

1. Soziale Arbeit braucht einen Sinn und Bedingungen

- Frank Germann -

Seit dem Bestehen des Erziehungshilfeverbundes hat das Engagement für unsere Klienten noch nie soviel Kraft und Anstrengung gekostet wie im Jahr 2012. Und noch niemals war die Sorge so groß, dass dies so bleiben oder gar noch zunehmen wird. Der Wunsch hierüber ins Gespräch zu kommen und nach Lösungen zu suchen, gab den Ausschlag, die vielen gesammelten Erfahrungen und Wahrnehmungen fassbarer zu beschreiben und sie zudem in einem gesamtgesellschaftlichen Rahmen zu verorten. Ein Rahmen, in dem sich seit Jahren die Bedingungen für die Sozialarbeit verschlechtern und allen Akteuren dieses Feldes, vom Praktiker bis zur Führungskraft, immer neue Aufgaben aufgebürdet und gleichzeitig die dafür benötigten Ressourcen rigeros zusammengestrichen werden. Die in den zurückliegenden Monaten erlebten Stimmungen sind m. E. das Ergebnis dieses schon länger andauernden Vereinnahmungsprozesses, bei dem sowohl die Nutzergruppen der sozialen Arbeit als auch die Fachdiskurse immer stärker an den Rand der Debatten gedrängt werden.

Den sozial Arbeitenden in den Hilfen zur Erziehung in Halle geht es nicht gut. Sie leiden zumeist stillschweigend unter den drastisch veränderten Rahmenbedingungen und die Zahl der „Aussteiger“, die aufgrund von Unzufriedenheit oder häufiger bzw. gar dauerhafter Krankheit das Arbeitsfeld verlassen, ist hoch. Sie gehen und schützen sich, weil sie zu den gegebenen Prämissen immer weniger ja sagen können, keinen Platz für die Verwirklichung ihrer Werte sehen und nicht mehr an eine Veränderung glauben. Gerade weil sie mit intensiver Sensibilität und Pflichterfüllung sowie sehr loyaler Ausrichtung auf die Bedürfnisse anderer Menschen ihren Beruf ausüben können und wollen, empfinden sie die immer stärkere Verknappung von Ressourcen als nicht aushaltbare Belastung und als Verlust ihrer professionellen Identität.

Meine Motivation mich hierzu zu äußern, entspringt sehr ursprünglichen Motiven meiner Berufswahl, die noch immer mein Arbeiten und Denken bestimmen. Es ist mir schlicht wichtig, Leid, Not und Belastungen zu benennen, sie nicht zu akzeptieren, sondern danach zu suchen, wie Bedingungen anders, besser, menschlicher, gerechter gestaltbar sind. Wenn man so will, sind dies verinnerlichte altruistische Antreiber. Ja, ich will helfen! Immer noch und auch mit diesem Text! Und helfen bedeutet für mich hier in diesem Zusammenhang, Unzumutbarkeiten und Bedenkliches anzusprechen sowie zu deren Wahrnehmung und offener Diskussion beizutragen, damit sie sich nicht noch mehr zu selbstverständlichen Arbeitsbedingungen verfestigen. Meine Absicht war es, deutliche Worte zu wählen, um der Ernsthaftigkeit meiner Besorgnis und der Notwendigkeit einer klientenbezogenen und fachlichen Schwerpunktsetzung den erforderlichen Nachdruck zu verleihen.

Es muss wieder darum gehen, diejenigen, die nicht mithalten können, die abgekoppelt wurden und ins Bodenlose zu fallen drohen, also die Klienten, wieder in den Mittelpunkt zu rücken. Dies ist der Sinn und die Berechtigung sozialer Arbeit und sie braucht für diesen Auftrag klare, unverrückbare Grenzen in Form von Legitimation und sie benötigt gute Bedingungen. Ich hoffe sehr, dass es gelingt, hierüber in offene, kritische Auseinandersetzungen zu kommen. Wir brauchen sie und wir brauchen Sie.

2. Es war einmal...

Vor über 14 Jahren begann ich als „blutjunger“ Leiter im Arbeitsfeld der Hilfen zur Erziehung. Ich betrat einen facettenreichen, spannenden, interessanten Bereich mit klarem Rahmen und eindeutigen Wichtungen, in dem knapp zehn Jahre nach der Wiedervereinigung noch immer eine Aufbruchstimmung spürbar war. Die Gestaltung von Neuem, die Weiterentwicklung von Hilfemöglichkeiten und –ansätzen bestimmte die Szenerie. Im Jugendamt bestand die handlungsleitende Überzeugung, dass die Lebenslagen und Bedürfnisse von Klienten den Ausgangspunkt von Veränderungsprozessen bilden sollten. Mit dem Bewusstsein, dass der Erfolg von Hilfen von der aktiven Mitgestaltung der Klienten und einer konstruktiven Zusammenarbeit aller Beteiligten abhängt, wurde sowohl in der praktischen Arbeit, als auch in den Arbeitskreisen und Planungsgremien am Gelingen förderlicher Kooperationsprozesse gearbeitet. Aushandlung als entscheidender sozialarbeiterischer Prozess bestimmte den Arbeitsalltag der Akteure. All das fand sich in innovativen Konzepten, wie den „Jugendhilfestationen“ bzw. „Hilfen aus einer Hand“ wieder, die als geeignete Organisationsformen für flexible, passgenaue Hilfen für Familien angesehen wurden. Nur zu logisch erscheint in diesem Klima, die Durchführung gemeinsamer Fachtagungen, in denen sich sowohl die Praktiker als auch die Leitungskräfte des öffentlichen und der freien Träger

gemeinsam mit Themen, wie z.B. Familienaktivierung, Qualitätsmanagement und Ressourcenorientierung auseinandersetzen.

Während die letzten städtischen Hilfeeinrichtungen im ambulanten und stationären Bereich in freie Trägerschaft überführt wurden, entstanden auf Seiten der Vereine und Verbände Verbundsysteme, in denen die o.g. Ideen umgesetzt wurden. Die Arbeitsgrundlage bildete ein durch das Jugendamt und alle freien Träger entwickeltes Hilfeplanverfahren, welches das Aushandeln von Zielen und Umsetzungsbedingungen auf Augenhöhe als selbstverständlichen Kernprozess beinhaltete, ohne dass sich hierbei die Rollen des Leistungsgewährers und des Leistungserbringers verwischten. In regelmäßigen Fallkonferenzen besprachen mehrere freie Träger gemeinsam mit den anwesenden Klienten, welche Änderungen die Familien anstrebten, um anschließend genau hierfür spezifische Angebote bereitzustellen. Die Hilfepläne wurden per Computer, in einigen wenigen Fällen auch noch auf Vordrucken per Hand geschrieben und mit der Post verschickt. Die Sozialarbeiter des ASD waren telefonisch gut erreichbar und nahmen sich oft die Zeit, wenn Kollegen der freien Träger über die Entwicklungen in den gemeinsamen Fällen berichteten. Die vorhandenen Zeitkontingente machten es ihnen möglich, sich auf die Anliegen der Klienten oder der Mitarbeiter der freien Träger einzulassen. Überhaupt war das Interesse von Jugendamtskollegen an neuen Angeboten, die flexibel organisiert werden konnten und „maßgeschneidert“ auf die Belange von Kindern, Jugendlichen und Familien reagierten, groß.

Bei allen dennoch existierenden Schwierigkeiten und Auseinandersetzungen über die Zufriedenheit mit Hilfeleistungen, die geleistete Qualität und bestehende Zusammenarbeitsformen, stand über allem das Ziel, junge Menschen und Familien auf ihrem Weg zu einem eigenverantwortlichen, besseren Leben zu unterstützen. Dies war der klare, handlungsleitende Rahmen für alle Akteure des Prozesses. Selbstverständlich existierten auch in dieser Zeit finanzielle Themen, wie beispielsweise die laufenden Hilfen finanzierbar bleiben und Kostensatzverhandlungen wurden hart geführt. Dennoch wurde die Grundorientierung, in notbefindliche Familien passgenau, d. h. durch geeignete sozialarbeiterische Vorgehensweisen zu unterstützen, nicht in Frage gestellt, sondern geschützt.

Wenn ich mich heute an viele Episoden zurückerinnere, spüre ich noch immer sehr deutlich die positive Stimmung dieser Zeit. Mein Empfinden war es, mit der Entwicklung oder der Verbesserung von Konzepten und Arbeitsweisen sowie der Suche nach guten Kooperationsformen mit den ASD-Kollegen, einen unmittelbaren Beitrag zur Veränderung in Familien zu leisten. Ich bin dankbar für diese Erfahrungen, denn sie sind ein Geschenk. Ich war dabei...

3. Zurück in der Gegenwart

3.1. Einige Verheißungen des Zeitgeistes

Gerade im Vergleich zur Stimmung und dem konkreten Tun zu Beginn des neuen Jahrtausends, wirkt das Erleben des zurückliegenden Jahres wie eine gewaltige Zeitreise in eine veränderte Welt. Mir wird bewusst, welche umfassenden und grundsätzlichen Wandlungen sich in den letzten 14 Jahren vollzogen haben.

Wir leben in einer anderen Zeit, mit neuen Maßstäben, Werten und Orientierungen. Angesichts eines globalisierten, wachstumsfixierten Zeitgeistes ist es einfach selbstverständlich, immer schneller und umfassender modern zu werden und erst recht zu bleiben. Und wer sich schnell am allgegenwärtigen Markt orientiert und behauptet, Synergien entwickelt, Potentiale effizient bündelt, nutzerorientiert und wirtschaftlich denkt, kooperiert und mittels Schnittstellenoptimierung und trotz verknappter Ressourcen in Form von Einsparungen bei Mitarbeitern, Zeit und Vergütung eine deutliche Steigerung des Outcomes bewirkt, dem gelingt das auch (vgl. Ochs / Orban 2012, S. 155).

Wachstum ist das Allheilmittel wohin man schaut. So verwundert es nicht, dass versucht wird, etwa der Finanzkrise, die durch exzessives, grenzenloses Wachstum verursacht wurde (inkl. ökologischer und sozialer Kollateralschäden), mit Ideen des Wachsens beizukommen. Selbst aus weniger mehr zu machen bzw. machen zu müssen, ist eine unhinterfragte Maxime. Wir wachsen sogar dann, wenn wir nichts steigern können, wie sich an der sprachlichen Wortschöpfung des Nullwachstums in unübertrefflicher Form zeigt. Wachstum ist zu einem erstrebenswerten Wert mit eigener Maßeinheit, dem Geld, geworden.

Typisch für die gegenwärtige Zeit ist auch, dass es reicht Ideen für den Erfolg und das Richtige zu formulieren und im besten Fall noch zu benennen, was andere dafür tun müssten. Zeithorizonte sind dabei meist idealistisch gefasst, d.h. zu knapp bemessen und über die benötigten Ressourcen und aufzuwendenden Mittel wird nicht geredet. Neues entsteht quasi kostenneutral oder die benötigten Mittel werden, als selbstverständlich vorhanden bzw. problemlos bereitstellbar, stillschweigend vorausgesetzt. Mit den unter diesen Bedingungen entstehenden Ergebnissen wird sehr konträr umgegangen. Entweder fehlt eine kritische Betrachtung des Erreichten mit ursprünglichen Zielen fast vollständig, wie sich bei sehr vielen vollzogenen Strukturänderungen beobachten lässt. Oder die Auseinandersetzungen mit den Resultaten erfolgt bei ausbleibendem Erfolg besonders kritisch. Dabei wird nicht darauf geachtet, ob die gemachten Versprechungen realistisch bzw. die gegebenen Rahmenbedingungen überhaupt ausreichend waren. Das wird zumeist vollständig ausgeblendet. Viel wichtiger erscheint stattdessen, wer als Schuldiger für die „Misere“ ausgemacht werden kann, um dann, nach erfolgter gründlicher „Abrechnung“ mit neuen Behauptungen und unzureichend beachteten Rahmenbedingungen eine neue Runde des Erfolges und Wachstums zu beginnen.

Diese Szenarien begegnen uns überall. Sie sind up to date. Die Vokabeln des Zeitgeistes heißen mehr, besser, flexibler, transparenter, schneller, wirkungsvoller, nachhaltiger und das immer und zu jeder Zeit. Grenzenlosigkeit ist die Grundmaxime. Und die mit ihr einhergehenden Doppelbotschaften fordern auch von uns Menschen Tribut. Als normal sterbliche Teilnehmer am gesellschaftlichen Leben sind wir in unserem Alltag in der permanenten Bringepflicht, uns selbst zu optimieren. Weil es notwendig ist und natürlich jederzeit machbar. Noch nie gab es derart viele Chancen des eigenen Glückes Schmiege zu sein. Krankheiten, die sich beim Mithalten mit den entgrenzten Anforderungen in beruflichen und privaten Kontexten zugezogen werden, wachsen besorgniserregend. Behandlungsbedürftige Depressionen, Ängste und Burnouts weisen gewaltige Steigerungsraten auf und führen zu ungekannten Ausfallzeiten. „Immer mehr Menschen bedienen sich heutzutage pharmakologischer Hilfen, um den eigenen Ansprüchen oder wenigstens den Ansprüchen anderer gerecht zu werden. Dank sogenannter Neuroenhancer (Hirndoping) erhoffen sich mindestens zwei Millionen Deutsche, konzentrations- und leistungsfähiger zu werden. Allein in Deutschland nehmen 800 000 Arbeitnehmer regelmäßig >Kokain fürs Büro< oder >Viagra fürs Gehirn<. Die bekanntesten Mittel sind Methylphenidat (z. B. Ritalin), Modafinil (z. B. Vigil), Piracetam, Fluoxetin, und Metoprolol (z. B. Beloc).“ (Retzer 2012, S. 11). Das berechtigte Bedürfnis nach Ruhepausen kann alternativ auch mit Durchhalteparolen übertönt werden. Angetrieben durch innere Sätze, wie: „Wir müssen da durch.“; „Irgendwann wird es wieder besser.“; „Das ist nur eine Phase“; „Es geht gerade nicht anders.“ begeben sich viele immer wieder in Stresssituationen, die die eigenen, z. T. kaum noch vorhandenen Ressourcen nachhaltig aufbrauchen und in den Zusammenbruch führen.

3.2. In den Niederungen der Wachstumsgesellschaft

Obwohl die sozialen Probleme, die den Gegenstand sozialarbeiterischen Handelns bilden, nicht durch Sozialarbeit verursacht wurden, sondern gesellschaftlich bedingt sind, müssen sich die professionellen Helfer bzw. die verantwortlichen Institutionen zunehmend die Existenz des gesellschaftlichen Leids auf zu hohem Niveau vorwerfen lassen. Negative Bilanzen sind nunmal nicht gern gesehen.

Insbesondere in einem Bereich wie den Hilfen zur Erziehung, kosten die notwendigen Hilfeangebote Millionen. Die bundesweit anwachsenden Fallzahlen und Kosten führen allerdings nicht dazu, sich grundsätzlich mit wirkungsvollen Veränderungsstrategien und den hierfür zwingend benötigten Ressourcen zu beschäftigen. Vielmehr müssen sich Erzieher, Sozialarbeiter, Therapeuten und Psychologen sowie die in den Sozialverwaltungen Engagierten regelmäßig und intensiv fragen lassen, wieso ihre Arbeit nicht dazu führt, dass die Bedürftigkeit zahlen- und somit auch geldmäßig abnimmt. Gesellschaftliche Verursachungsbedingungen werden hier wenn überhaupt rhetorisch als Einleitung genutzt, um anhaltend und unverhohlen Zweifel am professionellen Tun zu äußern oder gar ein bestehendes Eigeninteresse an hohen Fallzahlen zu unterstellen. Der Zeitgeist wirkt!

Daher macht es tatsächlich Sinn, ungeschönt auf die Problemlagen in den Familien zu schauen, wie sie sich Tag für Tag den professionellen Helfern zeigen. Sie übersteigen bisweilen das menschliche Vorstellungsvermögen. Sie machen sprach- und hilflos, weil bereits die Jüngsten von immenser menschlicher Not betroffen sind und diese Lebensbedingungen maßgeblich darüber entscheiden, ob sie als Erwachsene ein eigenständiges, institutionenunabhängiges Leben führen können.

Wenn man sich in diesen Familien umschaute, dann nimmt man sehr schnell ihren chronischen Ressourcenmangel wahr. Wenn jeder seines Glückes Schmied ist und das Nicht-Glück-haben individuell verschuldet ist, dann haben wir es in den Hilfen zur Erziehung mit Menschen zu tun, die diesbezüglich grundsätzlich versagt haben. Die Fähigkeiten, das eigene Leben unabhängig von den staatlichen Hilfen zur Erziehung oder zur Existenzsicherung zu gestalten, sind knapp bemessen. Die Vorstellung von einer Zukunft, in der sie selbst für sich sorgen und die sie selbst bestimmen können, ist kaum oder nicht vorhanden. Das betrifft oftmals auch persönliche Erinnerungen, dies in der Vergangenheit bereits einmal gekonnt zu haben. Sie sind auf ein berechnetes Existenzminimum begrenzt und können sich viele Selbstverständlichkeiten nicht leisten. Das reicht vom Geld für Comics oder Bücher, über Kinobesuche, die Finanzierung eines Hobbys bis zum Konsum, den diese Gesellschaft zu ihrer Grundlage gemacht hat. Hiervon sind sie weitestgehend ausgeschlossen. Da es Familien sind, die mit ihrem Geld schlecht haushalten können, gehören Verschuldung, schlechte Ernährung oder auch Hunger zu den normalen Lebenserfahrungen. Im Kühlschrank finden sich eben keine, zu wenige oder verdorbene Lebensmittel. Auch das Wohnungsinventar ist mangelhaft bis unzumutbar. So gehört es nicht selten zur Normalität, dass Zimmer nicht tapeziert oder Tapeten heruntergerissen sind, Betten und Bettzeug fehlen. Mitunter kann es vorkommen, dass die gesamte Kücheneinrichtung nicht existiert oder nicht funktionsfähig ist. In den desolaten Kleiderschränken finden sich für Kinder und Eltern viel zu häufig verschlissene, zu kleine bzw. zu große und nicht witterungsbedingte Kleidung, noch dazu in nicht ausreichender Menge. Hinzu kommt für einen nicht unerheblichen Teil der Familien die Begrenztheit des Lebensraumes. Sie bewegen sich gewissermaßen nur in ihrem Stadtteil und verlassen ihn lediglich zu bestimmten Anlässen. U.a. weil es am Geld für Fahrscheine mangelt, aber auch, weil sie außerhalb ihres vertrauten Umfeldes auffallen oder sich unsicher fühlen.

Bundesweite bzw. regionale Statistiken vergangener Jahre belegen den bedrückend hohen Anteil von Kindern, die in Armut leben. So sind z. B. im Süden bzw. Westen von Halle über 50% der Kinder anhaltend auf Hartz IV angewiesen. Es ist eine Grunderfahrung dieser Familien, dass ihr Auskommen nur durch ein Geschenk des Staates gesichert ist. Das erleben sie nicht selten bereits in der zweiten, mitunter sogar schon in der dritten Generation. Und das hat Auswirkungen auf die Lebensentwürfe von Eltern und Kindern. Es fördert u. a. pessimistische Grundhaltungen, im Sinne von: „Ich kann daran nichts ändern.“, Es macht keinen Sinn sich anzustrengen, es wird so bleiben wie es ist.“ bzw. „Ich werde nicht gebraucht.“ Aus der Sicht der Familien ist es durchaus viel besser, nichts zu erwarten und sich in dieser Situation einzurichten. Für den Normalbürger erscheint dies sinnlos, für diese Familien macht dies sehr wohl einen Sinn. Es schützt z.B. davor, nicht immer wieder durch das eigene Scheitern enttäuscht und aus der Bahn geworfen zu werden. Die Normalität der Abhängigkeit fördert ebenfalls Anspruchshaltungen an andere und begrenzt gleichzeitig die eigene Aktivität. Unreflektiert und mit großer Selbstverständlichkeit werden Erwartungen und Forderungen formuliert, wie, wann und in welchem Umfang Dritte für das persönliche Auskommen zu sorgen haben. Angesichts der biographischen Erfahrungen verschwindet die persönliche Verantwortung für das eigene Leben aus dem Blickfeld. Aus dieser Perspektive betrachtet, verliert letztlich auch das Lernen für die Zukunft für die Kinder und Erwachsenen an Bedeutung. Mit Blick auf die Lebensgeschichte der Eltern und Großeltern wird der Sinn mitunter sogar sehr fraglich. Oder aber es birgt erheblichen Konfliktstoff, wenn insbesondere Kinder durch eigenes Tun und externe Förderung Wege einschlagen, die nicht den familiären Lebenserfahrungen entsprechen. Ein derart anderes Leben anzustreben, kann durchaus den Preis erfordern, sich von seiner Familie loszusagen und damit die eigenen Wurzeln „zu verlieren“.

Chronischer Ressourcenmangel zeigt sich nicht nur in fehlenden Zukunftsperspektiven, materieller Abhängigkeit bzw. Ausgegrenztheit, sondern auch innerhalb des Beziehungsgeschehens der Familien. Sie fallen mit ihren Erziehungsmethoden bzw. –ergebnissen und der Gestaltung ihres Zusammenlebens immer wieder in der Nachbarschaft, in Kindertagesstätten, Schulen und Horten auf. Andere interpretieren das elterliche Tun als kalt, abgestumpft, roh oder sogar grausam. Den Eltern selbst fehlen oft persönliche Erfahrungen, was Kinder in ihrer Entwicklung benötigen. Das Angenehme von Nähe, Halt geben und bekommen, Zuneigung, Aufmerksamkeit, miteinander Lachen, gemeinsamer Freude ist ihnen oft unvertraut, obwohl ihre Kinder dieses so dringend brauchen. Sie selbst haben diesbezüglich einen großen Nachholebedarf, so dass sie emotional eher etwas benötigen, als dass sie selbst etwas geben können. In Erziehungsfragen besitzen sie nicht die erforderliche Geduld, Ausdauer und Konsequenz. Sie klagen über das Benehmen ihrer Kinder, deren Verhalten ihnen Sorge bereitet. Da sie schon einiges an Veränderungen versucht haben, empfinden sie ihre Einflussmöglichkeiten oft begrenzt oder nicht wirkungsvoll. Mit der Erziehung ihrer Kinder

fühlen sie sich häufig überfordert und resignieren sehr schnell. Nicht selten fehlt ihnen das Vermögen, den Kindern die eigenen Vorstellungen vom Zusammenleben durch klare Regeln und eigenes Handeln zu verdeutlichen. Um sich durchzusetzen und „das Ruder in der Hand zu behalten“, züchtigen sie in nicht wenigen Fällen ihre Kinder mit physischer oder psychischer Gewalt. Hinweise aus dem Umfeld, von Lehrern oder den Erziehern und Sozialarbeitern begleitender Einrichtungen führen nicht selten zu weiterer Unsicherheit und Abwehr. Vielleicht deshalb, weil die Eltern die Unzulänglichkeit ihrer Möglichkeiten schon oft gespürt und erfahren haben oder sich in ihrer persönlichen und familiären Situation nicht verstanden und nicht ausreichend gewürdigt wissen.

Auch die Kinder sind in ihrem Alltag erheblichen Belastungen ausgesetzt. Sie erleben oft sehr wechselhafte Familiensituationen und wissen meist nicht, wann und wie sich die Stimmung zu Hause verändern wird. Einige leiden darunter, dass Mutti und Vati wenig Zeit und Geduld für sie haben und fühlen sich allein. Ein Teil der Kinder ist unsicher bezüglich des eigenen Platzes in der Familie, da die Erwachsenen angesichts ihrer Rat- und Hilflosigkeit mit dem Heim drohen. Wieder andere machen sich um ihre Eltern und Geschwister große Sorgen und versuchen so wenig wie möglich, Schwierigkeiten zu bereiten und zu stören. Stattdessen übernehmen sie zu Hause einen Teil der elterlichen Aufgaben und „klären“ ihre Nöte mit sich selbst. Es ist ihre Form, ihre Familie zu schützen und zu unterstützen (Germann 2010, S. 6-8). Und diejenigen, die auf eigene Faust das Leben erobern, die fehlenden Orientierungen und Regeln durch ihre persönlichen, nur für sie selbst sinnvollen Maßstäbe ausgleichen, fallen massiv durch ihr Verhalten auf. Ausdruck ihrer kindlichen Suche und ihrer gefundenen Antworten sind so z. B. Gewalt und Diebstähle, das Herumstreuen bisweilen bis tief in die Nacht, Schulbummelei usw. Durch das Fehlen angenehmer Körpererfahrung stillen sie ihre Sehnsüchte mit dem Konsum von Alkohol oder harten und weichen Drogen, dem Ausprobieren von hartem Sex und werden immer wieder auch zu Opfern sexueller missbrauchender Erwachsener. Sie haben große Schwierigkeiten unbeschwerter Beziehungen zu Gleichaltrigen zu beginnen und zu erhalten, leiden an bisweilen existenziellen Selbstzweifeln und einem fehlenden Selbstwertgefühl, auch wenn sie versuchen, das hinter gut gehüteten Aggro-Fassaden zu verstecken.

Wie stark sich die Familien in den Hilfen zur Erziehung bereits aufgegeben haben, wird immer wieder in den häuslichen Lebensumständen sichtbar. Wir bewegen uns in ungelüfteten und übel riechenden Wohnungen, weil den Familien die Geruchsnerven mit den Jahren im wörtlichen Sinn verkümmert sind. In den Teppichen sind Essensreste, Dreck und u.U. auch menschliche Exkrememente und Tierkot eingetreten. Wäscheberge verkleinern den Wohnraum in einzelnen Zimmern oder auch in der gesamten Wohnung. Der Kakerlakenbefall kann derart stark sein, dass trotz Kammerjägereinsätzen der menschliche Lebensraum nicht zurückzuerobert ist. Auch bei sich selbst verzichten die Familienmitglieder auf Pflege und Hygiene. Es wirkt, als wären sie sich in dieser Beziehung egal geworden.

Das sich angesichts dieser Bedingungen auch psychische Erkrankungen entwickeln, ist sicher nicht verwunderlich. Als Ausdruck ungünstiger Lebensumstände verdeutlichen die Körper der Kinder und / oder Eltern, dass es ihren Besitzern nicht gut geht. Gewaltige lähmende Niedergeschlagenheit (Depressionen), das zwanghafte Wiederholen von Handlungen, um Sicherheit im Alltag herzustellen, angstvolles Gestalten von Alltäglichem, sich selbst zu verletzen, um wieder in die Realität zurückzufinden, das nichtsteuerbare Erleben existenziell bedrohlich empfundener Gefühlszustände aufgrund erlittener Traumata, das Sich-Selbst-Versagen von Lust, Genuss und Essen, um sein Leben unter Kontrolle zu behalten u.v.a.m. sind Ausdruck bedrückender Lebensumstände und erschweren die dringend angezeigte Hilfe zur Veränderung und Besserung.

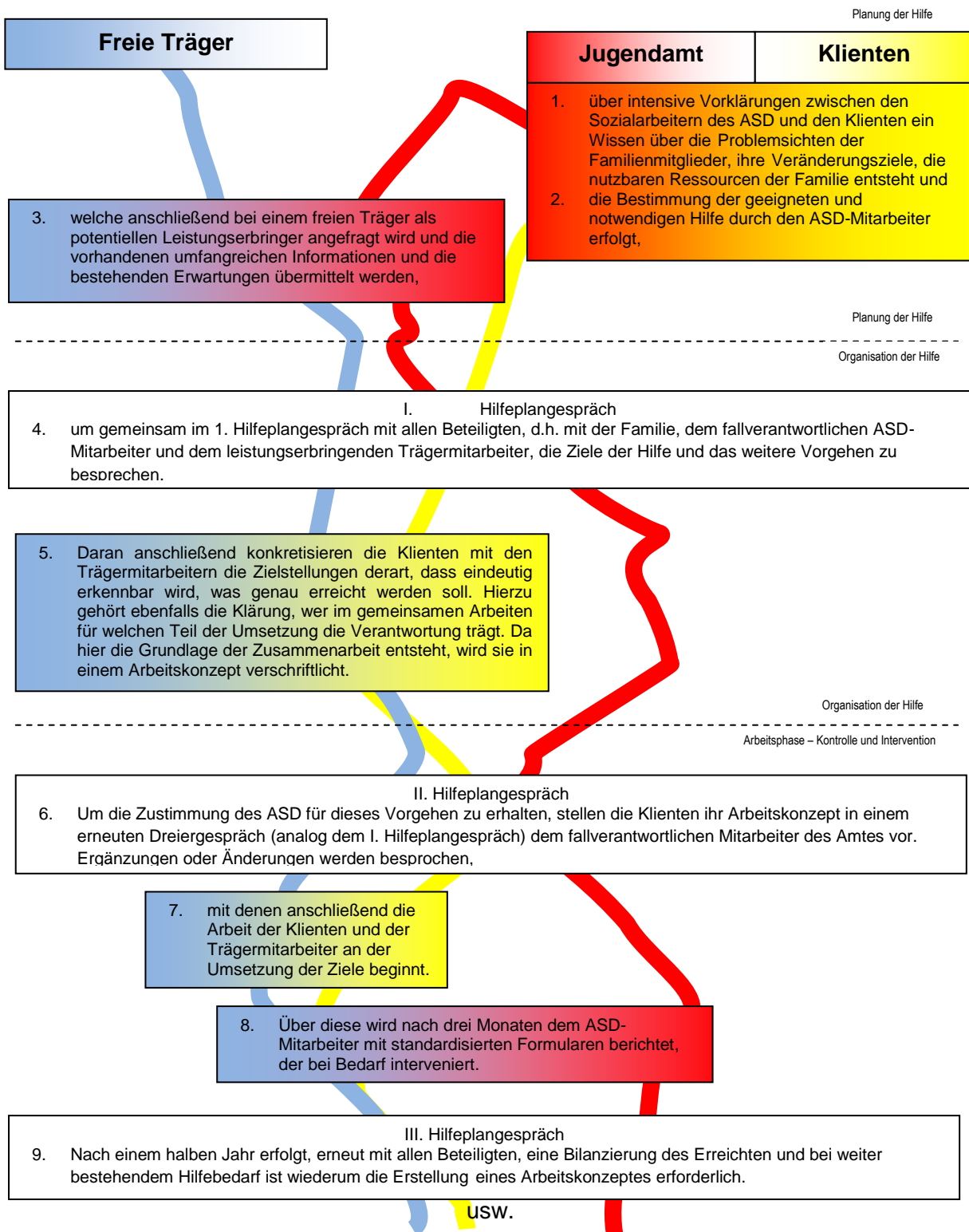
Das ist die Realität von professionellen Helfern in den Hilfen zur Erziehung. Es handelt sich nicht um Einzelfälle, die mit ihrer Brisanz herausstechen, sondern vielmehr um Normalität. Wer das Arbeiten in diesem Bereich zu seiner Aufgabe und Berufung gemacht hat, verdient uneingeschränkt Respekt vor seinem Engagement. Sich immer wieder mit diesen Bedingungen bewusst zu beschäftigen und auseinanderzusetzen, die Lebensweise, die Bedürfnisse und Nöte dieser Menschen zu sehen, den für die Betroffenen darin enthaltenen Sinn zu verstehen, dieser eigenen Welt mit Achtung zu begegnen und nach Veränderungsmöglichkeiten und Lösungen zu suchen, ist eine beachtliche Leistung!

3.3. Sozialarbeiterische Antworten und deren Voraussetzungen

Wer sich diese Situationen verdeutlicht, ahnt welche Herausforderungen die Sozialarbeiter des Jugendamtes und der hilfeleistenden Träger im Alltag bewältigen müssen.

Den Rahmen, um den Familien zu begegnen und an der Veränderung der prekären Lebensverhältnisse zu arbeiten, bildet die gesetzlich verankerte Pflicht zur Hilfeleistung sowie ein gefordertes planvolles, auf Kooperation ausgerichtetes Handeln der Fachkräfte. In den Jugendämtern bestehen hierzu unterschiedlich stark standardisierte Verfahren.

In Halle wurde diesbezüglich über verschiedene Etappen das Hilfeplanverfahren ausdifferenziert, bis es in die derzeit gültige Form der Neuen Fallsteuerung mündete. Es handelt sich um eine zielorientierte Vorgehensweise, bei der:

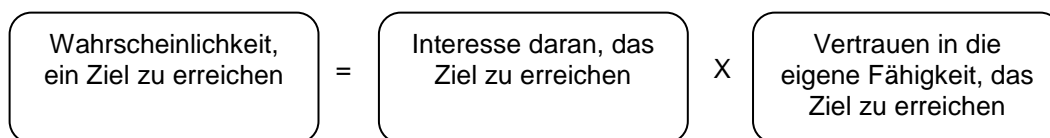


Dieses Modell ist eine idealtypische Beschreibung, mit welchen Schritten die Familien bei der Veränderung ihrer Lebenssituation begleitet werden. Den zentralen Aspekt bildet die Erarbeitung von Zielen, die die sozial erwünschten Formen des familiären Zusammenlebens konkret beschreiben. Basierend auf der Idee, dass Probleme darauf hinweisen, dass noch etwas gelernt und etwas anderes getan werden sollte, wird der Fokus darauf gerichtet, wer welche Kompetenzen benötigt und woran es im Alltag erkennbar ist, dass diese vorliegen. Wenn man sich also mit der Neuen Fallsteuerung einem Verfahren verschrieben hat, welches Ziele in den Mittelpunkt stellt, kommt man an den wesentlichen Voraussetzungen, die zur Erarbeitung von Zielstellungen benötigt werden, nicht vorbei.

„Wenn Probleme in entsprechende Ziele...umgewandelt werden, hat man nicht mehr das Bedürfnis, über die Lösung der Probleme zu reden, sondern will etwas zur Erreichung der Ziele unternehmen. Der Umstand, dass das Gespräch (oder der Prozess – Anmerkung des Autors) zielorientiert geworden ist, bedeutet natürlich noch nicht automatisch, dass die Ziele auch erreicht werden. Die Formulierung von Zielen löst zwar noch keine Probleme, aber es lässt sich danach leichter über Probleme reden; denn eine konstruktive Diskussion über konkrete Ziele ist etwas Angenehmeres als ein Gespräch über Probleme. Ob ein bestimmtes Ziel auch erreicht wird, hängt weitgehend davon ab,

- ✗ wie sehr die Beteiligten das Ziel erreichen wollen und
- ✗ wie stark sie daran glauben, dass sie das Ziel erreichen können.

Diese simple „Motivationstheorie“ lässt sich auf folgende Formel bringen:



Mit Hilfe dieser Formel können Sie die gesetzten Ziele auch tatsächlich erreichen. Wenn nämlich ein Ziel formuliert worden ist, können Sie aktiv dazu beitragen, dass die Wahrscheinlichkeit der Erreichung des Ziels größer wird,

- ✗ indem Sie die Motivation der Beteiligten und ihr Interesse an der Umsetzung des Ziels fördern und sie in der Annahme bestärken, dass am Ende etwas Nützliches steht, und
- ✗ indem Sie die Beteiligten in ihrer Überzeugung bekräftigen, dass das Ziel realistisch ist und erreicht werden kann und nicht nur ein Luftschloss ist.

Die Bereitschaft zur Umsetzung des Ziels hängt hauptsächlich davon ab, wie nützlich oder wertvoll man das potenziell zu erreichende Ziel einschätzt und welche Zufriedenheit man wahrscheinlich daraus ziehen wird“ (Furman / Ahola, 2010, S. 81f.).

Beim Lesen wird sofort deutlich, dass es hier um ein Vorgehen geht, welches Zeitgeistenthusiasten in den Details gehörig auf den Magen schlägt. Im sozialen Bereich zielorientiert zu arbeiten, bedeutet die Wahrscheinlichkeit der Erreichung von wünschenswerten Zuständen zu erhöhen. Eine Erfolgsgarantie besteht dabei jedoch nicht. Ob dies gefällt oder nicht, es menschelt gewaltig im Gebäck. Dass Menschen nicht instruierbar und manipulierbar sind, zeigen gerade die Familien in den Erziehungshilfen eindrücklich. Trotz der Vielzahl der erlebten Helfer und Institutionen haben sie deren hartnäckigen Forderungen nach grundsätzlichen Veränderungen ihrer Lebensweise widerstanden und sind sich selbst treu geblieben.

Entscheidende Fragen für eine diesbezüglich erfolgreiche Arbeit sind, wie die sozial Arbeitenden des öffentlichen und freien Trägers neben einer konkreten, beobachtbaren Beschreibung von zu erarbeitenden Kompetenzen, das Interesse der Klienten an eigenen Veränderungen wecken und deren Zutrauen in die eigenen Handlungsmöglichkeiten bestärken. Es geht um gemeinsam erzeugte hilfreiche Stimmungen: konstruktiv, achtend, schätzend, stärkend! Und es geht um günstige, förderliche Kooperationsbedingungen zwischen allen Beteiligten: den Familien, den ASD-Kollegen und den Trägermitarbeitern.

Wer sich die familiären Bedingungen nochmals vor Augen führt, ahnt die Herausforderungen für die professionellen Helfer. Er ahnt auch, wie schwer sich diese Motivationsarbeit in Kennziffern, Planzahlen und Kategorien der monetären Effizienz einordnen lassen. Und auch die Idee, dass analog einer Autoreparatur mit dem Ausfüllen eines Auftrages das Ganze von allein läuft und durch einen kritischen Blick auf Ergebnis und Kosten abschließbar ist, hat sicherlich Zeitgeistcharme, bleibt

allerdings ein rührender Wunsch im Zauberreich der Phantasien. Ein Rohrpostvorgehen im Sozialbereich wird schnell zum Rohrkrepiere. Dienstleistungen am Menschen benötigen Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Alles andere führt zu offenen oder verdeckten Machtkämpfen und unbefriedigenden Ergebnissen.

Will sie erfolgreich gestaltet werden, benötigt diese Arbeitsweise Ressourcen. Zusätzlich zu einem guten Handwerkszeug, wie sich Ziele im alltäglichen Wirrwarr sicher und konstruktiv erarbeiten lassen, ist vor allem ausreichend Zeit, eine fehlerfreundliche Kultur und psychische Stärke gefragt. Motivationsarbeit, das kreative Entwickeln von Wegen, wie Klienten treffend eingeladen werden können und die Umsetzung im Alltag erfordert regelmäßig das, was die Grundlage sozialarbeiterischer Profession ist:

- ✘ das Reflektieren von Gegebenheiten,
- ✘ das gedankliche Entwickeln von geeigneten Strategien und Interventionen,
- ✘ deren Erprobung,
- ✘ die anschließende Reflexion des Erfolges bzw. Misserfolges und
- ✘ die erneuten Überlegungen, wie das, was sich als veränderungswirksam herausgestellt hat, ausgeweitet werden kann und sich durch neue Interventionen ergänzen lässt. Diese bedürfen selbstverständlich einer erneuten praktischen Erprobung und Reflexion, wodurch der Kreislauf des professionellen Vorgehens erneut durchlaufen wird.

Es ist ein Handeln, welches in jedem einzelnen Fall, über das Reflektieren und Erproben, Erfolgreiches erschließt und Ungeeignetes ausschließt. Das beinhaltet auch, dass es keinen linearen Weg zu vorab definierten Wirkungen und keine Ergebnisgarantien gibt. Und dieses Herangehen ist kein Mangel, sondern stellt als sozialarbeiterische Kasuistik **das** professionelle Markenzeichen dar. Wer dies ausmerzen oder „begradigen“ will, sucht keine Sozialarbeiter, denn man würde den professionell Tätigen das ureigene Handwerkszeug nehmen! Ein Sozialarbeiter ohne kasuistisches Fallverstehen ist wie ein Maurer ohne Kelle, ein Schweißer ohne Schweißgerät oder der gern zitierte Automechatroniker ohne Drehmomentschlüssel und Messgeräte. Den letzten drei Berufsgruppen würde man unter diesen Bedingungen berechtigterweise niemals einen Auftrag erteilen. In der Sozialarbeit sollte man nicht anders verfahren. Wenn von benötigter Zeit in der Sozialarbeit geredet wird, ist mindestens zweierlei gemeint. Zum einen ist diese im unmittelbaren Kontakt mit den Klienten aufzubringen und andererseits wird sie als reflexives Vorgehen ohne direktes Tun am Menschen erforderlich. Beide Aspekte stehen im unmittelbaren Bezug und bedingen einander. Zu Unrecht wird die Reflexionszeit im Einzelfall, in Fallberatungen im Team oder in der Supervision oft als schwammiges Geschwafel abgewertet. Derartige Interpretationen fußen entweder auf einem Mangel an Wissen hinsichtlich professioneller Grundlagen bzw. gar deren Ignoranz oder weisen auf einen Qualifizierungsbedarf hin. D. h., es ist notwendig, ein regelmäßiges reflexives Tun so zu entwickeln, dass es zielführend wird und bleibt. Auch das gehört zu den Ressourcen, die für ein veränderungswirksames Handeln benötigt werden. Dass ein solches Arbeiten eine ausgeprägte mentale Stärke erfordert, wird nachvollziehbar, sobald die beschriebenen familiären Szenarien in Erinnerung gerufen werden. Nur derjenige, dem es selbst gut geht, kann anderen etwas geben und Veränderungsprozesse gestalten und führen. Für diese Aufgabe benötigen die Sozialarbeiter regelmäßig und engmaschig die im professionellen Kontext gut entwickelten und wirksamen Möglichkeiten in Form von Supervision und Coaching.

Soweit die Überlegungen, die sich auf das Erzielen pädagogischer Wirkungen beziehen

3.4. Wirkungen erzielen vs. Wirkungen steuern

Die Thematik der Wirkungen sozialer Arbeit spielt in den zurückliegenden Jahren eine immer gewichtiger werdende Rolle. Allerdings wird deutlich, dass in den hierzu geführten Diskursen auf verschiedene und einander widersprechende Aspekte fokussiert wird.

Während diejenigen, die unmittelbar das menschliche Leid erleben, an Wirkungen in Form der Veränderung von Lebensbedingungen interessiert sind, verbinden mittlere und obere Leitungsebenen mit der Thematisierung von Wirkungen vorrangig Steuerungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten von Prozessen und Ergebnissen. Der Zutritt des Zeitgeistes zum sozialen Terrain erfolgt über genau diese Debatte. Mit der allgegenwärtigen und unbestreitbaren fiskalischen Knappheit im Rücken werden logisch-lineare und damit abrechenbare Systeme legitimiert und geschaffen, die dem Wildwuchs der alltäglichen sozialarbeiterischen Unplanbarkeit und Unschärfe mit ausgefeilten Handlungskonzepten

begegnet. Den Praktikern und ihrem professionellen Handeln wird im Rahmen dieser ausgeweiteten Managerisierung der Sozialarbeit sehr grundsätzlich misstraut. (vgl. Olk zitiert nach Conen 2008, S. 294)

Es sind unterschiedliche Interessen und Logiken, Wirkungen zu erzielen und Wirkungen zu steuern. Beide Aspekte prallen im Erziehungshilfealltag aufeinander, oftmals ohne dass sie bewusst sind und in ihrer Widersprüchlichkeit und Unvereinbarkeit thematisiert werden. „Yes, we can“ oder „Anything goes“ propagieren die Steuernden und Wissenden als aktuelle Gewinner des fachlichen Richtungstreites, welche diese Entwicklungen mit der Überzeugung das Richtige zu tun, forcieren. Dies geschieht auf Kosten der Praktiker, deren Handeln und fachliche Argumentation sowohl durch die Verantwortlichen der öffentlichen als auch der freien Träger massiv entwertet wird.

Und hier hilft es, nicht über die o. g. Ressourcen, die für das Erzielen von Wirkungen notwendig sind, zu reden. Dies ist gewissermaßen sogar eine zwingende Voraussetzung, um die Steuerbarkeit des Erzielens von Wirkungen zu versprechen, mit logisch-linearen Systemen zu suggerieren und einem immens gestiegenen Dokumentationsaufwand formal zu bekräftigen. Das macht Sinn. Die Systeme sind in Ordnung, sie müssen lediglich gut umgesetzt werden. Hierbei hilft der gesellschaftliche Trend zur Individualisierung von Problemen, mit dem nicht nur das Ressourcenthema entsorgt, sondern auch gesellschaftliche Verursachungsbedingungen vollständig ausgeblendet wird. Nachdem das professionelle Tun von Sozialarbeitern in den vergangenen Jahren in der Öffentlichkeit, der Sozialpolitik und Teilen der Fachöffentlichkeit massiv abgewertet wurde, können deren berechnete Forderungen nach angemessenen Ressourcen und Arbeitsbedingungen als typisches jammriges Gekreiere, als ewig gestrig, als am Puls der Zeit vorbei, als rückwärtsgerichtet, als veränderungsresistent, als mafios eigeninteressiert bremsend usw. abgetan werden. Im gleichen Atemzug lassen sie sich dann als diejenigen ausmachen, welche die ausgeklügelten Systeme defizitär umsetzen.

3.5. Erfahrungen mit der Neuen Fallsteuerung

Derartige Gefahren bestehen auch in Halle. Das System der Neuen Fallsteuerung kann sowohl für das Erzielen unmittelbarer Wirkungen bei den Klienten als auch für die Steuerung von Wirkungen und den damit verbundenen Kosten genutzt werden. Eine Forcierung der letztgenannten Intention wird allerdings zu einer weiteren Zunahme der Belastungen der Sozialarbeiter des ASD und der freien Träger führen, gerade weil die Ressourcen hierbei als nebensächlich betrachtet werden. Und das muss unter allen Umständen verhindert werden. Einer auf die Familien gerichteten Veränderungswirksamkeit ist an keiner Stelle etwas entgegen zu setzen. Sie benötigt allerdings andere Bedingungen, als sie gegenwärtig bereitstehen.

Im Alltag zeigt sich ein eklatanter Mangel an Zeit, der einerseits durch die Einführung einer neuen Arbeitsweise normal ist und andererseits durch einen deutlich höheren Dokumentationsaufwand sowie die permanente Überlastung der ASD-Mitarbeiter verschärft wird. Bedingt durch weit über dem Richtwert liegende Fallzahlen und daraus resultierende Überlastungsanzeigen, den immer wieder kurzfristigen und auch langandauernden krankheitsbedingten Ausfällen und der Nichtbesetzung offener Stellen bestand im gesamten Jahr ein Ausnahmezustand, der die Umsetzung des anspruchsvollen und zeitintensiven Verfahrens der Neuen Fallsteuerung stark erschwerte. Die Folgen hierbei waren sehr unterschiedlich:

- ✘ **Fehlende Ansprechpartner beim ASD**
Das eingeführte Verfahren beinhaltet seitens der ASD-Mitarbeiter umfassende eigene Vorklärunge mit den Familien, die mehrfache persönliche Präsenz in den verpflichtenden Hilfeplangesprächen, die Prüfung der Arbeitskonzepte sowie die konsequente Verfolgung der Ziele im weiteren Hilfeverlauf zu beurteilen. In einer nicht unerheblichen Zahl der nach der Neuen Fallsteuerung geleisteten Hilfen war es nicht oder nur in Teilen möglich, die o.g. Abfolgen einzuhalten. Der Ausfall von Mitarbeitern führte dazu, dass einzelne Verfahrensschritte ausfielen bzw. abgekürzt wurden. Dies betraf die Übermittlung der erhobenen Informationen zu den Klienten, die Durchführung der II. Hilfeplangespräche sowie die Übersendung von Hilfeplänen. Einer zielorientierten Arbeit fehlten damit entscheidende Voraussetzungen. Insbesondere in Stresssituationen reagierten einige wenige Kollegen des ASD sehr ungehalten, bezüglich geäußerter Austauschwünsche bzw. gemeinschaftlicher Vorgehensweisen im Fallbezug.

- ✘ **Schwierige Erreichbarkeit**
Durch die schwierige Erreichbarkeit infolge von Überlastung, krankheitsbedingten Ausfallzeiten und Umsetzungen bzw. Arbeitsplatzwechseln war es teilweise nicht möglich, die Fallzuständigen telefonisch zu kontaktieren oder wenigstens Rückmeldungen per E-Mail zu erhalten. Dies führte dazu, dass sich benötigte Entscheidungen mitunter wochenlang verzögerten, lange Suchprozesse unserer Mitarbeiter erforderlich waren, um den Stellvertreter des Stellvertreters... zu finden. Teilweise mündete es in improvisierten, eigenverantworteten Vorgehensweisen in Fällen, um handlungsfähig zu bleiben, inklusive der Unsicherheiten aufgrund der fehlenden Amtsentscheidungen.
- ✘ **Zeit sparen**
Deutlich zeigte sich in der Zusammenarbeit, dass die ASD-Kollegen unter immensem Druck standen. Insbesondere notwendige Vorklärungen, Nachfragen zu wichtigen Sachverhalten oder die nötige Präsenz in den Fällen wurden abgekürzt oder als zu aufwändig oder gerade nicht leistbar, zurückgemeldet. Für unsere gezielte Arbeit an dringend notwendigen Veränderungen in den Familien erwies sich das wiederkehrend als problematisch. Auswirkungen hatte dies bei erforderlichen Auftragsklärungen, der Zusammenarbeit in Krisen sowie der Beendigung von Hilfen, da die fehlende Präsenz entscheidende Impulse für die Motivation der Klienten verhinderte bzw. das Verdeutlichen unverrückbarer Grenzen fehlte.
- ✘ **Veränderungen im Kooperationsverständnis**
Auch in der Zusammenarbeit zeigen sich zunehmend Folgen des anhaltenden Stresses sowie linearer Wirkideen. Während in den meisten Fällen nach wie vor eine gemeinschaftliche Herangehensweise praktiziert wird, mehren sich die Erfahrungen, dass die Aushandlung von Zielen und die Suche nach geeigneten Wegen durch das Vorgeben von Wunschvorstellungen ersetzt wird. Ob diese realisierbar sind, d. h. welche zeitlichen Bedingungen benötigt werden, welche Motivation und welche Möglichkeiten seitens der Familien vorliegen, wie sich diese auf die Erreichung von Zielvorgaben auswirken und welche hilfreichen Beeinflussungsstrategien durch die Mitarbeiter des ASD und des freien Trägers gemeinsam umsetzbar sind, wird ausgeblendet. Das Reden hierüber wird als anstrengend oder gar unnötig zurückgemeldet und als alleinige Aufgabe des Leistungserbringers definiert. Angesichts der ASD-Belastungen ist dieses Verhalten erklärbar und verständlich. Dennoch verschwinden hier die für eine Arbeit mit Menschen unabdingbaren Bedingungen einer erfolgreichen Veränderungsarbeit. Verstärken sich diese Tendenzen, d.h. werden die Aushandlungsprozesse zunehmend durch rigide Wunschvorgaben ersetzt, werden erfolgreiche Ergebnisse vermehrt ausbleiben sowie Machtkämpfe und Abwertungen bei Misserfolgen zunehmen.
- ✘ **Fehlende Inobhutnahmekapazitäten**
Auch das Fehlen von geeigneten diesbezüglichen Angeboten beeinträchtigte die Zusammenarbeit. Es kam wiederholt zu Situationen, in denen ad hoc Kinder untergebracht werden mussten und durch die ASD-Kollegen ein gewaltiger Druck erzeugt wurde, indem die Leistung zur Inobhutnahmen vehement eingefordert wurden, obwohl im Einzelfallbezug keine Mögliche Hilfeleistung bestanden.
- ✘ **Vermehrter und nichtstandardisierter Dokumentationsaufwand**
Zu einem erheblichen Mehraufwand und zu immer wieder auftretender Verunsicherung trugen die sehr verschiedenen Erwartungen der ASD-Mitarbeiter bezüglich der Inhalte der neuen Dokumentationen bei. Angesichts der beidseitigen Not, erwies sich die individuelle Absprache mit jedem einzelnen Mitarbeiter, wie genau die Arbeitskonzepte und Leistungsdokumentationen aussehen sollten, als hilfreich. In der Folge zeigte sich dabei ein großer zusätzlicher Zeitaufwand, der die oben beschriebenen Situationen verschärfte und die Herausbildung von Routinen behinderte.

Zu beobachten ist, dass sich aus zeitlicher Not sowie überbordender Belastungen in der Alltagsarbeit Vorgehensweisen und Arbeitsformen herausbilden, wie sie Zwack, Nöst und Schweitzer in der Krankenhausversorgung konstatieren. Laut ihrer Untersuchung reagierten Klinikangestellte mit nachfolgenden Strategien auf die dauerhaften Belastungen:

1. Abarbeitung und Multitasking

„Im „Abarbeitungsmodus“ wird der Patient zum „Fall“, der „durchgeschleust“ werden muss. Weniger seine medizinischen als seine kommunikativen Bedürfnisse werden zum potentiellen Störfaktor, der innere Ablaufschemata unter Null-Puffer-Bedingungen durcheinanderbringt und zeitliche Ressourcen beansprucht, die anderweitig benötigt werden. ... Beim Multitasking wird zwischen verschiedenen Arbeitsschritten und Orten hin und her gesprungen, was mit der Wahrnehmung einhergeht, „nichts richtig zu Ende zu bringen“. Unaufgearbeitete Restbestände beanspruchen mentale Kapazitäten und werden im Hintergrund für viele zum Dauerstressor.“ (Zwack / Nöst / Schweitzer 2009, S. 69)

2. Rationierung und Werteverchiebung

„Zeitdruck resultiert für alle Berufsgruppen in einem oft tabuisierten Maßnahmeverzicht: „Viele Sachen fallen halt aus Zeitgründen unter den Tisch. Da wird nur das Notwendigste gemacht, dass man halt weiter kommt.“ (Arzt) Der Zwang zur Priorisierung und Rationierung wird als spannungsreicher Abstrich vom eigenen Anspruch erlebt. Für Ärzte wie Pflegekräfte verursacht er einen nicht unerheblichen Leidensdruck, von dem man sich jedoch professionell „dissoziiert“, um arbeitsfähig zu bleiben.“ (Zwack / Nöst / Schweitzer 2009, S. 70)

3. Kommunikations- und Interaktionsvermeidung

„Krankenhausarbeit zeichnet sich durch intensive Interaktion zwischen Ärzten, Krankenpflegekräften und Patienten aus. Genau dieses „Kerngeschäft Interaktion“ wird jedoch als sehr zeitintensiv erlebt... Insbesondere Pflegekräfte berichten, „am Menschen sparen“ zu müssen. Der „Redebedarf“ des Patienten ist zwar als menschlich legitimes Bedürfnis wahrgenommen, legitimiert allerdings unter Zeitdruck noch lange keine Kommunikation. ... Von Zeitknappheit betroffen sind auch die Interaktionen zwischen Pflegekräften und Ärzten. Auch hier wird der unmittelbare Aushandlungsprozess abgekürzt. Zum einen durch einen Rückzug auf formelle Regularien „das ist Arzt- beziehungsweise Pflegesache“. Zum anderen aber auch durch Unterlaufen genau dieser Regularien...“ (Zwack / Nöst / Schweitzer 2009, S. 70)

Unter veränderten Vorzeichen, in Form der Beteiligten, Zielgruppen und Rahmenbedingungen, sind derartige Lösungsversuche auch im Erziehungshilfesystem vorzufinden. Multitasking, Abarbeitungsstrategien, die Vermeidung bzw. Verkürzung von Austausch- und Aushandlungsprozessen und Werteverchiebungen etablieren sich als normale Bestandteile des sozialarbeiterischen Alltags. Und sie fordern ihren Tribut, indem auf Seiten der professionellen Helfer das Erleben der Selbstwirksamkeit sowie die Sinnhaftigkeit des persönlichen Handelns schleichend und zunehmend erodiert und sich bedenkliche Entfremdungserscheinungen hinsichtlich des eigenen Arbeitskontextes beobachten lassen. Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass für uns innerhalb des gesamten Arbeitsjahres eine anhaltend hohe Unzufriedenheit und Verunsicherung der ASD-Kollegen auffällig war, die vor, in, nach Klientengesprächen kontinuierlich Raum und Zeit beanspruchte und die Not unmittelbar verdeutlichte. Wir hatten oftmals den Eindruck, dass die Strukturänderungen, die andauernde Mehrbelastung, die fehlende oder als fehlend empfundene Würdigung ihrer Arbeit und ihres Engagements die Grenze des Leistbaren und Zumutbaren überstieg. Es bedrückte uns immer wieder und machte hilflos zugleich, wenn sie über ihren Frust, nicht endenden Stress, den empfundenen zunehmenden Verlust ihrer beruflichen Identität als Helfer, den fehlenden Glauben an Veränderungen sowie ihre Lösungsideen in Form von vorzeitigen Verrentungen oder Arbeitsplatzwechseln redeten.

Bei unseren Kollegen zeigten sich ebenfalls die Spuren der weitreichenden Veränderungen. Sie sind unzufrieden mit der Abnahme von Austauschzeiten in ihren Teams bzw. mit den ASD-Mitarbeitern zu ihren Fällen, dem erheblichen Anstieg des Dokumentationsaufwandes, den Unsicherheiten bezüglich des „richtigen“ Vorgehens im Rahmen der Neuen Fallsteuerung und der Schnelligkeit von Aufnahmen bzw. Beendigungen inklusive der riesigen Nachteile für die dringenden Veränderungsprozesse der Klienten. Auch sie empfinden, dass sich ihre Arbeit, immer weniger um die Lösungen der Familien dreht, die Hektik im Arbeiten und damit das Empfinden, „auf zu vielen Hochzeiten zu tanzen“ bzw. von allem etwas und dabei nichts richtig zu machen, zunimmt. Treffend formulierte eine Mitarbeiterin kürzlich: „Zu dem, was ich ursprünglich in meinem Beruf gesucht habe, Menschen zu helfen, komme ich viel zu wenig. Ich habe das Gefühl, dass das Drumherum immer mehr wird und ich nicht das bewirke, was eigentlich möglich wäre. Ich habe einfach zu wenig Zeit und immer das Gefühl, etwas zu vergessen.“ Treffender kann man den „rasenden“ Stillstand (Rosa 2005 zitiert nach Zwack/Nöst/Schweitzer 2009) aus der Innenperspektive nicht beschreiben.

Dass das Gesamtsystem der Hilfen zur Erziehung nicht kollabiert ist, gleicht einem Wunder. Gerade die hohe Loyalität gegenüber den hilfebedürftigen Familien und das Pflichtbewusstsein bzw. die in ihrer Existenz so bedrohte Berufsidentität der professionellen Helfer haben dazu geführt, dass dies möglich war. Allerdings zu einem viel zu hohen Preis: ihrer Selbstausschöpfung.

4. Was Not tut

Die beschriebenen Szenarien sind besorgniserregend und erschreckend, verdeutlichen sie doch, in welchem Umfang durch die gegebenen Arbeitsbedingungen große Unzufriedenheit und Dauerstress erzeugt wird. Es ist falsch, wenn Arbeit dazu führt, dass Mitarbeitern jegliche Hoffnung auf Veränderungen abhanden kommt und nach langem Aushalten lediglich das Verlassen des (langjährigen) Arbeitsfeldes als Ausweg erscheint! Es ist falsch, wenn in der eigenen Arbeit Unmut und Unzufriedenheit zu Dauerbegleitern werden! Es ist falsch, wenn Arbeit ohne Äquivalent die eigenen Ressourcen aufzehrt! Es ist falsch, wenn Arbeit krank macht!

All das weist darauf hin, dass dringender Handlungsbedarf besteht. Gefragt sind die Führungs- und Leitungskräfte der freien Träger und des öffentlichen Trägers, da sie an vorderster Front dem Generalvorwurf mangelnder Effizienz ausgesetzt sind und die extreme Abhängigkeit der sozialen Arbeit von politischen Strömungen, Interessen und Entscheidungen zuallererst zu spüren bekommen. In Zeiten allgegenwärtiger Finanzknappheit, fiskalischen Defiziten und den daraus resultierenden Sparmaßnahmen ist dies keine beneidenswerte Aufgabe! Dennoch sind genau sie diejenigen, die Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten haben. Es macht einen Unterschied, ob die im Sozialbereich Verantwortlichen dem neoliberalen Mainstream des Zeitgeistes folgen und einer unkritischen und ungefilterten Übernahme marktfokussierten Denkens und Handelns in den Sozialbereich aktiv oder passiv Vorschub leisten oder aber sowohl die gesellschaftliche Bedingtheit sozialer Probleme immer wieder und unmissverständlich verdeutlichen als auch die Besonderheiten sozialer Dienstleistungen herausstellen sowie das professionelle Handeln und die für dieses erforderlichen Bedingungen schützen.

Die Praktiker, mit ihren skizzierten, hochproblematischen Arbeitsbedingungen, sind auf die Führungs- und Leitungskräfte angewiesen.

Die nachfolgenden Ideen, ermöglichen m. E. zu einer veränderten fachlichen Positionierung und zur Verbesserung der bestehenden Rahmenbedingungen beizutragen. Sie sind nicht als abschließend und vollständig zu verstehen, sondern sollen zum Nachdenken und zu einer neuen Diskussion über zukünftige Schwerpunkte in den Hilfen zur Erziehung anregen. Und sie sind ganz gewiss nicht leicht umzusetzen! Es wäre ein großer Erfolg, wenn sie zu offenen, lebhaften und kritischen Debatten führen sowie letztlich verbessert, präzisiert, vervollständigt und ausgeweitet werden würden!

Die Grenzen der Steuerungsfähigkeit verdeutlichen

Wie ich in den vorangegangenen Darstellungen gezeigt habe, leben wir in einer scheinbar grenzenlos gewordenen Welt, die auch vor der Sozialarbeit nicht Halt macht. Die Ökonomisierung des Sozialen hat dazu geführt, dass Professionsfremde inzwischen selbstverständlich Forderungen an die Sozialarbeit anmelden, denen diese nicht einmal ansatzweise entsprechen kann. Bedenklich ist, dass auch in Teilen der Profession diese Vorstellungen unkritisch übernommen und Modernisierungsideen mit unrealistischen Versprechungen verknüpft werden. Die Phantasien des Leistbaren sind damit bisweilen ins Unermessliche geweitet. Die, angesichts der prekären Finanzsituation, verständlichen Hoffnungen, pädagogische Wirkungen zielgenau steuern zu können und somit die Finanzen in den Griff zu bekommen, befeuern die öffentlichen wie auch politischen Erwartungen an die sozialarbeiterische Leistungsfähigkeit, denen die Profession nicht gerecht werden wird. Sollen die „bestellten“, suggerierten oder erhofften Steuerungsmöglichkeiten nicht zu einem erneuten Bumerangeffekt führen, der das ohnehin schon ramponierte Image noch weiter erheblich beschädigt, müssen sowohl die Möglichkeiten und die Grenzen in den Hilfen zur Erziehung offen und deutlich gemacht werden. Dies können nur wir als Führungskräfte tun. Es ist nicht anzunehmen, dass diese Abkehr von populären linearen Marktphantasien auf Akzeptanz und Gegenliebe stoßen wird. Ganz im Gegenteil! Dennoch ist sie dringend geboten, um den Raubbau an Kraft- und Energieressourcen auf allen Ebenen, d.h. vom Praktiker bis zur Führungskraft zu stoppen.

Die Benennung von Steuerungsgrenzen bei gleichzeitigem Aufzeigen realistischer, sozialarbeiterischer Möglichkeiten sowie der Verdeutlichung von erforderlichen Ressourcen ist definitiv

kein Rückschritt oder gar eine Bankrotterklärung. Sie ist vielmehr eine notwendige Voraussetzung für eine wirkungsvolle Entwicklung in den Erziehungshilfen. Denn die Kraft in einem System entsteht aus der Begrenzung des Systems (Schmidt 2013), da sie zieldienlich gebündelt dort verbleibt, wo sie dringend benötigt wird: In der wirkungsvollen Veränderung der geschilderten, dramatischen Lebenslagen von Familien.

Professionelle Fachdiskurse führen, kraftvolle Visionen entwickeln und Sinn stiften

Aus meiner Sicht besteht ein grundsätzlicher Bedarf, die bestehenden, verengten Diskurse zur Steuerung von vorhersagbaren Wirkungen und der Effizienz von Leistungen um soziale Visionen und zentrale Fachthemen zu erweitern und letztere wieder in den Mittelpunkt zu stellen.

Wir benötigen andere Ideen, als die des Sparens. Sie machen passiv und belassen alle Akteure im sozialen Feld in ihrem „rasenden“ Stillstand und einer unbehaglichen Defensive, weil sie keine Ideen beinhalten und Räume zulassen, die von den sozial Arbeitenden konstruktiv und sinnhaft gestaltet werden können.

Wenn wir von den ökonomischen Ideen und Taktgebern nicht immer stärker reguliert und einem Insolvenzverwalter gleich, verwaltet werden wollen, benötigen alle in unserem Berufsfeld einen anderen Geist. Der überdeutliche Frust, die Unzufriedenheit, das Stöhnen über eine gewaltige Zunahme des Dokumentationsaufwandes, die Unlust sich zu engagieren, die Kraftlosigkeit, die vollzogenen inneren bzw. angedachten oder erfolgten realen Kündigungen, langanhaltende Krankenstände usw. sind nicht nur Ausdruck von Überlastung und Erschöpfung. Vielmehr benötigen die Sozialarbeiter andere Ziele, als die, die innerhalb der zurückliegenden Monate und Jahre ihren Berufsalltag bestimmen. Die Erosion der professionellen Identität als Helfer ist bereits stark fortgeschritten und sie muss ernst genommen werden. Die ursprünglichen Berufswahlmotive, also in Not befindlichen Menschen zu helfen, sind entscheidende Antriebskräfte für Sozialarbeiter und sie brauchen einen festen Platz im Arbeitsalltag.

Professionseigene, soziale, helfende Motive, Leitideen und tragende Visionen werden gebraucht, an denen sich die Akteure ausrichten und mit denen sie sich wieder identifizieren können! Hierzu trägt bei, wenn zum einen die Klienten und die für sie passenden Unterstützungsangebote und Hilfeprozesse im Mittelpunkt der Erziehungshilfen stehen. Zum anderen muss das Mitwirken an ihren Veränderungen für die professionellen Helfer wieder als selbst gestaltet erlebbar werden. Es braucht eine täglich fühlbare und erfahrbare Aufwertung des Sozialarbeiterischen! Dies schafft Sinn und befördert Kraft- und Energiereserven, denn Menschen engagieren sich nun einmal für Dinge, mit denen sie sich identifizieren.

Die Wichtigkeit von Sozialarbeit öffentlich thematisieren sowie über die Lebensbedingungen in Familien und deren Veränderungsmöglichkeiten informieren

Über die Familien in sozialer Exklusion ist in geeigneter Form in der Öffentlichkeit zu berichten, damit bei allem Shareholder Value, internationalem Ranking sowie der Individualisierung von Erfolg und sozialen Risiken, die Realitäten einer abgehängten Gruppe von Menschen nicht aus dem Blick gerät und damit die in den Artikeln des Grundgesetzes formulierten Werte nicht konterkariert werden. In der Öffentlichkeit bedarf es wieder und vermehrt eines Bewusstseins, dass derartige Hilfebedürftigkeit gesellschaftlichen Verursachungsbedingungen geschuldet ist und somit die Unterstützung dieser Menschen eine Gemeinschaftsaufgabe darstellt, die der nächsten Generation eine Chance auf ein selbstbestimmtes, integriertes Leben ermöglicht. Wenn man sich die ernstzunehmenden Sorgen um die Anzahl zukünftiger Fachkräfte vergegenwärtigt, besteht an der gesellschaftlichen Bedeutung dieser Hilfeleistung kein Zweifel.

Auch die erfolgreichen Wege von Familien mitsamt ihren Stolpersteinen bzw. dem zur Veränderung Hilfreichen müssen stärker als bisher in der Öffentlichkeit wahrnehmbar werden. Transportiert werden sollte dadurch die Botschaft, dass Veränderungen möglich sind und durch welche innerfamiliären Bedingungen sowie professionellen Hilfen dies gelingen kann. Um Neiddiskussionen zu vermeiden, bedarf es jedoch eines abgestimmten Konzeptes.

In diesen Zusammenhang gehört auch, für ein verändertes öffentliches Bewusstsein bezüglich der Sozialarbeit zu sorgen. Anstelle der Wahrnehmung, dass für die gestrauchelten Existenzen viel zu viele Steuermillionen ausgegeben werden, sollten vielmehr die gesamtgesellschaftlichen Leistungen professionellen sozialen Engagements und deren Wichtig- und Richtigkeit in den Fokus gerückt

werden. Die in Kapitel 2.2.2. beschriebene Arbeit verdient angesichts der täglichen Auseinandersetzung mit derartigem Leid, der unermüdlichen Suche nach Lösungen und den erzielten Erfolgen uneingeschränkte öffentliche, politische und fachpolitische Wertschätzung. Wir sollten es uns trauen, mit Stolz über uns und unsere konkrete Arbeit hörbar und wahrnehmbar zu reden.

Zentrale fachliche Prozesse weiterentwickeln und schützen

Sozialarbeiter sind sehr daran interessiert, Wirkungen in Familien zu erzielen und sie sind bereits erfolgreich wirksam. In der derzeitigen Situation ist es aus meiner Sicht besonders wichtig, die Klienten in den Mittelpunkt stellen und danach zu fragen, wie die bestehenden Vorgehensweisen bereits den Menschen nützen, auf die sie gerichtet sind und mit welchem professionseigenen Handeln und mit welchen Rahmenbedingungen noch besser Veränderungen bezüglich der Lebenseinstellungen und Lebenslagen bewirkt werden können.

Die konkreten Bedingungen sozialer Hilfeleistungen benötigen die zentrale Aufmerksamkeit. Hierzu gehören die gemeinschaftliche Aushandlung und „Produktion“ von Ergebnissen im jugendhilferechtlichen Dreieck, die Nichtinstruierbarkeit von Menschen, die Bedeutung von Zielklarheit und kooperativen, motivationsfördernden Arbeitsformen auf Augenhöhe, die das Interesse der Betroffenen an eigenen Veränderungen, und das Zutrauen in die eigenen Handlungsmöglichkeiten bestärken.

Und nicht nur die Klarheit über die Besonderheiten sozialarbeiterischer Fallkasuistik sowie personenbezogener sozialer Dienstleistungen ist von Nöten. Es bedarf darüber hinaus ihres Schutzes, um professionsfremde Eingriffe, Erwartungshaltungen und Ergebnisdefinitionen und letztlich eine weitere bzw. erneute Abwertung des sozialarbeiterischen Handelns zu verhindern. Und diesen Schutz gegenüber Öffentlichkeit und Politik müssen die Führungskräfte immer wieder und ganz sicher mit großen Kraftanstrengungen gewährleisten. Angesichts dessen, was die Sozialarbeiter in Halle leisten, dürfte das auch nicht schwer fallen, denn sie arbeiten auf hohem fachlichen Niveau. Und auch die hohen Ausgaben für die Hilfen zur Erziehung bedeuten nicht, dass die Trägermitarbeiter und städtischen Bediensteten inkompetent und mit zu großem Herz ihrem Beruf nachgehen. Sie sind vielmehr ein Ausdruck des bedrückenden Ausmaßes von gesellschaftlichen Problemen, die in Halle vorherrschen. Das ist nicht schön, aber wahr.

Notwendige Ressourcen bereitstellen

Wirksame Veränderungen von Lebensbedingungen zu fördern und wahrscheinlicher werden zu lassen, ist niemals voraussetzungsfrei möglich. Es braucht eine Reihe einander beeinflussender Ressourcen, um dies zu bewirken. Hierzu zählen:

- ✘ Zeit für konkrete Interaktionen mit den Klienten, zur Reflexion von Fallsituationen sowie zur Entwicklung geeigneter Interventionen aber auch zur Gestaltung von Kooperationen und professionellen Austauschprozessen
- ✘ Kooperationsmodelle, die gelingende, wertschätzende und motivationsfördernde Aushandlungsprozesse in den Mittelpunkt stellen und sie lebendig gestalten (vgl. Germann 2004)
- ✘ Weiterbildungen, die die Erarbeitung von Zielen aber auch die Funktion von Familien- und Helfersystemen thematisieren und Möglichkeiten zur Anregung konstruktiver Gestaltungsprozesse vermitteln
- ✘ regelmäßige Supervisionen zur Fallreflexion und Psychohygiene / Burnoutprophylaxe

Im Sinne des für die sozialen Dienstleistungen typischen Verständnisses einer gemeinschaftlichen Produktion von Leistungen und Ergebnissen sollten insbesondere solche Prozesse gefördert werden, die der Entwicklung eines gemeinsamen Arbeits- und Aufgabenverständnisses, einer gemeinsamen Sprache sowie gemeinsamer Vorgehensweisen von Mitarbeitern des öffentlichen und der freien Träger dienen. Gemeinsame Fallberatungen, Supervisionen und Weiterbildungen sind z. B. geeignete Instrumente und wirkungsvolle Veränderungen mit den Klienten auf den Weg zu bringen.

Die Rückbesinnung auf die vielen „weichen“ Faktoren, die in Unternehmen zu einer fehlerfreundlichen Kultur beitragen, die Sicherheit geben, Zufriedenheit fördern, Beteiligungsmöglichkeiten bieten, Wertschätzung vermitteln (vgl. z.B. Furman / Ahola; 2010), ergänzt die benannten Ressourcen und potenziert die Chancen, sich mit seinem Berufsfeld und den Arbeitsbedingungen zu identifizieren.

Literatur

Conen, M.-L. (2011): Ungehorsam – eine Überlebensstrategie. Professionelle Helfer zwischen Realität und Qualität. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme

Conen, M.-L. / Cecchin, G.(2008): Wenn Eltern aufgeben. Therapie und Beratung bei konflikthaften Trennungen von Eltern und Kindern. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme

Conen, M.-L. (2008): Wie wirkt Jugendhilfe? Wirkungsorientierung wird keine Eintagsfliege in der Jugendhilfe sein. In: Kontext 3/2008; S. 293 – 298; Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

De Jong, P. / Berg, I. K. (1999): Lösungen (er)finden. Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurztherapie. Dortmund: verlag modernes lernen, 2. Aufl.

Fengler, J. / Sanz, A. (2011): Ausgebrannte Teams. Burnout-Prävention und Salutogenese. Stuttgart: Klett-Cotta

Furman, B. / Ahola, T. (2010): Twin Star – Lösungen vom anderen Stern. Teamentwicklung für mehr Erfolg und Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, 3. Aufl.

Germann, F. (2004): Organisationsentwicklung und Kooperation. In: Jahresbericht 2003 des Erziehungshilfeverbundes Halle; S. 4-13; Halle

Germann, F. (2010): Beobachtungen aus dem Erziehungshilfealltag. In: Jahresbericht 2009 des Erziehungshilfeverbundes Halle; S. 6-8; Halle

Haubl, R. / Voß, G.G. (2009): Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen. In: Positionen. Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt. S. 1-8. Kassel: kassel university press

Ochs, M. / Orban, R. (2012): Gelingende Kooperation gestalten als ein Kernkonzept systemischen Arbeitens. In: Kontext 2/2012; S. 154 – 166; Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Retzer, A. (2012): Miese Stimmung. Eine Streitschrift gegen positives Denken. Frankfurt am Main: Fischer-Verlag

Schmidt, G. (2013): Menschen erschöpft. Organisationen erschöpft. – Führung, was nun? Vortrag im Rahmen der Reihe "Leadership Revisited" der Heitger Consulting. Group of Experts. Wien

Zwack, J. / Nöst, S. / Schweitzer, J. (2009): Zeitdruck im Krankenhaus. In: Arzt und Krankenhaus 3/2009, S. 68-75. Melsungen: Bibliomed

Korrespondenzadresse:

Frank Germann
Diplompädagoge, Systemischer Therapeut, Supervisor und Coach (DGSF)

Erziehungshilfeverbund der PSW GmbH
Hans-Dittmar-Straße 10
06118 Halle

Tel. 0345 / 52 50 9000
e-mail: fgermann@paritaet-lsa.de