

# FORUM

# sozial

4  
2009



## STREIFZÜGE DURCH DIE SOZIALE ARBEIT

VOM KNAST ZUM  
VIER-STERNE-HOTEL

JUGENDVERBANDS-  
ARBEIT IN  
OSTDEUTSCHLAND

**DBSH**

Deutscher Berufsverband  
für Soziale Arbeit e.V.

Tariffähige Gewerkschaft

Mitglied der IFSW (International Federation of Social Workers)

► Für MitarbeiterInnen einer Einrichtung oder Behörde lohnt es sich, Widerstand zu leisten, wenn sich Arbeitsbedingungen verschlechtern und der fachliche Rahmen immer enger wird. Der Widerstand der MitarbeiterInnen kann dabei durchaus als Gewinn für die Organisation gesehen werden.

lich eingestuft, von den politischen Mitgliedern des JHA jedoch wegen des versprochenen kurzfristigen Sparpotenzials unhinterfragt bestätigt.

- Die Umsetzung des Konzeptes und die damit verbundene „radikale Umstrukturierung“ des Jugendamts führt innerhalb kür-

anweisung: Alle 300 Kinder und Jugendliche in Heimen seien innerhalb von drei Wochen zu entlassen, um kurzfristig zwei Mio. Euro einzusparen.

- Die Oberbürgermeisterin äußert sich wiederholt in der Presse abfällig über die MitarbeiterInnen im Jugendamt – sie würden

## Wer sich nicht wehrt, lebt verkehrt.

VON MACHT, VERANTWORTUNG UND WIDERSTAND

Johannes Herwig-Lempp

Anlass für diesen Beitrag sind die Vorgänge im Jugendamt der Stadt Halle (Saale) der letzten zwei Jahre, wo man in der Jugendhilfe ohne fachliche Rücksicht um jeden Preis sparen wollte. Angesichts der Unverfrorenheit des Amtsleiters, der Oberbürgermeisterin und ihres Beraters formierte sich Widerstand. Wenn er auch nicht unbedingt in jeder Hinsicht erfolgreich war, so war und ist der Widerstand der MitarbeiterInnen im Jugendamt und der Freien Träger eindrucksvoll und könnte über Halle hinaus anregend wirken. Insofern geht es hier nicht so sehr konkret um Halle, als vielmehr um die Frage, was wir daraus lernen können.

### Misstände und Fehlentwicklungen

Manchmal ist das Folgende oder ein Teil davon Alltag in der bundesdeutschen Jugendhilfe:

- Der Stadtrat kürzt das Budget für gesetzlich vorgeschriebene Leistungen.
- Die Verwaltungsspitze erlässt aus Kostengründen gesetzeswidrige Regelungen wie die, dass für jede neue Hilfe zur Erziehung zwei andere beendet werden müssen.
- Ein externer Berater erhält den Auftrag, ein Kosteneinsparungsmodell zu entwickeln. Er erarbeitet es in Klausur mit dem engsten Leitungskreis. Dieses Konzept wird von den Mitarbeitern an der Basis, den Freien Trägern und externen Experten als fachlich falsch und als gefähr-



zester Zeit zu „chaotischen Zuständen“ innerhalb des Jugendamtes: Teams werden auseinandergerissen und auf unsinnige Weise neu zusammengesetzt, sie bekommen Vorgesetzte, die für diese Arbeit nicht qualifiziert sind, Verwaltungswege werden länger oder sogar undurchschaubar, Verantwortlichkeiten sind plötzlich unklar.

- Die Oberbürgermeisterin und der Amtsleiter erlassen eine fachlich gefährliche, gesetzlich unzulässige und organisatorisch unmöglich umsetzbare Dienst-

leichtfertig und ohne zu prüfen Kinder in Heime schicken und sie dort lediglich aus Bequemlichkeit viel zu lange belassen.

- Der Jugendhilfeausschuss, der eigentlich das der Verwaltung des Jugendamts übergeordnete Gremium ist, nimmt – in Nicht-Kennntnis dieser Aufgabe und aus fehlender fachlicher Kompetenz – diese Aufsichts- und Kontrollaufgabe nicht wahr.

Soweit eine Reihe von Misständen, die Sie möglicherweise so oder ähnlich, vielleicht auch aus Ihrem

### FUSSNOTE

1 Vortrag, gehalten auf der Tagung „Hinter dem Horizont geht es weiter – Systemische Wege und Lösungen für Beratung und Erziehung“ am 5./6. März 2009 in Halberstadt. Veröffentlicht in: Frank Natho (Hrsg.), Hinter dem Horizont geht es weiter, Dessau 2009, S. 66–77

Umfeld, kennen (ausführlich zu Halle siehe Ritscher 2007 und Herwig-Lempp 2008).

Wie reagieren Mitarbeiter auf solche Entwicklungen? Vereinfacht und vielleicht etwas plakativ formuliert, sind sie in der Regel (und in dieser Reihenfolge) wütend, ärgern sich, regen sich auf, verzweifeln – und resignieren.

Und im Ärger wie auch in der Resignation ist man sich einig, dass es sowieso nichts nütze, dagegen was zu unternehmen. Es lohne sich eigentlich nicht einmal, sich aufzuregen. Jedes Engagement wäre vergebens.

### **Macht macht nix – im Gegenteil!**

Anders, wenn unsere Klienten glauben, in aussichtslosen Situationen zu sein. Sozialarbeit lebt in der Arbeit mit KlientInnen davon, sich gegen scheinbar unabänderbare Gegebenheiten zur Wehr zu setzen. Aufgabe von uns Profis ist es, auch in festgefahrenen Situationen Veränderungsmöglichkeiten zu unterstellen und sie anschließend herauszuarbeiten.

Die Fähigkeit zu unterstellen, dass Veränderung (und damit auch Verbesserung) immer möglich ist, dass nichts bleibt, wie es ist, ist eine Grund-Qualifikation von SozialarbeiterInnen, so wie sie auch in der Lage sind, bereits kleine Verbesserungen oder Verschlechterungen wahrzunehmen. Insofern lohnt es sich auch, sich einzusetzen und die Veränderung zu beeinflussen.

SozialarbeiterInnen sind somit von Berufs wegen Ermunterer zum Widerstand. Sie vermitteln Visionen in aussichtslos erscheinenden Situationen, sind Anstifter zur Auflehnung, provozieren zum Widerstand, fördern und unterstützen ihn. Und sie verfügen dabei – neben ihrer fachlichen Kompetenz und ihrer Berufserfahrung – über Konzepte und Methoden, die zu Veränderung (und sei es nur von Einstellungen) beitragen können.

Wenn Macht das Vermögen ist, das Mögliche wirklich werden zu lassen (Koslowski, vgl. Herwig-Lempp 2009), dann sind SozialarbeiterInnen mächtig.

Die Fähigkeit zu unterstellen, dass Veränderung (und damit auch Verbesserung) immer möglich ist, dass nichts bleibt, wie es ist, ist eine Grund-Qualifikation von SozialarbeiterInnen.

Allerdings begreifen SozialarbeiterInnen sich selbst nicht unbedingt als mächtig, sie nehmen sich eher als schwach und ohnmächtig war. Und sie haben vor allem auch Vorbehalte zu sagen: „Ich will mächtig sein, ich will Macht haben, ich will Macht ausüben.“ Macht ist – jedenfalls wenn man so offen darüber spricht – zunächst eher negativ besetzt. Ob SozialarbeiterInnen wirklich mächtig sind, ist m.E. unerheblich oder, anders ausgedrückt, ist eine Frage der Sichtweise. Die Annahme und Voraussetzung, dass sie Macht haben, und der Wille, diese Macht auch wahrnehmen zu wollen, erscheint mir nützlicher als die Betonung von Ohnmacht (vgl. Herwig-Lempp 2008, 2009).

Und so kommen SozialarbeiterInnen in der Regel nicht so leicht auf die Idee, dass auch sie selbst Widerstand leisten könnten, dass es sich auch für sie lohnen könnte – gegen Grenzen, die ihnen von der Politik gesetzt werden. „Wir können ohnehin keinen Einfluss nehmen!“ Oder doch?

### **Du hast keine Chance – aber nutze sie! (Halle)**

In Halle haben die MitarbeiterInnen des Jugendamtes im Grunde zunächst auf die erschreckenden Entwicklungen genau so reagiert, wie überall sonst auch. Und auch die betroffenen Freien Träger haben sich zwar empört, aber im Grunde wenig Hoffnung gehabt, dies zu verhindern.

Und dann ist in Halle doch so etwas wie Widerstand entstanden. Einige Beispiele, wie dieser Widerstand aussah und aussehen kann:

- In einigen Teams begannen MitarbeiterInnen wiederholt ihren Unmut anzusprechen und ihre schwerwiegenden fachlichen Bedenken zu äußern, obwohl das sog. „Fachkonzept“ des Beraters ausdrücklich nicht kritisiert werden durfte und eine Diskussion darüber unterdrückt werden sollte.
- Einige MitarbeiterInnen stellten Überlastungsanzeigen und begründeten sie ausführlich.

■ Sowohl aus dem Jugendamt als auch aus einer Gruppe Freier Träger und Hochschulvertreter gab es Leserbriefe an eine Fachzeitschrift, in denen auf eine eklatante Falschdarstellung durch den Berater reagiert wurde.

■ Mehrere ASD-Teams verfassten Briefe an Amtsleitung und Oberbürgermeisterin (zur Kenntnis an den Personalrat), in denen sie die in ihren Augen bestehenden Missstände darstellten.

■ Die Freien Träger berieten sich, ob und wie man sich – nach den Niederlagen im JHA gegen Verwaltung und politische Vertreter – vielleicht doch noch auf andere Weise zur Wehr setzen könnte. Ergebnisse waren Erklärungen, die man in Fachzeitschriften veröffentlichte und per E-Mails versandte, sowie die Gründung einer Initiative für eine unabhängige Beschwerdestelle für junge Menschen und ihre Eltern (vgl. LOTSE 2009, Hille/Thiele 2009).

■ Mehrere MitarbeiterInnen verfassten ausführliche Texte, in denen sie die Situation im Jugendamt beschrieben. Diese Briefe wurden anonymisiert auf einer Webseite veröffentlicht, per E-Mail in Umlauf gebracht und später in Forum *SOZIAL* veröffentlicht (Mitarbeiterbriefe 2007).

■ Einzelne MitarbeiterInnen des Jugendamtes wandten sich mit der Bitte um Vertraulichkeit an Landtags- und Bundestagsabgeordnete und erläuterten die Situation.

■ Die lokale Presse wurde kontaktiert und für das Thema interessiert, ebenso die lokalen Internetdiskussionsforen.

■ Die überregionalen Medien wurden zunächst eher zufällig, dann systematisiert angesprochen, es wurden Interviewpartner angeboten.

■ Auf Anfragen von Journalisten überregionaler Medien waren einzelne Jugendamts-MitarbeiterInnen zu vertraulichen Hintergrundgesprächen bereit.

Anzeige



## Kurz, klar, konkret – UTB-Profile

In übersichtlicher Form wird studienrelevantes Wissen zu Themen oder Personen zusammengefasst. Die Bände sind klar gegliedert und umreißen mit präzisen Strichen das Wichtigste – zeichnen ein Profil. Zudem haben sie ein identisches, didaktisiertes Innenlayout – ideal für Studierende, die sich auf eine bestimmte Veranstaltung vorbereiten müssen.

Der Band "Resilienz" führt in relevante Themengebiete wie Prävention, Risiko- und Schutzfaktorenkonzept sowie Salutogenese ein und beschreibt Programme in Kindertageseinrichtungen und Schule, mit denen Fachkräfte die Resilienz von Kindern fördern können.

Der Band "ADHS" gibt einen fundierten Überblick über den aktuellen Forschungsstand zur Aufmerksamkeitsdefizit-/Hyperaktivitätsstörung (ADHS) und beschreibt die drei Kernsymptome Unaufmerksamkeit, Hyperaktivität und Impulsivität.

2009. 96 Seiten.  
(978-3-8252-3290-0)

2009. 96 Seiten.  
(978-3-8252-3289-4)



**reinhardt**  
www.reinhardt-verlag.de

- Als unabhängiger Dritter wurde die Friedrich-Ebert-Stiftung Sachsen-Anhalt angesprochen und um Vermittlung zwischen den Parteien gebeten. Diese hat daraufhin eine von rund 200 Interessierten besuchte öffentliche Veranstaltung durchgeführt.
- Auf einer kontinuierlich aktualisierten Webseite wurden die relevanten Dokumente der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt.
- Prominente Einzelpersonen (Reinhard Wießner, Wolf Ritscher, Norbert Struck, Wilfried Nodes) sowie Fach- und Berufsverbände (IGfH, EREV, AFET, Paritätischer, DGSF, DBSH) wurden mit Erfolg um Unterstützung gebeten, die sie mit eigenen Texten, Stellungnahmen und durch Publikation in ihren Fachzeitschriften gaben.

Diese Liste zeigt: Es gibt doch eine ganze Menge, was man unternehmen kann und auch unternommen hat. Erkennbar ist auch, wie viel Engagement, Mut, Zeit und Kraft von einer ganzen Reihe von Menschen dahinter stehen – und wie viel Ausdauer dahinter steht, denn vieles davon war keine Einzelaktion, sondern wurde über lange Zeit aufrechterhalten bzw. immer wieder von neuem unternommen.

Einzelne dieser Aktionen gibt es auch in anderen Einrichtungen und Ämtern, auch dort wehrt man sich auf die eine oder andere Weise. In der Regel passiert aber dann das, was natürlich auch in Halle vorkam, dass nämlich andere Kollegen und Träger den Akteuren vorhalten: „Das hat doch keinen Sinn! Was regt ihr euch auf, letztlich könnt ihr doch nichts ändern!“ Und dass die Gegenseite (Oberbürgermeisterin, Amtsleitung, Vorgesetzte) dies à la Helmut Kohl einfach „auszusitzen“ versucht und dass dann der Widerstand schnell wieder einschläft, die Resignation überhand nimmt.

Das eigentlich Erstaunliche in Halle ist, dass Empörung und Widerstand nicht einschließen, sondern allmählich wuchsen und sich gewissermaßen „hochschaukelten“.

(Allerdings soll auch angemerkt werden, betraf dies immer nur einen, mit der Zeit anwachsenden Teil der Betroffenen: Weder haben sich alle oder auch nur die Mehrzahl der Mitarbeiter im Jugendamt oder der Freien Träger engagiert, noch konnten oder wollten dies alle in gleicher Intensität.)

### Wer's nicht versucht, hat schon verloren

Systemisch und systemtheoretisch ausgedrückt: Was in Halle in 2007 und 2008 anders lief als sonst anderswo war, dass die Beteiligten es (mehr oder weniger unbewusst) zu positiven Rückkopplungen kommen ließen, die der Resignation weniger Raum gaben, und durch die vielen Wechselwirkungen alle Beteiligten in ihrem Engagement und Widerstand stärkten.

- Unter den Mitarbeitern: Äußerungen im Team ermutigten andere, Überlastungsanzeigen und Briefe an die Leitung führten zur Nachahmung,...
- Bei den Freien Trägern: einige Vertreter äußerten sich öffentlich, was andere ebenfalls ermutigte, eine Gruppe verfasste einen Leserbrief, andere waren dann bereit, diesen zu unterstützen und mitzutragen.
- Einzelne trauten sich, sich in Zeitung und Fernsehen öffentlich zu äußern, woraufhin andere ermutigt wurden, sich ebenfalls zu wehren.
- Zwischen Fachkräften bei den freien und den öffentlichen Trägern: als die Mitarbeiter im Jugendamt erfuhren und bemerkten, dass die Freien Träger aktiv wurden bzw. als die freien Träger merkten, dass innerhalb des Amtes der fachliche Widerstand immer offensiver vertreten wurde, ermutigte das alle, sich noch etwas mehr als bisher einzusetzen.
- Unterstützend wirkte immer wieder die schnelle Weiterverbreitung im Kollegenkreis per E-Mails, man informierte sich untereinander, dass etwas passierte und was genau geschah.

- Die fachliche und organisatorische Unterstützung von außen (Hochschulen, Verbände), die eindeutigen Reaktionen in der Fachöffentlichkeit wie auch die Aufmerksamkeit in den bundesweiten Medien ermutigte wiederum zu weiterem Engagement. Hierzu gehören auch bewundernde und bestätigende Rückmeldungen aus anderen Jugendämtern.

## Erfolge

**Ich hab dir doch gesagt: Es geht nicht nur ums Gewinnen.**

Harvey Milk in „Harvey Milk“ (2009)

War dieser Widerstand erfolgreich? Dies lässt sich unterschiedlich bewerten. Im Herbst 2008, also ein Jahr später, teilten mir mehrere MitarbeiterInnen des Jugendamts in Befragungen unabhängig voneinander mit, die Situation sei genau so wie vor einem Jahr. Ein wesentlicher Unterschied sei lediglich, dass ein so schwerwiegender Fehler wie die Dienstanweisung noch nicht passiert ist.

Andererseits gab es auch einige wenige positive Veränderungen – die sichtbarsten waren vielleicht (nach zwölf Wochen!) die Rücknahme der Dienstanweisung und die Versetzung des Amtsleiters auf einen nachgeordneten Posten im Gesundheits- und Veterinäramt.

Insgesamt war die Situation nach einem Jahr (und ist es auch heute noch) äußerst unbefriedigend und frustrierend. Und doch wurde die Frage, ob denn die Entwicklung der letzten beiden Jahre dann vergebens war, verneint. Als Gewinn des Einsatzes und des Engagements wurden von MitarbeiterInnen eine ganze Reihe von Punkten genannt:

- Wir sind jetzt viel sensibler für Fehlentwicklungen, unser Blick ist geschärft für das, was falsch läuft, wir sind geübt im Erkennen und im Benennen von kritischen Punkten.
- Wir wissen jetzt viel besser, mit welchen Mitteln und auf welchen Wegen wir uns wehren können, wie wir vorgehen können, wenn wir uns wehren wollen.
- Wir kennen diejenigen unserer Kollegen im Jugendamt, die ähn-

Wir sind viel mutiger und wir wissen, dass wir es wagen können uns zu wehren, ohne dass wir gleich entlassen werden.

## LITERATUR

**Daniel, Madeleine (2008):** Vom Vergnügen eines Sozialarbeiters, alltäglich Entscheidungen zu treffen, Diplomarbeit: Hochschule Merseburg

**Herwig-Lempp, Johannes (2009):** Die Macht der SozialarbeiterInnen, in Sozialmagazin 6/2009, S. 32–39

**Herwig-Lempp, Johannes (2009),** Klaus Rot und „die Fakten“, in: Forum Jugendhilfe 2/2008, S. 69–73

**Hille, Julia, & Uwe Thiele (2009),** Beschwerde als Ressource, in: KONTEXT 2/2009, S. 132–137

**LOTSE,** Beschwerde- und Vermittlungsstelle für Kinder, Jugendliche und Eltern, www.lotse-halle.de

**MitarbeiterInnen aus dem Fachbereich Kinder, Jugend und Familie (Jugendamt) der Stadt Halle (Saale):** Briefe an die Öffentlichkeit, 11. Nov. 2007 (<http://www.herwig-lempp.de/daten/doku/071107Mitarbeiterbriefe.pdf>, 30. Dez. 2008, Auszüge auch veröffentlicht in Forum SOZIAL 1/2008, S. 32–33)

**Ritscher, Wolf (2007):** Organisierte Verantwortungslosigkeit in der Jugendhilfe: Das Beispiel Halle (Saale), in: KONTEXT 4/2007, S. 379–389

**Shazer, Steve de (1990),** Noch einmal: Widerstand, in: Zeitschrift für systemische Therapie, Jg. 8, Heft 2, S. 76–80



lich denken wie wir, oder zumindest ein wenig bereit sind, sich einzusetzen.

- Wir sind selbstbewusster geworden, wissen, dass wir fachlich und rechtlich nicht so ganz falsch liegen, selbst wenn auch wir nicht „die Wahrheit gepachtet“ haben.
- Wir werden von unserer Leitungsebene ein klein wenig mehr wahrgenommen. Sie haben etwas mehr Achtung und Respekt vor uns, sind vorsichtiger geworden im Umgang mit uns, trauen sich nicht mehr so leicht, von oben herab mit uns zu reden.
- Wir interessieren uns mehr dafür, was auf der politischen Ebene passiert, weil wir wissen, dass wir Einfluss nehmen können, gehen in den Jugendhilfeausschuss, lesen die Zeitung und die Foren im Internet genauer, diskutieren öfter darüber mit unseren Kollegen.
- Wir sind viel mutiger und wir wissen, dass wir es wagen können uns zu wehren, ohne dass wir gleich entlassen werden.
- Wir haben praktisch erfahren, dass wir uns trauen können, Widerstand zu leisten, und auch, dass wir es uns zutrauen können.

Wenn man sie so befragte, schienen die MitarbeiterInnen selbst überrascht zu sein über das, was sich eigentlich alles Positives ergeben hat.

Unter SozialarbeiterInnen ist es etwas verpönt, davon zu sprechen, dass man „Spaß hat“, zum Beispiel an der eigenen Arbeit (was natürlich nichtsdestotrotz zumindest immer mal wieder so ist). Mein Eindruck war und ist, dass es auch Spaß macht, sich für fachliche Verbesserungen einzusetzen – trotz oder gerade auch wegen aller Kraft, Zeit und Nerven, die das beansprucht. Dies gilt insbesondere dann, wenn man sich in einer Gruppe befindet, die Unterstützung der anderen hat und auch selbst andere in ihrem Widerstand und Engagement unterstützen kann. Und wenn man von Zeit zu Zeit etwas mehr Spaß an seiner Arbeit hat, ist das doch auch ein Erfolg.

## Widerstand – oder doch kooperieren?

Aus der Perspektive der Leitungsebene, gegen deren Entscheidungen und Verhalten sich die MitarbeiterInnen wehren, sieht deren Widerstand natürlich anders aus. Vorgesetzte werden diesen Widerstand als ungerechtfertigte Auflehnung und ungebührliches Verhalten begreifen und – wo möglich – auch sanktionieren.

Nun kennen Sie ja vielleicht die bei Systemikern geltende Grundannahme „Jeder will immer kooperieren“, die zunächst ungewöhnlich, wenn nicht gar unglaublich klingt, aber ein hilfreicher Leitsatz gerade mit als besonders schwierig erlebten Klientel werden kann. Steve de

Shazer (1990, S. 90) hat berichtet, dass er „Widerstand“ als Erklärungsmöglichkeit begraben hat.

So gesehen könnten Leitungskräfte den Widerstand ihrer Mitarbeiter durchaus auch positiv begreifen und systemisch als Kooperationsangebot begreifen: als Engagement, als fachlichen Beitrag, als Ressource, die sich auf die Erfahrung und Kompetenz gründet (und nicht auf Böswilligkeit beruht). Sie könnten erkennen, dass die MitarbeiterInnen damit den oft proklamierten, aber in seiner Abstraktheit offenbar auch schwer umzusetzenden „politischen Auftrag“ von Sozialarbeitern umsetzen. Leitungskräfte können das Verhalten ihrer Mitarbeiter als Ausdruck ihres Verantwortungsgefühls aufgrund ihres Fachverständnisses und als Wahrnehmung ihrer Treuepflicht gegenüber dem Arbeitgeber verstehen.

Übrigens: Wenn Mitarbeiter sich wehren, heißt das nicht automatisch, dass sie immer im Recht sind. Aber: Sie kämpfen damit für eine Auseinandersetzung, die offen geführt werden kann, so wie es in einer demokratischen Gesellschaft eigentlich üblich sein sollte. Es ist selbstverständlich, dass sie selbst auch zu einer Diskussion bereit sind – und im Verlauf der Auseinandersetzungen womöglich auch zu Kompromissen.

## Wer sich nicht wehrt, lebt verkehrt

Die politische Verantwortung, die vermeintliche Pflicht, sich auch

politisch zu engagieren und nicht nur für und mit dem Klientel zu arbeiten, ist eine alte Forderung an die Soziale Arbeit; und ein Anspruch, den sie vor allem selbst an sich stellt.

Mir geht es darum zu zeigen, dass man sich nicht wehren muss, wohl aber (manchmal) kann. In unserer Verantwortung liegt es zu entscheiden, ob und wann wir uns wehren. Es gibt mehr Missstände, als man je bekämpfen könnte. Man wird sich entscheiden, wogegen man angeht und wogegen nicht.

Im Herbst 2008 hat die US-Bewerberin für die Vize-Präsidentschaft und Kleinstadtbürgermeisterin, Sarah Palin, in ihrer Bewerbungsrede auf dem republikanischen Parteitag gesagt: „Ich denke, ein Kleinstadtbürgermeister ist in etwa so etwas ähnliches wie ein Sozialarbeiter. Nur gibt's da einen Unterschied: Da hat man wirkliche Verantwortung.“ Abgesehen von der Polemik gegen den früheren Sozialarbeiter Barack Obama, verkennt Palin (aber dies ist vielleicht die Ignoranz und Arroganz mancher BürgermeisterInnen) ganz deutlich die hohe Verantwortung von SozialarbeiterInnen, die tagtäglich eine Vielzahl von schwerwiegenden, folgenreichen Entscheidungen treffen.

Damit meine ich nicht nur „große“ Fragen wie: Welche Hilfe ist angemessen und lässt erwarten, dass sie wirksam und wirtschaftlich ist? Sondern auch: „Wie kann ich



Wenn Mitarbeiter sich wehren, heißt das nicht automatisch, dass sie immer im Recht sind. Aber: Sie kämpfen damit für eine Auseinandersetzung, die offen geführt werden kann.

diesen heiklen Punkt am besten ansprechen?“, „Wie formuliere ich den Bericht?“, „Ist ein Hausbesuch günstiger oder eine Einladung zu mir?“, „Muss ich dies mit meinen KollegInnen sofort besprechen oder hat es Zeit bis zur nächsten Team-sitzung?“ Alle diese Fragen verlangen Entscheidungen, die wiederum folgenreich für die weitere Zusammenarbeit und für die Entwicklung der Klientel sind und die aus diesem Grund ein hohes Verantwortungspotenzial in sich tragen (vgl. auch Daniel 2008).

Die Antworten auf alle diese Fragen stehen nicht in Lehrbüchern und können dort nicht stehen, weil sie in jeder Situation neu ge- bzw. erfunden und verantwortet werden müssen. Sie haben nicht selten schwerwiegende Folgen für die Klientel und für die weitere Zusammenarbeit.

Wenn man aus den letzten zwei Jahren Halle lernen wollte, so ließe sich festhalten: Es gibt eine ganze Reihe von Möglichkeiten, wie man diese Verantwortung wahrnehmen kann. Und wie man seinen Widerstand gestalten kann. Er ist nicht einfach da, sondern er wird aufgebaut, braucht jemanden, der ihn leistet, entwickelt, pflegt und fördert – u.a. durch Verstärkung und positive Rückkoppelung (bestätigendes Feedback) pflegt und fördert.

Und diese sich aufschaukelnden Rückkopplungsprozesse sind ja vielleicht genau das, zu was der Spontispruch aus den 70er Jahren auffordern wollte: „Wer sich nicht wehrt, lebt verkehrt!“

Ich möchte Sie ermuntern – an welcher Stelle Sie auch in Ihrer Einrichtung oder Ihrer Organisation stehen: wehren Sie sich (hin und wieder) gegen widrige, einschränkende Bedingungen und gegen fachliche Fehlentwicklungen. Es lohnt sich in der Sache und es lohnt sich für Sie, wenn Sie sich allein oder gemeinsam mit anderen wehren, wenn Sie sich für das einsetzen, was aus Ihrer Sicht wichtig und richtig ist. ■

## Autor

JOHANNES HERWIG-LEMPPE, Dipl.-Soz.päd., Dr. phil., Professor für Sozialarbeitswissenschaften an der Hochschule Merseburg, Schwerpunkte u. a. Teamarbeit, Professionelles Selbstbewusstsein, Systemischer Sozialarbeiter, Supervisor und Fortbilder.

## KONTAKT:

Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp, Große Ulrichstr. 51, 06108 Halle, Tel.: (03 45) 5 48 46 80, johannes@herwig-lempp.de, www.herwig-lempp.de

