



## Kommentar (Kritische Soziale Arbeit)

# Soziale Arbeit: das Märchen von der Wertschätzung

Wertschätzung ist nicht nur eine essenzielle Haltung sozialarbeiterischer Praxis, sondern auch eine inflationär verwendete Floskel in sozialen Einrichtungen. Wie trügerisch ist aber ein Arbeitgeber, der immerzu bekundet: „Ich will aufrichtig und ehrlich mit Ihnen umgehen.“ Wertschätzung bedarf freilich keiner Worte, denn sie muss in den Augen funkeln und in ihrer Natur das sein, was der übel riechende Gestank in seiner ist. Wer ihm zu nahe tritt, wird ihn unweigerlich erkennen, ob es ihm gefällt oder nicht. Geblünte Aufrichtigkeit gleicht vielmehr einem versteckten Dolch, und nichts ist schändlicher als Wolfsfreundschaft, die sich dergestalt maskiert. Wie ist es nun um die Wertschätzung in einer Ludwigshafener Jugendhilfeeinrichtung und in einem Ludwigshafener Bildungsträger bestellt? von Timo Heidl (22.01.2019, ergänzt am 25.09.2024)

Rückbesinnung: Die Handlungsorientierung Sozialer Arbeit liegt in der Wahrung und Verteidigung körperlicher, psychischer, emotionaler und spiritueller Integrität sowie im Wohlergehen **jedweder** Person. Sie fördert soziale Gerechtigkeit, sowohl individuell als auch gesellschaftlich und unterstützt das Recht auf Selbstbestimmung innerhalb der jeweiligen Lebenswelt. Dabei fokussiert Soziale Arbeit die individuellen Ressourcen ihrer Adressaten und erweitert dadurch deren Handlungs- und Entscheidungsspielraum. Zur Förderung sozialer Gerechtigkeit tritt sie merkmalorientierter negativer Diskriminierung entgegen, respektiert ethnische und kulturelle Unterschiede und stellt die gerechte Verteilung materieller und immaterieller Ressourcen sicher. Soziale Arbeit verpflichtet sich der Zurückweisung ungerechter politischer Entscheidungen und unethischer Praktiken, sowie der Aufdeckung von Mustern, die zu Stigmatisierung, Unterdrückung und Ausschluss führen.

In Einklang mit diesem ethischen Verständnis erklärt eine Ludwigshafener Jugendhilfeeinrichtung in kirchlicher Trägerschaft nicht nur das christliche Menschenbild, sondern vor allem die Wertschätzung als Leitbilder ihres Handelns:

*„Jeder Mensch ist trotz aller Unzulänglichkeiten (!) einmalig als Person und besitzt eine ihm von Gott gegebene unverfügbare Würde. Die Aufgabe der Einrichtungsleitung besteht dabei darin, mit den MitarbeiterInnen Situationen zu gestalten, in denen sie sich als kompetent und erfolgreich erleben, was ihnen Schritt für Schritt eine positivere Sicht von sich selbst und ihrer Zukunft ermöglicht.“*

Diesem Leitbild folgend, ließ die Einrichtungsleitung eine pädagogische Fachkraft mit befristetem Halbjahresvertrag bis zum letzten Arbeitstag über ihre Vertragsverlängerung im Unge- wissen. In anderen anstehenden Vertragsverlängerungen verringerte sie, mit dem Argument unklarer Belegzahlen im kommenden Schuljahr, die Wochenarbeitszeit um 25 Prozent. Während des an die Sommerferien gekoppelten und bereits erarbeiteten Jahresurlaubs, kam es somit zu Gehaltseinbußen. Den nach einer zweimaligen Vertragsverlängerung fällige Wechsel in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis, überlistete die Einrichtungsleitung mit **acht unbefristeten** Wochenstunden, während sie die restlichen 31 Wochenstunden weiterhin an eine **befristete Sachgebundenheit** knüpfte. Trotz des nun unbefristeten Arbeitsvertrags blieben die Existenzängste der pädagogischen Fachkraft bestehen und schränkten die persönliche Lebensplanung oder eine angemessene Teilhabe an gesellschaftlichem Reichtum ein. Wer bei derartig vertraglichen Stilblüten auf die verkannte Mitarbeitervertretung hoffte, dem offenbarte sich lediglich die eigennützige Begriffsbestimmung von **Wert** und **Schätzung** seitens der Einrichtungsleitung: Als ökonomisch verwertbares Subjekt stellte die Einrichtungsleitung die pädagogische Fachkraft vor die Wahl zu diesen Bedingungen zu unterschreiben, oder sich arbeitslos zu melden.

Die Unterschrift besitzt indes dann unschätzbaren Wert, wenn zwischen Einrichtungsleitung und pädagogischer Fachkraft mündliche Absprachen getroffen werden. Eine fehlende Unterschrift erwies sich dadurch als Hürde für den beruflichen Aufstieg, als sich beim geplanten Weggang eine jahrelang ausgeübte Position als stellvertretende Erziehungsleitung als erdichtet herausstellte und im Arbeitszeugnis keine Niederschrift fand. Nach dem Weggang des Mitarbeiters besetzte die Erziehungsleitung die erdichtete Position erneut. Gleiches gilt beim Einstellungsgespräch für den mündlich verhandelten Aufstieg in den tariflichen Entgeltstufen oder die in Aussicht gestellte höhere Tarifeingruppierung, die bei Fälligkeit aus nebulösen Gründen verwehrt blieben. Als eine pädagogische Fachkraft die Einrichtungsleitung nachdrücklich um die Einhaltung der mündlichen Zusage bat, sah sie sich sogleich mit der wertschätzenden Nachfrage bei der Erziehungsleitung über potenzielles Fehlverhalten oder Krankheitstage konfrontiert.

In einer durch die Einrichtungsleitung einberufenen Teamsitzung sollten sich die pädagogischen Fachkräfte vor **versammelter** Runde nicht nur für ihren derzeitigen Krankenstand rechtfertigen, sondern auch noch Auskünfte über ihre Erkrankungen geben. Mitarbeitervertretung? Fehlanzeige. Bei der letzten Wahl zur Mitarbeitervertretung nahm die Einrichtungsleitung unbefugt Einfluss auf einen Mitarbeiter, um mit Hinterlist seine potenzielle Aufstellung zu verhindern.

Wenn nun noch pädagogische Fachkräfte mit einer Dienstanweisung verpflichtet werden, **vermutetes** oder tatsächliches Fehlverhalten ihrer Kollegen bei der Nutzung von Kommunikationssystemen (Internet, Telefon, Mobiltelefon) der Einrichtungsleitung zu melden, dann spiegelt das den repressiven Überwachungsapparat, den die sozialstaatliche Aktivierungspolitik vielfältig vorlebt. Wer allerdings die Einrichtungsleitung überwacht, bleibt wie bei der regierenden Obrigkeit verschlüsselt. Obwohl das Leitbild jener Jugendhilfeeinrichtung christliche Werte und Vernunftphilosophie propagiert, fördert die dort gelebte Realität das Gegenteil zutage. Trotzdem bekräftigt die Leitungsebene immerfort ihre Wertschätzung.

Auch die Leitungsebene eines Ludwigshafener [Bildungsträgers](#) bekundet Wertschätzung nicht nur facettenreich im Tagesgeschäft, sondern auch redundant in ihren jährlichen Rundmails. Wie es um jene tatsächlich bestellt ist, zeigt sich bereits an der 25 m<sup>2</sup> Glasfront ohne Sonnenschutz, welche durch beständige Sonneneinstrahlung etliche Büroräume in den Sommermonaten über Wochen auf bis zu 34 °C aufheizt. Das Arbeitsschutzgesetz, welches ab 30 °C Raumtemperatur eine effektive Senkung der Raumtemperatur vorschreibt, wird seit Jahren von der Geschäftsstellenleitung negiert und von der opportunistischen Arbeitssicherheitsbeauftragten bei Nachfrage übergangen: „Schließlich werden Ventilatoren und Wasser zur Verfügung gestellt.“ Der schriftlich dokumentierte Erhalt des Wassers setzt allerdings eine Außentemperatur ab 30 °C voraus und hier wird akribisch gemessen. Die baulichen Begebenheiten zeigen sich indessen unbeeindruckt von Außentemperaturen unter 30 °C, was neben den gesundheitlichen Beeinträchtigungen auch zu häufigen Terminabsagen der bereits marginalisierten Klienten führt. Der stellvertretende Geschäftsstellenleiter beschlich vielmehr „zunehmend das Gefühl, dass sich einige Mitarbeiter mit ihren Bedürfnissen über jene Mitarbeiter stellen wollen, die nicht klagen.“ Die durch das sozialarbeiterische Team vorgeschlagene günstige Anschaffung eines (gebrauchten) mobilen Klimagerätes für vier Büroräume knüpfte er wiederum an ein betriebsärztliches Attest, welches „aufgrund gesundheitlicher Beeinträchtigungen die Gefahr des Hitzetodes bescheinigen müsse.“ Wären die 4.500 Hitzetote im Jahr 2022 doch

nur vorher zum Betriebsarzt. Wie [Asoziale Arbeit](#) den [Fachkräftemangel](#) selbstverschuldet, bekundete die nachfolgende Kündigung einer erst kürzlich angestellten und fachlich versierten Sozialarbeiterin, die darin die unangemessene „Tonlage und Wortwahl, nebst fehlender Wertschätzung“ konstatierte und auf das Arbeitsschutzgesetz sowie die gesundheitsgefährdenden Arbeitsbedingungen verwies. In ihrem Schlusswort regte sie ein „Umdenken“ an, welches „für eine Mitarbeiterbindung unabdingbar ist.“ Die Reflexion der Kündigung ergab derweil: „Bei der Kritik stellt sich die Frage, ob es solche Mitarbeiter überhaupt hier benötigt.“ Im darauffolgenden Sommer versuchte die nächste, erst kürzlich angestellte, Sozialarbeiterin ihr Glück. Obwohl die sich alljährlich wiederholende Zusage, zumindest die Fensterfront mit Jalousien zu versehen, immer noch Lippenbekenntnis blieb, hatte die Sozialarbeiterin ein gewichtiges Argument: Sie war schwanger, diagnostiziert als Risikoschwangerschaft. Das änderte allerdings nichts, denn nun argumentierte die Leitungsebene mit dem Gleichheitsgrundsatz: „Wenn dem Team eine Klimatisierung zur Verfügung gestellt werden würde, dann hätten alle anderen Mitarbeiter auch ein Anrecht.“ Vielmehr erhielt die Sozialarbeiterin die Möglichkeit alleine in einem kühleren Büro zu arbeiten, wodurch allerdings das stetige Argument des Gleichheitsgrundsatzes hinfällig wird. Selbiges besagt nämlich nicht, dass alle Mitarbeiter gleich behandelt werden müssen, sondern dass sie gleich behandelt werden sollten, wenn ihre Bedürfnisse und Umstände gleich sind. Zudem bedeutet Gleichheit nicht immer Gerechtigkeit. Gerechtigkeit erfordert, dass individuelle Bedürfnisse und Umstände berücksichtigt werden. In diesem Fall haben die Mitarbeiter unterschiedliche Temperaturen in ihren Büros und damit unterschiedliche Bedürfnisse. Gemäß John Rawls Theorie der Gerechtigkeit sind soziale und wirtschaftliche Ungleichheiten dann gerechtfertigt, wenn sie den am wenigsten Begünstigten zugutekommen. Die Bereitstellung eines Klimagerätes für die Teams, die unter extremen Temperaturen leiden, kommt den stärksten benachteiligten Mitarbeitern zugute und ist somit gerecht. Der Gleichheitsgrundsatz ist aber per se nur Fassade, um Kosten zu sparen. Nicht umsonst erhalten befristete Mitarbeiter keine betriebliche Altersvorsorge, obwohl [§ 4 des TzBfG](#) solche Diskriminierung verbietet. Besagte Sozialarbeiterin ging daraufhin ins Berufsverbot, obwohl sie arbeiten wollte, während das restliche Team die Personalstunden über Monate kompensierte. Den wertschätzenden Schlusspunkt setzte die stellvertretende Geschäftsstellenleiterin und designierte Vorständin, die sich bei einer gemeinsamen Begehung mit der Geschäftsstellenleiterin über die hohe Anzahl von drei Ventilatoren (einer Privateigentum) für die vier Büroräume des Teams echauffierte, während „andere Mitarbeiter schwitzen müssen.“ Ergänzend sei erwähnt, dass nur drei Büroräume nutzbar sind, weil das einzige Fenster im vierten Büro seit zwei Jahren defekt ist. Zu dieser monarchischen Hybris

passt auch die E-Mail Korrespondenz zwischen Geschäftsstellenleiterin und Projektleitung, in der beide einen neu angestellten Sozialarbeiter als Querdenker verunglimpften, obwohl er die Geschäftsstellenleiterin bis dato weder persönlich gesprochen, noch die sich ihm vorgestellt hatte. Eine Online-Plattform, die es Arbeitnehmern ermöglicht, anonym Bewertungen über ihre Arbeitgeber zu veröffentlichen, bezeugt dieses Verhalten übrigens dutzendfach. Wie reagierte die Geschäftsstellenleiterin jüngst auf die dortige Kritik? Sie verfasste schwärmerische Fake-Bewertungen über Wertschätzung, während die Leitungsebene das Erscheinungsbild eines Mitarbeiters als „geschäftsschädigend“ konnotierte.

Die hier geschilderten Praktiken offenbaren eine fundamentale Kluft zwischen dem ethischen Anspruch der Sozialen Arbeit und ihrer gelebten Realität in den beschriebenen Einrichtungen. Anstelle von Wertschätzung und Förderung herrscht ein toxischer Führungsstil, der von struktureller Missachtung, manipulativer Vertragspolitik, repressiver Kontrolle und zynischer Instrumentalisierung der Fachkräfte geprägt ist. Im Kern generiert dieses Verhalten jene Exklusion, die Soziale Arbeit eigentlich bekämpfen soll: Sie schließt die Angestellten durch prekäre Beschäftigung von gesellschaftlicher Teilhabe aus, schadet ihrer psychischen und physischen Integrität und untergräbt ihre professionelle Handlungsfähigkeit. Die Einrichtungen werden entgegen ihres Auftrages selbst zu Orten der systemischen Entwertung. Damit negiert die gelebte Realität den eigentlichen Anspruch Sozialer Arbeit radikal. Während Soziale Arbeit für soziale Gerechtigkeit, Ressourcenstärkung und die Verteidigung der Menschenwürde eintreten soll, reproduzieren die Führungsstrukturen hier Ungerechtigkeit, schwächen Ressourcen und verletzen die Würde der eigenen Fachkräfte. Die inflationär beschworene „Wertschätzung“ erweist sich als leere Hülle, die nur dazu dient, ein humanitäres Image zu wahren, während hinter der Fassade ein ökonomistisches und autoritäres Menschenbild regiert, das Menschen auf verwertbare Kostenfaktoren reduziert. Solange sich diese Diskrepanz nicht auflöst, bleibt Soziale Arbeit in ihrem eigenen Gefüge ihr größter Widersacher und verliert ihre Glaubwürdigkeit sowie ihre transformative Kraft. Kritische Soziale Arbeit muss daher nicht nur nach außen, sondern konsequent auch nach innen wirken.