

# WIE KANN SICH SOZIALE ARBEIT GEGEN EINE „BWLisierung“ WEHREN?

*Mechthild Seithe*

**Zusammenfassung** | Die Soziale Arbeit hat sich gewaltig verändert, seitdem sie Teil des großen Ökonomisierungsprojektes geworden ist. Soziale Arbeit ist heute ein Markt wie jeder andere. Es geht um Gewinn, um Absatz, um Erfolg und Nachfrage. Es geht darum, möglichst kostengünstig möglichst viel, das heißt Sichtbares, nach außen hin Wirksames zu erreichen. Alles muss jetzt messbar sein, denn was nicht messbar ist, wird nicht finanziert. Finanziert wird außerdem nur, wenn Erfolge nachweisbar oder zu erwarten sind. Was aber als Erfolg gilt, wird nicht fachlich, sondern aus betriebswirtschaftlicher Logik abgeleitet.

**Abstract** | Social work has radically changed since it became part of the big project of economization. Social work today is a market like any other. It is about profits, sales, success and demand. The target is an economical business of visible and effective activities. Only successful or prospective projects are financed whereupon success isn't defined by professional but economic standards.

**Schlüsselwörter** ▶ Ökonomische Faktoren

▶ Soziale Arbeit ▶ Betriebswirtschaft ▶ Funktion  
▶ Berufspraxis ▶ Sozialarbeiter

**Einleitung** | Soziale Arbeit wird unter der vorangestellten Prämisse mehr und mehr der Logik der Betriebswirtschaft unterworfen. Dabei gibt Soziale Arbeit ihre eigene Sprache und Logik zugunsten des betriebswirtschaftlichen Denkens zunehmend auf. Ganzheitliche Sicht, soziale Prozesse, Kommunikation und Beziehungen sind der Betriebswirtschaft fremd und finden deshalb keinen Platz in den üblichen Produktbeschreibungen und Produktmerkmalen, aber auch im Denken der Praktikerinnen und Praktiker geht das Wissen über sie allmählich verloren.

Betriebswirtschaftliches Herangehen an soziale Strukturen impliziert damit ein grundlegendes (Un-)Verständnis dessen, was in der Sozialen Arbeit getan

**Maeder**, Christoph; **Nadai**, Eva: Organisierte Armut. Sozialhilfe aus wissenssoziologischer Sicht. Konstanz 2004

**Magnin**, Chantal: Beratung und Kontrolle. Widersprüche in der staatlichen Bearbeitung von Arbeitslosigkeit. Zürich 2005

**Nadai**, Eva: Die Vertreibung aus der Hängematte: Sozialhilfe im aktivierenden Staat. In: Denknetz Jahrbuch 3/2007, S. 10-19

**Nadai**, Eva; **Canonica**, Alan: Arbeitsmarktintegration als neu entstehendes Berufsfeld: zur Formierung von professionellen Zuständigkeiten. In: Schweizerische Zeitschrift für Soziologie 38/2012, S. 23-37

**Nohl**, Herman: Die Theorie der Bildung. In: Nohl, Herman; Pallat, Ludwig (Hrsg.): Handbuch der Pädagogik. Erster Band. Die Theorie und die Entwicklung des Bildungswesens. Faksimile der Originalausgabe von 1933. Weinheim/Basel 1981

**Oevermann**, Ulrich: Die Problematik der Strukturlogik des Arbeitsbündnisses und der Dynamik von Übertragung und Gegenübertragung in einer professionalisierten Praxis der Sozialarbeit. In: Becker-Lenz, Roland u.a. (Hrsg.): Professionalität in der Sozialen Arbeit. Standpunkte, Kontroversen, Perspektiven. Wiesbaden 2009

**Paugam**, Serge: Die elementaren Formen der Armut. Hamburg 2008

wird und beschrieben und bewertet werden soll. Soziale Arbeit wird als technischer Prozess verstanden und als mechanisch und steuerbar betrachtet. Tatsächlich aber können menschliche Kommunikation und Interaktions-, Lern- und Erfahrungsprozesse nur systemisch begriffen werden und sind auch nur begrenzt steuer- und planbar. Damit sind die elementaren Aspekte der Sozialen Arbeit mit einer betriebswirtschaftlichen Sichtweise nicht vollständig zu erfassen (zum Beispiel Galuske 2002).

Betriebswirtschaft versucht grundsätzlich im Bestreben, die Kosten zu senken, Herstellungsprozesse zu rationalisieren. Die Senkung der Standards, Standardisierungen, Vereinfachungen, Pauschalisierung und Checklistenpraxis, all das entprofessionalisiert die Soziale Arbeit und macht ihre wissenschaftliche Grundlage für das praktische Handeln scheinbar überflüssig. Übrig bleibt nur eine „Fast Food Soziale Arbeit“ (zum Beispiel Staub-Bernasconi 2007). Tatsächlich treffen diese strukturellen Veränderungen den Kern der Profession Sozialer Arbeit und sie entfernen diese immer mehr von dem, was sie fachlich und ethisch sein will (zum Beispiel Thiersch 2012).

Menschen sind aus neoliberaler Sicht vor allem Humankapital, das es zu fördern und zu pflegen gilt (zum Beispiel Böhnisch; Schroer 2008). Der Mensch ist heute also genau so viel wert, wie er als Leistungsträger in der Lage ist oder sein wird, die Grundlagen unserer Gesellschaft, nämlich die fortwährende Wachstums- und die Leistungssteigerung und damit die Profite und die Gewinnausschüttung zu sichern. Soziale Arbeit entfernt sich damit von ihrem Prinzip der Parteilichkeit und kann nicht länger im Interesse aller ihrer Adressatinnen und Adressaten tätig werden, denn sie wird nunmehr ausschließlich für die Erfordernisse des Systems eingespannt (zum Beispiel Schöniag 2006). Sie dient dem System und den Menschen dient sie nur so weit, wie diese auch bereit sind, sich den Erwartungen des Systems anzupassen.

Die gesellschaftlichen Ursachen sozialer Ungleichheit, Armut, kultureller Armut, mangelnder Bildung etc., die zum großen Teil den Hintergrund dafür bilden, dass Menschen mit ihrem Leben nicht zurechtkommen und dass sie nicht in der Lage sind, sich „aktivieren“ zu lassen, werden derweil weder beseitigt noch wirklich problematisiert. Von der Sozialen Arbeit wird aber erwartet, dass sie den Menschen

trotz dieser Beeinträchtigungen und sozialen Benachteiligung vermittelt, wie sie zu funktionieren haben, und sie irgendwie in diese Gesellschaft integriert.

**Was kann die Profession gegen ihre Vereinahmung und die Dominanz des wirtschaftlichen Denkens tun?** | Die neoliberale Entwicklung der Gesellschaft und damit auch die der Sozialen Arbeit ist Folge politischer Entscheidungen (Galuske 2002) und kann nur über eine Infragestellung dieser Entscheidungen, also durch veränderte politische Kräfteverhältnisse gestoppt beziehungsweise zurückgedrängt werden. Hier bedarf es einer geballten politischen Initiative der Profession zusammen mit den gesellschaftlichen Kräften, die ihrerseits unter der Ökonomisierung ihrer Lebensbereiche leiden, wie zum Beispiel den Vertreterinnen und Vertretern des Gesundheits-, Pflege- und Bildungswesens.

Auch in der Sozialen Arbeit können die notwendigen politischen Veränderungen nur durch politischen Druck, durch politische Aktivitäten und durch das Einmischen in gesellschaftliche Fragen und Problemlagen erreicht werden. Dabei hat die Profession Soziale Arbeit nur eine Chance, sich gegen die Ökonomisierung und die Verbetriebswirtschaftlichung sowie gegen das ihr aufgezwungene neosoziale Menschenbild zu wehren: Sie muss aufhören, mit dem Rücken zur Wand kleine Reförmchen zu erbetteln und große, elementare Zugeständnisse zu machen. Sie muss sich auf ihre eigene Profession besinnen, sie neu formulieren und dann klar herausarbeiten, welches die professionellen Grundlagen sind, die ihr entzogen werden und auf die sie nicht verzichten wird. Dafür aber ist es höchste Zeit.

Die Ökonomisierung und die Aktivierungspolitik wurden vor gut 20 Jahren von Trägern Sozialer Arbeit und Vertreterinnen und Vertretern aus der Wissenschaft zum Teil begrüßt, die Praxis aber wurde mehr oder weniger überrollt. Es gab keine wirklichen fachinternen Diskussionen darüber, ob eine Ökonomisierung von der Profession auch gewollt wurde (zum Beispiel BMFSFJ 2002). Hierdurch geriet die professionelle Soziale Arbeit immer mehr in die Defensive und versucht heute eigentlich nur noch zu retten, was zu retten ist. Oder sie hält sich im neoliberalen Kielwasser mit glänzenden Projekten und klingenden Modellen und dem Schein einer hohen Entwicklungsdynamik über Wasser.

Was unserer Profession in der gegenwärtigen Lage fehlt, ist ein offensives, klares und in ihrer eigenen, der sozialpädagogischen Sprache formuliertes Konzept, das bestehende theoretische Ansätze wie etwa die Lebensweltorientierung weiterentwickelt, dabei unbedingt deren gesellschaftstheoretische Schwäche einer dominierenden Individualisierung überwindet und sich auf die gesellschaftliche Funktion Sozialer Arbeit als Antwort auf die soziale Frage des herrschenden kapitalistischen Gesellschafts- und Wirtschaftssystems besinnt. Spätestens jetzt muss sich die Soziale Arbeit dazu aufrufen, der Politik entgegenzutreten und ihr Selbstverständnis und die damit verknüpften Forderungen an die Politik in den öffentlichen Diskurs einzubringen und zu verteidigen. Dazu wäre es ebenso wichtig, sich konstruktiv, aber klar mit den neoliberalen Vertreterinnen und Vertretern in den eigenen Reihen auseinanderzusetzen, die von einer Kompatibilität Sozialer Arbeit mit der neosozialen Sozialpolitik ausgehen. Roer (2010) fordert in diesem Zusammenhang eine „radikale Neuorientierung“.

Es wären also Grundaussagen einer widerständigen Professionspolitik wie zum Beispiel folgende zu entwickeln:

- ▲ *Zurückweisung der Annahme einer Marktcompatibilität der Sozialen Arbeit:* Die ideologische und praktische Vereinnahmung des sozialen Bereiches in die Marktpolitik wird zurückgewiesen. Soziale Arbeit darf genauso wenig wie andere gesellschaftliche Bereiche, etwa Gesundheit, Bildung und Kultur, dem Marktparadigma unterstellt werden, weil menschliche Bedarfe nicht wie Produkte behandelt werden können.
- ▲ *Aufrechterhaltung der Verbindlichkeit des Klientenmandates:* Soziale Arbeit muss auf der Anerkennung und der Akzeptanz ihres Klientenmandates bestehen. Sie kann ihre Verpflichtung nicht aufgeben, sich für die Rechte und Bedarfe der Menschen einzusetzen, für die sie zuständig ist.
- ▲ *Bestehen auf der fachlichen Autonomie der Sozialen Arbeit:* Es kann aus Sicht einer wissenschaftlich geleiteten Profession nicht hingenommen werden, dass die Soziale Arbeit in ihrem Kern von außen infrage gestellt und dass auf diese Weise ihre Aufgabenstellungen fachfremd so umdefiniert werden, dass sie ihre fachliche und ethische Orientierung aufgeben muss. Sozialarbeitende müssen das Recht haben, sich sowohl in Bezug auf ihre Fachlichkeit als auch ihre Ethik in der Praxis auf ihren spezifisch professionellen Kodex berufen zu können.

Diese Selbstverortungen Sozialer Arbeit und die daraus abgeleiteten Folgerungen und Forderungen haben alle aber nur dann einen Sinn und sind nur dann auf einer eigenständigen wissenschaftlichen Basis gegründet, wenn Soziale Arbeit ihre gesellschaftstheoretischen Konzepte und Positionen überdenkt und korrigiert, die sie sich seit Mitte der 1980er-Jahre mit der Übernahme der Behauptung angeeignet hat, die soziale Frage sei in der heutigen Gesellschaft obsolet und Soziale Arbeit sei nunmehr und nur noch eine allgemeine Dienstleistung für alle Menschen, bei denen sich individuelle Lebensbewältigungsprobleme zeigen (Roer 2010, Michel-Schwartz 2010).

Nur wenn sich die Soziale Arbeit als eine Profession versteht, die Lebensbewältigungsprobleme von Menschen nicht nur als individuelle Defizite und persönliches Versagen, sondern als Folgen gesellschaftlicher Bedingungen und Zumutungen begreift, wenn sie bereit ist, ihre lebensweltliche Konzeption im Sinne von Bizan (2000) „zu repolitisieren, sie wieder und endlich als eine gesellschaftliche Kraft zu begreifen, die gesellschaftliche Widersprüche nicht glätten, sondern bei Namen nennen muss“, wird sie für sich diese Grundsätze und Rechte in Anspruch nehmen können.

Es geht auch nicht einfach um weniger Ökonomisierung. Eine Erfolg versprechende und angemessene Positionierung zur Ökonomisierung und ihren Folgen in Theorie und Praxis kann nur eine sein, die an der dominierenden Rolle der Ökonomie im Sinne einer Überformung der Sozialen Arbeit durch Vermarktlichung und Verbetriebswirtschaftlichung grundsätzliche Kritik übt, die auf der Autonomie der eigenen Fachlichkeit besteht und konkrete Forderungen für Veränderungen stellt.

Auf dieser Basis müsste unsere Profession – einig, deutlich und mit lauter Stimme – folgende Schritte des „Widerstandes“ und der politischen Einmischung leisten:

- ▲ eine offensive Auseinandersetzung mit den Vertreterinnen und Vertretern einer neoliberal gewendeten Sozialen Arbeit in den eigenen Reihen;
- ▲ eine offensive Auseinandersetzung mit Verwaltungen, Trägern und der Kommunalpolitik;
- ▲ die Aufstellung berufspolitischer und sozialpolitischer Forderungen;
- ▲ die Aufklärung der Öffentlichkeit über die Bedeutung und die Möglichkeiten Sozialer Arbeit, über die

Gefährdung der Sozialen Arbeit unter den gegebenen Bedingungen und generell über das „neoliberale Projekt“ und seine Folgen für die Gesellschaft;

▲ eine Einmischung in die Politik, wobei weniger an Parteipolitik gedacht wird.

Auch wenn wir als Profession nicht unmittelbar Politik betreiben können, so können wir als Profession durchaus dazu beitragen, dass die Neoliberalisierung dieser Gesellschaft und damit auch der Sozialen Arbeit gestoppt und zurückgedrängt wird. Wir müssen nur aufhören, all das schweigend zu dulden, zu ertragen, zu erleiden.

**Es gilt, das Schweigen der Praxis zu brechen!** | Entscheiden aber wird sich die Frage, ob die Soziale Arbeit weiterhin und immer mehr zu einer neoliberalen Dienstleistung wird und ihre eigenen professionellen Merkmale aufgeben muss, in der Praxis, also da, wo Soziale Arbeit nicht nur diskutiert und reflektiert, analysiert und in Konzepte gegossen, sondern da, wo sie tatsächlich getan, wo sie alltäglich umgesetzt wird und sich in Handlungen niederschlägt.

Entscheidend für eine mögliche Kehrtwende ist es, ob die Mehrheit der Praktikerinnen und Praktiker endlich damit anfängt, ihr Schweigen zu brechen, wenn sie also damit beginnt, die fachlich problematischen Erwartungen nicht mehr bereitwillig zu erfüllen, wenn sie damit aufhört, herumzutricksen und ihre Kontrolleure kreativ hinters Licht zu führen oder geschickt ihre Anweisungen zu umgehen, wenn sie es aufgibt, darauf zu hoffen, dass man ihre fachlichen Bedarfe erfüllt, wenn sie sich bei ihrer Argumentation nur bereitwillig der Sprache der Betriebswirtschaft bedient. Denn nur dann wird sich in der Praxis etwas ändern. Deshalb ist die Frage, was die Praktikerinnen und Praktiker – neben all den politischen Aktionen, die oben genannt wurden – direkt vor Ort tun können und tun müssen, damit etwas passiert, eine ungemein wichtige Frage. Jede Kollegin und jeder Kollege in der Praxis kann aktiv zum Widerstand beitragen, wenn sie aufhören zu schweigen, zu dulden und sich resigniert anzupassen.

Das erfordert zunächst einen kritischen Blick auf die Wirklichkeit der Sozialen Arbeit. Leider ist heute für viele Kolleginnen und Kollegen die neoliberal gewendete Soziale Arbeit das Einzige, was für sie denkbar ist. Denn es ist das Einzige, was sie kennen. Den-

noch gibt es viele Kolleginnen und Kollegen, die die gegenwärtige Lage der Profession und die Situation an ihrem Arbeitsplatz sehr kritisch sehen und sich wünschen, dass etwas daran geändert werden könnte.

In gewissem Sinne ist diese Form, politisch zu werden und Widerstand zu leisten, schwieriger und belastender, als politische Aktionen fern vom eigenen Arbeitsplatz gemeinsam mit Gleichgesinnten durchzuführen. Denn der alltägliche Frust, diese ständige Herausforderung und Konfrontation am Arbeitsplatz, die Auseinandersetzung mit den Forderungen und Vorstellungen eines neoliberalen Verständnisses von Sozialer Arbeit und die damit verbundenen Zumutungen, all das müssen Sozialarbeitende oft ganz alleine, bestenfalls gemeinsam im Team ertragen und bewältigen. Das kostet Kraft und Ausdauer, das bedarf einer hohen Frustrationstoleranz, es braucht eine Menge Mut und eine große Entschlossenheit, nicht einfach aufzugeben und lieber doch zu schweigen und sich anzupassen.

*Kappeler und Müller (2006)* haben darauf hingewiesen, dass es möglich ist, generell eine kritische Einstellung zu haben und zu pflegen, sich aber im konkreten Alltag, in der unmittelbaren Betroffenheit am Arbeitsplatz pragmatisch, angepasst zu verhalten. Offensichtlich ist es aber auch für kritische Kolleginnen und Kollegen gar nicht so einfach, sich an ihrem Arbeitsplatz zu wehren.

### **Die alltägliche Erfahrung mit unzumutbaren Erwartungen und Forderungen** |

Viele Kolleginnen und Kollegen stoßen sich an den fachfremden, aus fachlicher Sicht unsinnigen, ja oft kontraproduktiv wirkenden Rahmenbedingungen, Vorgaben und Erwartungen der gegenwärtigen Sozialpolitik. Denn sie spüren, dass ihre eigene Praxis damit stranguliert und gegängelt wird. Von ihnen wird Wirksamkeit verlangt, aber die Bedingungen für eine wirklich wirksame Soziale Arbeit werden ihnen nicht gewährt. Dass die Betriebswirtschaft inzwischen die Leitdisziplin für die Soziale Arbeit geworden zu sein scheint, dass sozialpädagogische Erfolge so simpel gemessen und erfasst werden sollen, wie man Fußballtore zählt, dass Verwaltung aus ihrem Verständnis heraus die Kriterien für die Teilnahme an sozialpädagogischen Maßnahmen festlegt und Menschen betriebswirtschaftlich definierten Kategorien zuordnet, als ginge es um unterschiedliche Nutzergruppen bei der Müll-

entsorgung – all das sind tägliche Erfahrungen am Arbeitsplatz, mit denen Sozialpädagogen und -pädagoginnen sich herumschlagen müssen: etwa bei Leistungsbeschreibungen, im Rahmen der inzwischen zum Selbstzweck degenerierten und aufgeblasenen Dokumentation und aufwendiger Rechenschaftsberichte und bei der zeitaufwendigen Durchführung von betriebswirtschaftlich hergeleiteten Qualitätsmanagementverfahren.

Es ist an der Tagesordnung, Sozialarbeiterinnen und -arbeitern prekäre Arbeitsbedingungen zuzumuten. Das beginnt schon in den Bewerbungsgesprächen, wenn für sozialpädagogische Aufgaben ein Erziehergehalt geboten oder indirekt vermittelt wird, dass man zwar 30 Stunden bezahlt, aber ein Arbeitsinsatz von mindestens 40 Stunden erwartet wird.

Sozialarbeiterinnen und -arbeitern werden häufig Zwangskontexte für ihre Arbeit wie zum Beispiel ein beengter Zeitrahmen, vorgeschriebene Methoden, ein festgelegtes Ziel und festgeschriebene Ergebniserwartungen vorgegeben, die sie aus fachlicher Sicht für sinnlos und falsch halten. Hinzu kommt, dass Sozialarbeiterinnen und -arbeiter nicht selten mit fachfremden Vorgaben für die Inhalte ihrer Arbeit konfrontiert werden und fachfremde Chefs oder Verwaltungen ihnen vorgeben, was Soziale Arbeit zu tun hat. Man erwartet, dass sie die gesellschaftlich übliche Individualisierung von Problemlagen übernehmen und vertreten, das heißt Klienten und Klientinnen für ihre Problemlagen verantwortlich zu machen und die gesellschaftliche Verantwortung und Verursachung auszublenden. Fortwährend wird der Nachweis von Wirkungen gefordert, wobei die Kriterien für Wirkung in der Regel eher mit einem betriebswirtschaftlichen Blick entwickelt wurden.

Derartige Zumutungen von Verwaltung und Politik finden wir in allen Bereichen, in denen mit Menschen und für Menschen gearbeitet wird. Die Ökonomisierung mischt sich in alles ein und fordert überall ihr Recht. Die Zumutungen an die Soziale Arbeit aber gehen besonders weit und sind ganz besonders übergriffig. Was würden Mediziner dazu sagen, wenn man ihnen vorschreiben wollte, welche Anästhesiemethoden sie anzuwenden und wie viele Patienten sie am Tage zu versorgen hätten. Weil die Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen in der Praxis aber schweigen, dulden, hinnehmen und sich an das gewöhnt haben,

was von ihnen verlangt wird, weil die Praktikerinnen und Praktiker geduldig und brav die Erwartungen bedienen, die von Verwaltung und Politik an sie gerichtet sind, genau deshalb ist die Etablierung der Ökonomisierung in der Sozialen Arbeit so schnell, so gründlich und so tiefgreifend vonstatten gegangen.

### **Störrisches Beharren auf Fachlichkeit statt subversiver Taktiken** |

Verbreitet ist bei kritischen Praktikerinnen und Praktikern eine Haltung, die ich „subversive Taktik“ nennen möchte. Um fachliche Forderungen durchzusetzen oder wenigstens einen Teil davon berücksichtigt zu bekommen, wird den Auftraggebenden statt mit fachlichen, sozialpädagogischen Argumenten mit betriebswirtschaftlichen Argumenten begegnet. Man verzichtet auf eine fachliche Begründung, „weil die das doch nicht verstehen und man sich blöd vorkommt, ihnen Fachchinesisch zu bieten“. Man versucht, so wie man es in sinnvoller Weise mit Klientinnen und Klienten praktiziert, ihre Sprache zu sprechen und sie da abzuholen, wo sie stehen.

Die meisten dieser Kollegen und Kolleginnen sind schließlich froh, wenn es einigermaßen geklappt hat, wenn sie ein Reförmchen durchgesetzt haben, wenn man ihnen ein kleines Stück weit entgegengekommen ist. Sie sind stolz auf solche Erfolge, obwohl sie von dem erforderlichen eigentlichen Ziel nach wie vor weit entfernt sind. Sie scheinen nicht davon überzeugt zu sein, dass sie für gute Arbeit gute Bedingungen verlangen können.

Andere halten es für normal, ein wenig zu betrügen, um angemessene Arbeitsbedingungen zu schaffen. Das heißt tricksen, pragmatisch die Wünsche der anderen Seite bedienen, um dann heimlich und hinter verschlossenen Türen doch das zu machen, was man für richtig hält, und den Ärger über diese Zumutungen herunterzuschlucken und nicht so tragisch zu nehmen, dass man immer wieder diese sinnlosen und zeitraubenden Berichte schreiben und dieses Hühnerbeinzählen durchführen soll. Eines zumindest ist klar: So bleibt in jedem Fall alles beim Alten.

Wie sähe dagegen das in der Fachliteratur so bezeichnete „störrische Beharren auf den Kernelementen der Sozialen Arbeit“ aus (*Galuske 2002, Dollinger 2006*)? Was unterscheidet diese Reaktion von anderen Strategien wie zum Beispiel dem Tricksen oder

den Versuchen, die anderen mit betriebswirtschaftlichen Argumenten zu überzeugen? Und wie kann man dieses „störrische Beharren“ lernen?

Wenn Sozialarbeitende also aufhören, sich in solchen Situationen still zu verhalten, sich anzupassen und sich – vielleicht voller Zorn und Frust – dennoch in die an sie gestellten Erwartungen und Zumutungen zu fügen oder bestenfalls mit ökonomischen Argumenten zu versuchen, das Schlimmste abzuwenden, dann bedeutet das: Sie schlucken nicht, sie halten vielmehr dagegen, legen souverän ihre fachlichen Argumente auf den Tisch und versuchen nicht, die andere Seite mit deren eigenen Begriffen und Argumenten zu täuschen und einzufangen. Sie lassen sich nicht einfach die Fachlichkeit aus den Händen schlagen, schlicht: Sie werden richtig stur und unangenehm ausdauernd in ihrem fachlichen und fachlich begründeten Widerstand.

Im Folgenden werden als Beispiele einige Grundhaltungen, -kompetenzen und -strategien für ein „störrisches Beharren auf Fachlichkeit“ in konkreten Auseinandersetzungen am Arbeitsplatz erläutert:

▲ *Probleme gegenüber Verwaltungen, Politikerinnen, Politikern und Vorgesetzten nicht als Belastung und persönliche Überforderung darstellen, sondern als unsinnig und als Zumutung:* Die Kolleginnen und Kollegen, die ihre Klage oder Beschwerde mit ihrer eigenen Belastetheit begründen, werden leicht abgespeist oder sogar als unfähig eingeschätzt und weggeschoben. Es geht darum, dass wir selber klar sehen und vermitteln: An meiner Belastung bin nicht ich selber schuld, sondern die schlechten Arbeitsbedingungen und die fachlich unangemessenen Strukturen.

▲ *Für solche Gespräche und „Auftritte“ braucht man ein gutes Selbstwertgefühl als Sozialarbeiterin beziehungsweise Sozialarbeiter und ein großes Vertrauen in die eigene fachliche Position:* Wichtig ist dabei ein sicheres Auftreten nach dem Motto: Wir sind die Experten für die Lebenswelt der Klienten.

▲ *Das Entscheidende ist, dass man klar und eindeutig auf fachliche Argumente zurückgreift und sie nicht als betriebswirtschaftliche Argumente tarnt:* Man darf nicht denken, man müsse Argumente liefern, die auch die anderen verstehen und anerkennen. Entscheidend ist es, mit fachlicher Autorität zu argumentieren. Es gilt, gezielt die Diskrepanz zwischen fachlichen Standards und alltäglicher Arbeit deutlich zu machen, Ursachendiskussionen zu führen und die faktischen Folgen

von Aus- und Überlastungen für die Klientel und die eigene Arbeit klarzustellen und konkret aufzuzeigen: „Elf Monate sind eine zu kurze Zeit für die Begleitung des Schülers Y., da so kein Vertrauensaufbau möglich ist“ oder „Das von Ihnen vorgegebene Ziel ist aus fachlicher Sicht nicht das einzige und das ist w-möglich auch nicht das wichtigste. Es muss vielmehr, will man nachhaltig arbeiten, um Folgendes gehen... weil...“

▲ *Wichtig ist ferner, dass man keinen Hehl daraus macht, wenn Probleme und Konflikte aufgetreten sind:* Man muss klar und deutlich feststellen, wenn die fachliche Definition oder Herangehensweise und die betriebswirtschaftliche nicht miteinander vereinbar sind. Es ist erforderlich, dass man ganz sachlich die sozialpädagogische Sichtweise gegen die ökonomische stellt! Man muss auch bereit sein, sich mit dieser fachlichen Expertise unbeliebt zu machen. Andererseits sind mitunter auch Verwaltungen bemüht, mit den Fachleuten zusammenzuarbeiten. Diese Potenziale gilt es zu nutzen, um Spielräume und Grenzen auszuloten, Dialoge zu suchen, Bündnisse mit Kolleginnen und Kollegen aus der Verwaltung zu schließen und gemeinsam an Richtlinien und deren Umsetzung zu arbeiten.

▲ *Praktiker und Praktikerinnen sollten deutlich und begründet die Grenze der Zumutbarkeit von Rahmenbedingungen benennen:* Für fachlich nicht zu Vertretendes und nicht zu Verantwortendes sollte man die Verantwortung an die Auftraggeber zurückgeben. So kann es in unlösbaren Situationen hilfreich sein, von den Vorgesetzten die Lösungen zu fordern: „Wie sollen mit sechs Stunden pro Schule Fachlichkeit und Kontinuität gewährleistet werden?“, „Was erwarten Sie von meinem Einsatz unter diesen Rahmenbedingungen?“, „Wie definieren Sie das realistische Ziel meiner Aufgabe?“ Damit sind die Auftraggeber selbst in der Verantwortung und vielleicht sogar bemüht, sinnvolle Vorschläge zu machen. Wichtig ist es auch, die Verantwortung der Fachaufsicht und gegebenenfalls die Fürsorgepflicht einzufordern: „Wie sehen Sie ihre Fürsorgepflicht bei einem solch stressigen und von vornherein überfordernden Auftrag erfüllt?“

Solche Argumente und solche starken Verhaltensweisen kann man nicht einfach „aus der Hüfte schießen“. Wir müssen sie vorbereiten, herleiten und üben. Mit der eigenen Fachlichkeit auf Du und Du sein, sich nach dem Studium und dem Einstieg in die Praxis nicht einfach auf den Bauch verlassen, sondern weiter

denken und analysieren, herleiten und reflektieren, das ist die Voraussetzung dafür, dass Praktikerinnen und Praktiker es schaffen, die oben beschriebenen Auseinandersetzungen fachlich qualifiziert durchzustehen. Diese Fähigkeiten kann man sich schon im Studium aneignen. Man kann das fachliche Argumentieren als Praktikerin oder Praktiker durchaus auch allein üben, indem man seinen Arbeitsalltag reflektiert und sich selber fragt: „Warum habe ich das so gemacht, was wäre fachlich richtig beziehungsweise besser und warum?“ Besser ist es natürlich, in einer Gruppe gleichgesinnter Kolleginnen und Kollegen zu trainieren.

**Nachwort** | Es soll hier nicht der Eindruck erweckt werden, dass allein die schweigenden, angepassten Praktikerinnen und Praktiker dafür verantwortlich sind, dass die Ökonomisierung bis heute unsere Profession erdrückt. Eine wirkliche Veränderung wird es nur dann geben, wenn neben der Verbreitung von störrischem Beharren auf Fachlichkeit die Profession als Ganze, im Rahmen der Disziplin Soziale Arbeit und im Rahmen von Interessenvertretungen und politischen und berufspolitischen Bündnissen mit deutlicher Stimme und begleitet von entsprechenden politischen Aktionen die Praktikerinnen und Praktiker unterstützt.

Neulich schrieb mir eine Hochschullehrerin: „Wir sind hier noch am Diskutieren und es gibt da auch Meinungen, dass man eben ‚realistisch‘ sein müsse und die Leute für das ausbilden soll, wofür sie gebraucht werden, mit ein wenig kritischer Reflexion.“ Hier stehen auch die Hochschulen am Scheideweg: Wollen sie den Studierenden empfehlen, dem Mainstream zu folgen und pragmatisch mitzumachen, mit ein wenig Kritik garniert? Oder wollen sie die Studierenden für das sensibilisieren, was in der gegenwärtigen Sozialen Arbeit nicht in Ordnung ist? Wollen sie sie stark und widerständig machen, damit sie sich in ihrer späteren Praxis – natürlich mit einer sich in die Niederungen der Praxiskritik begebenden Hochschule im Rücken – standhaft verhalten können und sich für eine Soziale Arbeit einsetzen werden, die diesen Namen verdient?

**Prof. Dr. Mechthild Seithe**, Dipl.-Sozialarbeiterin und Dipl.-Psychologin, lehrte von 1993 bis 2011 Sozialpädagogik an der Ernst-Abbe-Fachhochschule in Jena. E-Mail: mech.seithe@gmx.de

## Literatur

**BMFSFJ** - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: 11. Jugendbericht der Bundesregierung. Berlin 2002

**Bizan**, M.: Konflikt und Eigensinn. Die Lebensweltorientierung repolitisieren. In: neue praxis 4/2000, S. 335 ff.

**Böhnisch**, L.; Schröer, W.: Auf dem Weg in die Bürgergesellschaft? In: Bütow, B.; Chassé, K.A.; Hirt, R. (Hrsg.): Soziale Arbeit nach dem Sozialpädagogischen Jahrhundert. Positionsbestimmungen Sozialer Arbeit im Post-Wohlfahrtsstaat. Opladen 2008

**Dollinger**, B.: Salutogenese. In: Dollinger, B.; Raithe, J. (Hrsg.): Aktivierende Sozialpädagogik. Ein kritisches Glossar. Wiesbaden 2006, S. 173 ff.

**Galuske**, M.: Flexible Sozialpädagogik. Elemente einer Theorie Sozialer Arbeit in der modernen Arbeitsgesellschaft. Weinheim 2002

**Kappeler**, M.; Müller, C.W.: Anregung – Provokation – Utopie? Ein Gespräch über David G. Gils Buch „Gegen Ungerechtigkeit und Unterdrückung – Konzepte und Strategien für Sozialarbeiter“. In: widersprüche 6/2006, S. 137 ff.

**Michel-Schwartz**, B. (Hrsg.): „Modernisierungen“ methodischen Handelns in der Sozialen Arbeit. Wiesbaden 2010

**Roer**, D.: Soziale Arbeit und Sozialpolitik. Der Beitrag der Mainstream-Sozialarbeitswissenschaften zur (Ent-) Politisierung der Profession. In: Michel-Schwartz, B. (Hrsg.): a.a.O. 2010, S. 33-48

**Schönig**, W.: Aktivierungspolitik. In: Dollinger, B.; Raithe, J.: Aktivierende Sozialpädagogik. Ein kritisches Glossar. Wiesbaden 2006, S. 23 ff.

**Staub-Bernasconi**, S.: Soziale Arbeit: Dienstleistung oder Menschenrechtsprofession zum Selbstverständnis sozialer Arbeit in Deutschland mit dem Seitenblick auf die internationale Diskussionslandschaft. In: Lob-Hüdepohl, A.; Lesch, W. (Hrsg.): Ethik sozialer Arbeit. Ein Handbuch. Paderborn 2007, S. 20 ff.

**Thiersch**, H.: Zur Autonomie der Fachlichkeit Sozialer Arbeit. In: Unabhängiges Forum kritische Soziale Arbeit (Hrsg.): Zukunftswerkstatt Soziale Arbeit. Berlin 2012