

# Überleben in der Sozialen Arbeit

## - Kurzfassung -

Die gegenwärtigen Arbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit drängen immer mehr Praktikerinnen und Praktiker zu der Frage, wie sie eigentlich unter solchen Bedingungen unbeschädigt überleben – und gleichzeitig sinnvolle Arbeit leisten können. Dazu thesenhaft einige Denkanstöße und Anregungen (eine ausführlichere Fassung steht unter: [www.socialnet.de/materialien/184.php](http://www.socialnet.de/materialien/184.php), nähere Ausführungen zu einzelnen Aspekten finden sich außerdem unter: [www.franz-josef-krafeld.de](http://www.franz-josef-krafeld.de)):

### **1. Auch Soziale Arbeit ist fremdbestimmte Lohnarbeit.**

Gerade da, wo man beruflich unmittelbar mit Menschen zu tun hat, steht natürlich immer wieder als Anspruch im Raum, diesen Menschen möglichst optimal zu helfen. So wichtig solche Motivation ethisch sein mag, so wirklichkeitsfremd ist sie gleichzeitig als Maßstab praktischen Handelns.

Soziale Arbeit ist - das mag einem passen oder nicht -, letztlich in unserer Gesellschaft wie jede andere Erwerbsarbeit fremdbestimmte Arbeit (allerdings eine, die vergleichsweise relativ viele Freiheiten der Einmischung, der Selbstgestaltung und Selbstentfaltung lässt). Und für fremdbestimmte Arbeit in einer kapitalistisch ausgeformten Gesellschaft gelten nun mal ganz andere Prioritäten als "ausgerechnet" die Bedarfe von solchen Menschen, die auf Unterstützung angewiesen sind. Im Gegenteil: Beides entwickelt sich gegenwärtig immer mehr auseinander.

### **2. In Zeiten struktureller Überlastung wird Prioritätensetzung zur zentralen Schlüsselkompetenz.**

Wenn eigentlich für die Klienten viel mehr getan werden müsste, als mit den vorhandenen Ressourcen geleistet werden kann, dann führt die verbreitete Haltung, vieles gleichermaßen für wichtig oder gar für unbedingt notwendig zu halten, fast zwangsläufig in irgendeine Form von Kollaps.

Denn wenn nicht alles geht, dann geht nicht alles – allenfalls dürftig und schlecht. Die einzige Alternative ist: Konsequenz Prioritäten setzen! Und Prioritäten setzen heißt nicht nur zu entscheiden, was oben ansteht, sondern ebenso, was nachrangig ist, was ganz unter den Tisch fallen muss oder was nur noch ganz oberflächlich oder nur zum Schein gemacht wird. Und solche Entscheidungen fallen natürlich besonders schwer, wo es direkt um Menschen geht.

Ob etwas gestrichen werden muss, dafür spielt dann allein die *Relation* der Wichtigkeit eine Rolle: Was ist im Abwägen *gegeneinander* wichtiger oder unwichtiger? Und vor allem: Wo scheint der Einsatz der beschränkten Mittel letztlich effizienter?

Wer dagegen meint, dass das nicht ginge, weil alles unverzichtbar sei und immer wieder neue Aufgaben hinzu kämen, überlässt sich letztlich ohnmächtig und frustriert wild wuchernden "schicksalhaften" Entscheidungsprozessen. Aber in jeder Lebenssituation gilt: Wer sich nicht als Subjekt *fühlt*, sondern als ausgeliefertes Opfer, hat keine Auge für Veränderungschancen.

Im Übrigen ist es aber auch sachlich nicht haltbar zu behaupten, nichts sei unverzichtbar. Man sehe sich nur die vielen frustrierten und resignierten Kollegen an - und was für die alles verzichtbar ist, ohne ihren Job zu verlieren. Also sind doch bedeutende Spielräume da! Und solche zu nutzen, das sollte man wirklich nicht den inaktiven Kollegen überlassen.

### **3. Prioritätensetzungen haben Ansprüche anderer einzukalkulieren**

An Fachkräfte Sozialer Arbeit werden üblicherweise von unterschiedlichsten Seiten Ansprüche gestellt. Da gibt es "gute" und "problematische", vor allem aber umsetzbare und realitätsfremde. Solch realitätsfremde Ansprüche kommen besonders häufig von denen, die sich selbst an der Bewältigung entsprechende Aufgaben überhaupt nicht beteiligen (wollen). Prioritätensetzungen sollten also auch immer Eigenleistungen anderer Beteiligter zu berücksichtigen. Wer das nicht tut, riskiert, dass Forderungen sich nicht auf das "Machbare" herunter brechen lassen und man sich immer wieder als getriebenes Opfer fühlt – statt als Subjekt eigenen Handelns.

### **4. Extremsituationen sind Ausnahmesituationen**

Extremsituationen sind Situationen, die außergewöhnliches Handeln erfordern. Aber Extremsituationen sind natürlich nur Extremsituationen, so lange sie seltene Ausnahmesituationen bleiben. Wo es dagegen längst normal geworden ist, tagtäglich mit Überlastungen umzugehen, das ist das keine Extremsituationen mehr. Da müssen dann zu knappe Ressourcen verantwortungsvoll aufgeteilt werden – statt immer wieder private Ressourcen selbstausbeutend zuzuschießen. Und das heißt: Die aktuellen Prioritäten so zu ändern, dass schweren Herzens eine Umwandlung etlicher bisheriger Prioritäten in Posterioritäten (also in nachrangig oder gar nicht mehr zu erledigende Angelegenheiten) erfolgt – sei es gemeinsam und offen oder auch einzeln und versteckt.

Die Praxis aber ist eher, dass jenes immer wieder beschworene christliche Leitmotiv "Du sollst den Nächsten lieben wie dich selbst" missverstanden wird als moralischer Druck. "... wie dich selbst" heißt aber: "Nicht mehr – und nicht weniger!" Selbstlosigkeit wurde nur daraus gemacht!

### **5. Sachzwänge entpuppen sich immer als Machtzwänge.**

In der Sozialen Arbeit unbeschädigt durchzuhalten, das verlangt also die Abkehr von zentralen Ideologien in diesem Arbeitsfeld. Eine der zentralen ist gegenwärtig das dauernde Gerede von angeblichen Sachzwängen und angeblicher Ressourcenknappheit. Beide sind aber Entscheidungen und Prioritätensetzungen, die Menschen getroffen haben – und ändern könnten. Sie als "gottgegeben" zu behandeln, zeigt Einverständnis – oder Resignation. Und beides ist schlecht!

Nach dem Capability Approach (dem Befähigungsansatz) sind vier Ebenen letztlich entscheidend für eine tatsächliche Entfaltung von Befähigungskompetenz:

- die *realen* Verwirklichungschancen
  - aufgrund gesellschaftlicher Bedingungen
  - aufgrund eigener Fähigkeiten
- die eigenen subjektiven Selbstwirksamkeits*gefühle*
- wertschätzende Beziehungen
- Anerkennungsquellen im eigenen Umfeld.

#### **6. Soziale Arbeit soll nicht "Probleme lösen", sondern sich nur *begrenzt* einmischen.**

Auch Klientinnen und Klienten Sozialer Arbeit sind letztlich *Subjekte* ihres Lebens – und auch als solche ernst zu nehmen. Letztendlich liegt es in deren Hand, was sie aus ihrem Leben machen und wie – selbst unter extrem belastenden, sogar unter unmenschlichen Lebensbedingungen. In der Praxis ist aber immer noch jener Typus von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern sehr verbreitet, der selbstverständlich davon ausgeht, *besser* zu wissen, was für die Klientinnen und Klienten gut ist – und was nicht. Und die dann immer wieder völlig konsterniert, überrascht oder gar persönlich enttäuscht reagieren, wenn es dann nicht so läuft, wie sie sich das ausgemalt hatten. Zumindest solche Frusts, solche Enttäuschungen gutgemeint übergestülpter Fürsorge kann, ja, sollte man sich ersparen. Schließlich ändern sich Menschen meist nur dann, wenn sie *selbst* für sich einen Sinn darin sehen.

Soziale Arbeit soll und kann nicht wirklich "Probleme lösen". Ihre Aufgabe ist immer lediglich eine begrenzte Einmischung in Anliegen und Probleme anderer. Und Soziale Arbeit ist für das verantwortlich, was sie *selbst macht* – oder was sie versäumt. Aber sie ist nicht verantwortlich dafür, welche Wege ihre Klienten nehmen. Das verlangt allerdings einen wirklich durchgreifenden Perspektivenwechsel von Defizit- und Devianzorientierungen zu konsequenter Ressourcen- und Kompetenzorientierung. Und das kann nebenbei psychisch ungemein entlasten!

#### **7. Entscheidend ist nicht der Bedarf, sondern sind immer die Wirkungschancen.**

Immer wieder heißt es, dass hier oder dort unbedingt etwas getan werden müsse. Oft sind dann aber kaum oder gar keine Voraussetzungen dafür gegeben. Und das haben nicht selten sogar ausgerechnet die zu verantworten, die schnelles Handeln fordern. Gerade in Zeiten knapper Ressourcen hat aber Soziale Arbeit besonders darauf bedacht zu sein, ihre begrenzten Ressourcen auch möglichst *wirkungsvoll* einzusetzen. Und *Bedarf* und *Wirkung* sind was sehr Verschiedenes. Und die Wirkung hängt meist nicht nur von den Ressourcen ab, sondern oft noch weit mehr davon, ob alle Beteiligten relevante Ressourcen und Engagements mit einbringen – und nicht nur darauf setzen, dass andere "das schon machen werden".

#### **8. Soziale Arbeit braucht Optimisten.**

Lt. Gallup betreiben nicht mal 15% aller Deutschen ihren Beruf engagiert. Auch in der Sozialen Arbeit gibt es ja eine lange Tradition von resignativen und lähmenden Jammerkulturen derer, die "gerne was tun würden, wenn man sie nur ließe". Alle kennen sie!

Die Resilienzforschung hat demgegenüber immer wieder gezeigt, wie wichtig es gerade auch für Menschen in extrem schwierigen Lebensphasen ist, sich immer als *Subjekte* ihres Lebens zu empfinden, als Subjekte, die die Fähigkeit und Chance haben, selbst mit Extrembelastungen und Extrembedrohungen sehr unterschiedlich umzugehen. Wer da zum Pessimisten wird und für sich keine sinnvollen Handlungschancen mehr sieht, verzichtet mit solcher Sichtweise letztlich also auf Einmischungs- und Veränderungsmöglichkeiten – so klein die auch sein mögen. Optimisten umgekehrt verfügen selbst in Extremsituation über ein Selbstwirksamkeitsgefühl, das ihnen letztlich Mut und Kraft gibt, selbst schlimmste Situationen möglichst "gelingend" (Thiersch 1986) zu bewältigen. Überraschenderweise scheint es dabei gar nicht entscheidend zu sein, wie realistisch oder unrealistisch optimistische Einschätzungen oder Selbstwirksamkeitsgefühle sind.

Ein Letztes dazu: Die Forschung zu Resilienzkompetenzen hat immer wieder gezeigt, wie zentral für den Erfolg verlässliche und stabile Bezugspersonen sind (und man nicht als "lonesome rider" agiert). Ideal ist natürlich, wenn man sich von einem Team getragen und von Vorgesetzten verstanden fühlt. Aber oft ist dem ja nicht so. Und erst zu warten, bis man alle überzeugt hat, das würde oft den Start zu Veränderungen auf den St. Nimmerleinstag verschieben. Viele wirksame Veränderungen beginnen in der Praxis bei einer einzigen Person, bei dir.

**Erscheint** im Frühjahr 2015 im TOA-Magazin - Fachzeitschrift für Täter-Opfer-Ausgleich