

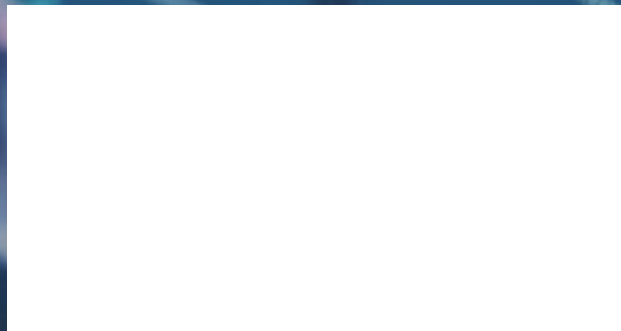
SIÖ



Fachzeitschrift für Soziale Arbeit in Österreich



FINANZIERUNG UND ORGANISATION SOZIALER ARBEIT





Angriffe auf die Fachlichkeit

Gegenkräfte aufbauen und Professionalität stärken

Gertraud **Hinterseer**

Arbeitsverdichtung, Fachkräftemangel, Verschärfung der Problemlagen in verschiedenen Sozial- und Gesundheitsbereichen – diese mittlerweile gewohnten Schlagworte beschreiben die wachsenden Herausforderungen für Menschen, die unter diesen Bedingungen täglich arbeiten. Es bleibt kaum die Zeit, um einen Schritt zurückzutreten und auf die gesamte Situation zu schauen. Was wäre da zu sehen? Sukzessive verändern sich Rahmenbedingungen, vermehren sich Provisorien und Not-Lösungen werden zur Norm. Woran kann man noch festhalten, woran muss sogar festgehalten werden, um die Arbeit gut, kompetent und dauerhaft machen zu können? Wie umgehen mit den Auswirkungen von chronischen Mängeln und Angriffen auf fachliche Standards? In diesem Artikel verbinde ich Eindrücke aus der Supervisionsarbeit, Forschungsergebnisse aus Studien und Berichte aus Fachbereichen des Sozial- und Gesundheitswesens, um praktische Hinweise herauszufiltern zur Stärkung einer selbstbewussten, kompetenten Professionalität.

PROFESSIONEN UNTER DRUCK

Professionelles Handeln bedeutet, dass ein Beruf den Umgang mit schwierigen Herausforderungen und kritischen Situationen meistern kann, weil dazu Ausbildung, Wissen, Methoden, Haltung und Ausrüstung (im materiellen wie auch im mentalen Sinne) vorhanden sind. Besonders in den Jahren der Pandemie aber auch darüber hinaus haben allgemeine gesellschaftlichen Entwicklungen viele Berufe bis

an die Grenzen gefordert und die Bedingungen verschärft, unter denen steigende Qualitäts-, Quantitäts- und Tempoanforderungen beantwortet werden sollen. Es mangelt seit jeher nicht an fundierten Konzepten und Warnungen, in denen hinsichtlich Personalmangel, Krisenbewältigung und Prognosen zu den noch zu erwartenden Entwicklungen Wege aufgezeigt werden, um Arbeitsfähigkeit, Wirksamkeit und Lösungskompetenz zu stärken. So berichtete etwa der Falter von jahrelangen Gefährdungsanzeigen von Ärzt*innen in der Psychiatrie¹. Auch der Pflegenotstand ist kein neues Thema! Seit einigen Jahren treten Organisationen wie die Diakonie, das Rote Kreuz, die Caritas und das Hilfswerk an die Politik und an die Medien mit sehr konkreten Appellen und Programmen. Die Berufsvertretung der Sozialarbeit ist international wie auch österreichweit aktiv und weist auf die Dringlichkeit hin, die Vertreter*innen dieser Berufsgruppe in die politischen Entscheidungen aktiv einzubinden, da sie ein zentraler Faktor in der Krisenbewältigung sind. So hat etwa die IFSW (International Federation for Social Workers) auf die Schlüsselfunktionen der Sozialarbeit in der Pandemiebekämpfung hingewiesen.² Der Österreichische Berufsverband der Sozialen Arbeit OBDS hat eine Stellungnahme zu Sozialer Arbeit im Kontext der Covid-19-Pandemie erstellt und darin detaillierte Vorschläge an den Berater*innenstab der Bundesregierung vorgelegt.³

Berufsverbände, Interessensvertretungen und Professionist*innen machen auf ihre Lage aufmerksam und stellen

klar, welche Bedingungen für professionelles Handeln nötig sind. Der Trend läuft vielerorts jedoch vorbei an diesen Aufrufen: Die Qualifikationsanforderungen und Zugangsregeln für so manche Arbeitsbereiche werden unterwandert. Entscheidungen darüber, welche Maßnahmen für eine Problemlösung gesetzt werden, obliegen zunehmend weniger der fachlichen Einschätzung als vielmehr einer kaufmännischen, bürokratischen oder standardisierten Herangehensweise.⁴ Die anspruchsvollen Kompetenzen der Professionist*innen wie etwa der Aufbau eines Arbeitsbündnisses mit einem Klienten, oder der Balanceakt der Orientierung am Auftrag seitens der Institution und zugleich das Herausarbeiten des Auftrages seitens der Klientin, das Anwenden von aktuellen Erkenntnissen aus der Wissenschaft und Forschung am konkreten Fall und vieles mehr werden nicht nur unterschätzt. Im Zuge von Einsparungen und Rationalisierungsbestrebungen werden diese Fachkompetenzen tendenziell vernachlässigt, oft aufs Nötigste reduziert, wenn nicht überhaupt darauf verzichtet.

Wo eine differenzierte, fachlich-professionelle Einschätzung der Lage einer Klientin oder eines Klienten zurückgedrängt wird zugunsten einer schnelleren emotional-in-

tuitiven Bewertung werden neben fachlichen Problemen auch Konflikte in der Zusammenarbeit provoziert. Zahlreiche Teams haben in ihrer Zusammensetzung unterschiedliche Ausgangslagen, verschiedene Ausbildungswege und zu wenig Zeit für Teambildungs- und Entscheidungsprozesse. Sie werden zu bloß Ausführenden, deren fachliche Überlegungen und Entscheidungen verloren gehen. Eine ärztliche Direktorin fasst in einem Interview zusammen: „Es wird sogar zum Teil schon schwierig, Chefarzt-Positionen zu besetzen. Nach dem Motto: Warum soll ich mir von Managern, die keine Ahnung von Medizin und meinem Fach haben, diktieren lassen, was ich zu tun und zu lassen habe - mit dem Ergebnis schlechter Laune und geringerer Lebensqualität, gleichzeitig aber zur Rechenschaft gezogen zu werden.“⁵ Eine Studie zeigte bereits 2015 die mittlerweile gehäuften Abwanderungsbewegungen von Ärzt*innen aus den Krankenhäusern auf. Darin wird festgehalten, dass die betriebswirtschaftlichen Bestimmungen ohne Einbeziehung der ärztlich-medizinischen Expertise dazu führen, dass in vielen Krankenhäusern Ärzt*innen ihre Stellen verlassen (oder in Teilzeit-Anstellung wechseln), um in Privatordinationen wieder ihre professionelle Autonomie ausüben zu können.⁶

VERWEISE

¹ Vgl. Paulitsch/ Feierfeil: Die Kinder vom Rosenhügel. in: Falter 22/2022 <https://www.falter.at/zeitung/20220531/die-kinder-vom-rosenhuegel> (aufgerufen am 19.2.2024)

² Vgl. dazu: Buschle/ Meyer: 2020. Die Autor*innen verweisen auf weitere Publikationen von Vertreter*innen sozialarbeiterischer Institutionen mit ähnlichen Aufrufen.

³ vgl. dazu beispielgebend: OBDS: Soziale Arbeit im Kontext der COVID 19-Pandemie. Wien, 2021. <https://obds.at/dokumente/stellungnahme-soziale-arbeit-im-kontext-der-covid-19-pandemie/> (aufgerufen am 19.2.2024)

⁴ Vgl. Böhle/ Stöger/Weihrich: 2015, S 175 ff. Hier werden Entwicklungstendenzen von Dienstleistungsarbeit allgemein in ihren Ausprägungen skizziert: die Negation von Interaktionsarbeit, die Standardisierung der Arbeit mit Kund*innen, die Entpersonalisierung der Dienstleistungsarbeit, die Formalisierung, Objektivierung und Entgrenzung von Interaktionsarbeit.

⁵ Zit.: Nolten/Weigand: 2023, S 15 in: Zeitschrift Supervision 1/2023.

⁶ Wilkesmann/ Apitzsch/ Ruiner: 2015, S 327 – 346

⁷ Vgl. dazu: Buschle/Meyer: 2020, Seite 168. Viele Berichte aus der supervisorischen Praxis, die auf der Klausur des Instituts für Supervision und Organisationsentwicklung ISVOE (Quality Circle: „Professionen und Organisationen in Krise und in Bewegung“ am 21.7.2022) bearbeitet wurden, bestätigten und erweiterten diese Erfahrungen.

⁸ Alsago/ Meyer: 2024.

⁹ Zit. ebd. S 61

¹⁰ vgl. dazu den NDR-Wissenschaftspodcast: Synapsen – Moralische Verletzungen (2021) sowie den Artikel von Silke Jäger: Zerrieben zwischen Anspruch und Wirklichkeit (2022).

¹¹ In einer aktuellen, aufschlussreichen Studie über Zugänge zu Mangelberufsbereichen haben die Autorinnen eine Reihe von gut begründeten Empfehlungen gesammelt. Siehe: Hofbauer/ Breitenfelder/ Tauber: Zweiter Berufsweg in ausgewählte Gesundheits- und Pflegeberufe und in die Elementarpädagogik. 2023. S 147ff.

¹² Vgl. dazu den Artikel von Olaf G. Klein über Coachinginterventionen und ihre zeitliche Dimension. Klein, O.G.: Eine Frage der Zeit. in: Coaching-Magazin 1/ 2021

¹³ Dieses Interview führte Rainer Müller mit Prof. Dr. Matthias Burisch. 2015. in: <https://psyche-und-arbeit.de/?p=4204> (aufgerufen am 19.2.2024)

¹⁴ Vgl. Bahtijarević: Synapsen – Moralische Verletzungen. NDR-Wissenschaftspodcast.

¹⁵ Ein erprobtes und flexibles Instrument dafür ist die Evaluierung psychischer Belastungen nach dem § 4 ANSchG. Mehr dazu: <https://www.eval.at/de/evaluierung-psychischer-belastung/einleitung/> (aufgerufen am 19.2.2024)

¹⁶ vgl. Hausinger, Brigitte: Supervision. in: DGSv aktuell 3/2009.

VOM REGEN IN DIE TRAUFE

Dass besonders während der Pandemie vermehrt fachliche Notwendigkeiten übergangen und ignoriert wurden, verwundert nicht. Pragmatische Notlösungen in Ausnahmesituationen sind oft im wahrsten Sinne notwendig und helfen kurzfristig, Ausfälle zu kompensieren. Leider gilt für viele Bereiche, dass das Ende der Pandemie nicht das Ende der Notlösungen brachte. In den Corona-Jahren erzählten hochqualifizierte Sozialarbeiter*innen, dass sie in Krisenstäben für Telefondienste eingesetzt wurden, um die Abwicklungen der Quarantäneverordnung zu unterstützen, während ihre eigentliche Arbeit in den Familien unverrichtet blieb. Pfleger*innen wurden zu Wachdiensten in Pflegeheimen eingeteilt, um die Angehörigen zu kontrollieren, während die gesamte Pflegearbeit auf die wenigen noch verbliebenen diensthabenden Kolleg*innen fiel. Andere Mitarbeiter*innen berichteten von Überforderung durch Versetzung in Bereiche, für die sie keine Qualifikation hatten, wie etwa in den Mangelbereichen der psychiatrischen Stationen.⁷ Bei genauerem Hinsehen zeigt sich nicht nur im Rückblick ein deutlicher Vorzug bürokratischer Abläufe gegenüber professioneller Krisenbewältigung. Ganz aktuell wird sichtbar, dass krisenbedingte Provisorien zum neuen Standard geworden sind. In einem soeben erschienenen detaillierten Forschungsbericht über die Situation in der sozialen Arbeit (in Deutschland) spiegelt sich diese Misere wider:⁸ Elke Alsago und Nikolaus Meyer haben dazu zahlreiche Studien zusammengetragen und mit eigenen Forschungen ergänzt. Sie weisen auf eine „prekäre Professionalität“ hin und erklären ein ambivalentes Bild, das die Veränderungen der Arbeitssituation in der sozialen Arbeit nach Corona bietet: Die Beschäftigten schafften trotz widriger Umstände, die professionellen Standards aufrecht zu erhalten und „...sie gingen und sie gehen dabei deutlich an die Grenzen ihrer individuellen Belastbarkeit.“⁹

DRUCK SCHAFFT NICHT NUR GEGENDRUCK

Welche Auswirkungen entstehen unter diesem Druck? Die Wissenschaftsjournalistin und ehemalige Krankenpflegerin Silke Jäger ging dieser Frage nach und beschrieb bemerkenswerte Phänomene und Ansätze¹⁰. Wer fachlich professionell einschätzen kann, was nötig ist zu tun und dies nicht tun kann oder nicht tun darf, erfährt eine Überlastung, die nicht nur Erschöpfung ist, sondern in Form von „moralischen Verletzungen“ (aus dem englischen von „moral injury“) eine besondere Form von Stress erzeugt. Dies geschieht auf einem Boden, der von den bereits genannten Engpässen gekennzeichnet ist: Es werden Untergrenzen im gesetzlichen Rahmen unterschritten und damit ethische Dilemmasituationen erzeugt. So werden etwa aus der Not Teams neu zusammengesetzt, die weder Zeit noch Unterstützung haben für Teambildung und doch anspruchsvolle Aufgaben bewältigen müssen. Der Psychiater Neil Greenberg hat Erfahrungen aus Kriegseinsätzen verglichen mit den Einsätzen von medizinischem Personal in der Pandemie und aufgezeigt, welche Reaktionen entstehen, wenn

man professionelle Standards und ethische Codes nicht geschaffen hat, oder vielmehr nicht schaffen kann. Die Belastungen durch das Miterleben von Leid, Schock und Emotionalität bleiben beim Einzelnen, da keine Zeit für entlastende Gespräche und Reflexion bleibt. Viele fühlen sich letztlich von ihrer Organisation hineingeschickt in eine unlösbare Situation, betrogen und allein gelassen. Man versucht, über Mehreinsatz zu kompensieren, man sucht die Schuld bei sich selber, die Selbstzweifel und die Gewissensbisse nehmen zu und heftige Emotionen wühlen auf: Wut und Scham über das Versagen, Frustration und Trauer über das Erlebte, Ekel und Schweigen über die Verhältnisse.

Die Kündigungswellen von Mitarbeiter*innen speziell im Pflege- und Gesundheitsbereich wird aus dieser Perspektive verständlich, sogar folgerichtig. Die vertraute Formel, dass Druck einen Gegendruck erzeugt, stimmt nur begrenzt, denn dauerhafter Druck macht müde und laugt Kräfte aus. Druck schafft also auch Verletzungen, Resignation, Ausweichen und Flucht. Im Sinne einer Gegensteuerung scheint es wichtiger denn je, genau hinzuschauen, wahrzunehmen, zu verstehen und hör- und sichtbar zu machen, was da vor sich geht.¹¹

VOM EINZELKÄMPFERTUM ZUM GEMEINSAMEN VORGEHEN

Die Kombination aus dauerhaftem Druck, Überforderung und mangelhafter Kommunikation fördert eine paradoxe Reaktion: Betroffene richten ihren Blick vermehrt auf den kleinen Ausschnitt der eigenen Möglichkeiten anstatt nach Abstand, Hilfe und Unterstützung zu greifen – ich statt wir. Diese individualisierte Selbstoptimierung und verstärkte Anstrengung verführt zu Alleingängen, die wiederum die Konkurrenz zwischen den Kolleg*innen verschärft. Anstatt nun zurückzurudern und die Zusammenarbeit mit anderen, den Überblick und das professionell-planvolle Vorgehen zu fördern, wird leider selbst in Supervision und Coaching oft noch mehr auf die Einzelsituation fokussiert und daran gearbeitet, sich abzugrenzen, nicht alles so persönlich zu nehmen, den eigenen Perfektionismus zu hinterfragen und sich aufs Wesentliche zu konzentrieren.

Der Austausch im Team und in der Gruppe ist ein Schlüssel zur Stärkung einer professionellen Haltung! Hier tritt ein Aha-Effekt gehäuft auf: „Oh, das erlebe nicht nur ich, das ist bei euch auch so!?“ Gelingt es, gemeinsam Abstand zu nehmen und sich einen Überblick zu verschaffen über die Arbeitssituation, über die fachlichen Herausforderungen und allem voran über die Problemlagen der Klient*innen, dann zeigen sich andere Lösungswege, die fast immer nachhaltiger und wirksamer sind und die einzelne Person entlasten.

VOM KURZFRISTIGEN LÖCHERSTOPFEN ZUM VORAUSSCHAUENDEN HANDELN

Unter Druck nehmen auch Kurzfristigkeit und Kurzsichtigkeit zu. Besonders im Zustand der Erschöpfung fordern die

ausgefranzten Kräfte, sich bloß auf den nächsten Schritt zu konzentrieren, selbst wenn dieser in eine Sackgasse führt. Im Überlebensmodus gilt: Jetzt statt dann! Das ist Nährboden für Frustration, denn es geschehen Fehler, Doppelgängerigkeiten und manches wird schlichtweg übersehen. Sobald es gelingt, eine mittel- oder langfristige Perspektive einzunehmen, wird viel mehr sichtbar: Etwa das große Erfahrungspotential aus der Vergangenheit, wie früher bereits Engpässe bewältigt worden sind, welche Strategien sich bewährt hatten und welche zu noch mehr Problemen geführt haben. Auch aus einem Blick auf die vorweggenommene Zukunft lassen sich entscheidende Kriterien ableiten.¹² Dazu ist erforderlich, Abstand zu gewinnen und die Lage zu reflektieren. Matthias Burisch, der jahrzehntlang zum Burnout-Syndrom geforscht und publiziert hatte, unterstrich diese Wichtigkeit in einem Interview: „Nimm dir Zeit und denke nach! Und wenn das nicht hilft: Bleib mit deinem Problem nicht allein!“¹³

Wo berufliche und ethische Standards unerfüllbar werden, sind alle im Team betroffen, nicht bloß einzelne. Viele vermissen nicht nur die Zeit, sondern auch jene Räume, in denen Auseinandersetzungen, Gespräche und Diskussionen möglich sind. Auf dem Hintergrund von Personalknappheit werden in vielen Organisationen Besprechungen, Supervisionen und Fortbildungen gekürzt, reduziert oder gestrichen. Dadurch fallen jene Reflexionsräume weg, die eine kostbare Ressource darstellen könnten für die verbleibenden Mitarbeiter*innen und Führungskräfte. In einem Versuch, bei dem eine Gruppe von Betroffenen Einzelsupervision/-coaching erhalten hatte und eine andere Gruppe Teamsupervision, zeigten sich deutlich bessere Ergebnisse im Teamsupervisionssetting.¹⁴ Einzel-Settings sind in diesem Kontext zwar gut gemeint, jedoch kontraproduktiv.

DREI AUSBLICKE

Woran kann, soll und muss nun also festgehalten werden, um die Professionalität zu schützen und zu stärken?

Erstens gilt es, die internen Kommunikationsstrukturen mehr denn je zu pflegen! Anstatt Zeit einzusparen, in dem Besprechungen geopfert werden, sollte die entgegengesetzte Richtung anvisiert werden. Es spricht vieles dafür, dass gerade angesichts von Engpässen eine offene Gesprächskultur sowie eine regelmäßige (im Notfall sogar verstärkte) und zuverlässige Kommunikation im Team eine wirkungsvolle Gegenkraft bietet gegen Überlastung, Überforderung und Resignation. Führungskräfte sind hierin besonders gefordert, ein offenes Aussprechen der Schwierigkeiten zu ermöglichen und den Gesprächsprozess durch die Phasen vom entlastenden Ausschütten über geteiltes Problembewusstsein hin zu Handlungs- und Lösungsoptionen zu lenken. Auf der betrieblichen Ebene hilft ein Blick auf die Arbeitsbedingungen, um zu analysieren, wo auf Belastungen konkret und passend reagiert werden kann. Ein erprobtes und sogar verpflichtendes Instrument dafür ist die Evaluierung psychischer Belastungen nach dem § 4 ANSchG.¹⁵

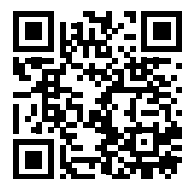
Zweitens bietet die Supervision seit jeher jene Reflexionsräume an, die zu einem professionellen Arbeiten beitragen oder sogar fundamental dafür sind. Schließlich geht es in der Arbeit der Professionist*innen um nicht weniger als darum, spezielles Wissen anzuwenden, mit methodischer Kompetenz ihre Klient*innen zu betreuen, versorgen, beraten, begleiten und wiederum das Wissen, die Erfahrungen und die Bedarfserhebungen zurück zu speisen in die stets am aktuellen Stand zu haltenden Wissensbestände der Profession. Der multiperspektivische Ansatz der Supervision besetzt viele Blickwinkel: die ausübende Person, die Tätigkeiten, den Arbeitsauftrag, das Set an Rollen und Funktionen, die Organisation und ihr Umfeld, die Gesellschaft.¹⁶ In den Fallbesprechungen, dem Einbringen von verschiedenen Ereignissen, Erfahrungen, Anliegen, Beobachtungen, Fragestellungen in die Supervision fügen sich die Details zu einer breiteren Einschätzung und zu einer größeren Perspektive zusammen. Für diese Prozesse der Verbindung von Wissen, Erfahrung und Lebenswelten der Klient*innen bildet Supervision eine wichtige und beständige Ressource für professionelles Handeln.

Und drittens sorgen Berufsverbände und Gewerkschaften dafür, dass die Bedingungen für die jeweiligen Arbeitsbereiche vertreten, verhandelt und gesichert werden. Diese Kräfte sind so stark, wie sie über aktive Mitglieder verfügen. Gerade erst im Herbst 2023 wurde bei den teils harten Lohnverhandlungen deutlich, welches Gewicht aus den Reihen der Berufsvertretung kommen kann. Auch medial ist auffällig, dass angesichts des Fachkräftemangels den Berufsverbänden mehr Aufmerksamkeit entgegengebracht wird.

Viele der skizzierten Entwicklungen stellen Angriffe auf die Professionalität in Sozial- und Gesundheitsbereichen dar. Es wird nicht genügen, dass wir uns der professionellen Qualität sicher sind – wir werden sie verteidigen müssen, manches adaptieren, manches neu denken. Ein Schlüssel dazu ist das Wir – miteinander im Team, gemeinsam hierarchieübergreifend, kollegial und darüber hinaus interdisziplinär.

Mag. Gertraud Hinterseer

ist Soziologin in freier Praxis in Krems/NÖ. Begleitet berufliche und betriebliche Entwicklungen mit Training, Supervision, Coaching, Mediation und Moderation. www.ad-personam.com



Unter dem rechts stehenden QR-Code finden Sie das Literaturverzeichnis: