

Andrea Dittmann und David Post

Aktuelle Arbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit aus der Sicht von Supervisorinnen und Supervisoren ein Stimmungsbarometer

Auf der Suche nach interessanten qualitativen Aussagen über die Auswirkungen der aktuellen Arbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit auf die dort tätigen Akteure wurden sechs SupervisorInnen, die u.a. Supervision für BerufseinsteigerInnen an unserem Studiengang anbieten, schriftlich zu den Eindrücken in ihrer Berufspraxis befragt. In diesem Artikel wird eine holzschnittartige Zusammenfassung der Ergebnisse abgebildet.

Der Fragebogen beinhaltet neun Fragen und zusätzlich eine offene Frage für weitere Aspekte, die den SupervisorInnen darüber hinaus zu dem Thema als wichtig erscheinen.

Auf die Anfangsfrage danach, welchen Stellenwert die aktuellen Arbeitsmarktbedingungen aus der Sicht der SupervisorInnen in der Supervision einnehmen (sehr hoch, hoch, niedrig, sehr niedrig), gaben eine Person einen niedrigen, vier einen hohen und eine einen sehr hohen Stellenwert an.

Relevante Themengebiete

Die erste inhaltliche Frage richtete den Blick auf die fünf am häufigsten in der Supervision behandelten Themen und

wird sehr unterschiedlich beantwortet. Insgesamt lassen sich diese in den vier Kategorien

1. Team/ Kollegium,
 2. Berufseinstieg/berufliche Identität,
 3. ökonomische Entwicklungen und
 4. psycho-soziale Belastung
- zusammenfassen:

1. In fünf Fällen erschien an unterschiedlichen Stellen der Punkt, dass für und in den Teams/Kollegium selbst Konflikte bestehen, die im Zusammenhang mit den Arbeitsbedingungen stehen. Einerseits wird die Zusammensetzung des Teams kritisiert, in dem neue unerfahrene Fachkräfte für solche mit viel Berufserfahrung eingesetzt werden und diese Praxis Einfluss auf das fachliche Niveau im Team habe. Hinzu kommt in diesem Fall, dass neue Fachkräfte mit wenig oder keiner Berufserfahrung verunsichert sind bzw. überfordert wirken und durch deren intensive Anleitung die zeitlichen Kapazitäten an anderen Stellen wegfallen. Andererseits fehlen durch die Verdichtung der Aufgaben generell zunehmend genügend Austauschmöglichkeiten im Team. Die Teamsitzungen werden eher

als überfrachtet empfunden. Des Weiteren werden von drei SupervisorInnen Konflikte im Team als einer der fünf häufigsten Themen im Zusammenhang mit den Arbeitsbedingungen angegeben, wobei diese Probleme in einem Fall auch in Verbindung mit der hierarchischen Struktur im Team betrachtet werden.

2. Neben dem Team als Kristallisationspunkt von Fragestellungen werden Problematiken von BerufseinsteigerInnen und der beruflichen Identität gesondert thematisiert. Diese Aspekte lassen sich besonders als Probleme von einer unzureichend aussagekräftigen und zeitlich verkürzten Anleitung beschreiben. Nicht selten werden, diesen Angaben nach, neue Arbeitskräfte nach zu kurzer Zeit von den KollegInnen als volle Arbeitskräfte angesehen und fühlen sich dann früher oder später mit dem hohen Grad an Verantwortung überfordert. Die Frage nach der beruflichen Rolle taucht als weiterer Aspekt, der zweimal genannt wird, auf: Rollenklarheit und berufliche Identitätsfindung. Diese bezieht sich augenscheinlich nicht ausschließlich auf BerufseinsteigerInnen, sondern stellt den

Antworten der SupervisorInnen zufolge ein generelles Thema in der Supervision in Verbindung mit den Arbeitsbedingungen dar. Von einer Person wird angegeben, dass ein weiteres zentrales Thema Dienstaufsichtsbeschwerden in Verbindung mit den Arbeitsbedingungen in den Supervisionen darstellt.

3. Als weiterer Schwerpunkt werden direkte Zusammenhänge der Arbeitsbedingungen mit der ökonomischen Entwicklung der Praxisstellen gesehen. Die Rahmenbedingungen, wie z.B. der steigende Kostendruck oder ein „unsachgemäßer“ Einfluss von Verwaltung, Kämmerer oder Vorgesetzten, wirken sich unmittelbar auf die soziale personenbezogene Dienstleistung im Einzelfall und auf die Routinen der sozialen Interaktionen von Fachkräften und AdressatInnen generell ungünstig aus. Gestiegene Fallzahlen auf der einen Seite und ökonomischer Druck z.B. bei Jugendhilfemaßnahmen auf der anderen Seite verstärken die Dilemmata auf der operativen Ebene. Ein weiteres Beispiel ist der Schneeball-effekt, bei dem Rationalisierungen in dem einen Bereich ebenfalls Konsequenzen für die bisherigen KooperationspartnerInnen anderer Bereiche bedeuten, die nun das Angebot selbst anbieten oder sich gegenüber den AdressatInnen abgrenzen müssen. Abgesehen davon, dass zunehmend fachliche Entscheidungen als wirtschaftliche Entscheidungen kodiert werden müssen, sodass Einrichtungen weniger pädagogische oder therapeutische Handlungsmöglichkeiten, sondern wirtschaftliche Handlungsspielräume als Zelt über der operativen Zielsetzung aufspannen müssen, wirkt sich die prekäre Situation der Einrichtungen nicht zuletzt auch als existenzieller persönlicher Druck auf die Fachkräfte in der Sozialen Arbeit aus.

4. Psycho-soziale Problematiken werden ebenfalls im Zusammenhang mit den Arbeitsbedingungen und unter den Schlagworten Überarbeitung, Überforderung und Burnout thematisiert. Dauererkrankungen und Burnout haben aus der Sicht der SupervisorInnen in den letzten fünf Jahren zugenommen und sind fast in jeder Einrichtung anzutreffen. Innerhalb der Sitzungen kommt nur selten etwas über die Freude an der Arbeit zur Sprache. Dahingegen nimmt den Angaben einer Person zur Folge die Angst der Fachkräfte vor juristischen Konsequenzen zu.

Begleiterscheinungen und Auswirkungen

Als wahrnehmbare Begleiterscheinungen und Konsequenzen, die mit den Arbeitsbedingungen einhergehen, identifizieren die SupervisorInnen vor allem Burnout-Symptome. Diese sind demnach auf allen MitarbeiterInnen-Ebenen vorzufinden. Die innere Kündigung und generell resignierte Einstellungen gegenüber der Berufspraxis zeigen sich ebenso wie depressive Verstimmungen und manifestierte Depressionen, zu deren Symptomen nach dem ICD-X besonders eine fortwährende Müdigkeit zu zählen ist. Darüber hinaus nimmt insgesamt die Häufigkeit der Dauererkrankungen zu. Mit dem steigenden Arbeitsdruck durch personelle Kürzungen und den häufiger werdenden Stellenwechseln gehen prinzipielle Unruhen in den Teams einher. Dennoch werden weniger politische Formen der Bewältigung angestrebt, sondern individuelle Wege gesucht. So wird sich z.B. in dem eigenen Aufgabebereich gegenüber dem Kollegium nach dem Motto, dass man sich nicht gerne in die Karten sehen lässt, abgegrenzt. Abgesehen von diesen etwas deutlicheren Begleiterscheinungen lassen sich auch Selbstausbeutung - zu einem Teil möglicherweise aufgrund existenzieller beruf-

licher Ängste - und Formen von subtiler Verweigerung finden, die sich wohl eher latent auf das Arbeitsklima und die Möglichkeiten des Konfliktmanagements im Team auswirken. Das Motto dieser Formen lässt sich bspw. als 'Dienst nach Vorschrift' beschreiben, bei dem engere 'Scheuklappen' als Schutzreaktion auf andauernde prekäre Situationen in den Einrichtungen angelegt werden.

Die *Auswirkungen der Arbeitsbedingungen auf das Team* werden von den SupervisorInnen fast ausschließlich als ungünstige Entwicklungen beschrieben. In zwei Fällen wird darauf verwiesen, dass mit den veränderten Arbeitsbedingungen der Zusammenhalt von Teams wächst. Insgesamt stehen jedoch Probleme im Team im Vordergrund, die sich einerseits auf das Maß an einer fruchtbaren Bezogenheit der KollegInnen untereinander beziehen und andererseits auf die Handlungsfähigkeit des Teams als organisatorische Einheit. Unter dem ersten Aspekt lassen sich sowohl direkte Hinweise der SupervisorInnen auf Veränderungen der Kollegialität einordnen, z.B. dass der Teamcharakter verloren geht bzw. die Kollegialität abnimmt, was sich auch darin bemerkbar macht, dass durch die Verknappung der Zeit für kollegialen Austausch im Team die gegenseitige Beratung keine Selbstverständlichkeit mehr darstellt. Eher indirekte Hinweise auf die Bezogenheit der Fachkräfte in Bezug auf die zu bewältigenden Aufgaben im Team geben die Befragten in Bewertungen über die beruflichen Motivationen an. Hier wird ein Trend hin zu individuellen statt kollektiven beruflichen Zielen gesehen und auf eine Steigerung unklarer Rollenaufteilungen aufmerksam gemacht, was auch bedeutet, dass Schnittstellen weniger definiert werden. Einen fließenden Übergang zwischen der internen fruchtbaren Bezogenheit des Teams und der Handlungsfähigkeit

des Teams als organisatorische Einheit bildet möglicherweise der stärker werdende Einfluss von Konkurrenz im Team, der sich einerseits auf die interne Bezogenheit der einzelnen Fachkräfte untereinander und andererseits auf die Handlungsfähigkeit von Teams als ganzes auswirkt.

Als Begleiterscheinungen werden u.a. als Neid und Mobbing, aber auch die Suche nach verträglichen Lösungen für Klientel und Team umschrieben. Wenn eher wenige finanzielle und zeitliche Ressourcen für Fortbildung, Supervision oder Fallsupervision zur Verfügung gestellt werden können, wirkt sich dies in Verbindung mit einem wachsenden Konkurrenzdenken vor allem auf die Möglichkeiten von Fallsupervisionen, die auch mit den eigenen Anteilen der Fachkräfte arbeiten, eher ungünstig aus.

Teams lassen sich auch als Solidaritäten beschrieben, bei denen entweder die Freude an der Arbeit oder die Belastung im Vordergrund steht. Im letzteren Falle lässt es sich u.a. auch als Leidensgemeinschaft mit einer sich dementsprechend entwickelten Ideologie verstehen, die in ihrer Konsequenz in der Gruppe einen Druck erzeugen kann, welcher es besonders den NeueinsteigerInnen erschwert neue Impulse einzubringen. Insgesamt werden in diesem und auch den anderen Fällen eher weniger Auseinandersetzungen mit der Leitung geführt.

Aus der Sicht der SupervisorInnen spiegeln sich die *Auswirkungen auf der Leitungsebene* in den Kommunikationsstrukturen mit den MitarbeiterInnen wieder. Auch hier zeigt sich als ein Merkmal die Unklarheit von Arbeitsaufträgen, welche auch als Konsequenz von einer generell schwierigen Kommunikation von Leitungskräften und MitarbeiterInnen gedeutet werden kann. Mit der Zunahme an wirtschaftlich orientierten Entscheidungen, wird der Druck 'nach unten' in

einer der Antworten als „oft ganz primitiv und offen ausgeübt“ charakterisiert. Eine zugewandte Personalführung und die Fachkompetenz der Leitung sind für das Team selten wahrnehmbar, jedoch wird in einem Fall auf eine steigende Fürsorglichkeit der Leitung gegenüber dem Team aufmerksam gemacht. In den Supervisionen wird außerdem deutlich, dass häufig wenig Kontakt und fachlicher Austausch zwischen dem Team vor Ort und der Leitung stattfindet. Hierbei wird das Abhängigkeitsverhältnis oft durch hierarchisch dimensioniertes Vorgehen mit mehr top-down als bottom-up Bewegungen wahrgenommen. Von den Mitarbeitern werden die Leitungskräfte in nicht wenigen Fällen hauptsächlich als Hüter der Finanzen gesehen.

In Bezug auf die Leitung selbst finden sich vermehrt Symptome von Burnout, womit auch deren von den SupervisorInnen empfundene Abnahme von Eintreten für Visionen und Ziele in Verbindung stehen könnte. Der große zeitliche Aufwand für Projektanträge wird im Verhältnis zu den tatsächlichen Erträgen bewertet und erzeugt in Bezug auf eine geringe Effizienz bei den Antragstellungen zunehmend Frustration bei den Leitungskräften. Auch auf dieser Ebene lassen sich Erscheinungen von Selbstaussbeutung finden, die im Unterschied zu den Fachkräften ohne Leitungsfunktionen in einigen Fällen auch im Sinne der Überidentifikation mit der Institution gedeutet werden können.

Weitere Phänomene und Veränderungen

Weitere Phänomene aus supervisorischer Sicht lassen sich auf der Ebene der Inanspruchnahme von Supervision, der Aufgabenbereiche der Fachkräfte und deren Beziehung zu den Klienten verorten. Die Inanspruchnahme von Supervision findet häufig in Bezug auf den

Verlauf der Problem- und Konfliktsituationen sehr spät statt bzw. erst sehr kurz vor solchen Situationen, in denen Supervision nur noch begrenzt Erfolg versprechend ist. Wesentlich seltener wird sie erst 'zu spät' genutzt.

MitarbeiterInnen sind den Angaben der SupervisorInnen nach häufig mit nicht adäquaten Aufgaben (z.B. Mittelbeschaffung) beschäftigt. Prinzipiell müssen vorgegebene administrative Abläufe, nicht zuletzt aus Gründen der eigenen Sicherheit, auch zur eigenen Sicherheit streng eingehalten werden. Die Verwaltung, Dokumentation und Leistungsbeantragung nehmen viel Zeit und Raum ein. Als eine der weiter reichenden Konsequenzen der Refinanzierungsorientierung von Einrichtungen stellt sich in einigen Supervisionen der 'Profilverlust' solcher Einrichtungen dar. Die politische Arbeit nehmen die befragten SupervisorInnen als weniger zentrales Thema von Fachkräften wahr.

Die Steigerung der Anzahl von Arbeitsaufträgen bedeutet, dass bei gleich bleibender Ausstattung weniger personelle und materielle Ressourcen für jede(n) einzelnen AdressatIn zur Verfügung stehen. Hinzu kommt, dass die Lebenswelten von Klientel und Fachkräften der Sozialen Arbeit aus der Sicht einer der antwortenden Personen immer unterschiedlicher werden und auch für junge KollegInnen z.B. das Verhalten von Jugendlichen oft als nicht mehr nachvollziehbar erscheint. Dies oder die Erkenntnis „eigentlich nicht viel erreichen zu können“ (bspw. in Bezug auf AdressatInnen mit schweren Erkrankungen) wirken sich häufig als sehr belastend auf die Fachkräfte aus. In Bezug auf ein Jugendamt wird bemerkt, dass sich dort ein Trend hin zu Standardisierung und Formalisierung der erzieherischen Hilfen abzeichne.

Die Gründe für Veränderungen in Bezug auf die Arbeitsbedingungen innerhalb der letzten 5 Jahre werden von den SupervisorInnen ausschließlich in Bezug auf ein sich veränderndes Verhältnis von Wirtschaftlichkeit und Fachlichkeit zu Gunsten ersterer zurückgeführt. Diese Veränderungen nehmen sie in ihren Folgen besonders kritisch in Bezug auf die Prekarisierung der Beschäftigungsverhältnisse und in Bezug auf das Verhältnis von Qualitätsanforderungen und Ressourcenknappheit wahr. Eine der SupervisorInnen sieht als Folge dieser Veränderungsprozesse auch eine grundlegende Veränderung in der Beziehung von Klienten und Fachkräften: weg von einer „helfenden Beziehung“ und hin zu einer „Geschäftsbeziehung“. In einem Zusammenhang hiermit könnte die Aussage einer der anderen Personen stehen, die den Trend zu einer Häufung von juristischen Drohungen und Vorgehen von den AdressatInnen gegenüber den Fachkräften beschreibt.

Ausblick

Insgesamt lässt sich die kleine Befragung wie folgt zusammenfassen: Der wirtschaftliche Druck auf die Soziale Arbeit nimmt spürbar zu und scheint auch in den einschlägigen Supervisionsprozessen deutliche Spuren - bezogen auf die fokussierten Themen wie auch das Supervisionssetting - zu hinterlassen. Bereits beim Berufseinstieg wird die Ressource Zeit für Feedback- und Planungsgespräche mit den PraxisanleiterInnen, den notwendigen kollegialen Austausch und die Kommunikation mit der Leitungsebene als äußerst knapp wahrgenommen. Diese fehlenden Optionen zur Reflexion tragen demnach, gekoppelt an immer unsicher werdende Organisationszugehörigkeiten, stark zu Verunsicherung und Überforderung der jungen HochschulabsolventInnen bei.

Aber auch für die erfahreneren Akteure scheint der Einfluss der Ökonomie immer größer zu werden und vor allem in individuellen Strategien des Umgangs damit zu münden. Auffällig ist hier die übereinstimmende Einschätzung der SupervisorInnen, dass Selbstausschöpfung, konfliktreiches Agieren im Team, Burn-out und sonstige Belastungserkrankungen zunehmen und Bewältigungsformen nur sehr selten auf strukturellen oder politischen Ebenen angesetzt werden.

An der Schlagkraft dieser Vorgehensweise seien Zweifel gestattet.

Autorin und Autor



Andrea Dittmann-Dornauf, Jg. 1954, Dipl.Päd., ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Department Erziehungswissenschaft und Psychologie an der Universität Siegen. Sie ist u.a. Leiterin des Praxisreferates ISPA/BASA und Mitglied in der Forschungsgruppe Pflegekinder an der Universität Siegen



David Post, Jg. 1981, Dipl.-Soz.Päd., ist seit 2009 Mitarbeiter der Redaktion von Siegen:Sozial. Er studiert im 4. Semester den Masterstudiengang Bildung und Soziale Arbeit.