

Flüchten oder Standhalten? Chancen und Nöte sich für eine menschenorientierte Soziale Arbeit zu engagieren! – Ein Werkstattbericht

Unter dem Titel „Flüchten oder Standhalten?“ veranstaltete die Gilde Soziale Arbeit e. V. in Kooperation mit ver.di, Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft am 02./03.März 2018 in Berlin ein Werkstattgespräch. Die Teilnehmer*innen kamen aus Berlin, Hamburg, München, Dresden und dem Landkreis Kyffhäuserkreis. Gegenstand des Expertengesprächs war die Arbeitssituation in den Allgemeinen Sozialen Diensten der Jugendämter und die Diskussion von Handlungsoptionen, zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und dem Erhalt der beruflichen Identität. Als Inputgeber nahm daran teil Frau Dr. Marie-Luise Conen, als kritische Beobachterin der aktuellen Praxis in den Jugendämtern, Herr Prof. Dr. Andreas Polutta mit einer wissenschaftlichen Sicht auf die Praxis und Frau Heike Schlitzio-Jahnke, Regionalteamleiterin im Regionalen Sozialdienst (RSD = ASD) des Bezirks Mitte in Berlin, die über die aktuelle Situation der Sozialen Dienst der Jugendämter in Berlin berichtete. Ausgehend von Fritz Schütze „Sozialarbeiter*innen würden den Zugzwängen und dem vielfältigen Druck des hoheitsstaatlichen Verwaltungs- und Herrschaftsapparats weniger schutzlos ausgeliefert sein, wenn sie ihre unabweislichen hoheitsstaatlichen Verwaltungs- und Herrschaftsaufgaben aktiv und beherzt, staatskritisch, organisationskritisch und selbstkritisch angehen und gestalten würden.“ (Fritz Schütze 1996), wie im Einladungsflyer zitiert, berichteten die Berliner Kollegen*innen darüber, wie es ihnen gelang, Öffentlichkeit herzustellen und auf ihre untragbare Situation aufmerksam zu machen. Ergebnis war die Erstellung eines Maßnahmenplans zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit der Berliner Jugendämter. Allerdings berichteten sie aber auch, dass die Umsetzung an etlichen Punkten noch der Realisierung harrt. Schon früh in der Debatte zeichnete sich ab, dass die Herstellung von Öffentlichkeit nicht hinreichend ist für die Verbesserung der Arbeitssituation, aber notwendig. Vielerorts wird die Fachkräftegewinnung als zentrale Aufgabe gesehen. So waren zum Zeitpunkt des Werkstattgesprächs in Berlin von insgesamt 866 Stellen im RSD 133 Stellen unbesetzt. Allerdings kamen angesichts der hohen Fluktuation Zweifel auf, ob es mit der Fachkräftegewinnung getan ist, auch wenn es wie z. B. in Berlin und Hamburg inzwischen durchaus professionelle Einarbeitungskonzepte gibt. Aber was nutzt die beste Einarbeitung, wenn die Arbeitsbedingungen nicht entscheidend verbessert werden, Sozialarbeiter*innen eine ihrer beruflichen Identität entsprechende Arbeitswelt vorfinden. Wenn Managerialismus und Bürokratisierung die Tätigkeit in den ASD bestimmen und wie in München, so wurde berichtet, Beziehungsarbeit als Gegenstand behördlicher sozialer Arbeit in Abrede gestellt wird, wird die berufliche Identität der sozial Arbeitenden in den Jugendämtern weiter beschädigt. Ob die auch im Verlauf des Werkstattgesprächs immer wieder erhobene Forderung nach einer besseren Vergütung dem Problem in den sozialen Diensten der Jugendämter Abhilfe schaffen kann darf bezweifelt werden. Die Anpassung der Vergütung an andere pädagogische Berufe mit Hochschulausbildung, z. B. Lehrer*innen ist gerechtfertigt, aber nicht wegen der schweren Arbeitsbedingungen, sondern wegen der herausragenden Bedeutung der Tätigkeit für die jungen Menschen und ihre Familien und damit für die gesellschaftliche Bedeutung Sozialer Arbeit.

Ausgehend von widersprüchlichen Gleichzeitigkeiten, die die Bedingungen sozialpädagogischer Fachlichkeit im ASD bestimmen beschäftigte sich der Input von Andreas Polutta mit der Frage, wie die sozial Arbeitenden mit dem ausgeliefert sein (Fritz Schütze) umgehen können. Er ging dabei davon aus, dass der Umgang mit widersprüchlichen Gleichzeitigkeiten für den ASD konstitutiv ist und deshalb individuell, strukturell und institutionell gerahmt und abgesichert sein muss. Die Widersprüche der Profession sind hinlänglich bekannt, die parallele Orientierung an Recht und Verwaltung einerseits und an der individuellen und eigensinnigen Lebenspraxis der Leistungsadressat*innen andererseits, das doppelte Mandat von Kontrolle und Hilfe und der ASD als Dienstleister und Handelnder unter kritischer öffentlicher Beobachtung. Wo bleibt da der Raum für

eine menschenorientierte soziale Arbeit, fragten sich die Diskutant*innen. Der ASD wird zerrieben zwischen der Anforderung an die eigene Fachlichkeit und den politischen Erwartungen. Andreas Polutta sah allerdings keinen Grund nur schwarz zu sehen. Er sah sowohl Flucht aus dem ASD als auch Flucht in den ASD. In vier Schlaglichtern zeigte er mögliche Wege zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen auf, sehr wohl berücksichtigend, dass die Paradoxien nicht auflösbar sind.

Im ersten Schlaglicht verwies er auf die Chancen, Raum zugeben, dass das Erfahrungswissen der „alten Hasen“ und das Innovationspotential der Berufseinsteiger produktiv genutzt werden können. Das muss organisiert und institutionell abgesichert werden. Aus seinen Forschungen arbeitete er die Bedeutung von Peer-Learning-Arrangements für die von ihm so bezeichneten „Berufsnovizen“ heraus. Auch dafür müssen Möglichkeiten zur Verfügung gestellt und eingeräumt werden. In der Diskussion führte das zur Forderung, das fast überall abgeschaffte frühere Anerkennungsjahr vor Erlangung der staatlichen Anerkennung wieder einzuführen.

Im zweiten Schlaglicht verwies Andreas Polutta auf die widersprüchliche Gleichzeitigkeit von der Orientierung am Controlling und der Orientierung am Einzelfall in der Fallarbeit bei der Arbeit mit Hilfeplanziele. Er verwies auf die gegenläufigen Logiken im Umgang mit Hilfeplanziele. Während der pädagogische Prozess der Hilfeplanerarbeitung und -überprüfung immer einer Dynamik unterliegt, ja geradezu von der Dynamik lebt, handelt es sich beim operativen Controlling um einen statischen Akt. Seine Forderung, beide Prozesse zu trennen, traf auf Zustimmung. Wirkungen des Handelns, die durch den Hilfeplan überprüft werden sollen, führen wegen der widersprüchlichen Gleichzeitigkeit beider Akte allzu häufig dazu, dass es darum geht festzustellen ob die Klienten funktionieren. Es muss aber darum gehen, zu prüfen ob die Hilfe funktioniert. Wegen des mit der Hilfeplanung und der Leistungsgewährung verbundenen Machtaspekts, so ist zu vermuten, kehrt sich das Verhältnis um. Es wird häufig nicht geprüft ob die Hilfe funktioniert, sondern die Leistungsadressaten.

Das dritte Schlaglicht betrachtete die oft diffuse Konfrontation der Fachkräfte beim Nachweis der Wirksamkeit im Rahmen einer sozialräumlichen Zuständigkeit. „Bei einer sozialräumlichen Zuständigkeit von Fachkräften im ASD im Rahmen von sozialräumlichen Wirkungszielbesprechungen entsteht das legitimatorische `Problem´, dass sich Fachkräfte oder Einrichtungen dafür rechtfertigen müssen, dass in `ihrem Sozialraum´ bestimmte Fälle, Risiko- oder Problemgruppen vorhanden und deshalb die Hilfebedarfe/ Kosten dort höher sind“, so Andreas Polutta. Bezogen auf die Sozialraumorientierung wirkungsorientierter Steuerung stehen viele sozial Arbeitende vor der widersprüchlichen Gleichzeitigkeit von lokaler Expertise und der „Verantwortlich-Machung“ für die sozialräumlichen Kennzahlen. Das führt dazu, dass es für die Fachkräfte unklar bleibt, welche Konsequenzen für die Einzelfallentscheidung die auf aggregierter Ebene angestrebte wirkungsorientierte Steuerung haben. Auch das, so bestätigten die Expert*innen, führe zu einem Verlust der beruflichen Identität und beschädige die Attraktivität der Arbeit im ASD.

Um die Personalentwicklung im ASD zwischen Kompetenzorientierung und Verwaltungslogik ging es Andreas Polutta im vierten Schlaglicht. Seine Forderung, Personalentwicklung im ASD als die Gestaltung von „Lernarrangements und Bildungsprozessen zu verstehen und zu unterstützen“ fand einhellige Zustimmung. Dazu zählen die institutionelle und organisatorische Absicherung von Praxisanleitung, Trainee-Programmen und Supervision, mehr Gestaltungsspielräume für die Fachkräfte und die Ermöglichung von reflektiertem Peer-Learning, institutionell gesicherte Orte zur Vergewisserung über Paradoxien in der täglichen Arbeit, mehr kooperative Forschungsprojekte von Praxis und Hochschulen, Intensivierung des Dialogs und Austauschs zwischen ASD und Freien Trägern, Unterstützung des Transferprozesses zwischen ASD und Jugendhilfeplanung, Raum zur fortlaufenden Thematisierung und Entwicklung professioneller Ethik und fachlicher Haltung und die offensive Thematisierung der Spannungsfelder einer professionellen Organisation und der zur Verfügung stehenden Handlungsoptionen.

Eine wesentliche Aufgabe zur Bewältigung des Fachkräftemangels in den sozialen Dienst der Jugendämter wird deshalb in der Fähigkeit der Führungskräfte liegen, eine „Unternehmenskultur“ zu schaffen, die den Fachkräften die Möglichkeit sichert, die Bewältigung mit den nicht auflösbaren Paradoxien ihrer Tätigkeit zu sichern.

Einen anderen, kritischen Zugang zum Werkstattgegenstand ermöglichte Marie-Luise Conen, die sich auf ihre Erfahrungen als Beraterin, Therapeutin und Fortbildnerin bezog. Ausgangspunkt war der Klassiker der 1970er Jahre von Horst Eberhard Richter (1973) „Flüchten oder Standhalten“. Sie zitierte: „Niemand sollte den ängstigenden Druck der materiellen und psychischen Zwänge unterschätzen, denen sich viele aussetzen, die ... einen Ausbruch aus ihren ursprünglichen eingegengten Arbeitssituationen wagen. Sie müssen erst ein Stück Isolation ertragen, ehe sie sich die Möglichkeit zu mehr Kooperation nach außen und – parallel dazu – zu vollständigeren Entfaltung ihrer eigenen Kräfte verschaffen können.“ (S. 256) Sie konstatierte einen Mangel an Selbstreflexion und Selbsterfahrung und daraus resultierend eine brüchige professionelle Identität, ausgelöst durch die Erosionskrise des Sozialen, verbunden mit einer nicht endend scheinenden Reformwut, die auf breiter Basis zu Verunsicherung führt. Vor was flüchten die Fachkräfte trotz des Fachkräftemangels und wohin flüchten sie? Sie flüchten vor der Verunsicherung und der Hoffnungslosigkeit, der sozialen Erosion etwas entgegensetzen zu können. Die Wandlungsprozesse machen vielen Angst, sie bedrohen die persönliche Stabilität, sie wirken destruktiv auf berufliche Laufbahnen und persönliche Lebensgestaltung. Soziale Arbeit ist eine Arbeit wie jede andere auch geworden. In der Folge mit der Reduzierung der Loyalität gegenüber den Institutionen und den Klient*innen. Eine Mischung aus großer Hoffnungslosigkeit und der Suche nach hoffnungsmachenden innovativen Konzepten prägt die Haltung und das Verhalten vieler Fachkräfte. Hoffnungslosigkeit wird zur gemeinsamen Haltung von Sozialarbeiter*innen und ihren Klient*innen.

Die Bereitschaft sich zu beteiligen, ist nach wie vor vorhanden, viele Fachkräfte sehen aber keine Möglichkeiten, das zu tun. Immer häufiger stellen sich die Fachkräfte die Frage: Wie lange will ich Helfer sein? Der Druck auf die Fachkräfte in Folge der Kinderschutzhysterie ist gewachsen, das gilt sowohl für die Erhöhung der Schlagzahl, als auch für die Erhöhung der Kontrolldichte, begleitet von hoher Arbeitsverdichtung, Verringerung der Freiräume im ASD, der Erfahrung, dass die Arbeit im Rahmen der Arbeitszeit nicht mehr zu schaffen ist. Das wiederum führt dazu, dass die Verantwortung für die Veränderung der Klient*innen den Fachkräften zugeschrieben wird und sich der Druck erhöht, schnelle Effekte bei den Leistungsadressat*innen zu erzielen. Das sind die Gründe warum viele Fachkräfte nach Nischantätigkeiten, nach Spezialisierung oder nach Aufgaben suchen, die individuellen Vorlieben entsprechen. Andere reduzieren ihr Engagement am Arbeitsplatz, gehen in die innere Kündigung. Innere Kündigung ist die Entscheidung, den Arbeitsplatz nie mehr zu wechseln. Weitere beobachtbare Strategien sind das Umgehen von Vorgaben und subtile Formen des Widerstandes, nach dem Motto „Papier ist geduldig“ oder Vorschriften sind dazu da, herauszufinden, wie man trotzdem arbeiten kann. Gefordert ist die Wiederentdeckung des Eigensinns der Fachkräfte und der Klient*innen als Bestandteil Sozialer Arbeit und „Respektlosigkeit“ gegenüber (auch eigenen) Ideen, Diagnosen und Dokumentationen.

„Respektlosigkeit“, die Wiederentdeckung des Eigensinns und „Ungehorsam“ können die Ambivalenz von Hoffnungslosigkeit und Hoffnung bewältigbar machen, allerdings nur als kollektive Akte. Dazu gehört auch die Dominanz des Erfahrungswissens als reflektierte Erfahrung zu begreifen. Wie sonst kann die rechtlich geforderte individuelle Einzelfallentscheidung der Leistungsgewährung gegen erfahrungsbasiertes Routinehandeln durchgesetzt werden? Die Dominanz der Machtoption der Professionellen im Jugendamt muss enttabuisiert werden, die Dominanz der Kontrolle ersetzt werden durch die Dominanz der Beratung und Hilfe. Die Lösung des Fachkräftemangels liegt nicht ausschließlich in verstärkten Anstrengungen der Personalrekrutierung, sondern in der Rückbesinnung auf die Identitätskategorien Sozialer Arbeit, Beratung und Hilfe, in der Konzentration auf die Klient*innen und nicht in der Konzentration auf das Verwaltungshandeln. Das erfordert ein stärkeres Engagement der Fachverbände und Gewerkschaften. Notwendig erscheint die Organisation einer Bewegung für mehr Fachlichkeit und mehr Achtung vor dem Eigensinn Sozialer Arbeit. Dazu

gehört selbstverständlich auch eine angemessene Vergütung, die als Würdigung der verantwortungsvollen und herausfordernden Tätigkeit begriffen werden kann. Sie allein wird allerdings nicht ausreichen, die Personalprobleme in den ASD zu lösen. Hinzukommen muss die Verbesserung der Strukturbedingungen in den Jugendämtern. Warum wurde bisher eine Fallzahlenbegrenzung im ASD nicht Gegenstand von Tarifverhandlungen, wurde gefragt. Die Gewinnung der Öffentlichkeit durch Verstärkung der Medienpräsenz wurde in der Diskussion ebenfalls als dringlich gesehen. Medienpräsenz nicht nur in von Form der Imagekampagne der Bundesarbeitsgemeinschaft der Landjugendämter „Das Jugendamt. Unterstützung, die ankommt.“, die für die Lösung der Probleme im ASD, wenig hilfreich war, sondern zur Skandalisierung der realen Verhältnisse in den Jugendämtern. Erforderlich ist ein stärkeres Engagement der Fachkräfte innerhalb und außerhalb der Institution ASD.

Es blieb in der Debatte offen, worin das Problem des Fachkräftemangels wirklich liegt. Es wurde darauf verwiesen, dass es viele an sozialen Fragen Interessierte gäbe, die ihren Tätigkeiten in Wirtschaftsbetrieben überdrüssig sind, aber kaum Angebote der Hochschulen, die diesen Interessierten einen Berufsumstieg ermöglichen ohne den Lebensstandard komplett aufgeben zu müssen. Es gibt kaum Hochschulangebote für Vollzeitarbeitende, die aber mit ihrer Lebenserfahrung eine Bereicherung für die Soziale Arbeit sein könnten. Kritik wurde auch laut an der derzeitigen modularisierten Ausbildung an den Hochschulen. Die Studierenden und Berufsanfänger haben zu wenige Möglichkeiten den Umgang mit den Ambivalenzen Sozialer Arbeit zu erlernen, zumal das Anerkennungsjahr zum Erwerb der staatlichen Anerkennung weggefallen ist. Die Wiedereinführung des Anerkennungsjahres könnte die dringend notwendige Begegnung zwischen der ASD-Praxis und der Ausbildung wieder vertiefen. So könnte die Praxis mehr Impulse für die Ausbildung geben und die Hochschulen mehr Impulse für die ASD-Praxis.

Als Fazit bleibt festzuhalten, die (Wieder-)Herstellung der brüchig gewordenen Berufsidentität scheint die herausragende Aufgabe zur Lösung der Probleme im ASD. Eine Aufgabe, der sich die Hochschulen, die Fachverbände und Gewerkschaften gemeinsam mit den Fachkräften stellen müssen. Eine einfache, eindimensionale Lösung wird es nicht geben. Wenn die betroffenen Fachkräfte mit Unterstützung der Fachverbände und Gewerkschaften ihre Stimmen nicht erheben, werden die Bürokratisierung der Arbeit im ASD und die Dominanz der einseitigen Orientierung an der Verwaltungslogik zu Lasten der Klient*inneninteressen sich weiter verfestigen und die (Personal)Probleme im ASD sich weiter verschärfen.