

# Fachliche Anforderungen in der Sozialen Arbeit und die organisationalen Bedingungen ihrer Bewältigung

## PROF. DR. BARBARA LOCHNER

Professorin an der HS Fulda für das Fachgebiet Sozialmanagement; Arbeitsschwerpunkte: Kinder- und Jugendhilfeforschung, Theoretische Grundlagen pädagogischer Professionalität, Arbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit.  
<https://www.hs-fulda.de/sozialwesen/>

## DR. DES. SARAH HENN

Master of Education, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Wuppertal, Fachgebiet Sozialpädagogik mit dem Schwerpunkt sozialpolitische Grundlagen; Arbeitsschwerpunkte: Kinder- und Jugendhilfeforschung, Teamarbeit und professionelle Kooperation in der Sozialen Arbeit.  
<https://www.erziehungswissenschaft.uni-wuppertal.de>

## DR. CHRISTIANE MEINER-TEUBNER

M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsverbund DJI/TU Dortmund in der Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik sowie wissenschaftliche Referentin im DJI im Projekt Nationale Bildungsberichterstattung; Arbeitsschwerpunkte: Strukturen der Kindertagesbetreuung, Sozial- und Bildungsberichterstattung, Lebenslagen von Geflüchteten.  
<https://www.dji.de>  
<http://www.akjstat.tu-dortmund.de>

Die Frage, wie Arbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit angemessen gestaltet werden können, um Fachkräfte zu motivieren und aktiv zu binden, ist aus mindestens zwei Gründen hoch relevant: Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels sowie der steigenden Beschäftigtenzahlen, die etwa für den Bereich der Kinder- und Jugendhilfe empirisch gut belegt sind (Fuchs-Rechlin/Schilling 2018), deutet sich erstens an, dass der Mangel an qualifizierten Fachkräften in vielen Feldern der Sozialen Arbeit zunehmen wird. Zweitens gilt die kontinuierliche, stabile Arbeitsbeziehung zwischen den professionellen Fachkräften und ihren Adressat\*innen als einer der wenigen empirisch gesicherten Befunde für den Erfolg und die Wirksamkeit sozialpädagogischer Interventionen (Albus/Greschke et al. 2010).

Entsprechend sind managerialistische Organisations- und Personalpolitiken, die vorrangig auf unternehmerische Flexibilität und Standardisierungsprozesse setzen und auf die Fachkräfte einen kontrollierenden und »wirtschaftlich-organisationalen« (Ziegler, 2013, S. 30) Druck ausüben, als problematisch einzuordnen. Sie können sich sowohl auf die Gesundheit als auch auf die Motivation und die Organisationsbindung der Beschäftigten negativ auswirken (Eichinger 2009; Mohr 2013, S. 40f).

Um einen nachhaltigen Wandel der Personalpolitik in der Sozialen Arbeit zu fördern, ist es entsprechend notwendig,

sich gezielt mit den fachlichen Anforderungen der Sozialen Arbeit auseinanderzusetzen und zu klären, inwieweit die gegebenen Rahmenbedingungen ihre Bewältigung unterstützen oder hemmen. Die Studie »Arbeitsbedingungen als Ausdruck gesellschaftlicher Anerkennung Sozialer Arbeit« (Henn/Lochner/Meiner-Teubner 2017) leistet einen Beitrag dazu, indem statistische Daten zu den Arbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit aus dem Mikrozensus 2012 und die Qualität der Arbeitsbedingungen aus dem DGB-Index Gute Arbeit 2012-2014 trianguliert wurden. Die Studie bildet die Grundlage der folgenden Ausführungen.

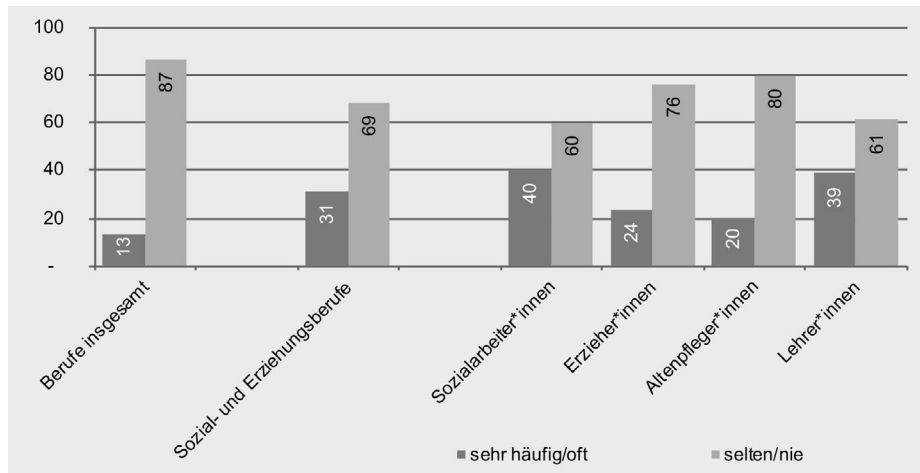


Abb. 1: Wie häufig kommt es bei Ihrer Arbeit zu Konflikten oder Streitigkeiten mit Kund\*innen, Klient\*innen oder Patient\*innen? (Anteil in %)

Für die Untersuchung wurde zwischen dem vertraglich geregelten Arbeitsverhältnis, den tätigkeitsinhärenten fachlichen Anforderungen und den organisationalen Rahmenbedingungen differenziert und die Daten der Berufsgruppe »Soziale Arbeit« mit anderen Berufen aus dem Sozial- und Erziehungsbereich sowie der gesamten Stichprobe verglichen. In diesem Beitrag geht es nun um die fachlichen Anforderungen und die Bedingungen ihrer Bewältigung, während wir auf die Aspekte des Anstellungsverhältnisses (Einkommen, Teilzeit, Befristung etc.) an anderer Stelle eingegangen sind und ihre Relevanz für die Bindung, die Zufriedenheit und das gesundheitliche Wohlergehen der Mitarbeiter\*innen aufgezeigt haben (Henn/Lochner/Meiner-Teubner 2018; Lochner 2018).

### Fachliche Anforderungen der Sozialen Arbeit

Soziale Arbeit ist im professionstheoretischen Sinne ein »besonderer« Beruf, da mit ihr spezifische Handlungsanforderungen und -logiken verbunden sind. Die Komplexität sozialpädagogischen Handelns als Schnittstelle von Fürsorge/Care, Beratung, Interessenvertretung, Kontroll- und Bildungsauftrag ergibt sich aus der prinzipiellen Allzuständigkeit für Probleme der Alltagsbewältigung im Kontext und in Abhängigkeit von staatlichen Steuerungsprozessen, dem sog. doppelten Mandat sowie der Nichtstandardisierung

professionellen Handelns und dem damit verbundenen »Technologiedefizit« (Galuske 2005, S. 35f). Die Ungewissheit, die sozialpädagogischen Handlungsverläufe inhärent ist, sowie der hohe Anspruch an die Beziehungsgestaltung zwischen vertrauensvoller Nähe und sachlicher Distanz begründen die Professionalisierungsbedürftigkeit der Sozialen Arbeit.

Der DGB-Index Gute Arbeit erfasst arbeitswissenschaftlich validierte Kriterien guter Arbeitsbedingungen und liefert so auch für die Soziale Arbeit Hinweise auf die konkrete berufliche Situation. Drei spezifische und professionstheoretisch begründete Anforderungen dieses Berufs sollen auf dieser Grundlage zunächst beleuchtet werden: die Konfrontation mit emotional schwierigen oder konflikthafter Situationen mit Adressat\*innen (1), der Umgang mit widersprüchlichen beruflichen Anforderungen (2) und die fallbezogene Gestaltung der Arbeitsbeziehung mit den Adressat\*innen (3).

(1) Interaktionen, in denen das Konfliktpotenzial relativ hoch ist, weil es um die Aushandlung alltags-, beziehungs- und hilfebezogener Perspektiven geht, die das Leben der Adressat\*innen unmittelbar betreffen, sind in der Sozialen Arbeit nicht ungewöhnlich. Entsprechend ist es nicht verwunderlich, dass Beschäftigte in Sozial- und Erziehungsberufen mehr als doppelt so oft Konflikte mit ihrem Gegenüber erleben als die Beschäftigten anderer Berufe (Abb. 1).

Auch innerhalb der Branche »Sozial- und Erziehungsberufe« berichten Erzieher\*innen und Altenpfleger\*innen deutlich seltener von Konflikten mit Adressat\*innen, während Lehrkräfte Konflikten, die emotionale Belastungen mit sich bringen können, in einem ähnlich hohen Maß ausgesetzt sind wie Sozialarbeiter\*innen. Nun wird nicht jede Beanspruchung automatisch zur Belastung. Wesentliche Faktoren dafür sind einerseits das Ausmaß, die Dauer und die Intensität, mit der die Mitarbeiter\*innen der Beanspruchung ausgesetzt sind. Zum anderen kann durch präventive Maßnahmen der Be- und Verarbeitung, die der Arbeitgeber zur

Verfügung stellt, dafür gesorgt werden, dass sich die Konflikte nicht auf das Wohlbefinden der Beschäftigten (z. B. in Form von psychischen Belastungserscheinungen oder körperlichen Beschwerden) und die berufliche Motivation niederschlagen und so die professionelle Weiterentwicklung nachhaltig behindern.

(2) Eine weitere Frage des DGB-Index Gute Arbeit lautet, wie häufig die Beschäftigten vor Anforderungen gestellt werden, die nur schwer miteinander zu vereinbaren sind. Auch hier zeigt sich ein deutlicher Unterschied zwischen den Sozial- und Erziehungsberufen und den Berufen insgesamt.

Während nur ein Drittel aller Berufsgruppen sehr häufig oder oft mit schwer zu vereinbarenden Anforderungen konfrontiert ist, betrifft dies 58 % der Sozialarbeiter\*innen (Abb. 2). Lediglich Lehrer\*innen sind noch etwas häufiger (62%) gefordert, widersprüchliche Anforderungen bewältigen zu müssen. Sozial- und Erziehungsberufe sind damit generell deutlich häufiger mit Widersprüchen konfrontiert als andere Berufe und fast die Hälfte der Sozialarbeiter\*innen, die zumindest ab und zu mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert sind, belastet das auch (46%) (Henn/Lochner/Meiner-Teubner 2018; Lochner 2018, S. 36). Die negative Wirkung widersprüchlicher Anforderungen ist damit deutlich höher als in anderen Berufsgruppen. Um diesen Befund weiter zu qualifizieren, wäre es aus einer profes-

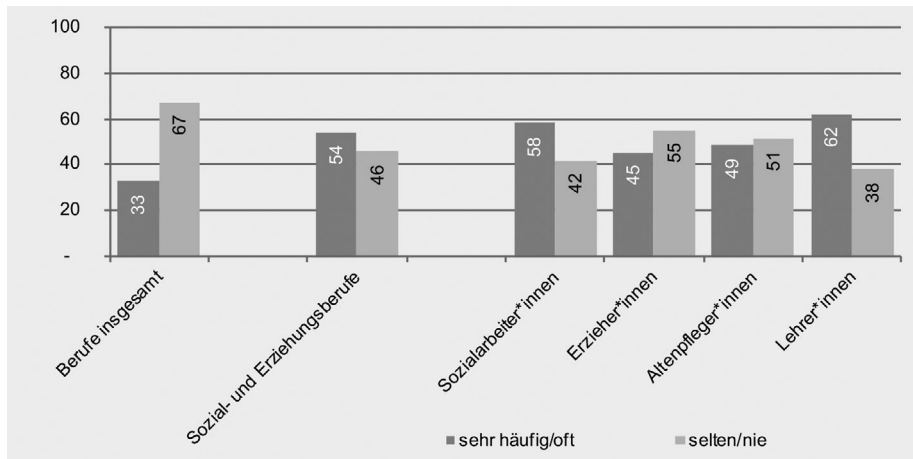


Abb. 2: Wie häufig werden bei der Arbeit verschiedene Anforderungen an Sie gestellt, die schwer miteinander zu vereinbaren sind? (Anteil in %)

sionstheoretischen Perspektive sinnvoll zu prüfen, inwieweit es sich um organisational erzeugte Widersprüche, z. B. durch Leitungs- oder Planungsmängel handelt, oder um Paradoxien professionellen Handelns (Schütze 1992), die im Handlungsfeld Sozialer Arbeit unvermeidbar sind, möglicherweise jedoch nicht ausreichend bearbeitet werden. Die enorme Belastung verweist auf einen dringenden Handlungsbedarf der Organisationen Sozialer Arbeit, hier erstens eine Klärung herbeizuführen und zweitens für eine darauf bezogene Entlastung zu sorgen, die sowohl die Struktur der Arbeitsorganisation (Informationsfluss, Mitbestimmung, Ressourcenausstattung) als auch die Reflexion der sozialpädagogischen Widersprüche (Hilfe und Kontrolle, Nähe und Distanz, etc.) beinhaltet.

(3) Wie eingangs erwähnt ist es für die professionelle Gestaltung der Sozialen Arbeit unerlässlich, dass die Fachkräfte fallbezogen agieren (Müller 2012, S. 960). Jüngere organisationstheoretische Publikationen weisen nachdrücklich darauf hin, dass in komplexen, fachlich ausdifferenzierten Arbeitsfeldern, deren Potenzial vorrangig in der spezifischen fachlichen Kompetenz der Mitarbeitenden liegt, hierarchische Organisationsmodelle ausgedient haben. Sie sollten innovations- und wissensorientierten Formen der Netzbildung weichen (Engeström 2010), in denen den Mitarbeitenden ein hohes Maß an professioneller Autonomie zugestanden wird. Für Sozialarbeiter\*innen ist der Eindruck,

dass die Adressat\*innen in der Organisation »an erster Stelle« (Mohr 2013, S. 37) stehen und sie ausreichende Handlungs- und Entscheidungsspielräume zur Verfügung haben, um fallbezogen zu handeln, entsprechend von hoher Bedeutung für Motivation und Einrichtungsbindung (ebd., S. 38).

An den drei benannten Aspekten zeigt sich, dass organisationale Rahmenbedingungen ermöglichen müssen, dass Fachkräfte der Sozialen Arbeit konflikthafte, emotional belastende und in einem professionellen Sinne paradoxe Situationen kenntnisreich und mit ausreichend Zeit bearbeiten können. Vermieden werden sollte, dass die Organisation selbst die Beschäftigten vor widersprüchliche Anforderungen stellt und der offene Austausch darüber fehlt. Außerdem ist zu prüfen, inwieweit die Beschäftigten auf der Basis ihres Fach- und Fallwissens handeln und entscheiden können.

### Organisationale Rahmenbedingungen zur Bewältigung fachlicher Anforderungen

Welche Auskunft geben die Daten des DGB-Index Gute Arbeit nun mit Blick auf diese Herausforderungen hinsichtlich der beruflichen Rahmenbedingungen? Auf drei Aspekte, die in diesem Zusammenhang relevant erscheinen, soll im Folgenden eingegangen werden: die Einschätzung des Arbeitspensums (1), das Meinungsklima innerhalb der Orga-

nisation (2) und die verfügbaren Handlungs- und Entscheidungsspielräume (3).

(1) Es ist anzunehmen, dass für eine angemessene Bearbeitung der inhaltlichen Anforderungen und der damit verbundenen Spannungsfelder ausreichende Zeitressourcen eine wesentliche Grundlage bilden. Herangezogen wird deshalb die Einschätzung der Fachkräfte dazu, ob sie zur Bewältigung ihres Arbeitspensums Abstriche bei der Qualität machen müssen. Hier zeigt der Vergleich der Berufsgruppen für die Soziale Arbeit ein verheerendes Bild: Während von den Beschäftigten insgesamt nur jede\*r Fünfte angibt, (sehr) oft Abstriche bei der Qualität der Arbeit auf-

grund des Arbeitspensums machen zu müssen, ist der Anteil in der Sozialen Arbeit mit 50 % mehr als doppelt so hoch (ohne Abbildung), was die Betroffenen überwiegend (zu 64 %) als belastend oder sogar stark belastend erleben (Abb. 3).

Mögliche Folgen können sein, dass Konflikte und Spannungen nicht ausreichend bearbeitet werden können und dadurch eine ablehnende Haltung gegenüber Adressat\*innen entwickelt wird.

(2) Zur Bewältigung der beruflichen Anforderungen und ggf. erlebter Überforderungsmomente, aber auch zur Weiterentwicklung der Organisationsprozesse im Sinne des professionellen Dienstleistungsauftrags, ist der innerorganisationaler Austausch von hoher Bedeutung. Fast die Hälfte der Beschäftigten in der Sozialen Arbeit gibt jedoch an, dass kein oder kaum ein offenes Meinungsklima in ihrer Organisation herrscht (ohne Abb.). Gerade weil dies aber eine elementare Voraussetzung für die Entwicklung einer professionellen Organisationskultur darstellt, erstaunt es wenig, dass die allermeisten der betroffenen Sozialarbeiter\*innen diese Situation als hoch belastend erleben (Abb. 4).

Während 57 % der Beschäftigten insgesamt von einem fehlenden offenen Meinungsklima (eher) weniger belastet sind, verhält sich dies bei den Beschäftigten der Sozialen Arbeit genau anders herum. Mit 69 % liegt der Anteil der Sozialarbeiter\*innen, die sich von einer solchen Situation belastet fühlen,

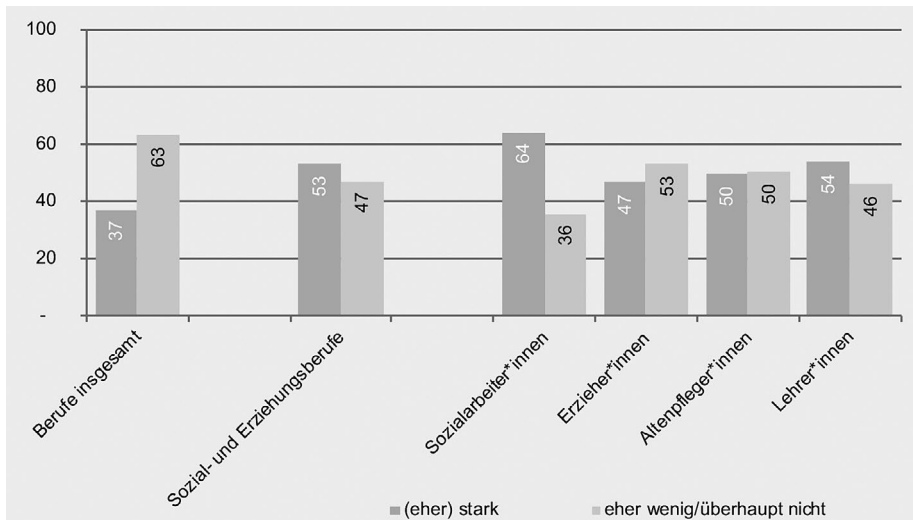


Abb. 3: Wie stark belastet Sie, dass Sie Abstriche bei der Qualität Ihrer Arbeit machen müssen, um Ihr Arbeitspensum zu schaffen? (Anteil in %)

noch deutlich über dem Durchschnitt der Sozial- und Erziehungsberufe. Hier deutet sich an, dass der professionelle kollegiale Austausch wie auch das offene Ansprechen von Schwierigkeiten zentrale organisationale Ressourcen für die berufliche Praxis der Sozialen Arbeit darstellen (Henn 2019; Lochner 2017).

(3) Daneben geht es um die Frage, wie fachlich autonom die professionellen Fachkräfte im Rahmen ihrer Arbeitsbeziehungen zu Adressat\*innen agieren und die Ausgestaltung der Unterstützungsleistung steuern können.

Diesbezüglich zeichnet der DGB-Index ein positives Bild: Sozialarbeiter\*innen geben mit 87 % häufiger als alle anderen Berufe an, dass sie in (sehr) hohem Maße ihre Arbeit eigenständig planen und einteilen können. Der professionellen Anforderung scheint in den Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit also weitgehend Rechnung getragen zu werden (Henn/Lochner/Meiner-Teubner 2017). Gleichwohl ist unter dem Eindruck der hohen Arbeitsbelastung und des nicht durchgängig vorhandenen offenen Meinungsklimas nicht zwangsläufig

davon auszugehen, dass damit ein falladäquates Vorgehen gewährleistet ist.

## Fazit

Mit den vorgelegten Ergebnissen lassen sich fachliche Anforderungen und organisationale Rahmenbedingungen der Sozialen Arbeit im Vergleich zu anderen Berufsgruppen, insbesondere zu den anderen Sozial- und Erziehungsberufen, veranschaulichen. Mit den grundlegenden professionellen Anforderungen sind die Fachkräfte in der Sozialen Arbeit stets konfrontiert. Sie müssen Konflikte aushalten und bearbeiten, widersprüchliche Anforderungen bewältigen und ihren beruflichen Auftrag unter den Bedingungen von Hand-

lungsdruck und Ungewissheit fall- und adressat\*innenbezogen ausgestalten. Die Organisationen der Sozialen Arbeit können die Fachkräfte in der Bewältigung dieser Anforderungen in einem hohen Maße unterstützen und so einerseits die professionelle Gestaltung der personenbezogenen sozialen Dienstleistung fördern und andererseits eine nachhaltige Personalpolitik im Sinne der Gesundheit und Motivation der Mitarbeiter\*innen betreiben. Insbesondere hinsichtlich der Möglichkeiten zum offenen Austausch und der fachlich, persönlich und zeitlich angemessenen Bewältigung des Arbeitsauftrags scheinen die Organisationen dem Berufsfeld der Sozialen Arbeit jedoch noch nicht ausreichend Rechnung zu tragen. Auf der Grundlage der Befunde aus dem DGB-Index Gute Arbeit deuten sich dringende Handlungsbedarfe an. Organisationen der Sozialen Arbeit sollten sich in der Umsetzung ihrer Personalentwicklungs- und -bindungsstrategien nicht auf die intrinsische Motivation und die »Aufopferungsbereitschaft« der Sozialarbeiter\*innen verlassen – denn immerhin jede\*r vierte Sozialarbeiter\*in äußert, dass er\*sie ihren Arbeitgeber wechseln würde, wenn sich eine passende Gelegenheit böte (Henn/Lochner/Meiner-Teubner 2018, S. 51).

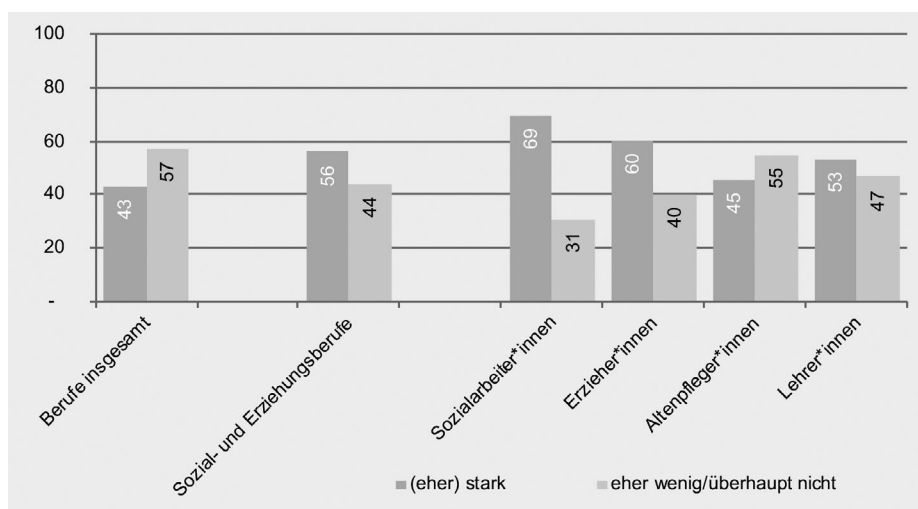


Abb. 4: Wie stark belastet Sie das Fehlen eines offenen Meinungsklimas, in dem sich jede\*r traut, Probleme auch gegenüber Vorgesetzten oder der Geschäftsführung offen anzusprechen? (Anteil in %)



## Literatur



**Albus, Stefanie; Greschke, Heike; Klingler, Birte; Messmer, Heinz; Micheel, Heinz-Günter; Otto, Hans-Uwe; Polutta, Andreas** (2010): Abschlussbericht der Evaluation des Bundesmodellprogramms «Qualifizierung der Hilfen zur Erziehung durch wirkungsorientierte Ausgestaltung der Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsvereinbarungen nach §§ 78a ff SGB VIII». Münster: Waxmann (Wirkungsorientierte Jugendhilfe, 10). Online verfügbar unter [http://www.wirkungsorientierte-jugendhilfe.de/seiten/material/wojh\\_schriften\\_heft\\_10.pdf](http://www.wirkungsorientierte-jugendhilfe.de/seiten/material/wojh_schriften_heft_10.pdf).

**Eichinger, Ulrike** (2009): Die Restrukturierung der Rahmenbedingungen Sozialer Arbeit aus der Beschäftigtenperspektive. In: *Neue Praxis. Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sozialpolitik* (2), S. 117–128.

**Engeström, Yrjö** (2010): From teams to knots. Activity-theoretical studies of collaboration

and learning at work. Cambridge: Cambridge University Press.

**Fuchs-Rechlin, Kirsten; Schilling, Matthias** (2018): Vom »Ende des Wachstums« zum »Wachstum ohne Ende«? In: *KomDat* 21 (1), S. 2–6.

**Galuske, Michael** (2005): Methoden der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. Weinheim, München: Juventa-Verl.

**Henn, Sarah** (2019/i.E.). Professionalität und Teamarbeit in der stationären Kinder- und Jugendhilfe. Eine empirische Untersuchung reflexiver Gesprächspraktiken in Teamsitzungen. Weinheim: Beltz-Juventa.

**Henn, Sarah; Lochner, Barbara; Meiner-Teubner, Christiane** (2017): Arbeitsbedingungen als Ausdruck gesellschaftlicher Anerkennung Sozialer Arbeit. Anstellungsverhältnisse, Belastungsmomente und Rahmenbedingungen in den Sonderauswertungen des DGB-Index Gute Arbeit und des Mikrozensus 2012 für die Soziale Arbeit. Unter Mitarbeit von Strunz, E. Frankfurt am Main: Eigenverlag.

**Henn, Sarah; Lochner, Barbara; Meiner-Teubner, Christiane** (2018): Arbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit. Ausdruck gesellschaftlicher Anerkennung. In: *Soziale Arbeit* 67 (1), S. 2–10.

**Klatetzki, Thomas** (2005): Professionelle Arbeit und kollegiale Organisation. Eine symbolisch interpretative Perspektive. In: Thomas Klatetzki und Veronika Tacke (Hg.): Organisation

und Profession. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 253–283.

**Lochner, Barbara** (2018): Was Sozialarbeiter\*innen belastet. In: *BBZ* (12), S. 6–7.

**Lochner, Barbara** (2017): Teamarbeit in Kindertageseinrichtungen. Eine ethnografisch-gesprächsanalytische Studie. Wiesbaden: Springer VS.

**Mohr, Simon** (2013): Einrichtungsbindung und Wechselbereitschaft als Herausforderung für das Personalmanagement. In: Björn Hagen (Hg.): Zukunft Personalentwicklung für Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe. Hannover: Schöneworth, S. 34–44.

**Müller, Burkard** (2012): Professionalität. In: Werner Thole (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS, S. 955–974.

**Schütze, Fritz** (1992): Sozialarbeit als »be-scheidene« Profession. In: Bernd Dewe, W. Ferchhoff und F.-O. Radke (Hg.): Erziehen als Profession. Zur Logik professionellen Handelns in pädagogischen Feldern. Opladen: Budrich, S. 132–171.

**Ziegler, Holger** (2013): Steuerungs- und Managementkonzepte professioneller Organisationen. In: Björn Hagen (Hg.): Zukunft Personalentwicklung für Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe. Hannover: Schöneworth, S. 29–33.

## Strafrecht und Soziale Arbeit – fundiert und sozialwissenschaftlich begründet



### Strafrecht und Soziale Arbeit

Lehrbuch

Von Prof. Dr. Heinz Cornel und Prof. Dr. Thomas Trenczek

2019, 262 S., brosch., 26,- €

ISBN 978-3-8487-5574-5

[nomos-shop.de/40702](https://nomos-shop.de/40702)

Das Lehrbuch gibt einen fundierten, auch sozialwissenschaftlich begründeten Überblick über die Grundlagen und Themen des Strafrechts und Strafverfahrensrechts (inkl. des Jugendstrafrechts und der Restorative Justice). Es richtet sich sowohl an Studierende wie Praktiker\*innen des Strafrechts und der Sozialen Arbeit.

 Nomos  
www.nomos-elibrary.de

Bestellen Sie jetzt telefonisch unter (+49) 7221/2104-37.  
Portofreie Buch-Bestellungen unter [www.nomos-shop.de](https://www.nomos-shop.de)  
Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



**Nomos**