

Dieser Beitrag ist eine Online-First-Veröffentlichung aus dem Band:
Silke Jakob/Nikias Obitz/Burçin Ladberg (Hrsg.) (2024): *Solidarisches Handeln in krisenhaften Zeiten. Perspektiven der Sozialen Arbeit in demokratischen Gesellschaften*. Opladen/Berlin/Toronto: Verlag Barbara Budrich. ISBN: 978-3-8474-3096-4.

Die Seitenzählung der Online-First-Fassung und der Veröffentlichung im Gesamtwerk weichen voneinander ab.

„Ganz oft und lange Zeit über meine Grenzen gearbeitet“

Überlastung des Allgemeinen Sozialen Dienstes in der Dauerkrise und das Primat des Managements

Burçin Ladberg

1. Der Allgemeine Soziale Dienst und das Case Management

Der Allgemeine Soziale Dienst (= ASD), meist in Rahmen einer kommunalen Behörde namens Jugendamt angesiedelt, ist eine Fachabteilung mit hohen Arbeitsanforderungen. Zu seinen zentralen Aufgaben gehören die Vermittlung und Planung von Hilfen zur Erziehung und der Kinder- und Jugendschutz. Der ASD ist seit mehreren Jahrzehnten und an zahlreichen Orten in Deutschland mit steigenden Fallzahlen und unzureichender Ausstattung in Bezug auf Personal und ‚Material‘ konfrontiert. Eine Lösung, die bereits ab Ende der 1990er Jahre in vielen Ämtern mit dem Ziel der Effektivitäts- und Effizienzsteigerung eingeführt wurde, ist das sog. *Case Management* (vgl. Gissel-Palkovich 2023, S. 216).¹ Die Mitarbeiter:innen des ASD fungieren in dieser Arbeitsform immer noch als Anlaufstelle, sind jedoch anders als zuvor weniger in die direkte psychosoziale Arbeit mit den Adressat:innen² involviert. Die Organisation, Steuerung und Kontrolle von personenbezogenen Hilfefällen, oft in Gestalt ei-

1 „Case Management bedeutet systembezogen eine auf Effektivität und Effizienz im einzelnen Fall gerichtete ‚Betriebsführung‘ der Jugendhilfe.“ (Wendt 2009, S. 16)

2 Ich bevorzuge (anstatt der Begriffe *Klient:innen* oder *Kund:innen*) den Begriff *Adressat:innen*, um auf die ‚Blicke‘ der Organisation und der Profession aufmerksam zu machen (vgl. Bitzan & Boley 2017, S. 98f.): Wer adressiert hier wen in welcher Weise und mit welchen Folgen?

nes Hilfeplanverfahrens, steht eher im Zentrum der Arbeit, ergänzt um fallübergreifende Aktivitäten.³ Für die direkte psychosoziale Arbeit wird meist an andere Akteur:innen in der Hilfelandschaft⁴ verwiesen und vermittelt, wobei es zu unterschiedlichen (auch unterschiedlich intensiven und zeitaufwändigen) Formen von personenbezogenen Fallkooperationen kommt. Allerdings stehen auch die Systeme, auf die und an die verwiesen werden soll, unter erheblichem Druck, also etwa freie Träger, die z.B. Hilfen zur Erziehung (nach §§ 28 bis 35 SGB VIII) wie die Erziehungsberatung, die Sozialpädagogische Familienhilfe (= SPFH) und die Heimerziehung oder (nach § 42 SGB VIII) die Inobhutnahme anbieten.⁵ Fast überall lässt sich im Bereich Sozialer Arbeit⁶ eine starke Personalnot beobachten, verbunden mit hoher Arbeitsbelastung und schwierigen Arbeitsbedingungen. Immer wieder fehlt es deshalb auch an ‚Verweismöglichkeiten‘ und/oder geht die Dauer des Übergangs zu einem Hilfsangebot an den tatsächlichen Bedarfen von Adressat:innen vorbei.

2. Die Case Managerin Frau Müller, ihr professionelles Selbstverständnis und wie es zu einem Interview kam

Frau Müller⁷ ist eine dieser Case Managerinnen. Über zwanzig Jahre hat sie in dieser Funktion im Jugendamt gearbeitet. Zurückblickend auf ihre Tätigkeit berichtet sie:

„Für mich steht die Arbeit mit den Menschen im Vordergrund. Ich definiere mich nicht so sehr als Managerin. Der Case, also der Fall, das ist eher mein Schwerpunkt. Kurz: Bei den Menschen zu sein und nicht zu sehr diesem Managementgedanken zu folgen. Mein Gefühl ist aber, dass in den letzten Jahren aus Gründen des Controllings, also, weil man gerne Sachen vereinheitlichen möchte und weil man denkt, man kann damit dann Soziale Arbeit steuern und messbar machen, immer mehr Instrumente eingeführt wurden, die aber selbst einen sehr hohen Verwaltungsaufwand mit sich bringen. Das hat mich zunehmend gestört. Oft habe ich vor meinem Computer gesessen und gedacht, das ist total übertrieben und sinnlos. Hier finde ich mich gar nicht wieder, aber ich muss trotzdem alles ausfüllen, weil ich ja sonst die Hilfe

3 Ingrid Gissel-Palkovich unterscheidet hier mit den Begriffen „Fallsteuerung“ und „Systemsteuerung“ (Gissel-Palkovich 2023, S. 216).

4 Möglich und erforderlich durch das Grundprinzip der Subsidiarität.

5 Leider gehört die Systemsteuerung durch die Ämter mit zu den Faktoren, die diesen Druck noch verstärken. Die Angebote der freien Träger sollen aus der Perspektive von Behörden, die im kommunalen Bereich nicht selten finanzschwach sind, kostengünstig sein. Dementsprechend stehen beim Versuch, auf dem ‚Quasi-Markt der Hilfsangebote‘ einen niedrigen Preis zu erzielen, die regelmäßigen Verhandlungen mit den freien Trägern zu entsprechenden Zielvereinbarungen, Fallpauschalen, Wegegelderstattungen etc. unter einem gewaltigen Druck. Der Preis und *nicht* die Qualität stehen hier leider oft im Vordergrund.

6 *Soziale Arbeit* ist der Oberbegriff für *Sozialarbeit* und *Sozialpädagogik*.

7 Namen und Orte wurden anonymisiert.

für die Menschen nicht bekomme. Das hat an meiner Arbeitszufriedenheit gerüttelt.“ (Z. 645-656)⁸

Für Frau Müller steht eine personenbezogene Fallarbeit im Zentrum ihres professionellen Selbstverständnisses: Aufgrund der konkreten Notlagen, mit denen Menschen konfrontiert sind, und ihrer individuellen Bedarfe, sollen diese unterstützt, begleitet und gefördert werden. Zu schaffen machen ihr dabei der zunehmend größer werdende und als sinnentleert empfundene Verwaltungsaufwand, genauso wie die sich verstärkende Distanz gegenüber den Adressat:innen.

„Mein Motto oder meine Arbeitsmotivation war eigentlich immer, dass ich auch rausgehen will. Ich will bei den Menschen zu Hause sein, ich sehe mich eben nicht als Managerin, und ich habe mich auch so nie definiert. Ich sehe mich eher als eine Sozialarbeiterin, die auch vor Ort ist, die ansprechbar ist, die auch ja weiß, wie es den Menschen geht oder sich dazu ein eigenes Bild macht.“ (Z. 66-71)

Frau Müller möchte die Adressat*innen in ihren Sozialräumen und Lebenswelten kennenlernen, sie persönlich besuchen und aktiv mit ihnen in ihrem eigenen Lebensumfeld in Kontakt treten. Sie bevorzugt eine bezirksorientierte Geh-Struktur.

„Ich möchte mit den Menschen auf Augenhöhe umgehen und ich möchte transparent sein in der Arbeit. Ich möchte ehrlich sein und menschlich und nicht irgendwie die Vertreterin eines Amtes, das primär seine Macht demonstriert. Das kann ich nicht, das finde ich furchtbar und damit kann ich den Menschen auch gar nicht helfen.“ (Z. 158-161)

Ich habe Frau Müller im Rahmen meiner Arbeit als forschende Familienhelferin kennengelernt.⁹ Frau Müller ist im Amt und vor allem im Wohnbezirk, für den sie zuständig ist, sehr bekannt. Von einigen Eltern, die ich als Adressat:innen des ASDs interviewe, höre ich sehr positive Dinge über Frau Müller. Ich bin erstaunt: Nach meiner Erfahrung ist die Grundhaltung bei Adressat:innen gegenüber Jugendamt und ASD oft eher von Skepsis, ja sogar von Angst bestimmt. Trotzdem sagt mir z.B. ein Vater:

„Sie ist nicht wie die anderen. Sie ist sehr menschlich. Wenn ich immer nur mit ihr zu tun haben würde, hätte ich sicher keine Probleme mit dem Jugendamt.“

8 Die Zitate aus dem Interview mit Frau Müller sind kursiv geschrieben; mit dem Kürzel „Z.“ und den anschließenden Zahlen wird auf die Zeilennummern im Interviewtranskript verwiesen.

9 2019 habe ich für meine Promotionsschrift berufsbegleitend eine empirische Untersuchung begonnen (Thema: *Professionelles Handeln von Fachkräften im Spannungsfeld zwischen Hilfe und Kontrolle im Kontext der Sozialpädagogischen Familienhilfe in der Migrationsgesellschaft*). In einer mittelgroßen Stadt im Süden Deutschlands habe ich zur Erhebung verbaler Daten sowohl Adressat:innen der SPFH als auch ASD-Mitarbeiter:innen und Familienhelfer:innen interviewt. Inzwischen habe ich die Theoriearbeit und Datenerhebung abgeschlossen und befinde mich in der Analysephase.

Frau Müller wird von den Adressat:innen, mit denen sie arbeitet, wärmstens empfohlen. Sie als Ansprechperson im Jugendamt zu haben, wird von vielen als „regelrechter Glücksfall“ beschrieben.

Auch die Mitarbeiter:innen der SPFH, mit denen ich Interviews durchführte, zeigen sich nach beruflich bedingten Treffen mit Frau Müller angenehm überrascht. Eine Begegnung findet weit nach Dienstschluss statt, ein schwieriger Fall, für den sie eigentlich nur als Nothilfe angesichts des hohen Krankenstandes im ASD eingesprungen ist. Dennoch: Frau Müller macht auf die Kollegin und auf die verzweifelte Mutter, mit der diese bei ihr ist, einen freundlich-zugewandten, unterstützenden und fachlich gut informierten Eindruck. Sie zeigt sich, so der Erfahrungsbericht der Mitarbeiterin der SPFH, sehr interessiert am Leben der jungen Frau, strahlt Ruhe und Sicherheit aus, ist emphatisch und verständnisvoll angesichts der scheinbar erdrückenden Probleme, mit denen sich die kinderreiche Familie konfrontiert sieht.

Frau Müller erschien mir auf Grundlage dieser Informationen als die Verkörperung einer professionellen Fachperson in der Sozialen Arbeit, die ich als ideal und vorbildhaft empfand. Als ich von ihrer Entscheidung, nicht mehr im Jugendamt arbeiten zu wollen, hörte, war ich bestürzt. Ich entschied mich, sie darum zu bitten, sich für ein Interview zur Verfügung zu stellen. Ich wollte die Gründe für ihre Entscheidung in Erfahrung bringen, genauso wie den Weg, der zu dieser Entscheidung geführt hatte. Frau Müller willigte ohne zu zögern ein.¹⁰

3. Frau Müller als Frau und Arbeiterkind und ihre ersten Erfahrungen mit außerschulischer Pädagogik

In den Zitaten aus dem Interview, die ich zu Beginn meines Beitrags vorgestellt habe, wurde bereits angedeutet, wie und mit welchem Selbstverständnis Frau Müller ihre Arbeit im ASD eigentlich gerne machen möchte und was sie am aktuellen Ist-Zustand stört. Im Interview skizziert sie auch ihre soziale und motivationale Ausgangslage auf dem Weg zur Sozialen Arbeit.

„Ich war die Erste aus der Familie, die Abitur gemacht hat. Ich komme ganz klar aus einer Arbeiterfamilie. Das war auch überhaupt nicht selbstverständlich, und das ist bis heute auch nicht so, dass meine Eltern das gut finden. Das musste ich mir hart erkämpfen. Aus einer

10 Das Interview dauert (in zwei Sitzungen) über zwei Stunden. Es hat eine themenfokussierte Form und beginnt mit einer Eingangsfrage: „Wenn Sie auf Ihr Arbeitsleben als Mitarbeiterin bzw. Case Managerin beim Jugendamt zurückblicken, können Sie uns von den Höhen und Tiefen erzählen, die für Ihre Arbeit entscheidend waren?“ Es folgt in der ersten Sitzung (ohne Unterbrechungen) eine Erzählung der Interviewten (ca. 10 Minuten), bevor das Gespräch durch die Nach- und Vertiefungsfragen aus meinem Leitfaden strukturiert wird. In der zweiten Sitzung ergänzt und präzisiert die Interviewte auf eigenem Wunsch ihre Erzählungen und Antworten aus der ersten Sitzung.

Arbeiterfamilie, dann auch noch eine Frau, die Abitur machen will. Ich habe früher so Sachen gehört: ‚Na ja, Du heiratest sowieso und das brauchst Du alles nicht.‘ Das Abitur. Und einen Beruf, um sich irgendwann eigenes Geld zu verdienen.“ (Z. 348-353)

Nach dem Abitur studiert Frau Müller Soziale Arbeit. Ihre Motivation, gerade dieses Fach zu wählen, erklärt sie sowohl mit positiven als auch negativen Erfahrungen im Umgang mit Akteur:innen der Sozialen Arbeit.

„Früher bin ich viel in politischen Jugendgruppen aktiv gewesen, oder ich ging mit auf irgendwelche Ferienfahrten. Es war wichtig für mich und es hat Spaß gemacht. Und ich habe da tolle Sozialarbeiter als Vorbilder gesehen. Also eigentlich habe ich mich schon immer für Soziale Arbeit interessiert.“ (Z. 34-37)

Sie erwähnt, wie gesagt, aber auch eine negative Erfahrung, die sie motiviert hat, diesen Berufsweg zu gehen, und es aber auf jeden Fall anders machen zu wollen.

„Einen großen Einfluss, das weiß ich, hatten meine Erlebnisse als Kind in so einer längeren Verschickungskur, für ein paar Wochen. Das war für mich das Schlimmste, was ich jemals in meinem Leben erlebt habe. Es war so ein Kinderheim von Nazis. Ich habe das nie vergessen. Also. Ich stell mir jetzt immer vor, wie es einem Kind geht, das in Obhut genommen wurde, wie sich das Kind fühlt, wenn es auf einmal in einer fremden Umgebung im Bett liegt. Das ist auch eine ganz bestimmende Sozialisationserfahrung für meine Arbeit, dass ich immer denke, ich möchte es besser machen. Ich will nicht, dass die Kinder, mit denen ich zu tun habe, so einsam und alleine sind.“ (Z. 345-363)

Frau Müller führt nicht aus, was genau sie während der Verschickungskur erlebt hat. Dennoch wird die Negativität dieser Erfahrung („*das Schlimmste*“, „*Kinderheim von Nazis*“, „*einsam und alleine*“, „*nie vergessen*“) und den Schluss, den sie daraus zieht („*besser machen*“), überaus deutlich.

Frau Müller will selbstständig werden, ihren Möglichkeitsraum durch Bildung erweitern. Die positiven Erfahrungen mit außerschulischer Pädagogik führen dazu, dass sie weiß, welchen Beruf sie ergreifen will, und die negativen Erfahrungen machen ihr deutlich, was verändert werden muss.

4. Frau Müller zu Strukturen und Arbeitsverhältnissen im Jugendamt

Frau Müller beginnt ihre Tätigkeit im Jugendamt mit großen Ambitionen und sehr viel Engagement. Dabei hat sie sich einen Arbeitsplatz gewählt, der in Fachliteratur als verknüpft mit einer „besonderen, fast ‚*einzigartigen*‘ Belastungssituation“ beschrieben wird: „Die Arbeitsaufgaben sind mit einem hohen Grad an Unsicherheit verbunden, Entscheidungen gehen aufgrund ihrer Tragweite für die betroffenen Adressaten mit einem hohen, persönlichen Verantwortungsdruk einher, und die Aufgabenerfüllung ist in eine Reihe von Widersprüchen eingewoben, die nicht aufgelöst werden können, sondern in einer stets gefährdeten Balance gehalten werden müssen.“ (Merchel 2013, S. 390) Diese Belastungssituation im ASD wird in der Fachliteratur gewissermaßen

das ‚Normale‘ und ‚Übliche‘ dieses Handlungsfeldes dargestellt. Sehr schnell erlebt Frau Müller es zudem als eines, dass mit begrenzten, oft knappen und nicht zugänglichen Ressourcen zu tun bekommt.

„Tatsächlich ist es so, dass man aber ganz vielen Beschränkungen unterlegen ist, sowohl gesetzlichen wie auch fiskalischen, dass man immer gucken muss, ist das Geld überhaupt da. Welche Ressourcen stehen zur Verfügung und auch in welchem Rahmen arbeite ich? Und das hätte ich mir, bevor ich angefangen habe zu studieren, niemals so vorstellen können. Wie eng da an einigen Stellen der Rahmen ist, in dem man sich nur bewegen kann.“ (Z. 52-57)

Frau Müller erklärt, dass sie zu Beginn ihrer Arbeitstätigkeit enttäuscht war, als sie feststellen musste, wie groß der Unterschied zwischen ihren Erwartungen und den tatsächlichen Möglichkeiten war. Zurückblickend auf ihre langjährige Praxis beschreibt sie die Entwicklungen im Amt als einen Prozess, der in eine Art krisenhaften Dauerzustand mündet: Die ‚Normalität‘ und das ‚Übliche‘ der Belastung am Ausgangspunkt wird durch eine sukzessive Verschlechterung nach und nach erhöht. Zugleich, so stellt Frau Müller fest, ist diese Entwicklung aber vom Versuch von ASD-Mitarbeiter:innen begleitet, durch Kollegialität und wechselseitige Unterstützung die stets größer werdenden Anforderungen doch noch irgendwie zu bewältigen.

„Ich finde, dass in der Krise halten die Mitarbeiter dann doch immer alle zusammen und man versucht, alles zu bewältigen. Es brechen sicherlich auch einige zusammen, die eben wirklich Burnout haben oder nicht mehr können oder die dann kündigen oder weggehen. Das finde ich, ist halt auch viel mehr geworden. Das ist überdurchschnittlich viel, gerade in diesem Bereich.“ (Z. 299-300)

Die Last ist mittlerweile nicht nur für einige ihrer Kolleg:innen, sondern auch für sie selbst zu groß geworden. Dabei weist sie dem Management-Aspekt ihrer Arbeit eine entscheidende Bedeutung zu.

„Ich habe als Case Managerin immer mehr gemerkt, dass mir das zu viel an Verwaltung, zu viel an Strukturen und zu viel an Controlling geworden ist.“ (Z. 643-646)

Sie hat den Eindruck, dass das Controlling und die damit verbundene Dokumentation sie von der eigentlichen Arbeit mit den Adressat:innen abhält. Es ist nicht nur der Arbeitsaufwand, der sie belastet, sondern es sind auch die als zunehmend sinnentleert empfundenen Bemühungen.

„Mein Eindruck ist oft, dass, bis man das dann alles aufgeschrieben hat oder dokumentiert hat, so wie das gewünscht ist, das Leben oft schon eine andere Geschichte geschrieben hat. Das Dokumentierte ist gar nicht mehr relevant, sondern es ist vielleicht was ganz Anderes passiert in der Familie, dass man vorher gar nicht sehen konnte. Vieles von dem, was da an Dokumentation verlangt ist, ist sehr überladen, finde ich. Das ist zu viel.“ (Z. 77-81)

Der Rahmen ist enger als sie ihn sich nach ihrem Studium vorgestellt hat, und die Art und Weise der Arbeit entspricht nicht ihren Vorstellungen. Dabei

macht sie auch deutlich, dass sowohl die kontinuierlich krisenhafte Belastungssituation und damit verbundene Überforderung der Mitarbeiter:innen als auch die zunehmende Standardisierung der Prozessabläufe den Bedarfen der Adressat:innen nicht entspricht.

„Dadurch kommen die Adressaten unserer Hilfe ja auch nicht zu dem Recht, was sie eigentlich haben könnten.“ (Z. 106)

Im Verlauf von über 20 Jahren empfindet sie eine sich stets zuspitzende Negativ-Entwicklung, die immer mehr ihrer Kolleg:innen und schließlich auch sie selbst nicht mehr aushält. Es gibt viel zu wenig Mitarbeiter*innen und die Fluktuation ist hoch.

„Die Kollegen bleiben nicht. Und die wenigen, die vielleicht bleiben, die sind auch schon so ausgebrannt und haben fast schon keine Lust mehr, auch nicht, wenn es darum geht, zum Beispiel neue Kollegen einzuarbeiten.“ (Z. 302-308)

Es entwickelt sich eine kontinuierlich steigende Negativspirale. Neue Mitarbeiter*innen erhalten eine „schlechte Einarbeitung“ (Z. 101), und oft werden sie „aus Not allein gelassen, weil gar keiner da ist“ (Z. 103). Zugleich werden die wechselseitigen Unterstützungsmöglichkeiten unter den Mitarbeiter:innen insgesamt im geringer.

Für sich selbst sagt sie:

„Oh mein Gott! Ich glaube, dass ich ganz oft und lange Zeit über meine Grenzen gearbeitet habe. [...] Auch abends spät und bis nachts.“ (Z. 204-219)

Frau Müller ist sich der Grenzen zwischen den Anforderungen und Möglichkeiten innerhalb des gesamten Belastungskomplexes zunehmend bewusst. Ihre professionellen Ansprüche und Kompetenzen in Bezug auf Empathie und Problemverständnis, die auf andere gerichtet sind, erschweren die Selbstsorge.

„In dem Job, find ich, ist man immer nach außen gerichtet, man ist empathisch, man lässt sich auf die anderen Menschen ein, man versucht, die Problematiken zu verstehen und da habe ich einfach gemerkt, ich bin ja kein Übermensch. Ich habe Grenzen und ich brauch auch mal irgendwie Zeiten für mich.“ (Z. 229-233)

In engen Rahmenbedingungen und unter großem Arbeitsdruck versucht Frau Müller noch schneller, noch besser, noch effektiver zu werden, um den inneren und äußeren Anforderungen halbwegs gerecht zu werden. Dabei merkt sie, dass ihr selbst gegenüber wenig Empathie und Verständnis entgegengebracht werden. Wenn es mal nicht so läuft, wenn etwas weniger gut gelingt, wenn kleinere Fehler gemacht werden, sind die Verantwortungszuschreibungen von außen meist immer auf das Individuum gerichtet. Die unzureichenden Zustände und behindernden Strukturen werden dabei gerne übersehen. Gegenüber ihren Adressat:innen versucht sie, genau dies nicht zu tun. Zugleich erfährt sie aber solche individualisierenden Zuschreibungen, die gegen sie als

Professionelle gerichtet sind. Ihr dringender Wunsch, etwas, das sie gerade jetzt gut gebrauchen könnte, wäre allerdings das Gegenteil:

„Das würde ich mir auch einfach wünschen, dass man da mehr drauf achtet, dass man auch das Menschliche sieht und dass wir nicht alle irgendwie Roboter sind.“ (Z. 330-332)

5. Frau Müller: Struktur und Kollegialität

Frau Müller beschreibt ihre 20 Jahre andauernde Berufspraxis nicht nur negativ. Sie hat den Eindruck, dass für die Adressat:innen viel erreicht werden konnte und es auch immer wieder Gestaltungsmöglichkeiten gab, die genutzt und ausgebaut werden konnten.

„Arbeitszufriedenheit kriegt man über diese Gestaltungsräume, die man hat, und ich finde, die sind hier auch gegeben. Durch Wertschätzung kriegt man Anerkennung, darüber, dass man weiß, meine Kollegen stehen zu mir und auch mein Vorgesetzter stellt sich vor mich. Das sind Dinge, die nicht immer gelingen hier im Jugendamt, in den Strukturen. Also, das ist auch immer ein bisschen glücksabhängig, wo man landet, wen man als Vorgesetzten hat, wie die Kollegen sind und so weiter.“ (Z. 334-341)

Frau Müller stellt in solchen Beschreibungen, die eher kritisch sind, in aller Regel *keine* Personen in den Vordergrund. Vielmehr verweist sie auf strukturelle Verhältnisse. Es sieht so aus, als ob die Vorgesetzten und die Kolleg:innen, denen etwas gelingt, die z.B. auch ihr gegenüber Wertschätzung vermitteln, dies trotz ungünstiger Rahmenverhältnisse tun. Man könnte sagen, Frau Müller erfährt Kollegialität, verhält sich aber auch selbst kollegial.

„Und es ist jetzt nicht nur bei mir so, ich glaube auch, dass Kollegen sich bemühen, nicht immer gleich so die Machtkeule rauszuholen, sondern ganz viel dafür tun, mit Menschen was anderes zu erarbeiten. Das ist sicherlich sehr unterschiedlich.“ (Z. 367-377)

In einem Interview, das auch eine Form von Öffentlichkeit darstellt, gilt ihre Kritik kaum den eigenen Kolleg:innen, und wenn, dann nur sehr zurückhaltend und in Andeutungen. Wichtig ist es ihr, zu verdeutlichen, dass sie selbst, genauso wie ihre Kolleg:innen, in oft problematischen Strukturen handeln.

„Dann werden die neuen Kollegen durch diese Strukturen in irgendein Muster gepresst, wo so langsam ihre Motivation irgendwie verloren geht. Man müsste gucken, was für 'ne Unternehmenskultur wollen wir hier pflegen. Es gibt einzelne Personen, die bemühen sich. Aber ich finde, es gibt keine Kultur dafür. Und das würde ich mir total wünschen. Ich glaube, dann würde es die Lage auch für alle verbessern.“ (Z. 736-746)

6. Fehlende Wertschätzung und Solidarität: die Makro-Ebene

Frau Müller beschreibt für sich und viele ihrer Kolleg:innen eine hohe Verantwortungsbereitschaft, der allerdings eine geringe Wertschätzung gegenüber steht.

„Egal, wen man hier fragt, ich glaube, es gibt kaum jemanden, der im Jugendamt arbeitet, der sagt: ‚Ich habe hier einen entspannten Job.‘ Das ist eben nicht so. Wir alle arbeiten immer ‘n bisschen über dem Erträglichen. Und das wird halt nicht wertgeschätzt. Ich finde, das wird oft weder in der Gesellschaft noch beim Arbeitgeber gesehen.“ (Z. 324-327)

Beides fehlt, und dies trägt in der allgemeinen Überlastungssituation ebenfalls zu einer höheren Arbeitsunzufriedenheit bei. Zugleich ist ihr der Zusammenhang zwischen den Menschen in der Gesellschaft und deren Wahrnehmungen, Stimmen und Signalen und dem Agieren von Politik und kommunalen Arbeitgebern deutlich. Die Lobby von Sozialer Arbeit und ihren Adressat:innen ist klein und wenig wirkmächtig.

„Ja, ich würde mir wünschen, dass die Gesellschaft mehr Wertschätzung entwickelt für unsere Arbeit. Ich finde, genauso wie die Klienten haben auch die Sozialarbeiter kaum eine Lobby in der Gesellschaft. Ich erlebe das auch privat. Einige meiner Bekannten sagen, sie wollen da nichts von hören, das ist uns zu belastend, das will ich nicht. Es gibt einen ganz großen Teil der Gesellschaft, der hat mit den Lebenslagen unserer Klienten überhaupt niemals was zu tun. Die wissen gar nicht, wie es einigen Menschen geht und wollen das auch gar nicht wissen. Und wir selbst sind so uneins, es gibt auch von uns ja keinen mächtigen Berufsverband, keine Lobby, kaum jemand, der das wirklich vertritt.“ (Z. 123-141)

In der Gesellschaft fehlt es an Aufmerksamkeit und Solidarität gegenüber den Menschen, die sich in prekären Lebenssituationen und benachteiligten Lebenslagen befinden, also einem Großteil der Adressat:innen, mit denen Frau Müller arbeitet. Diese ‚schwache‘ politische Positionierung der Adressat:innen, die Tatsache, dass deren Stimmen kaum laut werden, und selbst wenn, sie dann eher selten Gehör finden, wirkt sich auch auf die Wertschätzung aus, die ihre eigene Profession und ihre eigene Arbeit erfährt. Insgesamt wird so wenig Druck auf die politisch Verantwortlichen ausgeübt.

„Letztendlich bestimmt die Politik auch die Arbeitsinhalte im Jugendamt, also das Geld, was zur Verfügung gestellt wird, um Hilfen zu gewähren, wird von der Politik zur Verfügung gestellt. Die wollen natürlich wiedergewählt werden, und die haben dann bestimmte Themen, die ihnen am Herzen liegen. Bei der eigenen Arbeit im Jugendamt hat man dann immer Angst. Wenn jetzt zum Beispiel eine Haushaltssperre da wäre, da bekommen wir bestimmte Dinge gar nicht. Das spürt man dann bis unten durch. Für gewisse Angebote den Klienten gegenüber muss man dann mehr kämpfen, oder man bekommt vielleicht auch gar nichts.“ (Z. 244-251)

Die möglichen Gestaltungsräume, von denen Frau Müller an anderer Stelle gesprochen hat, der enge Rahmen, der Mangel an Personal und Ausstattung, der Versuch, auf den Mangel durch Effizienzsteigerung und Management zu rea-

gieren, die knappen Ressourcen, die für die Adressat:innen zur Verfügung stehen, all dies hängt auch von der Politik und der gesellschaftlichen (Nicht-) Solidarität ab.

7. ‚Äußere‘ und ‚innere‘ Krisen

Diese Beschreibungen von Frau Müller zeigen insgesamt, dass das Jugendamt, eine Institution mit gesellschaftlich wichtigen Aufgaben, in der es um die Unterstützung von Menschen in prekären Lagen und Krisen und um den Schutz und das Wohl von Kindern und Jugendlichen geht, selbst eine seit langem anhaltende, kontinuierliche und sich selbst immer wieder verstärkende ‚innere‘ Krise durchlebt. Frau Müller hat den Eindruck, dass jetzt eine Grenze erreicht ist.

„Das Jugendamt hat ja die Krisen irgendwie gemeistert.“ (Z. 294-295)

Frau Müller sieht neben ‚inneren‘ aber auch Krisen, die ‚von außen‘ auf das Jugendamt zukommen. Als Beispiele erwähnt sie im Interview zwei solcher ‚äußeren‘ Krisen, die jüngeren Datums sind:

- Erstens die europäische Verantwortungskrise gegenüber Geflüchteten, die oft fälschlicherweise als Flüchtlingskrise bezeichnet wird, und die sich durch viele neue Adressat:innen für den ASD, für die nicht genügend und schon gar nicht genügend sprachlich kompetente Mitarbeiter:innen zur Verfügung standen.
- Und zweitens die mit der Corona Pandemie verbundene Krise, die einerseits durch Erkrankung zu hohen Personalausfällen in der öffentlichen Infrastruktur führte (auch im ASD, genauso wie im gesamten Sozial- und Bildungsbereich), andererseits für den ASD auch durch die schwere Erreichbarkeit von Kindern und Jugendlichen und ihren Eltern in prekären Lebenssituationen gekennzeichnet waren (vgl. Ladberg 2022).

Weitere ‚äußere‘ Krisen, die auf das Jugendamt einwirken, darf es Frau Müller zufolge angesichts der ‚inneren‘ Krisen im Jugendamt allerdings nicht mehr geben:

„Aber ich glaube, noch viel mehr Krisen würde ich mir jedenfalls für das Jugendamt nicht wünschen. Ich glaube, wenn jetzt noch viele kommen, dann gibt es bald kein Jugendamt mehr. (...) Das Jugendamt ist momentan ausgeblutet.“ (Z. 295-297)

Frau Müller betont ernsthaft die Bedeutung struktureller Unzulänglichkeiten und der aktuellen inneren und äußeren Krisen. Aus diesem Grund wird deutlich, dass es kein Zufall ist, dass die Krisensituation, die die erlebte extreme Belastung darstellt, mit extremen Worten wie „ausgeblutet“ definiert wird, um zum Nachdenken anzuregen. Was ist nun die Schlussfolgerung daraus?

8. Kollegialität, Solidarität und Professionalität

Das Case Management wird oft als ein Handlungskonzept verstanden, das darauf abzielen soll, gemeinschaftlich, effektiv und effizient Hilfe zu leisten. Verschiedene Ansprüche und Interessen stoßen hierbei aufeinander (von Zivilgesellschaft, Kommunalpolitik, wirtschaftlicher Jugendhilfe, ASD, freien Trägern und ihren Teilorganisationen bis hin zu Adressat:innen, die nicht nur Kinder und Jugendliche, sondern z.B. auch Mütter und Väter umfassen). Nicht selten bekommt man in dieser Gemengelage den Eindruck, dass die öffentliche Darstellung eher so etwas wie *Window Dressing* (etwa der Internet-Auftritt des Jugendamtes als ansprechend dekoriertes Schaufenster) zu sein scheint und keineswegs deckungsgleich mit dem ist, was tatsächlich bei den Adressat:innen ankommt. Das Stichwort *Hilfe* soll gut klingen, allerdings ist die Hilfepraxis als Teil staatlicher Ordnung notwendigerweise von gesetzlichen Vorgaben und Verwaltungsabläufen durchdrungen, und zugleich wird sie von Adressat:innen immer wieder – zu Recht oder zu Unrecht – als Aufdringlichkeit, Kontrolle, Anpassungsdruck und Fremdsteuerung empfunden. Bei der Realisierung des (fallbezogenen) Case Managements gibt es wichtige fachliche Unterschiede, die hier bedeutsam sein dürften, und für Frau Müller ist klar, dass sie weniger Managerin sein will, sondern der jeweils konkrete Fall den Schwerpunkt ihrer Arbeit sein soll („bei den Menschen zu sein“).

Dabei sind die Arbeitsbedingungen im ASD seit langem strukturell herausfordernd. Für engagierte ASD-Mitarbeiter:innen wie Frau Müller ist es nicht einfach, eine Balance zu finden, die ihren fachlichen Selbstansprüchen genügt. Sie ist emphatisch, lässt sich auf ihre Adressat:innen ein, deren Nöte und Bedarfe aus ihrer Perspektive stets im Vordergrund stehen müssen. Dies macht sie gewissermaßen ‚verführungsoffen‘, wenn es darum geht, den Anforderungen der Behörde und den stets steigenden Belastungen nachzukommen, es irgendwie ‚auszuhalten‘, da es ja letztlich um Menschen in Not, also um wirklich wichtige und unmittelbar drängende Fragen geht. Die zunehmenden bürokratischen Steuerungs- und Verwaltungsaufgaben, die sie eher als lästigen Zusatz, aber eben unvermeidbar, empfindet, versucht sie, so gut es geht, zu schultern. Merkwürdigerweise werden diese von der Leitungsebene aber auch noch mit dem Anliegen versehen, zur Vermeidung von Arbeitsbelastung im ASD beizutragen. Das strukturelle Dilemma, in dem sie steckt, wird dadurch noch komplexer. Eine Lösung, die sich ‚gut‘ anfühlt, lässt sich dauerhaft durch (Über-) Motivation, (Über-) Engagement und (Über-) Kollegialität jedenfalls nicht erreichen.

Die Aussagen von Frau Müller sind ein Aufschrei gegen die unerträgliche Arbeitsbelastung und die inhaltlichen Schwerpunktverlagerungen ihrer Arbeit im Jugendamt. Dabei ist es eher ein ‚stiller Schrei‘, einer unter Kolleg:innen, einer im Interview, – nicht in der Öffentlichkeit, auf der Straße, in den Medien.

Zum Ausdruck kommen die Folgen von Krisen, die das Jugendamt durch gesellschaftliche Entwicklungen erreichen oder aber hausgemacht sind, Folgen, die zu einer deutlichen Grenzüberschreitung geführt haben. Es geht nicht mehr, Frau Müller kündigt, wie so viele andere Mitarbeiter:innen vor und einige weitere nach ihr. Mit denen, die solche fachliche Selbstansprüche haben wie Frau Müller, wird das Jugendamt nicht nur um viele Kompetenzen ärmer, vor allem wird den Adressat:innen – Menschen in Not und mit drängenden Bedarfen – immer weniger wirklich geholfen.

Jugendamt und ASD sind in ihrer Arbeit mit Risiken konfrontiert. Nicht alles lässt sich hundertprozentig absichern, die jeweiligen Lageeinschätzungen sind schwierig, Fehler mitunter kaum vermeidbar. Es geht um Menschen, die mit Menschen arbeiten, mit Menschen in Krisen, Notlagen und prekären Verhältnissen, mit Menschen, die oft unter Druck stehen. Die Dynamiken sind hier nicht immer kalkulierbar. Dies ist eigentlich Alltag und gehört gewissermaßen zum ‚Job‘. Wenn nun aber die Menschen, deren Beruf die Suche und Bereitstellung von angemessenen Hilfen ist, mit strukturellen Unzulänglichkeiten und überhoher Arbeitsbelastung zu tun haben und dies (mehr oder weniger eingestanden) zu persönlicher Überforderung führt, und dies nicht nur ein- oder zweimal im Jahr, sondern ständig und ohne dass Lösungen in Sicht sind, wird dies naheliegender Weise nicht besser. Im Gegenteil.

Lösungen werden Geld kosten, viel Geld. Dies verdeutlicht bereits ein Blick auf den Personalschlüssel. Einer Fachkraft im ASD ist heute für 70 bis 90 Fälle verantwortlich. Diese ungünstige Verhältnis ist in der Realität aber noch ungünstiger: So sind z.B. bei der unplanmäßigen Abwesenheit von Kolleg:innen (etwa wegen Krankheit, Weiterbildung, Notfällen in der Versorgung eigener Kinder oder pflegebedürftiger Angehöriger) deren Aufgaben zu übernehmen; müssen neue Mitarbeiter:innen eingearbeitet werden, wobei dies nicht einfach so nebenbei geht; usw. Es ist klar: Wäre eine Fachkraft für 30 oder 40 Fälle verantwortlich, wäre die Arbeit weniger angespannt, könnte gegenüber den Adressat:innen mit größerer Gründlichkeit, Ruhe und Zugewandtheit erledigt werden. Aber – dies wäre auch deutlich teurer. Und der Personalschlüssel ist nur eine Stellschraube, die verändert werden müsste.

Zugleich sollte die Arbeit in Jugendamt und ASD nämlich angemessen auf die Erfordernisse in einer sich kontinuierlich pluralisierenden Gesellschaft reagieren können. Diversität, neue Armutslagen, sich verändernde Familienformen, Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrungen, sich verändernde Geschlechterverhältnisse, Interkulturalität, zunehmende Digitalisierung, die Gefahr rechtsextremer und rechtspopulistischer Denkmuster, die in die Alltagswelten der Menschen vordringen, all dies verlangt sich weiter entwickelnde Kompetenzen, die die Kinder- und Jugendhilfe, der Kinder- und Jugendschutz, die Erziehungsberatung, die Familienhilfe usw. durch ihre Organisationen mit ermöglichen müssen, um das Wohl der sehr verschiedenen Kinder und Jugendlichen und deren Familien wirklich in den Vordergrund stellen zu können.

An diesem Punkt, in einer sequentiellen Struktur, in der alles tatsächlich miteinander verbunden ist, verharret der Anspruch einer ‚guten‘ professionellen Soziale Arbeit teilweise in wirklichkeitsfremden Vorstellungen, wenn die je eigenen strukturellen Arbeitsverhältnisse mit ihren Zumutungen und Behinderungen *nicht* mit in den Blick genommen werden. Darüber hinaus ist es erschreckend, dass diese strukturellen Unzulänglichkeiten in möglichen Krisensituationen ignoriert oder nur in Ausschnitten thematisiert und dann schnell verheimlicht werden und/oder die daraus resultierenden Belastungen und Störungen als Fehler dargestellt werden, die in der Verantwortung einzelner Individuen liegen. Außerdem ist bekannt, dass es für Case Manager:innen oft keine geeigneten Reflexions- und Dialogumgebungen gibt, um mit Stresssituationen aller Art reflektiert und achtsam umzugehen.

Vielmehr ist in der Praxis zu beobachten, dass Hürden beim Zugang zu sozialen Dienstleistungen und Mängel in ihrer jeweiligen Qualität in der Regel aus der Unzulänglichkeit herkömmlicher Strukturbedingungen resultieren. ‚Gute‘ Professionelle Case Managementsarbeit ist daher im Wesentlichen strukturell behindert. Wenn man den Mitarbeiter:innen Fallzahlen und Fallbearbeitungen zumutet, die über das hinausgeht, was sie bewältigen können, birgt der Mangel an Übersicht, Ruhe und Zeit ein erhöhtes Risiko, dass unter zunehmendem Stress vielleicht automatisiert-routinierte, aber nicht wirklich passgenaue Handlungen und Maßnahmen ausgeführt werden. Dies bedeutet, dass die gefährdeten Kinder und Jugendlichen aus den Augen verloren werden und daher zusätzlich in Gefahr geraten. Dabei wird, um den bürokratischen Anforderungen irgendwie auch noch gerecht zu werden, dann zwar vieles aufgeschrieben, aber nicht unbedingt sachangemessen und gründlich reflektiert.

Verbindliche Orte, Zeiten und Arbeitsmethoden zur Fallbesprechung, kollegialem Austausch und interner Reflexion werden zwar immer wieder nachgefragt und sogar als Lösung für Probleme gesehen. Aufgrund der andauernden Arbeitsbelastung und hohen Arbeitsunzufriedenheit werden diese jedoch, selbst wenn sie ausnahmsweise bereitgestellt werden können, nur teilweise genutzt. Der je eigene Arbeitsrhythmus und die je eigene Arbeitsausführung sind allzu oft von Überlastung und Überforderung gekennzeichnet, mit verursacht durch die Entwicklung eines formalen und streng hierarchischen ‚Macht-Managements‘ mit widersprüchlichen und nicht selten praxisfernen externen Anweisungen, und verbunden mit einer unzureichenden Ausstattung an Personal und Mitteln und gleichzeitig hohen Fallzahlen. Gleichzeitig versuchen einzelne Mitarbeiter:innen – trotz der fehlenden strukturellen Möglichkeiten und vielen Hindernisse – immer wieder den eigenen professionellen Selbstansprüchen nachzugehen und einem eigenen ‚Mach-Management‘ zu folgen. Bis es eben nicht mehr geht!

Naheliegender Weise wendet sich Frau Müller in dieser Situation mit Nachdruck *gegen* individualisierende Schuldzuschreibungen, die auf ihre Kol-

leg:innen zielen (dies tut sie – mit anderen Inhalten und in anderen Konstellationen – übrigens auch, wenn es um ihre Adressat:innen geht). Zugleich baut sie auf Kollegialität, beschreibt diese, ja fordert sie ein, da es in diesen schwierigen Verhältnissen nun mal einen Rückhalt braucht. Und sie verweist – aus meiner Perspektive völlig zurecht, mit Nachdruck und großer Sachkenntnis – auf die strukturellen Verhältnisse und Zumutungen, denen ihre Kolleg:innen (und sie selbst) ausgesetzt sind.

Aus meinen Interviews mit Adressat:innen weiß ich aber, dass viele dem Amt und dem ASD gegenüber oft skeptisch sind. Dies liegt vermutlich auch daran, dass es dort nicht selten um heikle und mit ungunen Gefühlen verbundene Themen gehen muss. Oft aber – und dies ist auffällig – wähen sie sich geradezu auf einer ‚Glücksstraße‘, wenn sie in ihrer Not dort an zugewandte, menschenfreundliche, interessierte und sich Zeit nehmende Mitarbeiter:innen gelangt sind: Glück, mit wem man zu tun bekommt, aber auch Glück, wenn diese Person gerade in einem halbwegs entspannten Zustand ist. Auf meine diesbezügliche Frage reagiert sie mit einem lauten Lachen: „*Ja, das habe ich auch gehört.*“ Anschließend erläutert sie, dass in so einer Arbeitsbeziehung eben „*die Chemie*“ stimmen muss (Z. 0:38-0:45). Dies ist vermutlich richtig.

Kollegialität wird so aber leicht zu einer *inneren Schließung*. Kollegialität ist gewissermaßen eine kleine Schwester der Solidarität. In beiden Fällen geht es darum, dass Menschen füreinander eintreten und sich gegenseitig helfen, weil sie sich zusammengehörig fühlen. Dies klingt positiv, kann aber jeweils auch enge und exklusive Form annehmen: Formen von Solidarität, die dann ausschließlich für Menschen gelten, bei denen eine je eigene Verbundenheit als gemeinsame Angehörige einer Nation, eines Volkes oder einer Familie postuliert wird; oder Formen von Kollegialität, deren Zusammengehörigkeitsgefühl sich nur auf die eigene Organisation oder eine bestimmte Hierarchieebene innerhalb dieser Organisation richtet.

Frau Müller empfindet jedoch nicht nur Kollegialität, sondern hat auch eine bestimmte Vorstellung von Professionalität. Damit kommt eine zusätzliche Perspektive ins Spiel: Professionalität bedeutet in Sozialer Arbeit – neben vielen anderen Merkmalen wie z.B. eine Balance von Distanz und Nähe oder fachliche Expertise – eben auch, ganz grundsätzlich die Anliegen der Adressat*innen *im Horizont sozialer Gerechtigkeit* mit in den Blick zu nehmen. Und eine solche Form von Professionalität ist von einem universellen und inklusiven Solidaritätsverständnis durchdrungen; es berührt das Leid von ‚Fernen‘, und zwar allein aufgrund der Tatsache, dass es sich auch bei ihnen um Menschen handelt. Es geht dabei, eine Formulierung des Soziologen Stephan Lessenich aufgreifend, um „eine gemeinsame Praxis des Bekämpfens wahrgenommener sozialer Missstände (...), und zwar auch über soziale Differenzen und räumliche Distanzen hinweg“ (Lessenich 2020, o.S.).

Genau dies verdienen Jugendamt und ASD, wenn es dort strukturelle Grundlagen gibt, um dauerhaft eine bestimmte Arbeitspraxis zu entfalten. Wie

hat Frau Müller dies beschrieben: „*Ich möchte mit den Menschen auf Augenhöhe umgehen und ich möchte transparent sein in der Arbeit. Ich möchte ehrlich sein und menschlich und nicht irgendwie die Vertreterin eines Amtes, das primär seine Macht demonstriert.*“ (Z. 158-161)

Jugendamt und ASD, aber auch ihre Adressat:innen, scheinen mir darauf angewiesen zu sein: auf eine solche Arbeitspraxis, auf eine solche Solidarität!

Literatur

- Bitzan, M./Bolay, E. (2017): Adressatin und Adressat. In: Otto, H.-U./Thiersch, H./Treptow, R./Ziegler, H. (Hg.): Handbuch Soziale Arbeit: Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. Sechste (überarbeitete) Auflage (S. 98-116). München/Basel: Ernst Reinhardt.
- Gissel-Palkovich, I. (2023): Case Management im ASD. In: Merchel, J. (Hrsg.): Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD). Vierte (überarbeitete Auflage) (S. 215-225). München/Basel: Ernst Reinhardt.
- Ladberg, B. (2022): Sozialpädagogische Familienhilfe unter den Bedingungen der Corona-COVID-19-Pandemie: zur Lage von Familienhelfer:innen und zur Lage von betreuten Familien. In: Jakob, S./Obitz, N. (Hrsg.): Solidarität und Krise: Sozialpädagogische Perspektiven auf Herausforderungen unter krisenhaften Bedingungen (S. 85-97). Opladen/Berlin/Toronto: Barbara Budrich.
- Lessenich, S. (2020): Solidarität in Zeiten der Krise. In: Friedrich-Ebert-Stiftung e.V. (Hrsg.) (2020): Ein Interview mit Prof. Dr. Stephan Lessenich aus der gleichnamigen Interviewreihe. Bonn: FES. Herunterladbar unter: <https://www.fes.de/akademie-management-und-politik/veroeffentlichungen/mup-interviews/solidaritaet-in-zeiten-der-krise> ; zuletzt geöffnet am 1.03.2024.
- Merchel, J. (2023): Anforderungen und Belastungen der Fachkräfte im ASD. In: Merchel, J. (Hrsg.): Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD). Vierte (überarbeitete Auflage) (S. 390-408). München/Basel: Ernst Reinhardt.
- Wendt, W. R. (2009): Einführende Überlegungen: Was soll und kann Case Management im Feld der Jugendhilfe leisten? In: Wendt, W.R./Löcherbach, P./Menne-mann, H./Hermsen, T. (Hrsg.): Case Management in der Jugendhilfe (S. 10-25). München: Ernst Reinhardt.