

Sozialarbeit to go-

Nachdenkliches zum strukturellen Wandel

Vorbemerkungen:

Wie komme ich auf den Titel zu diesem Workshop? Sie kennen die Kaffeeläden, wo man sich seinen persönlichen Kaffee in Pappbecher mit Schnabeldeckel- klein-groß-mittel, hell-dunkel, süß oder ohne und/oder mit allerlei Geschmacksrichtungen Krokant, Erdbeer, Vanille, Chili und ähnliches auswählen kann. Am Ende schmecken die Schnellkaffees doch sehr ähnlich, was nicht so viel macht, denn man schlürft die Kaffeebrühe nebenbei, beim Gehen und bereits physisch und mental woanders hin unterwegs. Es soll halt schnell gehen, nicht viel kosten, nicht groß aufhalten und man nutzt den Weg hin zu etwas anderem und kauft die Zeit aus. Und die Zeit drückt.

Ich möchte mit Ihnen ohne Anspruch auf Vollständigkeit auf die Lagen sozial arbeitender Menschen in Deutschland schauen und anschließend über Visionen und Elemente einer humanen Zukunft sozialer Arbeit in unserem Land spekulieren und was „dringend“ zur humanen Zukunft gehören soll. Etwas ganz Entscheidendes ist es in meinen Augen, dass es den sozial arbeitenden Menschen privat, beruflich und in der eigenen Identitätsbildung gut gehen muss, wenn es auch den Menschen gut ergehen soll, um die sie sich im gesellschaftlichen Auftrag kümmern und sorgen sollen. Wer selbst nicht in der Balance ist, kann keine Energie

für andere müde und erschöpfte Menschen aufbringen. Er wird sich mehr um sich selbst drehen. *Ronald Lutz (2014) drückt es so aus: „Wer vor allem mit sich selbst beschäftigt ist, kann kaum noch für andere sorgen.“*

In welcher Lage sind denn Menschen zunehmend in helfenden Berufen?

Unsere soziale Marktwirtschaft, die bis in die 70er Jahre hinein Risikobearbeitung und Fürsorge in schwierigen Lebenslagen unternahm, hat seit den 80ern einen Wandel hin zur Risikovermeidung und Verantwortungsverlagerung auf das Individuum unternommen, hin zu einem sogenannten aktivierenden Staat. Fordern und Fördern. Der Gedanke von Selbstverantwortung, Selbstbestimmung, Leistung, Erfolg und die Betonung des einzelnen Individuums durchdringt alle gesellschaftlichen Schichten und Gruppen. Die Verheißung heißt Autonomieversprechen. Was niemand dabei denkt und will, ist jedoch unausgesprochen vorhanden, öffentlich ausgespart, mit Scham belegt, mitenthaltend in allem Schaffen und Streben: das Scheitern; denn der Markt der Möglichkeiten ist groß und unübersichtlich, die Orientierung fällt schwer, vieles ist unsicher und im Fluss befindlich. Die Menschen sind verschieden in ihrer Lebenskraft und in ihren Fähigkeiten. Die eigenen Ressourcen reichen vielleicht nicht oder häufig genug nicht auf Dauer. Die Autonomieerwartung hingegen hängt davon ab nicht abzukippen, nicht herauszufallen.

Desgleichen hat sich die Gesellschaft als Ganzes konsequent in eine **Marktgemeinschaft** gewandelt. Das Denken in Zeiteinheiten, Geldeinheiten, in betriebswirtschaftlichen Erwägungen durchdringt alles, wie ein Gas, sowohl privates als auch berufliches Streben nach Wohlstand, Wohlergehen und Lebensqualität. Jeder ist sein eigener Kapitalist und Schnäppchenjäger. Oder wie es in geisteswissenschaftlichen Abhandlungen heißt, jeder ist sein eigener „auf Erfolg programmierter Arbeitskraftunternehmer“. Und wir meinen, das sei der Normalzustand.

Wachstum, Konkurrenz, Beschleunigung und Kontrolle prägen unsere Alltagswirklichkeit in der modernen sozialen Arbeit der Gegenwart. Immer mehr Leistungen flexibler erbringen und anbieten, schneller sein wie andere, standardisiert arbeiten, ziel- und erfolgsorientiert beraten, begleiten, pflegen und behandeln in zuvor definierten Zeiträumen, prospektiv planend und nach Minutenwerten terminierend und bis ins Detail dokumentierend, nachweisend was man tut, dabei immer günstig und wirtschaftlich seiend. Perfektion und schnelle Weiterentwicklung sind gefordert, da ein vermeintlicher Stillstand einherginge mit wirtschaftlichem Misserfolg, Kürzungen von Zeit und Geld, Schuldzuweisungen und Zielverfehlung; vermeintlicher Stillstand, der oberflächlich betrachtet, Versagen und Scheitern impliziert, denn es gilt ja die Moderne zu erobern und zu bestehen.

So viel Verantwortungsaufnahme des Einzelnen und die daran geknüpfte Forderung an seine Flexibilität, Professionalität und Qualität kann nicht jedem zu tragen und zu erfüllen gelingen. Das erfordert eine Reihe an eigenen Ressourcen und Fähigkeiten, die nicht jedem in einer Person zu Verfügung stehen, wie beispielsweise: Eigeninitiative, Selbstverantwortung, Kreativität, Problemlöseverhalten, Vertrauenswürdigkeit, Kontaktfreude, Empathie, Authentizität, große Belastbarkeit, Gesundheit, Schnelligkeit, Selbstbewusstsein, Zivilcourage und ähnliches mehr. Außerdem macht man häufig genug nicht die Rechnung mit dem Wirt, damit meine ich, dass die Menschen, die auf dem Wege mitgenommen werden wollen und sollen, nicht unbedingt kooperativ sind, ihrerseits nicht in der Lage sind selbstbestimmt auszuwählen, nicht fit sind, nicht mutig sind, nicht selbstbewusst und nicht entscheidungsfreudig. Sondern überhaupt nicht freudig oder freundlich sein können, sogar aggressiv werden können, weil sie erschöpft, krank, traurig, demoralisiert, starr, gelähmt vor Angst oder sehr zornig sind und dabei ohne jede Hoffnung auf Veränderung und Besserung. Oft genug geraten Menschen ohne eigenes Verschulden in Krankheit, Arbeitslosigkeit, kritische Lebensumstände und Aussichtslosigkeit. Umso länger sie in diesem Zustand verharren müssen und ihn erleiden und selbst nicht wissen wie sie ihrer Misere entkommen sollen, umso verwundbarer sind sie.

Ich kehre zurück zu den Helfern und sozial arbeitenden Menschen. Was sich viele Menschen noch nicht vorstellen können und wollen oder wo man lieber nicht hinguckt, weil es ja noch nichts mit einem selbst zutun hat, beschreibt Ronald Lutz in seinem Buch „Soziale Erschöpfung“ (2014). Nämlich, dass Menschen in der Mittelschicht, Menschen mit akademischer Ausbildung, in den Anforderungen der beschleunigten Gesellschaft ebenfalls bedroht sind von Erschöpfung, Ermüdung und Unsicherheiten in der Lebensführung und in ihrer Erwerbsbiographie. Dadurch sind sie gleichermaßen zunehmend verwundbar, erreichen gleichermaßen eine „Zone der Verwundung“ (Lutz 2014). Lutz spricht davon, dass die einen noch „Drunnen“ sind, die anderen aber bereits im „Draußen“ befindlich. Es gibt Gewinner und Verlierer, Teilhabende und Ausgegrenzte, die einen verharren bereits am Rande des Marktgeschehens, während die Anderen unter der Bedrohung des Herausfallens arbeiten und leben.

1. Teil: Problembeschreibung

a) Verführbarkeit und Versuchung auf dem Weg in die reflexive Moderne:

Die europäische Sozialpolitik hat sich vorgenommen, um in die Zukunft fähig einzumarschieren, den Prinzipien des flexiblen Kapitalismus zu folgen und der Marktgesellschaft Vorschub zu geben. Seit den 80ern wird zur Handhabbarkeit der sozialen Probleme und der daran geknüpften Komplexität und Kostenintensität das New Public Management eingeführt, sowie dessen Planungsinstrumente zur Personal- und Kostenbemessung. Diese Verfahren und Messinstrumente entspringen noch den Instrumenten der frühen Industrialisierung des 19. Jahrhunderts, wo Produktion in Einzelschritten zerlegt, optimiert und messbar gemacht wurde. Inso und Qualitätsmanagement, sowie Dokumentationsprogramme für PCs sind im Laufe der Zeit auch in der sozialen Arbeit gängige Praxis geworden. Demnächst werden alle Arten der Behinderung mit *einem* verheißungsvollen Verwaltungsinstrument, ITP und PerSEH Verfahren in Hessen, erfasst, gegliedert, handhabbar gemacht, Vergleichbarkeit geschaffen und somit „für alle gleich gerecht“; annehmend, dass eine solche „allgemeine Gerechtigkeit“ individuell personenorientiert zu errichten sei. Das will ich nicht weiter vertiefen. Es ist ein Versuch. Ich nenne es auch gerne, ein „großes Experiment mit Menschen“.

Die große Versuchung für die soziale Arbeit liegt darin mitzuhalten, das will man und das muss man auch; will ich „drin sein“ oder „draußen (?)“; dazugehören (!), zeigen wie viel betriebswirtschaftliche Gesinnung in Sozialarbeitern steckt, wie marktorientiert wir soziale Angebote schaffen und durchführen können, wie gut wir uns beschleunigt bekommen, wie flexibel und modern, ganz dem Zeitgeist angepasst, ganz der aktivierenden Politik angepasst, mit in den Kanon des Wachstums und der Beschleunigung einstimmend. Vielleicht werden wir endlich gesamtgesellschaftlich mehr Anerkennung erhalten, als wir es allgemein als sozial arbeitende Menschen erhalten, weil wir in der Sache nun mal dem Elend zu nahe sind und ganz allgemein mitassoziiert werden. Wir sozial Arbeitenden setzen, obwohl wir es besser wissen könnten, die neuen Herausforderungen der Marktgesellschaft absolut, vernachlässigen eine eigene kritische Haltung und mutieren aus lauter Mittelstandssehnsucht und Wohlstandsbequemlichkeit höchst selbst zu Akteuren, die Verwundungen, Müdigkeit und Beschleunigung ausüben. Ronald Lutz (2014, S.141) sagt dazu: *„Letztlich muss eine erschöpfte Sozialpolitik diagnostiziert werden, die daran zu scheitern droht, dass sie die neuen Herausforderungen der Gesellschaft absolut setzt und hierfür keine kritische Haltung entwickelt. Sie ist selber Akteur, der Verwundungen erzeugt, steigert und manifestiert, und wird zum Motor sozialer Verwundbarkeit und Beförderer von Ausgrenzungsprozessen.-*

Ein Zurück zum alten und sorgenden Sozialstaat, wie manche es fordern, ist dennoch kein Weg.“

Wir werden uns auch mit der Tatsache real versöhnen müssen, dass es kein Zurück zu alten sozialen Lösungen für die Moderne in der Zukunft geben kann. Denn systemisch gesehen können wir uns nicht -nicht entwickeln. Wohl aber können wir darauf schauen uns unsere Kräfte einzuteilen, den sogenannten gesunden Menschenverstand eingeschaltet zu lassen und auch zu benutzen. Und wir können uns einen kritischen Geist aufrufen und uns diesen gönnen, weil wir alle Möglichkeiten dazu zur Verfügung haben, in diesem unserem reichen Bildungslande. Gesellschaftlich und medial. Im Rahmen von Beschäftigung und Arbeitsplätzen, die wir vorhalten und gestalten. Und in unserer privaten Lebenshaltung.

8

b) Soziale Erschöpfung

Woher kommt denn die „soziale Erschöpfung“? Was ist damit gemeint? Und worin liegt die Herausforderung ihr nicht zu erliegen?

Heiner Keupp verwendet den Begriff der „erschöpften Gesellschaft“ oder den der „traurigen Moderne“. Er sieht die Gesellschaft *in einem unaufhaltsamen Zirkel* von Ökonomisierung, Beschleunigung, Individualisierung und Flexibilisierung, welcher sich auf das Scheitern und auf Erschöpfung hin entwickelt. **Der flexible Mensch** muss ohne Erwartbarkeiten zurechtkommen, ohne Vorgezeichnetes, hat

keine Normalbiographie mehr, keine langfristige Erwerbsbiographie. Institutionen, Sicherheiten, Prägekräfte und Führungskräfte verflüssigen sich. Unsicherheit und Zweifel sind ständige Begleiter und die Angst zu scheitern macht sehr müde. Lutz schreibt: *„Diese Umbrüche gehen an die Substanz: in der Ökonomie, in den Alltagswelten, in den Prozessen zur Bildung von Identität.“*

Bevor wir müde werden, *intensivieren* wir für gewöhnlich unsere *Bemühungen* und Anstrengungen und *verausgaben uns* dabei. Bleiben in dieser Anstrengung Erfolge aus, beginnt ein innerer Zermürbungsprozess. Ein dramatischer Prozess des Aufgebens von Positionen und Zielen. Man zweifelt und *verzweifelt an sich* selbst und der eigenen Begrenztheit. Nicht selten setzt dann *der Rückzug* ein, der häufig daran sichtbar wird, dass Menschen ***sich einrichten***.

*„Die **emotionale Erschöpfung** äußert sich in Niedergeschlagenheit, Hilfs- und Hoffnungslosigkeit, Gefühlen der Ausweglosigkeit und der inneren Leere, in Reizbarkeit, Ärger und Schuldzuweisungen.*

*Der Verlust von Kreativität und Konzentrationsmangel, die Abnahme der Leistungsfähigkeit sowie Gedanken der Sinnlosigkeit und der existentiellen Verzweiflung können als **mentale Erschöpfung** beschrieben werden. Weitere Symptome zeigen sich in Zynismus und einer eher negativen Einstellung zur eigenen Person, zur Arbeit und zum Leben.*

*Schließlich tritt eine **körperliche Erschöpfung** auf, die als chronische Müdigkeit, in Verbindung mit Kopf- bzw. Rückenschmerzen, Magen-Darm-Störungen und Kreislaufstörungen auftreten kann. Insgesamt sind die Abwehrkräfte geschwächt. Dies verdichtet sich zu einem noch stärkeren Rückzug und zeigt sich schließlich in **spezifischen Handlungsweisen**, die als **ein Sich-Einrichten in der eigenen Lage** zu sehen sind.“ (Lutz 2014)*

Der Erschöpfung nicht zu erliegen, bedarf eines wachen und vor allem rechtzeitigen Verständnisses für sich selbst und für den Anderen. Selbsterkenntnis, ehrliche Introspektive, Empathie und Offenheit für mein Gegenüber, Bereitschaft eigene, blinde Flecken sichtbar zu machen und den Willen zum Nachdenken, den Willen zum Widerspruch und den Willen zum Handeln unter Einbeziehung von Bündnispartnern. Ohne, beispielsweise gelingende Teamarbeit und einen gelingenden Dialog, wird soziale Arbeit mit schwerst kranken und/ oder behinderten Menschen zu einer glatten Überforderung des Einzelnen.

c) Verwundbarkeit

Sie beginnt bei Menschen bereits in der Mittelklasse. Menschen, die sich integriert wähnen, sind bereits betroffen von möglichen Wunden, die ihnen entstehen über den Verlust des Arbeitsplatzes, über einen möglichen Wechsel des Wohnortes, um Arbeit zu finden, über den Verlust von Gesundheit, von sozialer Absicherung, Verlust von Ehe, Freunden und Familie. Die Verluste spielen sich im

ökonomischen, sozialen und im persönlichen Selbstbewusstsein ab. Der eigene Wohlstand wird prekär. Soziale Ungleichheit kündigt sich an. Unter bestimmten Umständen erfolgen Abstiegsprozesse. Die Lebensbedingungen verändern sich und die daran geknüpften Herausforderungen lassen sich nicht mehr im altbewährten Muster bewältigen. Formen der Entmutigung potenzieren Störungen im Grundvertrauen, im Selbstmanagement und in der Integrität des Einzelnen. Soziale Beziehungen sind die Basis. Wenn sie verloren gehen, nicht halten, zur Enttäuschung werden, schlagen sie Wunden und bedingen Verwundbarkeit. Manchen Menschen gelingt es resilient, widerstandsfähig, aus solchen Verlusten und Veränderungen hervorzugehen. Andere wiederum zeigen sich weniger biegsam in der Bewältigung von Krisen und Konflikten. Die Gefahrenspirale, bzw. Abstiegs spirale erfährt dann im Extremfall eine Beschleunigung nach unten. Nach Draußen.

d) Zwei-Klassen-Sozialarbeit

Sozial arbeitende Menschen sind mit unterschiedlichen Klienten befasst. Mittlerweile spricht man von einer Zwei-Klassen-Sozialarbeit, womit man einerseits Klienten meint die fit und kooperativ sind, sich gut entwickeln und sich mitten in ein normales Wohnumfeld und in Arbeitsprozesse und Beschäftigung integrieren lassen, vorzeigbar, positiv und ein Traum von Inklusionssubjekten. Diese sind lohnende Objekte sozialer Förderung, da sie sich auch fordern lassen. Wohingegen es andererseits jene Klienten gibt, die kaum

Entwicklungspotential zeigen, möglicherweise unkooperativ sind, weder gut aussehen, noch Freude verbreiten und im Wohnen, Leben und Arbeiten nicht mehr oder unverschuldet noch nie bestehen konnten, sowie auch ausgiebig zu Verwerfungen und Störungen in sozialen Beziehungen beitragen. Menschen, die ohne Unterstützung von Außen Haushalt, Existenzsicherung und Gesundheit nicht allein bewältigen können. Immer in Not. In großer Armut lebend. Immer in Mangel befindlich. Klienten und Sozialarbeiter unterwirft der gesellschaftlich anerkannte „*Zwang zur Autonomie und Selbstverantwortung*“ da gerne in immanente und nicht enden wollende Leidenserfahrungen, Misserfolgserfahrungen, in vielfältige Formen der Entmutigung und des Scheiterns an Ressourcen, ökonomisch, sozial und individuell persönlich. Diese SozialarbeiterInnen sind sehr *gefährdet sich einzurichten*, wenn sie die Balance verlieren, wenn die Lasten drücken, zu viel werden und sich untragbar anfühlen.

2. Teil: Handwerkszeug mit Unsicherheiten umzugehen

a) Die Zukunft „vorerinnern“

Anthony de Mello hat einmal gesagt: *„Die Reise des Lebens bedeutet in Wirklichkeit, Ordnung in unser Lieben zu bringen.“*

Und: *„Lieben ist nicht gleich Fühlen, sondern eine willentliche Entscheidung, die Menschen täglich und stündlich treffen.“* -

Warum machen wir eigentlich was wir machen? Was treibt uns an in unseren helfenden Berufen? -

Ronald Lutz träumt am Ende seines Buches davon, dass wir *„eine neue Sicht auf die Kraft der Menschen entfalten und beginnen, die Welt anders zu denken. **Aus der traurigen Moderne kann eine fröhliche werden.**“* Er denkt an der Stelle

sehr systemisch und spricht davon den Blick zu weiten und davon, dass wir es wagen uns von lieb gewordenen, aber *geronnenen Interpretationen* zu verabschieden. Nach dem Motto: Wer loslässt, hat die Hände frei. Dieses macht uns handlungsfähig in einem bestimmten Sinne. Dort, wo wir uns unserer Wunden bewusst werden, können wir soziale und kulturelle Verhältnisse neu ordnen. Leiderfahrungen können für uns Lernerfahrungen sein *das Humane neu zu errichten.*

Das Neuerrichten des Humanen ist moderne soziale Arbeit.

Das setzt voraus: Menschen an sich, besonders aber Arme und Benachteiligte, in ihrem Mensch-Sein zu sehen, durch welches sie ihre Selbstachtung wiedergewinnen können. Das braucht unser lebendiges Handeln und den Zugang zu Ressourcen, die ein Leben in Stolz und Würde ermöglichen. Unser Reichtum hilft uns dabei.

In seinem Buch „Selbst denken“ (2013) greift Harald Welzer eine wunderbare Idee des Vorerinnerns von Edmund Husserl auf. Er fordert uns darin auf **eine wünschenswerte Zukunft „vorzuerinnern“**. Einen gedanklichen Vorgriff zu machen auf eine Zeit, die in der Zukunft vergangen sein wird. Einen mentalen Vorgriff zu machen auf etwas, das in der Zukunft existieren würde, so als ob man Rückschau hielte auf Vergangenes, Erlebtes und Reales.

Wie wäre es, wenn wir in der Zukunft nicht mehr getrieben gewesen sind, keine gravierenden ökonomischen Sorgen vor uns gelegen hätten, wir uns hätten Fehler erlauben dürfen, wir einen guten Umgang mit unserer Zeit gehabt hätten und die Starken die Schwachen gerne mitgenommen hätten und die eigenen Lasten und die Lasten der Anderen gut hätten verkraftet und getragen werden können? Was hätte eine Gesellschaft in Europa für solche Lagen des Gemeinsinns und Gemeinwohls vorgehalten gehabt? (Ohne Ausgrenzungen und Aufbau von Feindbildern? Wie wäre es gewesen, wenn die Zugänge gerecht begehbar gewesen wären, auch für Benachteiligte. Sie wären „drin“ geblieben und hätten barrierefreie Teilhabe gehabt. In welcher Weise wären Menschen handlungsfähig gewesen und hätten ihren spezifischen Sinn im Leben geschützt gelebt gehabt? In Würde und in Stolz. Da wäre sicherlich schon jenseits von Utopie viel Pragmatisches möglich gewesen in der Zukunft, auf die wir zurückgeblickt hätten, wenn es von uns heute in der Gegenwart gedacht wird und wenn es von uns willentlich entschieden wird und in konkrete Handlungen fließt.) Welche

Sozialversorgung werden wir dann gehabt haben? Wie werden wir mit Demokratie, Gerechtigkeit, Rechtsstaatlichkeit, Freiheit, Ökologie und Nachhaltigkeit umgegangen sein? Wenn wir in der Zukunft klug gewesen sein werden und unseren Enkeln erzählt haben würden warum wir uns für sie so ins Zeug gelegt hatten, und worüber wir uns jetzt dereinst in der Zukunft freuen können werden.

Das sind Gedanken, die Lust und Spass wecken. Udenkbares und Ungedachtes *einfach und dennoch zu denken*.

b) Ungehorsam und Zivilcourage

Neugier und Ungehorsam gehören unbedingt im positiven Sinne zusammen. Diese Eigenschaften können, richtig angewandt, ganz wunderbar für komplizierte Problemlösungen angewandt werden, weil sich daran Entdeckerfreude, Risikobereitschaft und Zivilcourage knüpfen. Folgendes Kindergedicht verdeutlicht das, wie ich es meine, am besten.

Kindergedicht von Franz Fühmann

Lob des Ungehorsams

Sie waren sieben Geißlein
Und durften überall reinschaun,
nur nicht in den Uhrenkasten,
das könnte die Uhr verderben,
hatte die Mutter gesagt.

Es waren sechs artige Geißlein,
die wollten überall reinschaun,
nur nicht in den Uhrenkasten,
das könnte die Uhr verderben,
hatte die Mutter gesagt.

Es war ein unfolgsames Geißlein,
das wollte überall reinschaun,
auch in den Uhrenkasten,
da hat es die Uhr verdorben,
wie es die Mutter gesagt.

16

Dann kam der böse Wolf.

Es waren sechs artige Geißlein,
die versteckten sich, als der Wolf kam,
unterm Tisch, unterm Bett, unterm Sessel,
und keines im Uhrenkasten,
sie alle fraß der Wolf.

Es war ein unartiges Geißlein,
das sprang in den Uhrenkasten,
es wusste, dass er hohl war,
dort hat's der Wolf nicht gefunden,
so ist es am Leben geblieben.

Da war Mutter Geiß aber froh.

c) Werte und Handlungsmaximen beim Verlassen der bequemen Zone

Niemand kennt den Weg in die Moderne. Niemand weiß wie es richtig geht. Es gibt leider keinen Masterplan. Alles bewegt sich im Versuchen und im Irren. Doch damit wir Menschen bei den *realen Experimenten* nicht auf der Strecke bleiben, scheitern und herauskippen, können wir unseren Blick weiten *von dem engen Effizienzdenken weg* und weiteren Werten unsere Beachtung schenken. Menschen und Dingen mit Achtung und Achtsamkeit zu begegnen. Neugierig zu sein. In jeder Hinsicht. Und sich auf Begegnungen einzulassen. Zuzuhören. Ganz viel aktiv hinhören und zuhören, was der andere denkt, sagt und fühlt, wie er es meint, was er braucht und wovon er berührt wird. Jenseits von schnellen Urteilen und mit ganz viel Respekt vor dem Gegenüber, so wie er oder sie ist. Und dann bei sich selbst zu schauen. Wie ist es bei mir? Wem gegenüber will ich mich öffnen? Wem wage ich mich anzuvertrauen? Auszusprechen was ich dachte, aber nicht sagte? Gibt es Bündnispartner für die Themen, die mir wichtig sind und mir am Herzen liegen? Kann ich konkrete Schritte machen? Was will ich und warum tue ich es nicht? Was hält mich davon ab?

In einem Vortrag habe ich folgende **Theorie von Richard Lerner** (ein amerikanischer Entwicklungspsychologe) gehört, die ich zutreffend und anregend fand für einen guten Weg in moderne Zeiten. Das Modell über **6 positive Bausteine in der menschlichen Entwicklung** lautet so:

1. **Competence** ist ein positiver Baustein: sich kognitiv üben, schulen, bilden, sowie emotional, beruflich, sozial; es für sich und andere wollen und einüben.
2. **Careing:** für sich selbst und andere Sorge tragen ist ein weiterer wichtiger Baustein für gute Entwicklungen. Es geht darum Mitgefühl zu entwickeln, Empathie für den Anderen, sich mit dem Anderen zu identifizieren, um mitbekommen zu können wie es ihm denn geht, achtsam zu sein, im Kontakt zu sein.
3. **Connecting** Nicht nur auf die frühen Bindungen zu sehen, sondern den späteren Beziehungsaufbau zu Anderen in den Blick zu nehmen. Im Hier und Jetzt. Was ist möglich.
4. **Confidence** Vertrauen. Selbstwertgefühl. Selbstwirksamkeit. In riskante Vorleistungen zu gehen. Vertrauen errichten. Darum ringen. Versöhnungsarbeit leisten. Und so fort.
5. **Character** Wertvorstellungen ausbilden. Sich bewusst enthalten oder füllen mit guten Bildern, Geschichten, Anregungen, Literatur, Filmen. Eine Selbstkontrolle ausbilden. Sein eigener Herr und seine eigene Frau in sich selbst sein und bleiben. In sich selbst zuhause sein.
6. **Contribution** den Beitrag geben, den ich selber leisten kann zu Gemeinschaft, Teamarbeit, Familie, Zivilgesellschaft. Zugehörigkeit wahrnehmen, beteiligt sein und politisch sein. Jeder ist ein Teil von etwas. Sich politisch einmischen. Zivilcourage entwickeln, ausbilden. Sich ausdrücken.

Ein weiterer wichtiger Wert ist **der gute Umgang mit Zeit**. Die *Beschleunigung suggeriert*, es müssten schnelle Entscheidungen getroffen werden. Zeit ist Geld. Oft genug ist das Unfug, weil Unausgereiftes und schlecht Gemachtes Kosten verursacht und nach sich zieht. Ganze Branchen lassen sich von der Suggestion mitreißen, die „Märkte“ seien beunruhigt und müssten so schnell wie möglich wieder beruhigt werden. Absurd. Für demokratische Verfahren, sagt Harald Welzer (2013) ist das völlig irrelevant. Er vertritt die Auffassung: *„Wenn es Zeit braucht, um zu einer Entscheidung zu kommen, dann braucht es eben Zeit. Das gilt auch für den Umbau unseres Gemeinwesens: Wenn der Weg dahin Zeit braucht- und er wird sie brauchen, schon allein weil kein Masterplan existiert-, dann braucht er eben Zeit.“* Und: *“... dass man die Entscheidung darüber wie man leben will, nie der Wissenschaft überlassen kann.“* *„Denn wie wir leben möchten: Das ist eine soziale und kulturelle Frage. (...)“* *deren Umsetzung folgt kulturellen und sozialen Logiken.“* *„Daher kann ausschließlich gesellschaftlich darüber befunden werden, wieviel Zeit gebraucht wird, um den notwendigen Umbau von Wirtschaft und Gesellschaft einzuleiten und voranzutreiben.“* In meinen eigenen Worten würde ich uns den Erlauber zusprechen: Es darf dauern, was es dauert.

In dem Zusammenhang finde ich es interessant und anregend über ein paar Handlungsmaximen nachzudenken: Da niemand die große Lösung kennt, gibt es ja auch die Möglichkeit kleinschrittig vorzugehen, quasi auf Probe, widerrufbar. Welzer nennt das ***Utopisches-bis-auf-Weiteres***.

Plan B, Plan C, Plan D und Plan E usw. werden probiert und je nach Ergebnis, sieht man ja, ob man so weiter kommt oder nicht. Ein Patchworkverfahren an Nachhaltigkeit und Praktikabilität orientiert. **Es wird probiert, abgebrochen, aufgehört, innegehalten, pausiert, neu gedacht und neu geplant.** Unterschiedliche Geschwindigkeiten, ungleiche Eigenzeiten und ungleiche Prozessverläufe sind akzeptiert. Veränderungsprozesse, wie immer sie sein werden, dürfen widersprüchlich, uneinheitlich, und ungleichzeitig sein. **Reversibilität** wird systematisch ermöglicht, wenn es sinnvoll und nützlich erscheint, Probleme lösen hilft und Ergebnisse erzielt werden. Bis auf weiteres.

Welzer provoziert zu weiteren Handlungsmaximen, auf die man sich radikal umstellen muss: *„nicht Effizienz, sondern **Achtsamkeit**; nicht Schnelligkeit, sondern **Genauigkeit**; nicht Weitermachen, sondern **Innehalten**.“* Er zitiert Weick und Sutcliff: *„**Achtsamkeit und Aktualisierung** wirken vielen toten Winkeln entgegen, die sich in der Wahrnehmung entwickeln, wenn Menschen zu sehr auf ihre Erwartungen vertrauen.“* Nur um das klar zu stellen: Es geht hier nicht darum die Welt zu retten, sondern lediglich darum die Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen.

d) Zum Schluss möchte ich darauf zurückkommen, dass zur sozialen Erschöpfung in sozialen Kontexten und bei Behörden etwas ganz entschieden seinen Beitrag leistet, nämlich der Rückgriff auf alte Erfahrungsmuster und Instrumente, um dem Erfolgsdruck gerecht zu werden,

sowie dem Verdoppeln und Verdreifachen derselben Anstrengungen, um die Transformation der Sozialversorgung in der Zukunft irgendwie handhabbar zu machen und zu sichern. Niels Pfläging (2011) plädiert dafür sich in **eine neutrale Zone** zu begeben, um die Transformation zu schaffen. Harald Welzer äußert sich direkter und spricht davon sich aus der eigenen Komfortzone heraus zu wagen und sich mutig in **die unbequeme Zone** zu begeben. Pfläging übt Kritik an unserem Einsatz von Energie. 50% der Energie der Mitarbeiter in Einrichtungen und Behörden wird in formelle Struktur gesteckt und in deren nutzlose Restrukturierung. Dort findet sehr viel Ressourcenverschwendung statt, die von den Ergebnissen her nicht zu rechtfertigen ist. 30 % Energie der Mitarbeiter wird für Abwehr- und Behauptungsstrategien benötigt. Umso höher der Druck von oben, umso mehr Ängste, interne Politik, Schuldzuweisungen, Misstrauen, Silomentalität und Machtkämpfe. Übrig bleiben 20 % Energie der „Indianer“ in der Umsetzung für Wertschöpfung.

Wird Druck verringert und 70 % der Gesamtleistung für Wertschöpfung aufgewendet, dann geschieht folgendes mit den Akteuren: Sie finden Zeit, ihr Potential und ihre Fähigkeiten auf Innovation und Verbesserung auszurichten und erleben Arbeitszufriedenheit, individuelles Wachstum und Freude an der Arbeit.

Drei Leitprinzipien zur Kulturarbeit in Organisationen sind für Pfläging erfolgversprechend, **um Menschen in Veränderungen und Transformation mitzunehmen:**

1. *Die formelle Struktur so weit wie möglich zurückfahren.*
Das ist möglich durch eine konsequente Orientierung und Anpassung an die externen Klienten, welche Arbeitsauftrag sind.
2. *Konzentration der gesamten Energie der Organisation auf die Wertschöpfungsstruktur.* (formelle Struktur ist trivial) An informelle und Wertschöpfungsstrukturen mit einem systemischen Mindset herangehen. (z.B. im Zusammenhang mit Lernen u. Können)
3. *Die positive Wirkung informeller Strukturen unterstützen als Organisation:* Transparenz, die Selbsterkenntnis von Einzelnen und Teams fördern, Familienfreundlichkeit, Seniorenfreundlichkeit, Rituale für Zusammenhalt, sowie durch starke geteilte Werte und Prinzipien.

22

In dieser *neutralen Zone* oder auch *unbequem* genannten *Zone* sind ganz sicher jede Menge Gefühle der Unsicherheit auszuhalten. Dennoch gilt es auch für die soziale Landschaft mitten im strukturellen Wandel *nicht abzulassen davon das Humane immer wieder neu in den Organisationen und gesellschaftlich zu errichten. Mein eigener Verantwortungsbereich ist dabei der Beginn.*

Verwandte Literatur:

Ronald Lutz; *Soziale Erschöpfung, Kulturelle Kontexte sozialer Ungleichheit*; 2014 Weinheim und Basel

Harald Welzer; *Selbst denken, Eine Anleitung zum Widerstand*; 2013 Frankfurt a. Main

Niels Pfläging; *Führen mit flexiblen Zielen*; 2011 Campus Vlg.

Inhalt

Vorbemerkungen

1. Teil: Problembeschreibung
 - a) Verführbarkeit und Versuchung auf dem Weg in die reflexive Moderne
 - b) Soziale Erschöpfung
 - c) Verwundbarkeit
 - d) Zwei-Klassen-Sozialarbeit

2. Teil: Handwerkszeug mit Unsicherheiten umzugehen
 - a) Die Zukunft „vorerinnern“
 - b) Ungehorsam und Zivilcourage
 - c) Werte und Handlungsmaximen beim Verlassen der bequemen Zone
 - d) Zum Schluss