

Marie-Luise Conen

# **Ungehorsam – eine Überlebensstrategie**

Professionelle Helfer  
zwischen Realität und Qualität

Zweite, unveränderte Auflage, 2014

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)  
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)  
Prof. Dr. Bernhard Blanke (Hannover)  
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)  
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)  
Dr. Barbara Heitger (Wien)  
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)  
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)  
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)  
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)  
Dr. Roswita Königswieser (Wien)  
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)  
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)  
Tom Levold (Köln)  
Dr. Kurt Ludewig (Münster)  
Dr. Burkhard Peter (München)  
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)  
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)

Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)  
Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)  
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)  
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)  
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)  
Jakob R. Schneider (München)  
Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)  
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)  
Dr. Therese Steiner (Embrach)  
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)  
Karsten Trebesch (Berlin)  
Bernhard Trenkle (Rottweil)  
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)  
Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)  
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)  
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)  
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel  
Umschlagfoto: © marqs-photocase  
Satz: Drißner-Design u. DTP, Meßstetten  
Printed in Germany  
Druck und Bindung: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm

Zweite, unveränderte Auflage, 2014  
ISBN 978-3-89670-783-3  
© 2011, 2014 Carl-Auer-Systeme Verlag  
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg  
Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren  
und zum Verlag finden Sie unter: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten aus der Vangerowstraße haben,  
können Sie unter <http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH  
Vangerowstraße 14  
69115 Heidelberg  
Tel. 0 62 21-64 38 0  
Fax 0 62 21-64 38 22  
[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

## Einleitung

Dieses Buch ist aus dem Bedürfnis heraus entstanden, dass ich vor allem systemische Therapeuten und Berater mit meinem Unmut anstecken und für eine Gegenwehr gewinnen möchte – eine Gegenwehr gegen die neoliberale Politik und ihre weitreichenden Auswirkungen auf die Arbeitsinhalte und Arbeitsbedingungen insbesondere für systemisch orientierte Kollegen. Und da eine offene Gegenwehr für viele Betroffene derzeit nicht möglich ist oder nicht möglich erscheint, möchte ich sie ermutigen, sich auch verdeckt und subversiv zu wehren.

Bei den Recherchen zu diesem Buch ist mir noch mehr als zuvor Folgendes deutlich geworden: Die Verschlechterungen in den Arbeitsbedingungen, in den Arbeitsinhalten und in den Möglichkeiten, qualitativ gute (systemische) Klientenarbeit zu leisten, werden sich nicht von selbst verändern. Sie sind Ausdruck einer Politik, sie sind Teil von Strategien, sie sind Kalkül eines neoliberal denkenden und sehr einflussreichen Teils unserer Gesellschaft. Was geschieht, ist Absicht (vgl. u. a. Ziegler 2003; Wilken 2002). Die Tendenz vieler von uns, dass dies und jenes an »Neuerungen« halt auch noch aushaltbar und hinnehmbar ist, dass diese Verschlechterung nur vorübergehend ist und es auch wieder bessere Zeiten geben wird und überhaupt wir uns damit einrichten können, mag Ausdruck dessen sein, wie leidensfähig professionelle Helfer sind. Viele von uns sind allerdings abends nur noch erschöpft, kaum in der Lage, ein gelingendes privates Leben zu führen – geschweige denn, uns politisch und in Gegenwehr zu engagieren.

Als ich 2006 meinen Beitrag »Was ist los in der Jugendhilfe – Zwanzig Kritikpunkte«<sup>1</sup> schrieb, geschah dies aus dem Anliegen heraus, erst einmal das alles auszusprechen, was ich über mehrere Jahre beobachtet hatte und in seiner Entwicklung kritikwürdig fand. Ich hatte oft erlebt, dass Kollegen nach meinen Vorträgen zu den einschneidenden Entwicklungen in der psychosozialen Arbeit auf mich zukamen. Sie erzählten mir, in welchen quälenden Zwangslagen und Schwierigkeiten sie sich befanden, um weiterhin eine qualitätsvolle (systemische) Arbeit erbringen zu können. Sie berichteten mir, wie

---

1 Erschienen in: *Forum Erziehungshilfen* 2006, 12 (3): S. 170–181.

sehr sie inzwischen unter den Arbeitsbedingungen und dem immer härteren Umgang mit ihren Klienten litten. Versuche, sich dagegen zu wehren, waren meist nicht erfolgreich und ließen sie resignieren. Mein Aussprechen ermutigte sie; sie merkten in den Veranstaltungen, dass es viele gab, die ähnlich dachten. Nachdem der Beitrag im »Forum Erziehungshilfen« erschienen war, erhielt ich so viele Zuschriften wie noch nie zuvor. Durchweg formulierten Kollegen ihre Erleichterung darüber, dass jemand die Dinge beim Namen nennt. Es tat sich eine Lebendigkeit und Bereitschaft zur Gegenwehr auf, die mich erstaunte, da dies für mich im Kontrast zu dem stand, was ich oft an Resignation und Wut bei den Kollegen beobachtet hatte. Allerdings fand ich auch Ratlosigkeit darüber vor, wie man sich denn wehren könne, wo doch alles so »betoniert« und festgelegt sei. Ich war darüber irritiert, denn meines Erachtens gibt es zahlreiche Möglichkeiten, sich auf verschiedene Weise gegen die »Zumutungen« zu wehren und/oder sich einzumischen. In den folgenden Diskussionen wurde mir deutlich, dass es bestimmter Informationen, Kenntnisse und Einschätzungen bedarf, und zwar auch über Widerstandsstrategien.

Inzwischen liegt eine Reihe von Veröffentlichungen vor, die sich kenntnisreich und fundiert mit den Ursachen der gegenwärtigen Entwicklungen in der psychosozialen Arbeit beschäftigen. Auch gibt es Aufrufe zur Gegenwehr (siehe *Bielefelder Erklärung* und *Wiener Erklärung zur Ökonomisierung und Fachlichkeit der Sozialen Arbeit*), die allerdings oftmals wenig bei den Praktikern bekannt sind. Vereinzelt finden nun auch Veranstaltungen von den Gewerkschaften statt, die die Arbeitssituation professioneller Helfer zum Thema machen. Langsam kommt Bewegung hinein und manche, wenn auch noch zu wenige, organisieren sich. Viele professionelle Helfer, darunter auch viele systemische Therapeuten und Berater, haben sich resigniert zurückgezogen; die Bedrohung durch Arbeitslosigkeit in den letzten Jahren steckt vielen noch in den Knochen. Die demografischen Entwicklungen mit ihren Auswirkungen (Personalengpässe) auch auf die Helferberufe werden dabei nicht berücksichtigt. Auch systemisch orientierte Kollegen sehen allerdings zu wenig die Notwendigkeit, offensiv und konkret Gegenwehr zu leisten. Denn sie sind in einem Arbeitsbereich tätig, in dem Politik – wie kaum in einem anderen Bereich – ständig wirkt, sich einmischt und versucht, sich mit ihren Interessen durchzusetzen. Psychosoziale Arbeit und Politik in einem Zusammenhang zu sehen, war Teil der Studentenbewegung; dieses Bewusstsein wird

seit Längerem kaum oder gar nicht in den Ausbildungen an den Hochschulen, Fachschulen und Weiterbildungsinstituten geweckt. Dies trifft auch zu in Bezug auf Kenntnisse zu möglichen (kreativen) Widerstandsformen und politischen Einflussmöglichkeiten, die durch Nicht-Regierungs-Organisationen (NGOs) wiederbelebt werden.

Auf den ersten Blick mag es so wirken, als ob ich in diesem Buch Leitungskräfte kritisch und Mitarbeiter eher unterstützend betrachte. Seit vielen Jahren berate ich u. a. Leitungskräfte und sehe ihre Position vornehmlich als Mitarbeiter in ihrer Einrichtung. Auch sie unterliegen vielfach den Hindernissen und Schwierigkeiten, die »normale« Mitarbeiter bewältigen müssen. Wenn also im Folgenden von Mitarbeitern gesprochen wird, dann sind auch diese Leitungskräfte oftmals mit einbezogen. Der Fokus dieses Buchs liegt auf den Mitarbeitern und nicht auf Überlegungen zur Umgestaltung von Organisationen und Institutionen. Daher sind meine Überlegungen subjektiv, parteilich und nicht neutral. Sie entstanden aus Beobachtungen, die ich über lange Zeit gesammelt habe; es handelt sich nicht um empirisch gefestigte Annahmen – sondern um Eindrücke und Vorannahmen, die offensichtlich heutzutage viele systemisch orientierte Kollegen beschäftigen. In diesem Buch geht es nicht um Anleitungen im Sinne eines »Man nehme«. Ich möchte Kollegen auffordern, (wieder) mehr die politische Dimension ihrer Arbeit zu realisieren. Es geht hier nicht um Klienten, sondern um die systemisch orientierten Kollegen, die mit Klienten arbeiten.

In meinen Überlegungen, wie ich von den Menschen sprechen soll, mit denen systemische Therapeuten und Berater in ihren Institutionen arbeiten, habe ich mich *gegen* Termini wie Betroffene, Betreute, Adressaten und Koautoren und *für* den Begriff »Klienten« entschieden. In dieser Bezeichnung finde ich persönlich den Aspekt wieder, der für mich zentral für unsere Arbeit ist: das Arbeitsbündnis als Voraussetzung dafür, die Verwirklichungschancen der Klienten zu ermöglichen. Die anderen Begriffe implizieren für mich eher eine objektbezogene oder gar distanziertere Position.

Mit diesem Buch möchte ich eine zusammenfassende Betrachtung und Analyse der gegenwärtigen Arbeitssituation professioneller Helfer und hier insbesondere systemisch orientierter Kollegen verbinden mit den Möglichkeiten der Einflussnahme auf den verschiedensten Ebenen:

- formal wie z. B. durch Mitgliedschaft und Mitarbeit in Gewerkschaften, Mitarbeitervertretungen und Verbänden und
- informell wie z. B. durch Überlegungen zum Einfluss innerhalb der eigenen Institution – einschließlich subversiver Strategien.

Ich hoffe, damit Mut zu machen, gemeinsam und auch alleine Gegenwehr zu leisten, und dazu beizutragen, wieder Bedingungen zu schaffen, die die Qualität in der Arbeit und die Solidarität mit den Klienten unterstützen.

Mit diesem Anliegen ist auch der Wunsch verbunden, zu weitergehenden Diskussionen zu ermutigen. Berichte und Kommentare sind ebenso willkommen wie Hinweise auf Aktivitäten und weitere Strategien.

# 1. Was ist los?

## 1.1 Der Status quo

Soeben habe ich meinen Vortrag über *Ideenreichtum trotz leerer Kassen in der Sozialarbeit bzw. Jugendhilfe* beendet – und bin erstaunt, nein ..., nicht erstaunt, sondern fühle mich bestätigt, ich habe scheinbar vielen aus dem Herzen gesprochen. Die Zustimmung ist überwältigend. Ich »weiß« ..., ahne, wie viel Wut und Ohnmachtsgefühle hinter der Zustimmung zu meinen Überlegungen stecken.

Bei weiteren Vorträgen zu dem gleichen Thema gab es die gleichen Reaktionen – meine Überlegungen scheinen Mut zu machen, nach den Vorträgen kommen immer wieder Kollegen, teilweise noch Monate später, auf mich zu und teilen mir mit, dass ich ihnen aus ihrer tiefsten Seele gesprochen hätte.

Dies alles ermutigt mich, meine Überlegungen und Ideen nun weiteren Kollegen zugänglich zu machen, denn es scheint ein Punkt erreicht zu sein, an dem es darum geht innezuhalten, Bilanz zu ziehen und zu schauen, wie der Widerstand aussehen kann. Ungehorsam ist angesagt, Subversivität, sich wehren!

Zwei Supervisandinnen teilen in einer Supervisionsgruppe (von verschiedenen freien Trägern) mit, dass sie und ihre Kollegen von ihrer Leiterin verpflichtet wurden, während ihrer Arbeit als Familienhelferinnen alle 15 Minuten aufzuschreiben, was besprochen wurde. Die beiden sind so empört, dass sie überlegen zu kündigen. Sie erleben diese Forderung als Entmündigung, als unqualifizierte Einmischung in ihre Arbeit. Ich selbst merke, wie in mir mein eigener Ärger aufsteigt – nicht nur, weil ich seit Längerem in den Supervisionen von ähnlich absurden »Controlling«-Maßnahmen höre, sondern auch, weil ich immer häufiger in den Supervisionen mit Mitarbeitern konfrontiert bin, die ihrem Wunsch, mit den Klienten gute Arbeit leisten zu wollen, nicht mehr entsprechend nachkommen können, die die Nase voll haben und voller Wut sind.

Ich lasse meinen Ärger beiseite und frage zuerst, wann denn die Leiterin (von 15 Familienhelfern) die Zeit hat, all das zu lesen. Das würden sie sich auch fragen, entgegen mir die beiden. Die Leiterin hätte ständig solche Dinge in petto. Am liebsten würden sie

nur noch draußen mit den Klienten arbeiten, das würde bei allem Stress weiterhin Freude bereiten. Alle im Team sind verärgert, aber keiner würde mehr etwas sagen, nachdem eine Kollegin bereits hinausgemobbt worden sei, die gelegentlich die Sinnhaftigkeit von derartigen Anweisungen hinterfragt hätte. Sie würden wohl darauf warten müssen, dass die Leiterin in eineinhalb Jahren vorzeitig in den Ruhestand ginge. Ich lasse meine Gedanken dazu außen vor, wie es den Klienten geht, wenn während eines Gesprächs immer wieder Notizen gemacht werden, wie transparent das alles ist. Wie oft habe ich auf Videos gesehen, dass das Mitschreiben hinderlich ist und das Gespräch einen ganz anderen Verlauf nimmt, wenn jemand mitschreibt – dies alles hebe ich mir für später auf.

Ich frage weiter: Das Aufschreiben der 15-Minuten-Inhalte eines Gesprächs dauert ja auch eine Weile, ca. 3–5 Minuten, ist diese Zeit in den 15 Minuten enthalten oder sollen die Notizen nach den 15 Minuten gemacht werden? Die beiden Kolleginnen schauen mich verwirrt an, ich grinse sie an: »Wenn Sie das nicht wissen, würde ich Ihnen dringend empfehlen, es Ihre Leiterin zu fragen, denn bei einem einstündigen Gespräch sind das gegebenenfalls 4- oder eben nur 3-mal Notizen.« Die beiden schauen mich etwas verduzt an, dann üben wir in einem Rollenspiel, wie sie die Leiterin in der nächsten Dienstbesprechung auf diese Anweisung hin ansprechen können – ohne vor Wut zu explodieren und ohne vor Lachen die Frage zu vermessen. Sie berichten später, dass es ihnen gelungen ist, ernsthaft und angemessen ihre Frage einzubringen. Die Leiterin war angesichts der intensiven Beschäftigung ihrer Mitarbeiter mit derartigen Umsetzungsfragen sehr irritiert und verwies darauf, ihnen ihre Überlegungen dazu in der nächsten Besprechung mitzuteilen. In der nächsten Dienstberatung sprechen die beiden Kolleginnen das Thema erneut an und erhalten zu ihrem Erstaunen den Hinweis von der Leiterin, dass sie das schriftliche Berichten von ihrer Arbeit so handhaben könnten, wie sie möchten. Ich fand diese »Flucht« der Leiterin eher unpassend, aber in der Supervision gelang es, ein Raster mit passenden Kriterien zu entwickeln, anhand derer die Kollegen ihre Arbeit sinnvoll und angemessen dokumentieren konnten – und was das Wichtigste war – auch wollten.

Eine weitere Begebenheit, die vielleicht ebenfalls symptomatisch ist: Die Mitarbeiter eines Jugendamts haben soeben erfahren, dass sich ihr bisheriger Leiter beruflich verändern und eine höhere Leitungsfunktion in einer anderen Institution übernehmen wird. Die Freude kann nicht größer sein, es herrscht eine Geschäftigkeit auf den Fluren und in den einzelnen Büros, eine Stimmung, die in diesem Jugendamt schon



lange nicht mehr vorzufinden war. Einige Kollegen laufen schnell zu einem Supermarkt und kaufen Sekt ein, es gibt etwas zu feiern. Als der Amtsleiter zufällig in eines der Zimmer kommt und sieht, wie die Kollegen Sekt trinken, fragt er: Wer wird denn heute gefeiert? Offensichtlich hat er keine Ahnung, dass die Erleichterung über seinen Weggang so groß war, dass man dies mit Sekt feiert. In den letzten Jahren hatte es keine Dienstbesprechungen mehr gegeben, in denen Mitarbeiter noch etwas sagten oder fragten. Die, die es noch wagten, etwas zu sagen, waren die, die sich sicher sein konnten, dass ihr Amtsleiter ihre »gefügigen« Fragen und Anmerkungen gerne zur Kenntnis nahm. Über die Jahre war ein Klima entstanden, in dem keiner mehr kritische Anmerkungen vornahm, Fragen nach Hintergründen stellte oder gar Entwicklungen kritisierte. Man hatte sich angewöhnt, entweder zu schweigen oder subversive Formen von Widerstand zu zeigen ... oder: von der Rente zu träumen. Die Mitarbeiter, die noch weggehen konnten, waren schon lange nicht mehr dabei ...

Eine andere Situation: Die Jugendamtsleiterin ist schon über mehrere Jahre mit mir in Kontakt. Wenn ich in ihrer Region bin, treffen wir uns oder wir führen über Telefonkontakte unsere Beratungsgespräche durch. Sie steht unter einem enormen Druck. Sie ist in sechs Jahren bereits die dritte Jugendamtsleiterin, der Dezernent fegt mit hartem Besen durch Jugend- und Sozialamt. Er erwartet – und dies sagt er ihr in Vieraugengesprächen ganz deutlich –, dass sie ohne jede Diskussion hinter seinen Entscheidungen und Anweisungen steht. Es geht um massive Einsparungen im Bereich der Hilfen zur Erziehung, die er durchgesetzt sehen möchte. Die Amtsleiterin ist zu bestimmten »Kompromissen« bereit, anderen Forderungen kann sie jedoch alleine aus fachlichen Gründen nicht zustimmen, hält diese für nur kurzfristig wirkend, aber mittelfristig höhere Kosten verursachend. Sie ist alleinerziehend, hat zwei minderjährige Kinder aufzuziehen, eine pflegebedürftige Mutter zu versorgen, ihr Häuschen vor Ort bindet sie räumlich – und sie würde nicht so schnell eine vergleichbare Stelle finden. Ein »Abstieg« in eine Stelle ohne Leitungsfunktion ist für sie nicht vorstellbar. In den Beratungsgesprächen entwickelt sie zunehmend wieder kreative Ideen, wie sie sich gegen die »Zumutungen« des Dezernenten wehren, wo sie Bündnispartner finden kann, in welcher Form sie ihre Mitarbeiter einbezieht, welche Arbeitsansätze sie kurz- und mittelfristig einführt usw. Später erfahre ich, dass sie den Dezernenten überlebt hat, eine andere Partei besetzt nun diese Position. Sie hat viel gelernt und kann nun von vornherein mehr die Positionen besetzen, die sie für notwendig erachtet.

Es gibt unzählige solcher Geschichten, die, seitdem die Skandalisierungen um tote oder schwer vernachlässigte Kinder die Jugendhilfe in die Öffentlichkeit gebracht haben, sogar noch zugenommen haben. Und viele Mitarbeiter, egal in welcher Art von Einrichtung oder in welcher Hierarchieposition sie sich befinden, fühlen eine unbändige Ohnmacht angesichts von Entwicklungen, die sowohl fachlich als auch menschlich in hohem Maße in starkem Gegensatz zu ihrer ursprünglichen Berufsmotivation stehen.

Viele dieser Entwicklungen erfährt man inoffiziell oder hinter vorgehaltener Hand. In den zahlreichen Leserbriefen zu meinem o. g. Artikel wurde ich meist um Vertraulichkeit gebeten; es wurde auch kein Leserbrief<sup>2</sup> dazu veröffentlicht. Es ist zu vermuten, dass diese Öffentlichkeit derzeit noch vermieden wird, da man Sanktionen befürchtet. Professionelle Helfer scheinen sich selbst eingemauert zu haben. Sie gehen ihrer Arbeit mit den Klienten nach und sind dabei oftmals an ihrer Belastungsgrenze, um der gewachsenen Arbeitsdichte nachzukommen. Ihnen bleibt keine Energie und Kraft mehr, sich gegen das zu wehren, was dazu beigetragen hat, und selbst Antworten darauf zu geben, was ihre Profession und Arbeit ausmacht.

## 1.2 Zwischen Hilfe und Kontrolle

Jeder Staat ist darauf bedacht, die Einhaltung von zivilen und rechtsförmigen Normen zu sichern. Sie gelten »unabhängig vom Befinden des einzelnen Bürgers« (Wendt 1997, S. 16).

Strukturelle und kulturelle Bedingtheiten verdeutlichen uns im Alltag, dass die Spielräume unseres Verhaltens letztlich politisch entschieden werden (a. a. O., S. 16). Sie werden in sich ständig verändernden Diskursen zugelassen, eingeschränkt oder auch verhindert.

Im Allgemeinen besteht ein hohes Maß an Akzeptanz gegenüber sehr unterschiedlich gestalteten Lebensentwürfen – mit folgender Einschränkung: soweit der Einzelne nicht aufgrund seiner materiellen und sozialen Situation Subjekt staatlicher Maßnahmen ist. Angesichts der Bestrebungen, gesellschaftliche Probleme als individuelle bzw. psychische Probleme zu behandeln, wird oft vergessen, dass vor allem sozial benachteiligte Menschen Subjekt von konformitätseinsparnden Maßnahmen sind, d. h., sie sind überproportional häufiger Be-

---

<sup>2</sup> Bislang die einzige Ausnahme bildet der Beitrag von F. Peters 2008, S. 145 ff.