

Teil I Grundlagen



Was Sie in diesem Teil des Buches lernen können

Fachkräfte der Sozialen Arbeit stehen im Berufsalltag vor anspruchsvollen Aufgaben. Das vielfach proklamierte Selbstverständnis Sozialer Arbeit als Menschenrechtsprofession liefert dafür im Grundsatz klare Orientierungen – deren Umsetzung allerdings herausfordernd ist. In diesem Kapitel erläutern wir unsere These, dass das menschenrechtsorientierte Professionsverständnis »vom Kopf auf die Füße« gestellt werden muss, damit Soziale Arbeit zur *Menschenrechtspraxis* wird. Sie kann Haltung und Handeln der Fachkräfte wie auch Strukturen und Praxen in Organisationen verändern. Hinweise zum Aufbau des Buches runden das erste Kapitel ab.

1 Der Menschenrechtsansatz der Sozialen Arbeit

1.1 Soziale Arbeit als Menschenrechtsprofession

Sozialpädagog*innen in der Jugendhilfe müssen sich regelmäßig mit Fällen von Kindeswohlgefährdung beschäftigen. Kindheitspädagog*innen verzweifeln gelegentlich an den begrenzten Möglichkeiten, allen Kindern angemessene Förderung zukommen zu lassen. Sozialarbeiter*innen in der offenen Jugendarbeit sind mit diskriminierenden und rassistischen Konflikten konfrontiert. In der Arbeit mit Geflüchteten begegnen den Berater*innen Angst und vermeintliche Rechtlosigkeit. Sozialarbeiter*innen in Stadtteilprojekten arbeiten mit Menschen, deren Leben durch Armut, soziale Ausgrenzung und politische Ohnmacht charakterisiert ist. Die Reihe alltäglicher Herausforderungen für Fachkräfte der Sozialen Arbeit ließe sich nahezu beliebig fortsetzen.

Gleichzeitig sind es gerade diese Herausforderungen, denen sich viele Fachkräfte ganz bewusst stellen. Viele Studierende der Sozialen Arbeit, viele Berufseinsteiger*innen, aber auch viele, die langjährig in den vielfältigen Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit tätig sind, wollen dazu beitragen, allen Menschen ein menschenwürdiges Leben zu ermöglichen – frei von Diskriminierung und Ausgrenzung und fähig, ein selbstbestimmtes, freies und → *gutes Leben* zu führen.

Ein solches Verständnis des eigenen beruflichen Handelns braucht ein festes Fundament, eine klare Orientierung, einen Kompass. Es geht nicht darum, als Dienstleister*innen für die tägliche Bedürfniserfüllung von Adressat*innen verantwortlich zu sein. Ebenso wenig gilt es, als Erfüllungsgehilfe staatlich finanzierter Fürsorge zu fungieren und Menschen, die von der gesellschaftlichen Norm abweichen, wieder in die Spur zu bringen oder unter Kontrolle zu halten – mit anderen Worten: der Gesellschaft soziale Probleme vom Hals zu schaffen.

Soziale Arbeit muss mehr sein als ein Beruf, der durch Kundenwünsche oder Arbeitsaufträge bestimmt ist. Soziale Arbeit muss zur Profession werden, verlangt Silvia Staub-Bernasconi und fordert ein »Tripel-Mandat« (► Abb. 1). Das dritte Mandat – neben den Mandaten der Adressat*innen und der Arbeitgeber*innen bzw. der Gesellschaft (vgl. das klassische Theorem zweier Mandate von Böhnisch/Lösch 1973) – gibt sich ihr zufolge die Soziale Arbeit selbst: auf der Basis wissenschaftlich fundierter Handlungskompetenz, orientiert an einem klaren ethischen Kodex, der für sie nur in den Menschenrechten bestehen kann. Nach Staub-Bernasconi ist Soziale Arbeit eine »Menschenrechtsprofession« (vgl. z.B. Staub-Bernasconi 1995, 2003, 2009, 2014, 2019; als Würdigung ihres Werks vgl. Prasad 2016).

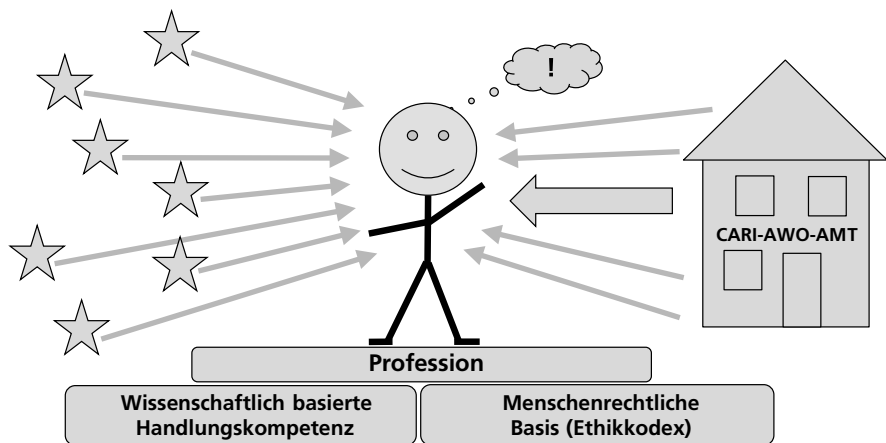


Abb. 1: Das Tripel-Mandat der Sozialen Arbeit zwischen Ansprüchen von Adressat*innen und Arbeitgeber*innen (eigene Darstellung)

Mit der Konzeption Sozialer Arbeit als einer Menschenrechtsprofession lehnt sich Staub-Bernasconi an das internationale Verständnis von Sozialer Arbeit an. Schon seit den späten 1960er Jahren und verstärkt in den 1980er Jahren wurde auf Konferenzen und in Publikationen über das Verhältnis von Menschenrechten und Sozialer Arbeit diskutiert. Dies führte u. a. 1988 zur Gründung der Arbeitsgruppe Menschenrechte des maßgeblichen Verbandes der internationalen Sozialen Arbeit, der *International Federation of Social Workers* (IFSW), und zur Veröffentlichung eines grundlegenden Policy-Papers (IFSW 1988). Weiter schließt die Wissenschaftlerin an Erklärungen der → *Vereinten Nationen* (engl. *United Nations*, UN) aus den frühen 1990er Jahren an, in denen die Soziale Arbeit zu den Berufsgruppen gezählt wurde, die in besonderer Weise dazu beitragen, ein menschenwürdiges Leben für alle zu ermöglichen (vgl. IFSW u. a. 1994). Die Definition von Sozialer Arbeit durch die IFSW enthält seit den 1990er Jahren ein klares Bekenntnis zu den Menschenrechten als handlungsleitende Prinzipien. Diese Definition wurde in einer deutschen Übersetzung auch vom *Deutschen Berufsverband für Soziale Arbeit* (DBSH) übernommen. Über diese Entwicklungen des Professionsverständnisses hinaus verpflichten das Grundgesetz und völkerrechtlich verbindliche Verträge zu menschenrechtsorientiertem Handeln (s. Kasten).

Menschenrechtsorientierung als grundgesetzlicher Auftrag

Die Menschenrechtsorientierung sozialarbeiterischen Handelns ergibt sich bereits aus dem grundgesetzlichen Auftrag: »Die Würde des Menschen ist unantastbar. Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlichen Gewalt. Das Deutsche Volk bekennt sich darum zu unverletzlichen und unveräußerlichen Menschenrechten als Grundlage jeder menschlichen Gemeinschaft, des Friedens und der Gerechtigkeit in der Welt.« (Art. 1 Abs. 1 und 2 GG)

Zudem hat Deutschland eine Vielzahl von menschenrechtlichen Verträgen ratifiziert, die damit unmittelbar geltendes Recht in Deutschland sind, darunter grundlegend die beiden Pakte der → *Vereinten Nationen* von 1966 (*Zivil- und Sozialpakt*), eine Reihe weiterer Menschenrechtskonventionen sowie die *Europäische Menschenrechtskonvention* (EMRK). Die Orientierung an Menschenwürde und Menschenrechten ist damit nicht ins Belieben der in der Sozialen Arbeit tätigen Menschen gestellt, sondern – unwiderruflich und verbindlich – normativ gesetzt.

Ein menschenrechtliches Selbstverständnis ist keineswegs konfliktfrei, sondern führt geradezu in die Konflikte hinein, indem es die zugrunde liegenden Menschenrechtsverletzungen sichtbar macht: zum einen zwischen den verschiedenen klassischen »Mandaten«, also der Adressat*innen einerseits, der Arbeitgeber*innen andererseits. Zum anderen führt es aber auch in Konflikte mit gesellschaftlichen Kräften, die wenig Interesse an Veränderungen des sozialen und politischen Status quo haben. Und schließlich und ganz wesentlich begeben sich Fachkräfte, die sich einem menschenrechtlich begründeten dritten Mandat verpflichtet sehen, in die vielfältigen realen Konfliktlagen der Menschen hinein, an deren Seite sie arbeiten. Dabei schafft das dritte Mandat eine klare Orientierung, aber gleichzeitig auch das Fundament für die Bearbeitung solcher Konfliktlagen. Menschenrechte werden zum Kompass für die Soziale Arbeit.

»Menschen- und Sozialrechte geben der Sozialen Arbeit die Möglichkeit zurück, in größter Radikalität vom Menschen, seinen Bedürfnissen und Nöten, seiner Lern-, Reflexions- und Handlungsfähigkeit und damit der Fähigkeit zur Veränderung seiner selbst wie seiner Umwelt her zu denken.« (Staub-Bernasconi 2003, 25)

Mit ihrem Plädoyer für »Soziale Arbeit als Menschenrechtsprofession« hat Staub-Bernasconi Mitte der 1990er Jahre eine Debatte ausgelöst, die bis heute anhält. Ihre Thesen sind vielfach diskutiert worden, in Publikationen, Tagungen und Seminaren. Verwiesen sei an dieser Stelle auf einige Auseinandersetzungen mit Staub-Bernasconis Thesen (Kappeler 2008, Spatscheck 2008, Mührel/Röh 2013, Müller-Hermann/Becker-Lenz 2013).

Was für Fachkräfte der Sozialen Arbeit allerdings wichtiger als wissenschaftliche Debatten sein dürfte: Ihren Anspruch, eine Konzeption Sozialer Arbeit vorzulegen, die klärt, wie der → *Menschenrechtsansatz* »auf verschiedenen sozialen Ebenen praktisch umgesetzt werden konnte und könnte« (Staub-Bernasconi 2019, 357), löst Staub-Bernasconi nur teilweise ein. Von den fünf Ebenen, die sie unterscheidet, betrifft lediglich eine den »Arbeitsort« der Praktiker*innen Sozialer Arbeit – die vier weiteren Ebenen sind politische Dimensionen, von der kommunalen Ombudsstelle über nationale Gesetzgebung hin zu politischen bzw. juristischen Ansätzen auf europäischer und weltgesellschaftlicher Ebene. Das Defizit an praktischer Konkretion hat immer wieder folgeschwer das Missverständnis befeuert, dass Menschenrechte gut für (berufs-)ethische Grundorientierungen sind, ansonsten aber der Sozialen Arbeit wenig zu sagen haben (vgl. z. B. Aner/Scherr 2020, S. 326).

Genau hier setzt das vorliegende Buch an, nämlich an der ebenso schlichten wie schwierig zu beantwortenden Frage: Wie lässt sich der → *Menschenrechtsansatz* in

die alltägliche Praxis der Sozialen Arbeit übersetzen? Ausgehend vom Selbstverständnis als Menschenrechtsprofession muss der Ansatz vom Kopf auf die Füße gestellt werden. Und zwar darf er nicht statisch nur als Fundament, sondern muss dynamisch als Praxis verstanden, gelebt und stetig weiterentwickelt werden: als Menschenrechtspraxis.

1.2 Soziale Arbeit als Menschenrechtspraxis

Menschenrechtspraxis ist unausweichlich mit den Entstehungsbedingungen der Menschenrechte, ihrer unabgeschlossenen Lerngeschichte verknüpft: Zu allen Zeiten haben Menschen ihre Unrechtserfahrungen und daraus folgend ihre Ansprüche auf ein gleichberechtigtes und selbstbestimmtes Leben eingeklagt. Dafür gibt es zahlreiche Beispiele in der Geschichte der Menschenrechte (► Kap. 14).

Dabei waren und sind Menschenrechte immer zugleich Werkzeuge der Kritik und über die Zeit und multiple Herausforderungen verdichtete Maßstäbe der Kritik. Diese Kritik wendet sich gegen verletzende Strukturen und Praxen, kann und muss aber zugleich auch immer kritisch gegen sich selbst gerichtet werden. Das gilt auch im professionellen Alltag der Sozialen Arbeit, wenn Fachkräfte ihre Alltagspraxen mit den Menschenrechten konfrontieren und individuell oder gemeinsam als Team daran arbeiten wollen, diese zu verändern. Mit Joas (2011, 203) dürfen die Menschenrechte »nicht bloße Werte bleiben. Sie leben nur, wenn sie als Werte argumentativ verteidigt, v. a. aber von Institutionen getragen und in Praktiken verkörpert werden«.

Menschenrechtspraxis setzt produktiv an der Spannung zwischen Werten und gelebten (individuellen, organisationalen, politischen) Praxen an mit dem doppelten Impetus, diese menschenrechtlich zu durchformen und die Menschenrechte entlang der vielschichtigen und vielfältigen alltagspraktischen Herausforderungen kontextualisiert weiterzuentwickeln. Um dies in der Sozialen Arbeit leisten zu können, müssen Fachkräfte (kritisch) reflektierende Urteilskraft entwickeln. Allerdings bieten Menschenrechte keine Blaupause, die schablonenartig auf Alltagssituationen angewendet werden könnte. Damit würden die Menschenrechte in Gefahr geraten, »zur Ideologie verabsolutiert« zu werden (Rosenmüller 2018, 91). Die alltägliche Praxis der Sozialen Arbeit stellt die Fachkräfte häufig vor Entscheidungen, in denen sie weder auf detaillierte rechtliche Vorgaben noch auf hinreichend konkrete wissenschaftliche Grundlagen zurückgreifen können (vgl. Großmaß 2013). Hier ist reflektierende Urteilskraft als gewogene Antwort auf die Ansprüche, die an (professionell) Handelnde gestellt werden, gefragt (Mührel 2019).

Im Alltagshandeln der Fachkräfte zeichnet sich Menschenrechtspraxis als reflektierende Urteilskraft durch die angemessene Berücksichtigung, Abwägung und Gewichtung der normativen und evaluativen Aspekte der Gesamtsituation aus. Menschenrechte können dabei als Instrumente und Maßstab der Kritik das ge-

meinsame reflektierende Urteilen und Handeln orientieren. Dies gilt insbesondere, aber nicht ausschließlich in Situationen, wo es notwendig ist, »die bisherigen Regeln zu überdenken, zu erweitern und neue Regeln zu gewinnen, um allen Menschen die Verwirklichung von Menschenrechten zu ermöglichen« (Rosenmüller 2018, 94).

Hier ist eine dezidierte menschenrechtliche Haltung gefragt. Menschenrechtspraxis kann nur gelingen, wenn Fachkräfte sich den Menschenrechten verschreiben und sich ihren herausfordernden Ansprüchen bewusst stellen. Das ist nicht ›moralisch naiv‹, sondern unbedingt gefordert, um Handlungsansätze zu entwickeln, die zur Befreiung und zum Empowerment von Menschen – individuell und kollektiv – beitragen (vgl. hooks 1994, 48). Das internationale Selbstverständnis der Fachkräfte Sozialer Arbeit spiegelt genau diesen Anspruch (vgl. IFSW 2014).

Menschenrechtspraxis wird somit, ausgehend von konkreten Kontexten, in der dialektischen Verschränkung von Theorie und Praxis entwickelt. Hier schließt unser Ansatz der Menschenrechtspraxis an emanzipatorische Ansätze, z. B. von bell hooks (u. a. 1994) und Paulo Freire (u. a. 1981), an: Beide gehen davon aus, dass Empowerment und Befreiung aus unterdrückerischen Strukturen durch Bewusstwerdung, Reflexion und Kritik ebendieser Strukturen möglich ist. Dazu brauchen die ›Unterdrückten‹ Wissen über die Ursachen ihrer Unterdrückung. Dieses Wissen enthebt sie der Verstrickung in ihre ausbeuterischen Alltagssituationen und ermöglicht es ihnen, kollektiv ihre konkreten Realitäten unter Zuhilfenahme von Theorie zu reflektieren und in eine befreiende politische Praxis zu transformieren. Menschenrechtspraxis ist insofern keineswegs theoriefern, sondern theoretisch informierte Praxis und aus der Praxis-Reflexion gewonnene Theorie.

1.3 Menschenrechtspraxis im Alltag: Sehen, Urteilen, Handeln

Menschenrechtspraxis verlangt, dass Menschenrechte systematisch und dynamisch in entsprechende Haltungen, Praxen und Strukturen übersetzt werden. Dazu bedarf es eines mehrdimensionalen, miteinander verzahnten methodischen Ansatzes. Dieser umfasst nicht nur Menschenrechtswissen und die Kultivierung menschenrechtlichen Urteilsvermögens, sondern auch die entsprechende individuelle und organisationale Selbstverortung sowie die Etablierung und Förderung menschenrechtsschützender Strukturen auf der institutionellen Ebene wie in politischen Zusammenhängen.

Methodisch arbeitet der Ansatz der Menschenrechtspraxis mit dem in der Sozialethik häufiger verwendeten Dreischritt Sehen – Urteilen – Handeln in Verbindung mit dem Dreiklang der Menschenrechtsbildung (VN 2011, Art. 2), den er auf den drei Handlungsebenen des Individuums, der Organisation und des ge-

sellschaftlichen Umfelds in konkrete, miteinander verzahnte Dimensionen und Elemente einer Menschenrechtspraxis übersetzt (► Tab. 1).

Tab. 1: Matrix der Menschenrechtspraxis, beispielhaft, nicht abschließend ausgeführt (eigene Darstellung)

	SEHEN Bildung über Menschenrechte/Wissen/ Analyse	URTEILEN Bildung durch Menschenrechte/Haltung/ Kritik	HANDELN Bildung für Menschenrechte/Praxen/ Strukturen
INDIVIDUUM/ FACHKRAFT	• Menschenrechtswissen • Selbstreflexion • Professionelles Selbstverständnis	• Machtkritik und Diskriminierungskritik • Solidarisierung • Powersharing	• Gremienarbeit • Organizing • Rechtsberatung • Menschenrechtsbildung
ORGANISATION	• Menschenrechtliche Fortbildung	• Menschenrechtsstrategie und Leitbild • Menschenrechtliche Fallbesprechung	• Schutzkonzepte • Beteiligungsverfahren • Stärkung von Selbstorganisation und Selbstvertretung • Beschwerdeverfahren
GESELLSCHAFT Wohlfahrtsverbände/Netzwerke/ Bündnisse	• Menschenrechtliche Analyse politischer Entwicklungen	• Menschenrechtliche Stellungnahmen • Politikberatung/Dialog	• Vernetzung • Protest • Lobbying/Advocacy/Kampagnen

Menschenrechtsbildung

Ziel von Menschenrechtsbildung ist es, eine ›Kultur der Menschenrechte‹ zu fördern, wie die → *Vereinten Nationen* es in der Erklärung über Menschenrechtsbildung und -training festhalten. Mit dem in der Erklärung (Art. 2 Nr. 2) formulierten Dreiklang »Bildung über, Bildung durch und Bildung für Menschenrechte« beschreiben die → *Vereinten Nationen* die unterschiedlichen Dimensionen von Menschenrechtsbildung:

- Bildung über Menschenrechte umfasst das Wissen über Normen und Prinzipien der Menschenrechte und zugrunde liegende Werte sowie über wichtige Instrumente zum Schutz der Menschenrechte.
- Bildung durch Menschenrechte spricht Einstellungen und Haltungen an, die durch Menschenrechte geprägt werden. Dies umfasst auch Formen des Lernens und Unterrichtens (Hochschulen: des Studierens und Lehrens), die partizipativ und inklusiv angelegt werden sollen.

- Bildung für Menschenrechte steht im engen Zusammenhang mit Empowerment. Das Wissen um die eigenen Rechte und das Selbstverständnis als → Rechtssubjekt sind wichtige Voraussetzungen für kollektive Selbstorganisation, Macht – und Gesellschaftskritik und »politisches Gegenhandeln« im Sinne Hannah Arendts (Chehata u. a. 2023, 26).

Als vertiefende Literatur zur Methode der Menschenrechtsbildung ist das grundlegende Buch von Klaus Peter Fritzsche u. a. (2017) zu empfehlen. Zahlreiche weitere Dokumente, Materialien sowie weitere Literatur finden sich auf der Webseite des → DIMR in der Rubrik Menschenrechtsbildung und in der dortigen Bibliothek sowie im Themendossier Menschenrechtsbildung auf der Webseite von humanrights.ch [online].

1.3.1 Individuelle Handlungsebene

Menschenrechtspraxis ist grundlegend machtkritisch. Sie vertritt ein Menschenbild, welches die Adressat*innen als unvertretbare Würdesubjekte und gleichberechtigte Träger*innen von politisch erkämpften, ethisch rechtfertigbaren und rechtlich verbrieften Ansprüchen versteht. Auf der individuellen Handlungsebene setzt Menschenrechtspraxis daher ein professionelles Selbstverständnis als Menschenrechtsakteur*in und eine dezidierte menschenrechtsbasierte Haltung voraus, die jeden Aspekt der eigenen Arbeit mit menschenrechtlichen Ansprüchen konfrontiert.

Das erfordert zunächst ein differenziertes Menschenrechtswissen bezogen auf die Adressat*innen und ein profiliertes Bewusstsein hinsichtlich ihrer spezifischen Verletzungsrisiken und -realitäten (SEHEN). Hier genügt es nicht, sich einiger grundlegender Aussagen der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte von 1948 bewusst zu sein. Erforderlich ist vielmehr, sich mit den – je nach Handlungsfeld weit ausdifferenzierten – spezifischen Elementen des völkerrechtlichen Menschenrechtsschutzsystems vertraut zu machen. Des Weiteren verpflichtet es Fachkräfte, sich kritisch mit den vielfältigen Formen von Diskriminierungen, deren intersektionalen Verschränkungen und resultierenden Privilegien und Benachteiligungen auseinanderzusetzen (URTEILEN). Das umfasst auch die eigene Position als Fachkraft und die damit verbundenen Machtgefüge. Privilegienreflexion und Powersharing (Rosenstreich 2020) sowie die eigene Verantwortung für Fortbildung im Bereich der Menschenrechtspraxis ergeben sich daraus als logische Konsequenz.

Diskriminierung, Intersektionalität und Macht

Fachkräfte und Adressat*innen sind eingebettet in die gesellschaftlichen Machtstrukturen: Ihre individuellen Identitäten sind Schnittstellen unterschiedlicher Differenzlinien (Geschlecht, Behinderung, Hautfarbe, ethnische/soziale Herkunft usw.) und Zugehörigkeiten. Diese bestimmen in Wechselwirkung miteinander die besondere Identität – und besondere Verletzlichkeit –

sowie die Handlungsspielräume eines Menschen, z.B. als weibliche Person mit Behinderung oder als Schwarze jugendliche Person (Intersektionalität). Gleichzeitig führen sie dazu, dass Menschen mit bestimmten Gruppenzugehörigkeiten Diskriminierungserfahrungen machen – z.B. Schwarze Menschen im Kontext von Personenkontrollen (Stichwort: Racial Profiling; Cremer 2013) oder wohnungslose Menschen auf dem Wohnungsmarkt (Gille u. a. 2024) – und andere Menschen privilegiert werden, z.B. weiße Menschen, Menschen ohne sichtbare Migrationsgeschichte, ohne Behinderungen oder heterosexuelle Menschen. Diese Spannung zwischen individuellen Lebensrealitäten und gesellschaftlichen Machtpositionen ist unauflösbar und fordert solidarisches Handeln permanent heraus, wie Pat Parker in ihrem Gedicht »For the white person who wants to know how to be my friend« beschreibt: »Erstens: Vergiss, dass ich Schwarz bin. Zweitens: Vergiss nie, dass ich Schwarz bin« (Parker 1978 zit. nach Broden 2017, 829; eigene Übersetzung).

Menschenrechte zum Maßstab des eigenen Handelns zu machen, erfordert auch, Nutzer*innen sozialer Dienste dabei zu unterstützen, die eigenen Rechte zu (er)kennen, einzufordern und sie (gemeinsam mit anderen) zu realisieren (HANDELN). Konsequenterweise erstreckt sich Menschenrechtspraxis auf der individuellen Handlungsebene neben den Adressat*innen auch auf die Kolleg*innen, das Team und den*die Arbeitgeber*in/die Institution und kann darüber hinaus politische Interventionen im gesellschaftlichen Umfeld verlangen. Menschenrechtspraxis eröffnet Empowerment-Räume – individuell, kollektiv und politisch –, ohne Empowerment bewirken zu können. Denn Empowerment als soziale Praxis zeichnet sich »durch ein nicht gesteuertes, sondern selbstorganisiertes und komunitäres Handeln« aus (Chehata u. a. 2023, 30).

1.3.2 Organisationale Handlungsebene

Um auf organisationaler Ebene handlungsleitend zu werden, muss sich Menschenrechtspraxis im Selbstverständnis und in der Ausgestaltung von Institutionen abbilden, sich kritisch mit Praxen und Strukturen von Organisationen befassen und sie konsequent durch die »Brille der Menschenrechte« gestalten (SEHEN). Andernfalls kann die menschenrechtsbasierte Haltung der Fachkräfte keine verlässliche Wirkung entfalten, sondern steht permanent in der Gefahr, zur individuellen Überforderung zu degenerieren.

Organisationale Menschenrechtspraxis setzt daher ein geteiltes menschenrechtliches Selbstverständnis aller Fachkräfte – und insbesondere der Führungskräfte von der Spitze der Trägerorganisation (Vorstand, Geschäftsführung) über alle Führungsebenen hinweg bis zur Teamleitung – notwendig voraus (URTEILEN). Leitbilder haben dabei das Potenzial, Transparenz und Verlässlichkeit nach innen und nach außen zu schaffen, eine korporative Identität zu stiften und Loyalität durch wertgebundene Identifikation zu ermöglichen. Sie entfalten ihre haltungsstützende strategische Funktion allerdings nur, wenn sie auf die partizipativ gewonnene Selbstverpflichtung aller Beteiligten aufbauen können und systematisch

aufgerufen werden: bei Konflikten unter Nutzer*innen oder im Team, als Rechtfertigung für die Zurückweisung mandatswidriger Forderungen oder als Grundlage für gesellschaftspolitische Positionierung und anwaltschaftliche Vertretung (Advocacy). Leitbilder sind allerdings weder statisch noch über alle Kritik erhaben: Vielmehr müssen sie fortwährend aktuellen Herausforderungen angepasst werden. Zudem können sie auch selbst in Konflikt zu anderen Quellen der moralischen Entscheidungsfindung geraten, u. a. zu den rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen, dem Berufsethos der Profession, den Menschenrechten und nicht zuletzt zu den eigenen moralischen Normen und Werten: »Was in den Beschreibungen eines Leitbildes konfliktlos erscheint, stellt für die berufliche Praxis häufig ein Spannungs- und Konfliktfeld dar.« (Großmaß/Perko 2011, 49) Hier sind Fachkräfte gefragt, auf Grundlage ihres menschenrechtlich begründeten professionellen Mandats zu urteilen und zu handeln.

Menschenrechtspraxis verlangt, das gesamte organisationale Handeln konsequent und konsistent menschenrechtlich zu gestalten (HANDELN): Die Orientierung an den Menschenrechten muss die Personalauswahl ebenso leiten wie die strategische Gesamtausrichtung von Organisationen, sichtbar in ihrem Leitbild, ihren Bündnissen und Interventionen. Menschenrechtspraxis muss umgesetzt werden in Strategieprozessen, in der operativen Jahresplanung, bei der Budgetplanung und der Gestaltung von Arbeitsbedingungen sowie konkret erfahrbar werden in der Wirksamkeit von institutionalisierten Schutzkonzepten und der Verfügbarkeit, Zugänglichkeit, Qualität und Angemessenheit von Beschwerdeverfahren.

Da Fach- und Führungskräfte nur dann in der Lage sind, Menschenrechtspraxis zu gestalten, wenn sie selbst fundiertes Menschenrechtswissen erwerben und menschenrechtsbasiertes Urteilsvermögen ausbilden konnten, darf die Fortbildungsverantwortung nicht individualistisch verkürzt werden, sondern muss systematisch in den Ausbildungscurricula der Profession Soziale Arbeit und in Fortbildungskonzepten von Organisationen verankert werden. Zumal es bislang noch wenig Literatur zur menschenrechtlichen Organisationsentwicklung gibt: Beiträge zu einzelnen Bereichen müssen daher auf andere Bereiche und ihre Herausforderungen übertragen werden. Außer den genannten Quellen (v. a. Großmaß/Perko 2011) sind in diesem Sinne der u. a. vom → *DIMR* herausgegebene Leitfaden für Unternehmen »Menschenrechte achten« [online], für den Bereich der Bildung der Index für Inklusion (Boban/Hinz 2003), daran angelehnt die Indizes für Inklusion in der KiTa (Booth u. a. 2006) und in der Jugendarbeit (Meyer/Kieslinger 2014) sowie die Studie zur Förderung von Partizipation von Kindern und Jugendlichen des → *DIMR* (Reitz 2015) und die entsprechenden Bildungsmaterialien des → *DIMR* [online] zu empfehlen.

1.3.3 Gesellschaftliche Handlungsebene

Auf der gesellschaftlichen Handlungsebene zielt Menschenrechtspraxis auf die aktive Mitgestaltung von Diskursen und politischen (Entscheidungs-)Prozessen aus menschenrechtsbasierten Perspektiven. Dieser Anspruch ergibt sich unmittelbar