

# Wie kann sich die Profession Soziale Arbeit und wie können sich die Professionellen gegen eine „BWLisierung“ wehren?

Mechthild Seithe

## Einleitung

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, d.h. 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.

Soziale Arbeit wird unter dieser 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 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 wird und beschrieben und bewertet werden soll. Soziale Arbeit wird als technischer Prozesse 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 erfassbar (vgl. z.B. Galuske 2002).

Betriebswirtschaft versucht grundsätzlich, im Bestreben, die Kosten zu senken, die Herstellungsprozesse zu rationalisieren. Die Senkung der Standards, Standardisierungen, Vereinfachungen, Pauschalisierung und Checklistenpraxis, all das deprofessionalisiert die Soziale Arbeit und macht ihre wissenschaftliche Grundlage für das praktische Handeln scheinbar überflüssig. Übrig bleibt nur eine „Fast Food Soziale Arbeit“ (vgl. z.B. Staub-Bernasconi 2007).

Tatsächlich treffen diese strukturellen Veränderungen den Kern der Profession Soziale Arbeit und sie entfernen diese immer mehr von dem, was sie fachlich und ethisch sein will (vgl. z.B. Thiersch 2012).

Menschen sind aus neoliberaler Sicht vor allem Humankapital, das es gilt zu fördern und zu pflegen (vgl. z.B. Böhnisch/Schroer 2008). Der Mensch ist heute also genau so viel wert, wie er als (zukünftiger) 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 tätig werden, denn sie wird nunmehr ausschließlich für die Erfordernisse des Systems eingespannt (vgl. z.B. Schönig 2008). Sie dient dem System und den Menschen dient sie nur so weit, wie diese auch bereit sind, sich in den Erwartungen des Systems anzupassen.

Die gesellschaftlichen Ursachen von sozialer Ungleichheit, Armut, kultureller Armut, mangelnder Bildung etc., die zum großen Teil den Hintergrund dafür bilden, dass Menschen mit ihrem Leben nicht zurechtkommen und auch dafür, 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 dass sie sie doch irgendwie in diese Gesellschaft integriert.

### **Was kann die Profession gegen ihre Vereinnahmung und die Dominanz des wirtschaftlichen Denkens tun?**

Die neoliberale Entwicklung der Gesellschaft und damit auch die der Sozialen Arbeit ist Folge politischer Entscheidungen (vgl. Galuske 2002) und kann nur über eine Infragestellung dieser Entscheidungen, also durch veränderte politische Kräfteverhältnisse gestoppt bzw. zurückgedrängt werden. Hier bedarf es einer geballten politischen Initiative der Profession, zusammen mit den gesellschaftlichen Kräften, die ihrerseits an der Ökonomisierung ihrer Lebensbereiche leiden (z.B. Gesundheitswesen, Pflegewesen, Bildungswesen).

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 formulierenden 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 und WissenschaftlerInnen zum Teil begrüßt. Die Sozialarbeitenden aber wurden davon mehr oder weniger überrollt. Es gab keine wirklichen fachinternen Diskussionen darüber, ob eine Ökonomisierung von der Profession auch gewollt wurde (vgl. z.B. 11. Jugendbericht 2002). In

diesem Überwältigungsprozess geriet die professionelle Soziale Arbeit stattdessen 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 und 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 aufraffen, der Politik entgegen zu treten 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 in den eigenen Reihen auseinander zu setzen, 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 zu entwickeln wie z.B. folgende:

- *Zurückweisung der Annahme einer Marktkompatibilität der Sozialen Arbeit*  
Die ideologische und praktische Vereinnahmung des sozialen Bereiches in die Marktpolitik wird zurückgewiesen. Die Soziale Arbeit darf – genauso wenig wie andere gesellschaftliche Bereiche – etwa Gesundheit, Bildung, Kultur - nicht dem Marktparadigma unterstellt werden, weil menschliche Bedarfe nicht wie Marktprodukte behandelt werden können.
- *Aufrechterhalten der Verbindlichkeit des Klientenmandates*  
Soziale Arbeit muss auf der Anerkennung und der Akzeptanz ihres Klientenmandates bestehen. Sie ist 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 in der Praxis auf ihren spezifisch professionellen Kodex berufen zu können, sowohl was ihre Fachlichkeit, als auch, was ihre Ethik betrifft.

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 80er Jahre angeeignet hat mit der Übernahme der Behauptung, die Soziale Frage sei in der heutigen Gesellschaft obsolet und Soziale Arbeit sei nun mehr und nur noch

eine allgemeine Dienstleitung für alle Menschen, bei denen sich individuelle Lebensbewältigungsprobleme zeigen (vgl. Roer 2010, Michel-Schwartz 2010).

Nur wenn sie sich versteht als Profession, die Lebensbewältigungsprobleme von Menschen nicht nur als individuelle Defizite und persönliches Versagen begreift, sondern als Folgen gesellschaftlicher Bedingungen und Zumutungen, 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“ (ebenda), wird sie für sich diese Grundsätze und Rechte in Anspruch nehmen können.

Es geht auch nicht einfach um „weniger Ökonomisierung“. Eine erfolgversprechende 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 zu leisten:

- offensive Auseinandersetzung mit den VertreterInnen der neoliberal gewendeten Sozialen Arbeit in den eigenen Reihen,
- offensive Auseinandersetzung mit Verwaltungen, Trägern und Kommunalpolitik,
- Stellen von berufspolitischen und sozialpolitischen Forderungen.
- Aufklären 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,
- Einmischen in die Politik . Damit ist weniger an Parteipolitik gedacht.

Auch wenn wir nicht unmittelbar als Profession Politik machen können - wir können als Profession durchaus mit dazu beitragen, dass die Neoliberalisierung dieser Gesellschaft und damit auch der Sozialen Arbeit gestoppt und zurückgedrängt wird, wenn wir 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 endlich damit anfängt, nicht mehr zu schweigen, wenn sie also damit beginnt, die fachlich problematischen Erwartungen nicht mehr bereitwillig zu erfüllen, wenn sie damit aufhört, herum zu tricksen 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 bereitwillig der Sprache der Betriebswirtschaft bedient. Denn nur dann wird sich in der Praxis etwas ändern. Deshalb ist die Frage, was die PraktikerInnen – 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 in der Praxis kann aktiv zum Widerstand beitragen, wenn sie aufhört, zu schweigen, zu dulden, sich resigniert anzupassen.

Das erfordert zunächst einen kritischen Blick auf die Wirklichkeit der Sozialen Arbeit. Leider ist heute für viele KollegInnen die neoliberal gewendete Soziale Arbeit das Einzige, was für sie denkbar ist. Denn es ist das Einzige, was sie kennen. Trotzdem, es gibt viele KollegInnen, 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, die man fern vom eigenen Arbeitsplatz gemeinsam mit Gleichgesinnten durchführt. 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.

Kappler/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 also auch für kritische KollegInnen gar nicht so einfach, sich an ihrem Arbeitsplatz zu wehren.

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

Vielen KollegInnen stoßen sich an den fachfremden, aus fachlicher Sicht unsinnigen, ja oft kontaproduktiv wirkenden Rahmenbedingungen, Vorgaben und Erwartungen der gegenwärtigen Sozialpolitik an. 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 Müllentsorgung – all das sind tägliche Erfahrungen am Arbeitsplatz,

mit denen Sozialpädagogen 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, Sozial Arbeitenden prekäre Arbeitsbedingungen zuzumuten. Das geht schon in den Bewerbungsgesprächen los, wenn für sozialpädagogische Aufgaben ein Erziehergehalt geboten oder wenn durch die Blume vermittelt wird, dass man zwar 30 Stunden bezahlt, dass aber ein Arbeitseinsatz von 40 Stunden mindestens erwartet wird. Sozialarbeitenden werden häufig für ihre Arbeit Zwangskontexte (z.B. beengter Zeitrahmen, vorgeschriebene Methode, festgelegtes Ziel und festgeschriebene Ergebniserwartungen) vorgegeben, die sie aus fachlicher Sicht für sinnlos und falsch halten. Hinzukommt, dass Sozialarbeitende nicht selten mit fachfremden Vorgaben für die Inhalte ihrer Arbeit konfrontiert sind und fachfremde Chefs oder Verwaltungen ihnen vorgeben, was Soziale Arbeit zu tun hat. Man erwartet, dass die PraktikerInnen die gesellschaftlich übliche Individualisierung von Problemlagen übernehmen und vertreten, d.h. Klienten werden für ihre Problemlagen verantwortlich gemacht, die gesellschaftliche Verantwortung und Verursachung wird ausgeblendet. Und ständig wird der Nachweis der Wirkung gefordert, wobei die Kriterien für Wirkung in der Regel eher mit einem betriebswirtschaftlichen Blick entwickelt wurden.

Solche 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 übergreifend. Was würden Mediziner dazu sagen, wenn man ihnen vorschreiben wollte, welche Anästhesiemethoden sie anzuwenden hätten, wie viele Patienten sie am Tage zu versorgen hätten, .....

Weil die SozialarbeiterInnen in der Praxis aber schweigen, dulden, hinnehmen, sich an das gewöhnt haben, was von verlangt wird, weil die PraktikerInnen 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 von statten gegangen.

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

Verbreitet ist bei kritischen PraktikerInnen eine Haltung, die ich „subversive Taktik“ nennen möchte.

Um fachliche Forderungen durchzusetzen oder wenigstens einen Teil davon berücksichtigt zu bekommen, wird gegenüber dem Auftraggeber statt mit fachlichen, sozialpädagogischen Argumenten mit betriebswirtschaftlichen Argumenten argumentiert. Man verzichtet auf

eine fachliche Argumentation, „weil die das doch nicht verstehen und man sich blöd vorkommt, ihnen Fachchinesisch zu bieten“. Man versucht, so, wie man es sinnvoller Weise mit KlientInnen praktiziert, ihre Sprache zu sprechen und sie da abzuholen, wo sie stehen. Die meisten dieser 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 ganz weit weg sind. Sie scheinen nicht davon überzeugt sein, dass sie für gute Arbeit gute Bedingungen verlangen können.

Andere halten es für normal, ein wenig zu betrügen, damit man zu angemessenen Arbeitsbedingungen kommt. 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, den Ärger über diese Zumutungen herunterschlucken und nicht so tragisch nehmen, dass man immer wieder diese sinnlosen und Zeit raubenden Berichte schreiben, dieses Hühnerbeine-Zählen durchführen soll usw.

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? (vgl. z.B. Galuske 2002 oder Dollinger 2006). Was unterscheidet diese Reaktion von anderen Strategien wie z.B. dem Tricksen oder den Versuchen, die anderen mit betriebswirtschaftlichen Argumenten zu überzeugen, etc.? 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 ihr fachlichen Argumente auf den Tisch, 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 und Vorgesetzten nicht als Belastung und persönliche Überforderung darstellen sondern als unsinnig und als Zumutung!*

Die Kollegin, die ihre Klage oder Beschwerde mit ihrer eigenen Belastetheit begründet, wird 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 miesen

Arbeitsbedingungen und die fachlichen unangemessenen Strukturen.

- *Für solche Gespräche und „Auftritte“ braucht man ein gutes Selbstwertgefühl als SozialarbeiterIn und ein großes Vertrauen in die eigene fachliche Position.* Wichtig dabei ist 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 etc. Entscheidend ist es, mit fachlicher Autorität zu argumentieren.  
Es gilt, gezielt die Diskrepanz zwischen fachlichen Standards und alltäglicher Arbeit deutlich zu machen, Ursachendiskussion zu führen und die faktischen Folgen von Aus- und Überlastung für die Klientel und die eigene Arbeit klarzustellen und konkret aufzuzeigen. Z.B. „11 Monate sind eine zu kurze Zeit für die Begleitung des Schülers X. Y., da so kein Vertrauensaufbau möglich ist,“ oder „Das von Ihnen vorgegebene Ziel ist aus fachlicher Sicht nicht das einzige und wohlmöglich auch nicht das wichtigste. Es muss vielmehr, will man nachhaltig arbeiten, um Folgendes gehen...weil ...“
  
- *Wichtig ist ferner, dass man kein Hehl daraus macht, dass hier Probleme und Konflikte aufgetreten sind.*  
Man muss klar und deutlich feststellen, dass sich hier die fachliche Definition oder Herangehensweise und die betriebswirtschaftliche nicht decken und nicht vereinbar sind. Es ist erforderlich, dass man ganz sachlich die sozialpädagogische Sichtweise gegen die ökonomische stellt! Man muss auch den Nerv haben, sich mit dieser fachlichen Expertise „unbeliebt zu machen“. (Andererseits sind mitunter auch Verwaltungen bemüht, mit den Fachleuten zusammen zu arbeiten. Diese Potentiale gilt es zu nutzen und Spielräume und Grenzen auszuloten, Dialoge zu suchen, Bündnisse mit VerwaltungskollegInnen zu schließen und zusammen an Richtlinien und deren Umsetzung zu arbeiten.)
  
- *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 zurückweisen:
  - In unlösbaren Situationen kann es hilfreich sein, von den „Vorgesetzten“ die Lösungen fordern. Z.B.: „Wie soll so Fachlichkeit und Kontinuität gewährleistet werden (bei 6 Std. pro Schule)?“, „Was erwarten Sie von meinem Einsatz unter diesen



Rahmenbedingungen?“ „Wie definieren sie das realistische Ziel meiner Aufgabe?“ Damit sind diese selber in der Verantwortung und deshalb vielleicht sogar bemüht, sinnvolle Vorschläge zu machen.

- Wichtig ist es auch, die Verantwortung der Fachaufsicht und ggf. die Fürsorgepflicht einfordern (z.B. „Wie sehen Sie ihre Fürsorgepflicht erfüllt bei einem solchen stressigen und von vorne herein überfordernden Auftrag?

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 mit Praxiseinstieg nicht einfach auf den Bauch verlassen, sondern weiter denken und analysieren, herleiten und reflektieren, das ist die Voraussetzung dafür, dass PraktikerInnen es schaffen, die oben beschriebenen Auseinandersetzungen fachlich qualifiziert durchzustehen.

- So etwas kann man schon im Studium aneignen.
- Man kann das fachliche Argumentieren durchaus als PraktikerIn auch alleine üben, in dem man seinen Arbeitsalltag reflektiert und sich selber fragt: ‚Warum habe ich das so gemacht, was wäre fachlich richtig bzw. besser und warum?‘.
- So etwas kann man natürlich ebenso gut und besser in einer Gruppe gleichgesinnter KollegInnen trainieren.

### **Nachwort:**

Es soll hier nicht der Eindruck geweckt werden, dass allein die schweigenden, angepassten PraktikerInnen die Ursache dafür 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 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."

Ja freilich, da stehen auch die Hochschulen am Scheideweg:

- Wollen sie den Studierenden empfehlen, dem Mainstream zu folgen und pragmatisch mitzumachen, mit ein wenig Kritik garniert?

oder aber:

- Wollen sie die Studierenden für das sensibilisieren, was faul ist in der gegenwärtigen Sozialen Arbeit?  
Wollen sie sie stark machen und widerständig, 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?

## Literatur

11. Jugendbericht der Bundesregierung (2002). Bericht über Bestrebungen und Leistungen der Jugendhilfe. Berlin 2002
- Bizan, M. (2000): Konflikt und Eigensinn. Die Lebensweltorientierung repolitisieren. In: neue praxis 4/2000, S. 335 ff
- Böhnisch, L./Schröer, W. (2008): 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. (2006): Salutogenese. In: Dollinger, B./Raithel, J. (Hrsg.): Aktivierende Sozialpädagogik. Ein kritisches Glossar. Wiesbaden 2006, S. 173ff
- Galuske, M. (2002): Flexible Sozialpädagogik. Elemente einer Theorie Sozialer Arbeit in der modernen Arbeitsgesellschaft. Weinheim 2002
- Kappeler, M./Müller, C.W. (2006): Anregung – Provokation – Utopie? Ein Gespräch über David G. Gils Buch „Gegen Ungerechtigkeit und Unterdrückung – Konzepte und Strategien für Sozialarbeiter. In: widersprüche. H. 100. 6/2006, S. 137ff
- Michel-Schwartz, B. (Hrsg.) (2010): „Modernisierungen“ methodischen Handelns in der Sozialen Arbeit, Wiesbaden 2010
- Roer, D.: Soziale Arbeit und Sozialpolitik. Der Beitrag der Mainstream-Sozialarbeitswissenschaften zu (Ent-) Politisierung der Profession. In: Michel-Schwartz, B. (Hrsg.) (2010): „Modernisierungen“ methodischen Handelns in der Sozialen Arbeit, Wiesbaden 2010, S. 33 – 48
- Schönig, W. (2006): Aktivierungspolitik. In: Dollinger, B./Raithel, J.: Aktivierende Sozialpädagogik. Ein kritisches Glossar. Wiesbaden 2006, S. 23ff
- Staub-Bernasconi, S. (2007): 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. 20ff
- Thiersch, H.: (2012): Zur Autonomie der Fachlichkeit Sozialer Arbeit In: (Unabhängiges Forum kritische Soziale Arbeit (Hrsg.): Zukunftswerkstatt Soziale Arbeit. Berlin 2012