit allen beteiligten Personen transparent und respektvoll umzugehen**. Für den weiteren praktischen Verlauf bedeutet dies, je nach Wahl der Gesprächsvarianten, dass alle Beteiligten über die Ergebnisse und das weitere Vorgehen bzw. Nicht-Vorgehen informiert werden müssen. Wie dieses „informieren“ in der praktischen Situation auszusehen hat, kann nicht pauschal beantwortet werden. Vielmehr ist dies von situativen Gegebenheiten der Einrichtung und der Zusammenarbeit abhängig (vgl. Kapitel II, Punkt 2.6.2). Erfolgt hingegen keinerlei Reaktion, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Person an andere interne und/oder externe Stellen wendet. Zusätzlich besteht die Gefahr, dass sich MitarbeiterInnen nicht ernst genommen fühlen. Somit steht nicht nur die Glaubwürdigkeit der Führungsperson, sondern ebenso deren weitere Akzeptanz als Autoritätsperson in Frage.

Anzumerken ist in jedem Fall, dass **die Wünsche der hinweisenden Person, nicht öffentlich genannt zu werden, respektiert werden müssen**, wenn nicht das Vertrauen des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin zur Führungskraft dauerhaft geschädigt werden soll. In welchen Fällen von Fehlverhalten bzw. Missständen allerdings das vertrauliche bzw. offene Whistleblowing angemessen bzw. unangemessen ist, unterliegt der Einschätzung der hinweisenden Person, wie der jeweiligen Führungskraft. Sollten sich beide Einschätzungen widersprechen, müssen gemeinsam Lösungen gefunden werden, die für beide Seiten tragbar sind.

Wie die bisherigen Ausführungen zeigen, sind generelle Empfehlungen für Führungskräfte schwierig zu geben, da sie die tatsächlichen situativen Gegebenheiten nie ausreichend berücksichtigen. Dies verweist auf eine weitere wichtige Anforderung an Führungskräfte in Einrichtungen der Sozialen Arbeit: das Aushalten von Unsicherheiten und Mehrdeutigkeiten. Herzka (2013) spricht von Ambiguitäts- und Ambivalenztoleranz (ebd.: 74). Ambiguitätstoleranz meint die Fähigkeit, vieldeutige Informationen wahrzunehmen und zu verarbeiten. Ambivalenztoleranz umfasst diejenige Fähigkeit, widersprüchliche Gefühle gegenüber Einzelpersonen, Situationen oder Sachverhalten aushalten zu können (ebd.: 74). Beides ist für den Umgang mit ethischen Dilemmata und besonders für Whistleblowing unverzichtbar.

3. Resümee und Ausblick

Whistleblowing ist derzeit, wie im Rahmen des Einleitungskapitels bereits erwähnt, kaum als solches in Einrichtungen Sozialer Arbeit bekannt und thematisiert. Jedoch liefern die geführten Experteninterviews erste Hinweise darauf, dass dieses durchaus in der Praxis auftritt, jedoch als solches nicht benannt wird. Keine der Führungskräfte sprach bezüglich des vorgestellten Dilemmas tatsächlich über den Begriff „Whistleblowing“. Dies mag möglicherweise daran liegen, dass dieses meist mit der nicht genehmigten Veröffentlichung brisanter Informationen an externe Stellen in Verbindung gebracht wird.

Wie die Ausführungen des ersten Kapitels sowie die Experteninterviews zeigen, ist eine weit gefasste Definition von Whistleblowing in der Sozialen Arbeit durchaus angemessen. Dieses erste Ergebnis ist an sich nicht verwunderlich, da eine aufmerksame und achtsame Grundhaltung bezüglich der Prävention sozialer Probleme als wichtige Fachkompetenz von professionell handelnden Sozialarbeitern und Sozialarbeiterinnen gesehen werden kann. Aufmerksamkeit erfordert ein aktives Hinsehen, Beobachten und Bewerten von Sachverhalten und Entwicklungen. Hinsehen, Beobachten und Bewerten gehören zum „Alltagsgeschäft“ von Sozialarbeitern und Sozialarbeiterinnen. Sie stellen zentrale Fachkompetenzen dar. Diese beschränken sich jedoch nicht nur auf die Ebene der Adressaten und Adressatinnen, sondern berücksichtigen ebenso die Strukturen und Personen, in denen und mit denen SozialarbeiterInnen arbeiten.

Doch was passiert, wenn SozialarbeiterInnen in den eigenen Reihen nicht nur hinschauen, sondern deutlich hinweisen bzw. „Alarmschlagen“? Was passiert bei einem Whistleblowing? Zunächst ist von diesem in besonderer Art und Weise die nächste Führungskraft betroffen. Die im Rahmen dieser Arbeit interviewten Führungskräfte erwarten von hinweisenden Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen eigenverantwortliches Handeln. Diese Haltung hat allerdings eine deutliche Kehrseite. Sie setzt die hinweisende Person unter Druck und begünstigt vermutlich eine Unterlassung des Whistleblowings. Dies ist gerade in besonders „brisanter“ Fällen der gegenteilige Effekt, den sich die befragten Führungskräfte eben nicht wünschen. Vielmehr erstreben sie eine Art von „Hinweiskultur“, durch eine offene und von Vertrauen geprägte Kommunikationsstruktur, *„[...] in der gesagt werden darf, was gesagt werden muss [...]“* (1/45). Es ist allerdings anzunehmen, dass die Bereitschaft einrichtungsinternes und offenes Whistleblowing zu praktizieren entscheidend davon abhängig ist, um welche

Form des Fehlverhaltens es sich handelt, wer ein solches tätigt und ob eine Hinweis- kultur in Einrichtungen Sozialer Arbeit nicht nur gewünscht, sondern auch gelebt wird. Da sich Whistleblowing nicht nur, wie im Rahmen dieser Arbeit, auf die Ebene der MitarbeiterInnen beziehen kann, sondern ebenso auf die Ebene von Führungs- kräften und auf Einrichtungsstrukturen und daraus resultierenden Vorgaben und Praktiken, erfordert Whistleblowing besonderen Mut.

Eine der wichtigsten und wesentlichen Erkenntnisse dieser Arbeit ist, die mit Whist- leblowing einhergehende „Uneindeutigkeit“, sowohl in den theoretischen Grundlagen, als auch in der praktischen Handhabung durch Führungskräfte. Viele „Wenn...und...dann“ verweisen auf situative Gegebenheiten, deren Heranziehung zur angemessenen Beurteilung des Einzelfalls notwendig erscheinen. Unter welchen situativen Bedingungen letztendlich Whistleblowing erfolgt, kann nicht objektiv durch Kriterien festgelegt werden. Vielmehr liegen die Gründe in den auftretenden Sach- verhalten, wie in der hinweisenden Person. Eine weitere Problematik zeigt sich darin, dass die zugrunde liegende, individuelle Haltung „von außen“ nicht erkennbar ist. Es besteht somit immer die Gefahr „unlauterer Motive“. Es bleibt also festzuhalten, dass im Zusammenhang mit Whistleblowing in Einrichtungen Sozialer Arbeit bislang mehr offene, als beantwortete Fragen bestehen. In den theoretischen Ausführungen und empirischen Erhebungen bleibt Whistleblowing folglich immer ein wenig „ungenau“ und „schwammig“. Diese Unsicherheiten bezüglich Whistleblowing gilt es „auszuhalt- en“. Die Hinweise im Rahmen des dritten Kapitels stellen den Versuch dar, zumin- dest ansatzweise Orientierung für Führungskräfte im Umgang mit Whistleblowing zu ermöglichen. Dennoch bleibt es eine Art „Gratwanderung“ für Fach- und Führungs- kräfte in Einrichtungen der Sozialen Arbeit.

Literaturverzeichnis

- Aristoteles (Hg.) (1969): Nikomachische Ethik. Übersetzung und Nachwort von Dirlmeier, F., Anmerkungen von Schmidt, E. A. Stuttgart, Reclam.
- Aristoteles; Pieper, A. (1995): Aristoteles. München, Eugen Diederich Verlag.
- AvenirSocial (2010): Berufscodex Soziale Arbeit Schweiz. Ein Argumentarium für die Praxis der Professionellen. Online verfügbar unter http://www.avenirsocial.ch/cm_data/Do_Berufskodex_Web_D_gesch.pdf, zuletzt geprüft am 23.01.2014.
- Badura, B.; Gross, P. (1976): Sozialpolitische Perspektiven. Eine Einführung in Grundlagen und Probleme sozialer Dienstleistungen. München, R. Piper & Co. Verlag.
- Bäcker, G.; Naegele, G.; Bispinck, R.; Hofemann, K.; Neubauer, J. (Hg.) (2010a): Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland. Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften, Band 1: Grundlagen, Arbeit, Einkommen und Finanzierung, 5. Auflage.
- Bäcker, G.; Naegele, G.; Bispinck, R.; Neubauer, J. (Hg.) (2010b): Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, Band 2: Gesundheit, Familie, Alter und Soziale Dienste, 5. Auflage.
- Bassarak, H. (Hg.) (2012): Personal im Sozialmanagement. Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis. Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften.
- Baumstark, S. (2010): Berufsethischer Konflikt - was nun? In: *Forum sozial*, 1: 43–45.
- Behr, K.; Fuchs-Rechlin, K. (2013): Wie atypisch und prekär sind die Beschäftigungsverhältnisse in sozialen Berufen? Eine Analyse des Mikrozensus 2009. In: *Sozialmagazin*, Jg. 38, 1-2: 52–64.
- Bieker, R. (2011): Trägerstrukturen in der Sozialen Arbeit - ein Überblick. In: Bieker, R./Floerecke, P. (Hg.) (2011): Träger, Arbeitsfelder und Zielgruppen der Sozialen Arbeit. Stuttgart, Kohlhammer Verlag: 13–43.
- Bieker, R.; Floerecke, P. (Hg.) (2011): Träger, Arbeitsfelder und Zielgruppen der Sozialen Arbeit. Stuttgart, Kohlhammer Verlag.
- Bitzan, M.; Bolay, E. (2011): Adressatin und Adressat. In: Otto, H.-U./Thiersch, H. (Hg.) (2011): Handbuch Soziale Arbeit. München, Ernst Reinhardt Verlag: 18-24, 4. Auflage.
- Bödege-Wolf, J.; Schellberg, K. (2010): Organisationen der Sozialwirtschaft. Baden-Baden, Nomos-Verlagsgesellschaft, 2. Auflage.
- Boeckh, J.; Huster, E. U.; Benz, B. (2011): Sozialpolitik in Deutschland. Eine systematische Einführung. Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften, 3. Auflage.
- Böhnisch, L.; Lösch, H. (1973): Das Handlungsverständnis des Sozialarbeiters und seine institutionelle Determination. In: Otto, H.-U./Schneider, W. (Hg.) (1973): Gesellschaftliche Perspektiven der Sozialarbeit. Neuwied, Herman Luchterhand Verlag: 21–40.
- Brockhaus (2012): Tugend. Online verfügbar unter <https://muenchen-ksfh.brockhaus-wissensservice.com/brockhaus/tugend>, zuletzt geprüft am 23.01.2014.

- Brune, J. P. (2006): Dilemma. In: Düwell, M./Hübenthal, C./Werner, M.H. (2006): Handbuch Ethik. Stuttgart, Metzler Verlag: 331–337, 2. Auflage.
- Buchhorn, E. (2008): Whistleblowing: Selbstmord auf Raten - Manager Magazin. Online verfügbar unter <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/a-562441.html>, zuletzt geprüft am 23.01.2014.
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e.V. (2008): Die Freie Wohlfahrtspflege von Menschen für Menschen. Online verfügbar unter http://www.bagfw.de/uploads/media/110919_Imagbrosch_BAGFW_gesamt_web_02.pdf, zuletzt geprüft am 23.01.2014.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.) (2012): Übersicht über das Sozialrecht. Bonn, Bildung und Wissen Verlag, 9. Auflage.
- Bundesrepublik Deutschland: Das Grundgesetz vom 23.05.1949; zuletzt geändert am 11.07.2012. Online verfügbar unter <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/gg/gesamt.pdf>, zuletzt geprüft am 23.01.2014.
- Bundesrepublik Deutschland: Das Strafgesetzbuch vom 13.11.1998; zuletzt geändert am 24.09.2013. Online verfügbar unter <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/stgb/gesamt.pdf>, zuletzt geprüft am 21.01.2014.
- Bundesrepublik Deutschland: Gesetz zur Absicherung des privaten Risikos der Pflegebedürftigkeit (Pflege-Versicherungsgesetz-PflegeVG) vom 26.05.1994, zuletzt geändert 31.10.2006. Online verfügbar unter <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/pflegevg/gesamt.pdf>, zuletzt geprüft am 23.01.2014.
- Das große Oxford Wörterbuch (2009): Wörterbuch mit beigelegtem Examenstrainer: Englisch-Deutsch/Deutsch-Englisch. Oxford, Oxford University Press, Cornelsen Verlag, 2. Auflage.
- Deiseroth, D. (2004): Zivilcourage am Arbeitsplatz - Whistleblowing. In: Meyer, G./Dovermann, U./Frech, S./Gugel, G. (Hg.) (2004): Zivilcourage lernen. Analysen - Modelle - Arbeitshilfen. Bonn, Bundeszentrale für politische Bildung: 124–135.
- Die deutschen Bischöfe (2011): Grundordnung des kirchlichen Dienstes im Rahmen kirchlicher Arbeitsverhältnisse. Online verfügbar unter http://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/diverse_downloads/VDD/DBK_Grundordnung-kirchlicher-Dienst_2011.pdf, zuletzt geprüft am 23.01.2014.
- Donaldson, P. L.; Shields, J. (2009): Development of the Policy Advocacy Behaviour Scale: Initial Reliability and Validity. In: *Research on Social Work Practice*, Jg. 19, 1: 83–92.
- Dougherty, C. J. (2004): Whistleblowing in Healthcare. In: Post, S. G./Reich, W. T. (Hg.) (2004): *Encyclopedia of Bioethics*. New York, Macmillan Reference USA: 2575–2577, 3rd Edition, Volume 5.
- Dunkel, W. (2011): Arbeit in sozialen Dienstleistungsorganisationen: die Interaktion mit dem Klienten. In: Evers, A./Heinze, R. G./Olk, T. (Hg.) (2011): *Handbuch Soziale Dienste*. Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften: 187–205.
- Düwell, M.; Hübenthal, C.; Werner, M. H. (Hg.) (2006a): *Handbuch Ethik*. Stuttgart, Metzler Verlag, 2. Auflage.

- Düwell, M.; Hübenthal, C.; Werner, M. H. (2006b): Einleitung. In: Düwell, M./Hübenthal, C./ Werner M. H. (Hg.) (2006a): Handbuch Ethik. Stuttgart, Metzler Verlag: 1–23.
- Dworkin, T. M.; Baucus, M. S. (1998): Internal vs. External Whistleblowers: A Comparison of Whistleblowing Processes. In: *Journal of Business Ethics*, Jg. 17, 12: 1281–1298.
- Edwards, R. L. (Hg.) (1995): *Encyclopedia of Social Work*. Washington, D.C., NASW Press. 19. Auflage.
- Eichinger, U. (2009): Zwischen Anpassung und Ausstieg. Perspektiven von Beschäftigten im Kontext der Neuordnung Sozialer Arbeit. Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften, Band 5.
- Erler, M. (1993): *Soziale Arbeit. Ein Lehr- und Arbeitsbuch zu Geschichte, Aufgaben und Theorie*. Weinheim, Juventa Verlag.
- Evers, A./Heinze, G. R./ Olk, T. (Hg.) (2011a): *Handbuch Soziale Dienste*. Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften.
- Evers, A.; Heinze, G. R.; Olk, T. (2011b): Einleitung: Soziale Dienste - Arenen und Impulsgeber sozialen Wandels. In: Evers, A./Heinze, G. R./ Olk, T. (Hg.) (2011): *Handbuch Soziale Dienste*. Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften: 9–32.
- Forschner, M. (1997): Tapferkeit. In: Höffe, O. (Hg.) (1997): *Lexikon der Ethik*. München, C.H. Beck Verlag: 296–297, 5. Auflage.
- Friebertshäuser, B.; Langer, A.; Prengel, A. (Hg.) (2013): *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. Weinheim, Beltz Juventa Verlag, 4. Auflage.
- Fuhs, B. (2007): *Qualitative Methoden in der Erziehungswissenschaft*. Darmstadt, Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Füssenhäuser, C.; Thiersch, H. (2011): Theorie und Theoriegeschichte Sozialer Arbeit. In: Otto, H.-U./Thiersch, H. (Hg.) (2011): *Handbuch Soziale Arbeit*. München, Reinhardt Verlag: 1632–1645, 4. Auflage.
- Gläser, J.; Laudel, G. (2010): *Experteninterviews und Qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften, 4. Auflage.
- Glazer, M. P.; Glazer, P. M. (1989): *The Whistleblowers. Exposing Corruption In Government and Industry*. New York, Basic Books.
- Greene, A. D.; Latting, J. K. (2004): Whistle-Blowing as a Form of Advocacy: Guidelines for the Practitioner and Organization. In: *Social work. Journal of the National Association of Social Workers*, Jg. 49, 2: 219–230.
- Groeger, A. (2010): *Arbeitsrecht im öffentlichen Dienst*. Köln, Otto Schmidt Verlag.
- Gross, P. (1983): *Die Verheißungen der Dienstleistungsgesellschaft. Soziale Befreiung oder Sozialherrschaft?* Opladen, Westdeutscher Verlag.
- Großmaß, Ruth (2011): „Klienten“, „Adressaten“, „Nutzer“, „Kunden“ – diskursanalytische Überlegungen zum Sprachgebrauch in den sozialen Berufen. Online verfügbar unter http://www.ash-berlin.eu/hsl/freedocs/200/Diskurs_analytische_Ueberlegungen_zur_Zielgruppenbezeichnung_in_sozialen_Berufen.pdf, zuletzt geprüft am 23.01.2014.

- Gruber, H.-G. (2009): Ethisch denken und handeln. Grundzüge einer Ethik der Sozialen Arbeit. Stuttgart, Lucius & Lucius Verlag, Band 8, 2. Auflage.
- Grunow, D. (2011): Soziale Dienste als „Öffentliches Gut“. In: Evers, A./Heinze, R. G./ Olk, T. (Hg.) (2011): Handbuch Soziale Dienste. Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften: 229–244.
- Habermann, M.; Cramer, H.; Pielage, F.; Stagge, M. (2010): Whistleblowing: Ein schwieriges Konzept aus Sicht der Pflegenden. In: *Pflege. Die wissenschaftliche Zeitschrift für Pflegeberufe*, Jg. 23, 5: 321–329.
- Hardcastle, D. A.; Powers, P. R.; Wenocur, S. (2011): Community Practice. Theories and Skills for Social Workers. Oxford, Oxford University Press, 3. Auflage.
- Hedin, U.-C.; Månsson, S.-A. (2012): Whistleblowing processes in Swedish public organisations – complaints and consequences. In: *European Journal of Social Work*, Jg.15, 2: 151–167.
- Helfferich, C. (2011): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften, 4. Auflage.
- Herwig-Lempp, J. (2009): Wer sich nicht wehrt, lebt verkehrt. Von Macht, Verantwortung und Widerstand. In: *Forum Sozial*, 4: 8–12.
- Herzka, M. (2012): Gerechtigkeit als Profession - Führungsethik in sozialen Organisationen. In: Bassarak, H. (Hg.) (2012): Personal im Sozialmanagement. Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis. Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften: 169–182.
- Herzka, M. (2013): Führung im Widerspruch. Management in sozialen Organisationen. Wiesbaden, Springer Verlagsgesellschaft
- Horn, C. (1997): Wert. In: Höffe, O. (1997aHg.) (1997a): Lexikon der Ethik. München, C.H. Beck Verlag: 332-334, 5. Auflage.
- Höffe, O. (Hg.) (1997a): Lexikon der Ethik. München, C.H. Beck Verlag, 5. Auflage.
- Höffe, O. (1997b): Ethik. In: Höffe, O. (Hg.) (1997a): Lexikon der Ethik. München, C.H. Beck Verlag: 66-67, 5. Auflage.
- Höffe, C. (1997c): Utilitarismus. In: Höffe, O. (Hg.) (1997a): Lexikon der Ethik. München, C.H. Beck Verlag: 312-313, 5. Auflage.
- Hüner, S.; Stagge, M. (2012): Whistleblowing als Möglichkeit der Bewältigung ethischer Dilemmata in der Sozialen Arbeit. In: *Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge*, Jg. 92, 7: 349–355.
- International Federation of Social Workers (IFSW) (2012): Definition of Social Work. Online verfügbar unter <http://ifsw.org/policies/definition-of-social-work/>, zuletzt geprüft am 23.01.2014.
- International Federation of Social Workers (IFSW); International Association of Schools of Social Work (IASSW) (2004): Ethics in Social Work, Statement of Principles. Online verfügbar unter http://www.iassw-aiets.org/uploads/file/20130506_Ethics%20in%20Social%20Work,%20Statement,%20IFSW,%20IASSW,%202004.pdf, zuletzt geprüft am 23.01.2014.
- Jasper, J. M. (1999): The Art of Moral Protest. Culture, Biography, and Creativity in Social Movements. Chicago, University of Chicago Press.

- Jubb, P. B. (1999): Whistleblowing: A Restrictive Definition and Interpretation. In: *Journal of Business Ethics*, Jg. 21, 1: 77–94.
- Kant, I. (1999): *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*. Mit einer Einleitung herausgegeben von Kraft, B. und Schönecker, D. Hamburg, Felix Meiner Verlag.
- Kettner, M. (2006): Moral. In: Düwell, M./Hübenthal, C./ Werner M. H. (Hg.) (2006): *Handbuch Ethik*. Stuttgart, Metzler Verlag: 426–430.
- Kohlberg, L. (1996): *Die Psychologie der Moralentwicklung*. Frankfurt am Main, Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft Verlag.
- Kreft, D. (Hg.) (2013): *Wörterbuch Soziale Arbeit. Aufgaben, Praxisfelder, Begriffe und Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik*. Weinheim, Beltz Juventa Verlag. 7. Auflage.
- Kreft, D.; Mielenz, I. (2013): Soziale Arbeit. In: Kreft, D. (Hg.) (2013): *Wörterbuch Soziale Arbeit. Aufgaben, Praxisfelder, Begriffe und Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik*. Weinheim, Beltz Juventa Verlag: 773–776, 7. Auflage.
- Kuckartz, U.; Dresing, T., Rädiker, S.; Stefer, C. (2008): *Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis*. Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften, 2. Auflage.
- Langer, A. (2011): Professionelle Sozialmanagementkompetenzen zwischen Akademisierung und Einteilungshandeln. In: Langer, A.; Schröer, A. (Hg.) (2011): *Professionalisierung im Nonprofit Management*. Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften: 47-66.
- Langer, A.; Schröer, A. (Hg.) (2011): *Professionalisierung im Nonprofit Management*. Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften.
- Leisinger, K. (2008): Whistle blowing: Zum konstruktiven Umgang mit Kritik, die »von innen« kommt. In: Löhr, A./Burkatzki, E. (Hg.) (2008): *Wirtschaftskriminalität und Ethik*. Mering, Rainer-Hampp-Verlag: 171–184, Band 16.
- Lindner, W. (Hg.) (2012): *Political (Re)Turn? Impulse zu einem neuen Verhältnis von Jugendarbeit und Jugendpolitik*. Wiesbaden, Springer Verlagsgesellschaft.
- Lob-Hüdepohl, A. (2007): Berufliche Soziale Arbeit und die ethische Reflexion ihrer Beziehungs- und Organisationsformen. In: Lob-Hüdepohl, A.; Lesch, W. (Hg.) (2007): *Ethik Sozialer Arbeit. Ein Handbuch*. Paderborn, Verlag Ferdinand Schöningh: 113–161.
- Lob-Hüdepohl, A.; Lesch, W. A., (Hg.) (2007): *Ethik Sozialer Arbeit. Ein Handbuch*. Paderborn, Verlag Ferdinand Schöningh.
- Löhr, A./Burkatzki, E. (Hg.): *Wirtschaftskriminalität und Ethik*. Mering, Rainer-Hampp-Verlag: 171–184, Band 16.
- Longman Dictionary of Contemporary English (2009). Langenscheidt Verlag, 5. Auflage.
- Ludwig, R.; Kant, I. (2012): *Der kategorische Imperativ*. München, Deutscher Taschenbuch-Verlag, 14. Auflage.
- Ludwig-Maximilians-Universität München (2011): *Leitfaden gendergerechte Sprache*. Online verfügbar unter http://www.frauenbeauftragte.uni-muenchen.de/genderkompetenz/sprache/sprache_pdf.pdf, zuletzt geprüft am 23.01.2014.

- Mansbach, A.; Bachner, G. Y. (2008): On the Readiness of Social Work Students to Blow the Whistle to Protect the Client's Interests. In: *Journal of Social Work Values and Ethics*, Jg. 5, 2: o.S. Online verfügbar unter <http://www.jswvearchives.com/content/view/92/65/>, zuletzt geprüft am 23.01.2014.
- Meinefeld, W. (1997): Ex-ante Hypothesen in der Qualitativen Sozialforschung: zwischen „fehl am Platz“ und „unverzichtbar“. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 26, 1: 22–34.
- Merchel, J. (2010): Leitung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen. Weinheim, Juventa Verlag, 2. Auflage.
- Meschkat, B.; Stackelbeck, M.; Langehoff, G. (2002): Der Mobbing-Report - Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Hg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Online verfügbar unter <http://www.baua.de/cae/servlet/contentblob/682700/publicationFile/46973/Fb951.pdf>, zuletzt geprüft am 23.01.2014.
- Meyer, G.; Dovermann, U.; Frech, S.; Gugel, G. (Hg.) (2004): Zivilcourage lernen. Analysen - Modelle - Arbeitshilfen. Bonn, Bundeszentrale für politische Bildung.
- Miceli, M. P.; Near, J. P. (1992): Blowing the whistle. The organizational and legal implications for companies and employees. New York, Lexington Books.
- Miceli, M. P.; Near, J. P.; Dworkin, T. M. (2008): Whistle-blowing in Organizations. New York, Lawrence Erlbaum Association Inc.
- Miceli, M. P.; Near, J. P.; Dworkin, M. T. (2009): A Word to the Wise: How Managers and Policy-Makers can Encourage Employees to Report Wrongdoing. In: *Journal of Business Ethics*, Jg. 89, 3: 379–396.
- Mickelson, S. J. (1995): Advocacy. In: Edwards, R. L. (Hg.) (1995): *Encyclopedia of Social Work*. Washington, D.C., NASW Press: 95–100, Band 1, 19. Auflage.
- Mill, J. S. (1863): Utilitarianism. Raleigh, N.C., Alex Catalogue.
- Müller, C. W. (2013): Sozialarbeit/Sozialpädagogik. In: Kreft, D. (Hg.) (2013): Wörterbuch Soziale Arbeit. Aufgaben, Praxisfelder, Begriffe und Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. Weinheim, Beltz Juventa Verlag: 758–763, 7. Auflage.
- Near, J. P.; Miceli, M. P. (1985): Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing. In: *Journal of Business Ethics*, Jg. 4, 1: 1–16.
- Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. Stuttgart, Lucius und Lucius Verlagsgesellschaft, 6. Auflage.
- Noll, Sebastian (2012): Das mittlere Management und seine Brückenfunktion in Führung und Wandel. In: Bassarak, H. (Hg.) (2012): Personal im Sozialmanagement. Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis. Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften: 183-196.
- Oechler, M. (2011): Dienstleistungsorientierung. In: Otto, H.-U./Thiersch, T. (Hg.) (2011): *Handbuch Soziale Arbeit*. München, Ernst Reinhardt Verlag: 258–267. 4. Auflage.
- Olk, T. (2011): Freie Träger in der Sozialen Arbeit. In: Otto, H.-U./Thiersch, T. (Hg.) (2011): *Handbuch Soziale Arbeit*. München, Ernst Reinhardt Verlag: 415–428. 4. Auflage.

- Otto, H.-U.; Schneider, W. (Hg.) (1973): *Gesellschaftliche Perspektiven der Sozialarbeit*. Neuwied, Herman Luchterhand Verlag. Zweiter Halbband.
- Otto, H.-U.; Thiersch, H. (Hg.) (2011): *Handbuch Soziale Arbeit*. München, Ernst Reinhardt Verlag, 4. Auflage.
- Pieper, A. (2007): Die Berufsmoral auf dem Prüfstand der Ethik. In: *SozialAktuell, AvenirSocial*, 1: 2–9.
- Post, S. G./Reich, W. T. (Hg.) (2004): *Encyclopedia of Bioethics*. New York, Macmillan Reference USA, 3rd Edition, Volume 5.
- Reamer, F. G. (2013): *Social Work Values and Ethics*. New York, Columbia University Press, 4. Auflage.
- Reihert, C. (2005): *Karriere, Klienten, kollegiale Beratung. Konzept einer Untersuchung der Ansprüche Beschäftigter im Bereich Soziale Arbeit*. Bremen, Institut Arbeit und Wirtschaft.
- Reißmann, O. (2012): Internationale Studie: Was halten Sie von Whistleblowern? SPIEGEL ONLINE. Hamburg. Online verfügbar unter <http://www.spiegel.de/netzwelt/netzpolitik/world-online-whistleblowing-survey-a-844540.html>, zuletzt geprüft am 23.01.2014.
- Richardi, R. (2012): *Arbeitsrecht in der Kirche. Staatliches Arbeitsrecht und kirchliches Dienstrecht*. München, Verlag C.H. Beck, 6. Auflage.
- Rieger, G. (2003): Anwaltschaftlichkeit - ein Herzstück Sozialer Arbeit. In: *Soziale Arbeit. Zeitschrift für soziale und sozialverwandte Gebiete*, Jg. 52, 3: 96–105.
- Röh, D. (2006): Die Mandate der Sozialen Arbeit. In wessen Auftrag arbeiten wir? In: *Soziale Arbeit. Zeitschrift für soziale und sozialverwandte Gebiete*, 12: 442–449.
- Rohde-Liebenau, B. (2005): *Whistleblowing - Beitrag der Mitarbeiter zur Risikokommunikation*. Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung.
- Salamon, L. M.; Anheier, H. K. (Hg.) (1997a): *Defining the non-profit sector. A cross-national analysis*. Manchester, Manchester university press.
- Salamon, L. M.; Anheier, H. K. (1997b): Toward a Common Definition. In: Salamon, L. M.; Anheier, H. K. (Hg.) (1997a): *Defining the non-profit sector. A cross-national analysis*. Manchester, Manchester university press: 29–50.
- Schmid Noerr, G. (2012): *Ethik in der Sozialen Arbeit*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Schmidt, C. (2013): Auswertungstechniken für Leitfadeninterviews. In: Friebertshäuser, B.; Langer, A.; Prengel, A. (Hg.) (2013): *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. Weinheim, Beltz Juventa Verlag: 473–486, 4. Auflage.
- Schulz, M. (2010): *Ethikrichtlinien und Whistleblowing. Arbeitsrechtliche Aspekte der Einführung eines Compliance-Systems*. Frankfurt am Main, Peter Lang Internationaler Verlag der Wissenschaften.
- Schumacher, T. (2007): *Soziale Arbeit als ethische Wissenschaft. Topologie einer Profession*. Stuttgart, Lucius & Lucius Verlag.
- Schumacher, T. (2010): Soziale Arbeit als beruflich geleistete Solidarität. Gesellschaftliche und Ethische Implikationen. In: *Forum Sozial*, 4: 15–19.

- Schumacher, T. (2013): Lehrbuch der Ethik in der Sozialen Arbeit. Weinheim, Julius Beltz Verlag.
- Seithe, M. (2010): Jeder kämpft für sich allein? Gedanken zur Notwendigkeit der (Wieder)Entdeckung der Solidarität in der Sozialen Arbeit. In: *Forum Sozial*, 3: 22–26.
- Seithe, M. (2012): Schwarzbuch Soziale Arbeit. Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften, 2. Auflage.
- Spaemann, R. (1996): Personen. Versuche über den Unterschied zwischen "etwas" und "jemand". Stuttgart, Klett-Cotta Verlag.
- Staub-Bernasconi, S. (2007a): Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft. Systemtheoretische Grundlagen und professionelle Praxis - ein Lehrbuch. Bern, Haupt Verlag.
- Staub-Bernasconi, S. (2007b): Soziale Arbeit: Dienstleistung oder Menschenrechtsprofession? Zum Selbstverständnis Sozialer Arbeit in Deutschland mit einem Seitenblick auf die internationale Diskussionslandschaft. In: Lob-Hüdepohl, A.; Lesch, W., (Hg.) (2007a): Ethik Sozialer Arbeit. Ein Handbuch. Paderborn, Verlag Ferdinand Schöningh: 20–53.
- Staub-Bernasconi, S. (2007c): EEEVom Beruflichen Doppel-zum Professionellen Triplemandat. Wissenschaft und Menschenrechte als Begründungsbasis der Profession Soziale Arbeit. Zürich. Online verfügbar unter http://www.avenirsocial.ch/cm_data/Vom_Doppel-_zum_Tripelmandat.pdf, zuletzt aktualisiert am 23.01.2014.
- Steinert, E.; Thiele, G. (Hg.) (2000): Sozialarbeitsforschung für Studium und Praxis. Einführung in die qualitativen und quantitativen Methoden. Unter Mitarbeit von Spiegelberg, S. und Wüstendörfer, W., Köln, Fortis-Verlag.
- Stippler, M.; Moore, S.; Rosenthal, S.; Dörffer, T. (2011): Führung - Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends. Gütersloh, Bertelsmann Stiftung, 2. Auflage.
- Stummbaum, M. (2012): Whistleblowing in der Sozialen Arbeit. Auswirkungen negativ ökonomisierter Arbeitsbedingungen. In: *Soziale Arbeit. Zeitschrift für soziale und sozialverwandte Gebiete*, Jg. 61: 254–261.
- Stummbaum, M.; Stein, M. (2012): Von der Selbsthilfe- und Whistleblower-Bewegung lernen: Strategien zur Artikulation und Repräsentation „schwacher“ Interessen der Jugendarbeit. In: Lindner, W. (Hg.): Political (Re)Turn? Impulse zu einem neuen Verhältnis von Jugendarbeit und Jugendpolitik. Wiesbaden, Springer Verlagsgesellschaft: 227–240.
- Thompson, S.; Thompson, N. (2008): The Critically Reflective Practitioner. Houndmills, Palgrave Macmillan.
- United Nations (1948): Allgemeine Erklärung der Menschenrechte. Online verfügbar unter <http://www.un.org/Depts/german/grunddok/ar217a3.html>, zuletzt geprüft am 23.01.2014.
- Vossenkuhl, W. (1997): Mensch. In: Höffe, O. (Hg.) (1997): Lexikon der Ethik. München, C.H. Beck Verlag: 194–195, 5. Auflage.
- Wermke, M.; Kunkel-Razum, K.; Scholze-Stubenrecht, W. (2010): Duden - das Bedeutungswörterbuch. Mannheim, Dudenverlag, Band 10, 4. Auflage.

Whistleblower Netzwerk e.V. (o.J.): Formen. Online verfügbar unter <http://www.whistleblower-net.de/whistleblowing/whistleblowing-im-detail/formen/>, zuletzt geprüft am 23.01.2014.

Wollenschläger, M. (1999): Arbeitsrecht. Köln, Carl Heymanns Verlag, 2. Auflage.

**Katholische
Stiftungsfachhochschule
München**



University of Applied Sciences

KSFH München Preysingstraße 83 81667 München

Fachhochschule
der Kirchlichen
Stiftung
des öffentlichen
Rechts „Katholische
Bildungsstätten
für Sozialberufe
in Bayern“

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und außer den angeführten keine weiteren Hilfsmittel benützt habe.

Soweit aus den im Literaturverzeichnis angegebenen Werken einzelne Stellen dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, sind sie in jedem Fall unter der Angabe der Entlehnung kenntlich gemacht.

Die Versicherung der selbständigen Arbeit bezieht sich auch auf die in der Arbeit enthaltenen Zeichen-, Kartenskizzen und bildlichen Darstellungen.

Ich versichere, dass meine Master-Arbeit bis jetzt bei keiner anderen Stelle veröffentlicht wurde. Zudem ist mir bewusst, dass eine Veröffentlichung vor der abgeschlossenen Bewertung nicht erfolgen darf.

Ich bin mir darüber im Klaren, dass ein Verstoß hiergegen zum Ausschluss von der Prüfung führt oder die Prüfung ungültig macht.

München, den 03.02.2014

Abteilung München
Preysingstraße 83
81667 München
Fon 089-48092-1271
Fax 089-48092-1900

Abteilung
Benediktbeuern
Don-Bosco-Straße 1
83671 Benediktbeuern
Fon 08857-88-501
Fax 08857-88-599

www.ksfh.de

