

# Rechne mit dem Unerwarteten!

## Überlegungen zum Scheitern in der Sozialarbeit

Dietrich Sattler, Hamburg

*Scheitern muss man nicht lernen. Jeder kann es. Niemand ist unter uns, der nicht scheitert, allenfalls solche, die es entweder nicht wahrnehmen oder nicht wahrhaben wollen. Der Mensch ist biologisch ein Mängelwesen – so der Soziologe Arnold Gehlen<sup>1</sup>, auch sozial und religiös – so die Bibel. Mehr oder weniger alle biblischen Gestalten scheitern an eigenen Unzulänglichkeiten, an widrigen Umständen, an Gottes Geboten. Ja, so darf man sagen, Altes und Neues Testament sind für Menschen geschrieben, die an Grenzen stoßen und diese nicht immer aus eigener Kraft zu überwinden in der Lage sind.*

Scheitern gehört zur *conditio humana* oder, weniger akademisch ausgedrückt, Scheitern ist normal. Aber es »nervt«. Wie geht man damit um, dass nicht alles gelingt, was man in Alltag und Beruf zu besorgen hat? An Ratgebern herrscht kein Mangel, ebenso wenig an Selbstbekenntnissen. Früher schwieg verschämt, wer gescheitert war. Heute ist es »hip«, über Niederlagen zu sprechen<sup>2</sup>. »Scheitern erlaubt. Vom Fallen und Wiederaufstehen« hieß eine Diskussionsreihe des Norddeutschen Rundfunks im Februar in der Hauptkirche St. Katharinen. Mit von der Partie war Konstantin Wecker, rebellischer Liedermacher und einst dem Kokain verfallen. Zeitweise saß er im Gefängnis. Die Entziehungskur war mühselig, beschwerlich auch sein Comeback. 2007, zu seinem 60. Geburtstag, erschien seine Autobiographie. Ihr Titel spricht Bände: »Die Kunst des Scheiterns. Tausend unmögliche Wege, das Glück zu finden«. Mit den Desastern seines Lebens und mit sich selbst im Reinen zog er dort Bilanz: »Man kann auch auf einer Leiter, deren Sprossen aus Niederlagen gebaut sind, schön nach oben klettern.«<sup>3</sup>

Der Gegenbegriff zu »scheitern« heißt »handeln«. Konstantin Wecker dürfte auch mit eigenen, ihm seinerzeit verbliebenen Kräften wieder nach oben geklettert sein. Offenbar waren seine Ressourcen zu handeln nicht vollständig aufgebraucht. Niemand ist als Stehaufmännchen geboren, wohl aber als ein Wesen, das handeln muss, um zu überleben, und das auch handeln will, um sich in der Welt zurechtzufinden und dort etwas zu erreichen. Wer scheitert, hat zeitweise oder dauerhaft keine Handlungsoption. Tut sich eine neue auf, kommt man womöglich aus dem Schlamassel heraus. Handeln, so könnte man sagen, ist Scheiternsvermeidung und Scheiternsbewältigung zugleich. Alles im Leben kommt darauf an, handlungsfähig zu werden und handlungsfähig zu bleiben. Nicht immer – und vor allem nicht allen Menschen – gelingt das.

Ihnen aufzuhelfen ist das Proprium sozialer Arbeit. Sie »bezieht sich auf alle Seiten des menschlichen Daseins, auf alle menschlichen Bedürfnisse«, hat Alice Salomon 1929 geradezu klassisch formuliert. Sie hat es »mit der wechselseitigen Anpassung von Menschen und Lebensumständen zu tun. Sie hat entweder Individuen zu fördern oder zu beeinflussen, damit sie sich in ihrer Umwelt bewähren, oder sie hat die Lebensumstände, die Umwelt der Menschen so zu gestalten, dass sie dadurch geeigneter für die Verfolgung ihrer Lebenszwecke werden.«<sup>4</sup> Vorhandene Kräfte soll sie »nach Möglichkeit fördern und entwickeln«, auch »erhalten und schützen«; geschädigte Kräfte »nach Möglichkeit wiederherstellen, die Schädigen heilen oder ausgleichen.«<sup>5</sup>

Sehe ich recht, steht dem Berufsfeld *Soziale Arbeit* ein breitgefächertes, aus Soziologie, Pädagogik und Psychologie geschöpftes Wissen zur Verfügung, mit dem die Praxis beobachtet,

beschrieben, erklärt und reflektiert wird. Daraus abgeleitete Methoden spezifizieren arbeitsfeldbezogene Herangehensweisen. Ob Einzelfallhilfe oder Gemeinwesenarbeit, ob Beratung oder Drogenprävention – professionelle Sozialarbeit heißt: Hier sind methodisch geschulte Fachleute am Werk, die gelernt haben, sich in die Lebenswelt ihrer Klienten einzulesen, deren Selbstkompetenz zu mobilisieren, Hilfeprozesse zu entwerfen und auch zu managen.

Professionalität ist die Mutter der Qualität. Professionalität minimiert die Gefahr nichts zustande zu bringen oder gar zu scheitern. Freilich, Bestleistungen zu garantieren vermag sie nicht. Die aber werden von sozialer Arbeit erwartet, weil und insofern sie heute mehr denn je der Dienstleistungsbranche zugeordnet und entsprechend als Geschäft betrieben wird.

Beruflich ausgeübte Sozialarbeit ist spätestens seit der Weimarer Republik ein fester Bestandteil des öffentlichen Sozialwesens. »Wohlfahrtspflege« sagte man früher. Obwohl überholt schwingt in dieser Bezeichnung noch mit, dass es um eine öffentlich geregelte Kultur des Helfens und der sozialen Aufmerksamkeit geht. Schon damals waren freie Träger an ihr beteiligt. Deren Selbstverständnis war überwiegend gemeinnütziger Natur – nicht im Sinne des Steuerrechts, sondern im Sinne einer christlich oder humanitär inspirierten Absicht, gemeinwohlorientiert an der Humanisierung der Lebensverhältnisse mitzuwirken und insbesondere Menschen mit schwerwiegenden Problemen oder in Lebenskrisen aufzuhelfen.

***Dienstleistungen sind, wie Ökonomen sagen, ein marktfähiges Gut und verhandelbar, so auch im administrierten Sozialmarkt.***

Diesen solidarischen Trägertypus gibt es bis auf den heutigen Tag wie beispielsweise das Rauhe Haus. Doch der Sozialstaat moderner Prägung ist weniger an der sozialetischen Mission einer Einrichtung interessiert als vielmehr wertendifferent an potenten Firmen, bei denen er soziale

Dienstleistungen einkaufen kann. Entsprechend etikettieren sich auch gemeinnützige Träger inzwischen in Betriebe der Sozialwirtschaft um. Das Johanneswerk in Bielefeld zum Beispiel stellt sich im Internet als großes diakonisches Unternehmen vor, das *»ebenso wie andere Unternehmen auch Gewinne erwirtschaften«* muss.<sup>6</sup> Unverblümt drückt es eine in Neuss ansässige Jugendhilfe-GmbH & Co.KG aus: *»Mit wirtschaftlich langfristigem Wachstum schaffen wir die unerlässliche Voraussetzung für die Sicherung unserer Existenz sowie die Verbesserung unserer Leistung.«*<sup>7</sup>

***Controlling kann auch in Optimierungseuphorie umschlagen.***

Vom Gelde kommt's, am Gelde hängt's. Dienstleistungen sind, wie Ökonomen sagen, ein marktfähiges Gut und verhandelbar, so auch im administrierten Sozialmarkt. Ihn dominieren öffentliche Kostenträger. Sie definieren Bedarfe, loben sie in »Produktbeschreibungen« aus und schließen mit Trägern Vereinbarungen über das quantitative Volumen ab, über die Wirkungsziele und über Entgelte. Meist sind die Umsetzungsspielräume gering. Immer wieder lässt der Taschenrechner grüßen. Nicht von ungefähr überprüfen die Kostenträger im Rahmen eines Controllingverfahrens, ob die Anzahl der vereinbarten Dienstleistungen und die in der Produktbeschreibung angegebenen Wirkungen bei den Betroffenen auch erreicht wurden.

Controlling ist nichts vom Teufel. Immerhin kann es zur Scheiternsvermeidung beitragen. Andererseits kann Controlling in Optimierungseuphorie umschlagen. Die ist auch in der Sozialen Arbeit anzutreffen. Inzwischen spricht man auch in ihren Kreisen von »Effizienz«, von »Zielgerichtetheit« und von »Ergebnisorientierung«. Diese und andere Begriffe aus dem Vokabular der Betriebswirtschaft führen auf eine, wie ich meine, schiefe Ebene. Sie trivialisieren die pädagogische Arbeit und ihr Handlungsfeld. Sie suggerieren lineare Vorwärtsbewegungen, als ob sich unser Leben

stets auf geradem Weg befände und fortschreitend zu optimieren sei.<sup>8</sup>

Jeder weiß es von sich selbst: Das Leben ist alles andere als linear, sondern von Paradoxien gekennzeichnet, vom subjektiven Eigensinn unserer Individualität, vom Auf und Ab im Lebensverlauf, vom Geheimnis unserer Person. Sie durchkreuzen sozialpädagogische Routinen. Wer vorgibt, »effizient« und »ergebnisorientiert« helfen zu können, unterschlägt das Risiko des Scheiterns. Schlimmer noch: Er degradiert den Lebensvollzug zu einem gleichsam mechanisch beeinflussbaren Vorgang und reduziert die Komplexität sozialer Arbeit auf eine Reiz-Wirkungshandlung, nach der Maschinen wie das Auto funktionieren. Man dreht den Schlüssel und der Motor springt an. Was für ein Missverständnis!

Mit Imre Kertész, dem kürzlich verstorbenen ungarischen Literaturnobelpreisträger, halte ich dagegen: »Das Leben ist ein Kunstwerk. Man muss es aufbauen.«<sup>9</sup> Nicht nur einmal, füge ich hinzu, sondern immer wieder. Vielfältig ist das Baumaterial, bestehend aus Affekten, Erfahrungen, Beziehungen, Träumen, Ängsten, Schmerzen, Wünschen, Beeinträchtigungen, Fähigkeiten, Zufällen, Zwängen – eine amorphe Masse, die der Formung und Gestaltung bedarf. Nicht jedem gelingt es. Manch einer benötigt Unterstützung. Aber welche?

Alle soziale Arbeit beginnt mit einem Verstehensakt: Wer bist du? Wie steht es um dich? Was kannst du? Wohin willst du hinaus? Nicht immer erhält man erschöpfende Antworten. Trotzdem soll und muss etwas getan werden. Umso mehr wohnt jedem Unterstützungsvorhaben das Risiko inne, einen Menschen nicht verstanden, seine Ressourcen falsch eingeschätzt zu haben und ihn in Folge dessen zu überfordern. Hinzu kommt: Ohne den Klienten läuft gar nichts. Er agiert im Hilfeprozess mit und kann ihm eine völlig andere Richtung geben. Er kann ihn verzögern, ihn durchkreuzen, sich ihm verweigern. Womöglich fällt er wieder in die Routinen seines

bisherigen Alltags zurück oder gibt sich vorzeitig auf. Anders gesagt: Soziale Arbeit ist gleichsam von Natur aus dem Risiko des Scheiterns ausgesetzt. Indem sie sich auf das Schicksal und auf den Eigensinn von Individuen einlässt, geht sie das Wagnis ein, unter Umständen weniger als geplant oder überhaupt nichts bewirken zu können.

Pointiert gesagt: Soziale Arbeit ist Arbeit ins Ungewisse – ein meist interaktiver Prozess zwischen Klient und Sozialarbeiter, in dem es Fortschritte, Stillstand und temporäres Scheitern geben kann. Auch überraschende Wendungen sind möglich, wenn beispielsweise ein angestrebtes Ziel leichter als angenommen erreicht wird. Oder es stellt sich heraus, dass ein gehegter Lebenswunsch hinderlich ist für den Weg in eine unbeschwertere Existenz. Dann und wann muss auf neue Situationen und veränderte Rahmenbedingungen reagiert werden. Oder aber der Prozess stürzt ab und muss von Neuem beginnen.

Wer Soziale Arbeit mit linearen Vorwärtsbewegungen verbindet, ignoriert Dynamik und Komplexität des Lebens. Umso schwerer wird er sich mit Rückschlägen oder mit Misserfolgen tun. Ja, Scheitern kommt in der sozialen Arbeit vor. Aber jeder, der sich benachteiligter Menschen annimmt, wird sein Bestes geben, dass es dazu nicht kommt. Ausschließen kann er es nicht. Ebenso wenig lassen sich Erfolge vorhersagen.

### *Fürsorge in betulicher Form ist nicht mehr, Bevormundung erst recht nicht*

Es ist, wie es ist: Sozialarbeiter arbeiten ins Ungewisse. Wie Abenteurer müssen sie auf Überraschungen gefasst, auf Unerwartetes eingestellt sein – zum Beispiel darauf,

- dass Bettina, 14 Jahre alt und hartnäckig als Schulverweigerin unterwegs, nach vielem verblichenen Hin und Her sich doch noch bewegen lässt, sich einer Wohngruppe anzuschließen und von dort aus Schritte in ein wieder reguläres Schülerdasein zu wagen.

- Oder dass dem psychisch kranken, auf Sicherheit angewiesenen Horst B., 36 Jahre alt, die vielgepriesene, weil Autonomie fördernde, ambulante Betreuung im eigenen Wohnraum überhaupt nicht bekommt.

#### Rechne mit dem Unerwarteten!

Im Umgang mit Menschen, zumal mit unterstützungsbedürftigen, ist wenig wirklich steuerbar. Gleichwohl und zu Recht macht sich niemand in der sozialen Arbeit ohne ein Konzept auf den Weg. Er hat sich über die Zielgruppe informiert, ihre Problemlage und Lebenswelt recherchiert und sich Gedanken über Ziele und über Wege dorthin gemacht. Theoretisch kann das Vorhaben klappen. Doch in der Praxis, beim ersten Kontakt mit den Klienten türmt sich eine Hürde auf. Sie sind müder, unwilliger, verschlossener als angenommen. Was tun? Abstriche vom Konzept machen? Vorsichtshalber gar nicht erst anfangen? Ich vermute, der Sozialarbeiter wird sich von der Müdigkeit seiner Klienten nicht anstecken lassen, sondern sich engagiert auf sein fachliches Vermögen bauend an die Arbeit machen – nicht zuletzt in der Erwartung, dass sich die Leute irgendwie doch werden erreichen lassen. Abgekämpfte, vom Schicksal gebeutelte Menschen wollen und können oft mehr, als ihnen anzusehen ist.

#### Rechne mit dem Unerwarteten!

Im Umgang mit Menschen kann man auch viel falsch machen. Soziale Arbeit ist solidarisch. Sie meint es gut mit ihren Adressaten und ist laufend darauf bedacht, bewährte Ansätze und Verfahren zu verfeinern und neue zu kreieren. Das Ziel ihrer Bemühungen bleibt mehr oder weniger gleich: ihren Adressaten zu einem gelingenderen Leben zu verhelfen – wenn irgend möglich durch Hilfe zur Selbsthilfe oder neomodisch durch »Life-Coaching«. Fürsorge in betulicher Form ist nicht mehr, Bevormundung erst recht nicht. Nach wie vor dagegen stehen Begleitung, Schutz, Sicherheit und Versorgung auf der sozialpädagogischen Agenda. Die entscheidende Frage lautet: Wessen bedarf ein Mensch? Und welches Setting ist an-

gebracht? Nimmt man ein vernachlässigtes Kind in öffentliche Obhut oder sichert man sein Wohl über eine sozialpädagogische Familienhilfe? Oft wird unter Zeitdruck, am grünen Tisch oder nach Kassenlage entschieden. Wie auch immer, nie ist auszuschließen, dass Adressaten unter die – der Ausdruck sei gestattet – »Herrschaft« eines Settings geraten, das sich im Nachhinein als unangemessen oder gar als biographisch schädigend herausstellt. Jeder Sozialarbeiter sollte sich der »Mächtigkeit« eigener Fehlhandlungen bewusst sein. Oft sind sie nicht wieder gutzumachen. Rechne mit dem Unerwarteten! In der Sozialen Arbeit wird Scheitern erlebt, aber im Einzelfall auch bewirkt – unbeabsichtigt, leider. Umso schmallippiger sollten ihre Leistungsversprechen sein. Kein Sozialarbeiter, keine Sozialarbeiterin geht unschuldig aus der Welt.

#### *Scheitern ist keine Kunst, Scheiternsvermeidung dagegen sehr wohl.*

Gleichwohl: Scheitern ist kein Spezifikum sozialer Arbeit, wohl aber ihr beigegeben, weil und indem sie in den Lebensvollzug ihrer Klienten involviert ist, weil ihre Wirkungen schwer berechenbar, schon gar nicht garantiefähig sind. Kostenträger und Öffentlichkeit würdigen das in der Regel nicht. Umso ungehaltener reagieren sie auf ein Scheiternsereignis. Dann ist die Aufregung groß. Schuldige werden gesucht, Konzepte infrage gestellt, Kontrollen verschärft. Doch nicht einzig Schlecht- oder Fehlleistungen bei Trägern oder Behörden sind Gründe für ein Scheitern, sondern oft Mangel an Geld oder an auskömmlichen Bewilligungszeiträumen. An dieser Stelle rechnet man besser nicht mit dem Unerwarteten. Hier hilft nur eines weiter: hartes politisches Ringen um bedarfsgerechte Entgelte und flexibel handhabbare Rahmenbedingungen.

Scheitern ist keine Kunst, Scheiternsvermeidung dagegen sehr wohl. Sie ist eine, nicht die einzige Partnerin des Gelingens. Zur Scheiternsvermeidung braucht man Strategien und geeignete Verfahren. Doch auch hier sei vor Euphorie gewarnt.

Ein Quantum an Ungewissem bleibt immer. Anders ist das Leben nicht zu haben ...

*Dietrich Sattler*

Pastor em.  
Vorsteher des Rauhen  
Hauses 1995 bis 2008  
Reinbeker Weg 49  
21029 Hamburg  
dietrich-sattler@  
t-online.de



1 vgl. Arnold Gehlen: *Der Mensch*; 7. Aufl. Frankfurt/M 1962

2 Neuester Schrei sind unterhaltsame »Versagens-Abende«, neudeutsch FuckUpsNights, auf denen gescheiterte Unternehmensgründer und insolvente Selbstständige erzählen, wie sie mit ihrer Geschäftsidee auf die Nase gefallen sind. FuckUpsNights gibt es in Hamburg jeden zweiten Donnerstag im Mercedesme-Store am Ballindamm. Der Andrang ist groß. Die Veranstaltungen sind innerhalb weniger Tage ausverkauft. (Weser-Kurier vom 18. April 2016, S. 15)

3 zitiert nach <http://oe1.orf.at/artikel211446>; Zugriff am 19.2.2016

4 Alice Salomon: Grundlegung für das Gesamtgebiet der Wohlfahrtspflege (1929), zitiert nach Heiko Kleve: Geschichte, Theorie, Arbeitsfelder und Organisationen sozialer Arbeit; Berlin Typoskript 2003, S. 17/18

5 ebd. S. 19

6 <http://johanneswerk.de/de/ueber-uns/diakonisches-unternehmen.html>; Zugriff am 22.3.2016

7 <http://www.mikas.de/wir-ueber-uns/leitbild.html> ; Zugriff am 17.3.2016

8 Vgl. Michael Langhanky, »Anmerkungen zu Ambivalenz, Takt und Geheimnis«; Referat auf der Tagung »Perestroika in der Behindertenhilfe« im Rauhen Haus am 11. September 1996

9 <http://www.sueddeutsche.de/kultur/schriftsteller-imre-kertesz-diener-der-sprache-1.2928362>; Zugriff am 1. April 2016

**EREV**

**FACHTAG 2016-81**



## Basiswissen zu Aufsichtspflicht, Haftung und Garantenstellung

16. November 2016  
in Kassel