

### "Nicht optimal gelaufen ...?": einige Diskursmuster der Entpolitisierung beim Sozialabbau

Scheibler, Dieter

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Scheibler, D. (2005). "Nicht optimal gelaufen ...?": einige Diskursmuster der Entpolitisierung beim Sozialabbau. *Psychologie und Gesellschaftskritik*, 29(2), 91-97. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-18975>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

## »Nicht optimal gelaufen...?«

Einige Diskursmuster der Entpolitisierung beim Sozialabbau<sup>1</sup>

Im Folgenden wird am Beispiel der Schließung einer Familienberatungsstelle aufgezeigt, wie gesamtgesellschaftliche Diskursmuster bis hinein in die Praxis sozialer Arbeit der Entpolitisierung und dem Sozialabbau dienen.

Im Herbst 2003 entschied der Vorstand des XXX<sup>2</sup>, die Familienberatungsstelle zu schließen. Damit verloren 250 bis 300 Familien im Jahr ihre AnsprechpartnerInnen. Sieben Personen verloren ihre Arbeitsstellen.

Die Schließung konnte reibungslos über die Bühne gehen, da das Geschehen durch geschicktes Agieren des Vorstandes und der Geschäftsführung eine kraftvolle Solidarität intern sowie eine Mobilisierung nach außen absorbierte.

Nach innen wurde polarisiert: »Entweder die Beratungsstelle oder die anderen Abteilungen« und nach außen signalisiert: »Wir konnten nicht anders, sonst wäre das ganze Haus in Konkurs gegangen«. Dies schürte Angst und lähmte Solidarisierungsprozesse. In der Folge wurden im Hause weder solidarische Alternativmodelle diskutiert noch wurde nach außen hin politisch zum Erhalt der Beratungsstelle organisiert. Die betroffenen KollegInnen blieben mit ihrem Kampfimpuls zum Erhalt ihrer Arbeit im Regen stehen. Protestbriefe, Unterschriftenaktion und eine schöne Solidaritätsbekundung einer Gesamtschule entfachten keinen politischen Widerstand.

### Zur Situation der psychosozialen Arbeit

Getreu der Devise der herrschenden Politik – »Es ist kein Geld da – wir können uns diesen Wohlfahrtsstaat nicht mehr leisten« – entsteht Jahr für

Jahr ein zunehmender Legitimationsdruck: Es gilt den Beweis zu erbringen, dass man unverzichtbare soziale Arbeit macht, aber auch nicht weiter sparen kann.

Seit etwa Anfang der 90er Jahre wurde im Sozialbereich durch die Übernahme des betriebswirtschaftlichen Diskurses der fachliche Diskurs nur noch als Rhetorik gepflegt und in den akademischen Raum suspendiert.

Die soziale Arbeit unterliegt durch Erhöhung der Fallzahlen, durch Abbau von Personal, Abbau von unterstützenden Ressourcen wie Supervision und Fortbildungen stetig der Arbeitsverdichtung. Gehaltseinbußen und eingefrorene Honorarvergütungen sind seit langem Praxis.

Viele Träger bescheiden sich bereits seit Jahren selbst, zahlen keine Weihnachts- und Urlaubsvergütungen mehr, setzen die tariflichen Steigerungen aus.

Die kommunalen Agenten forderten in Leistungsverhandlungen den völligen Ausstieg aus dem BAT. Im letzten Jahrhundert nannten die Akteure diese Praxis noch ›Selbstaussbeutung‹.

Aber anders als noch vor 15 Jahren skandalisieren die in der sozialen Arbeit tätigen KollegInnen diese Zustände nicht mehr<sup>3</sup>, nur im vertrauten Kreis wird die Belastung der Arbeitsverdichtung, werden finanzielle Einbußen und Angst vor Qualitäts- und Arbeitsplatzverlusten eingestanden.

Über die Jahre haben die sozialen Träger versucht, die eingefrorenen Zuschüsse der Stadt und des Landes zu kompensieren. Spenden gingen stetig zurück, so dass die Betriebswirte fortan ›strukturelle Haushaltsdefizite‹ feststellten.

Während etablierte soziale Infrastruktur schrittweise zerstört wird, florieren ein Projektmanagement und eine Politik kurzzeitiger Programme. So werden prekäre soziale Arbeitsverhältnisse mit geringer Qualifikation und geringer Bezahlung geschaffen. Sie dienen einer ›Wir-machen-doch‹-Rhetorik und helfen die Dramaturgie des Sozialabbaus zu verschleiern. Dabei finden die KlientInnen der sozialen Arbeit langfristig keine verlässlichen Unterstützungsstrukturen mehr. Pädagogik, Psychologie, fachliche Qualitäten, qualifizierte Hilfen und Bildungsangebote... quo vadis?

## Diskursmuster 1: ›Verhandeln mit den Agenten aus Politik und Verwaltung‹

Was tun Betriebswirte in sozialen Einrichtungen? Das, was sie in der Profit-Wirtschaft auch tun – einige Stichworte: Kundenorientierung verbessern; Leistungsangebot anpassen; Leistungen öffentlichkeitswirksam präsentieren (Produktmanagement, Werbung); Qualitätsmanagement einleiten. Im sozialen Bereich kommt wesentlich hinzu: Das Verhandeln mit den ›Kunden‹ im politischen Raum und in der Verwaltung.

›Verhandeln‹ ist deshalb keine politische Strategie, es ist immanent, dass sich ein sozialer Träger mit den Interessenten bspw. an qualifizierte psychosoziale Hilfen für Familien zusammensetzt und die Finanzierungsmodalitäten berät.

So war auch der Vorstand und die Geschäftsführung des XXX im Gespräch mit den Agenten der kommunalen Sozialpolitik. Und letztendlich konnten sie im Rahmen der herrschenden Praxis auch sagen: »Wir haben alles getan... Glauben Sie, wir haben alles getan...«, stand in Antworten des Vorstandsvorsitzenden auf Protestbriefe. Leider fragte keiner der brieflich Protestierenden erneut: »Haben Sie denn mit anderen Trägern solidarischen Widerstand entwickelt? – Sind sie auch ungebeten und mit Empörung ins Rathaus gegangen?«

Was sie taten soll nun anhand weiterer Diskursmuster aufgezeigt werden.

## Diskursmuster 2: ›Opfer vorbereiten‹

Das moderne systemische Denken, das keine Wahrheit und nur noch Nützlichkeit kennt und in dieser Weise auch bevorzugt im großen Management gelehrt wird<sup>4</sup>, lässt in dieser Ideologie geschulte ›SozialmanagerInnen‹ auch in sozialen Einrichtungen worst-case-Überlegungen anstellen. Und auch dort werden dann wie in der Profit-Wirtschaft ohne die Beteiligung der MitarbeiterInnen und ohne Beteiligung des Betriebsrates (sofern

es überhaupt einen gibt) ›Unternehmerische Entscheidungen‹ für die Vorstände vorbereitet. Opfer werden dabei kalkuliert, sie sind immanent vorgesehen.

Eine solidarische Politik, die BündnispartnerInnen sucht und offensiv gegenüber Kommunal- und Landespolitik auftritt, wird frühzeitig ausgebremst.

Im Vorfeld der Schließungsentscheidung berichtete der Vorstand, es habe Vorüberlegungen (›worst-case-Modelle‹) zu den Konsequenzen der Sparpläne der Landesregierung gegeben, in diesen Überlegungen seien alle Abteilungen des Hauses ja gar die Geschäftsführung zur Disposition gestellt worden. Nichts wurde konkret, die KollegInnen wurden beruhigt: »Wir werden alles zum Erhalt tun.«

Genau das wünscht sich doch die herrschende Politik, genau dies ist funktional, ja optimal, dass die Träger intern den Sozialabbau selbst managen.

### Diskursmuster 3: ›Polarisieren‹

Die Polarisierung, das Zuspitzen und Heraufbeschwören von Interessenskonflikten auf einer individuellen Ebene ist eine typische Strategie, wenn es Akteuren darum geht, die bestehenden Verhältnisse (die herrschende Machtkonstellation und eigene Pfründe) abzusichern.

War die Entscheidung gefallen, wurde polarisiert: Ihr oder die anderen – die Beratungsstelle oder die Abteilung X und die Abteilung Y. An der Oberfläche gab es betriebswirtschaftlich einsichtige Gründe, die auch ohne differenzierte Einsicht in die Haushaltszahlen nachvollziehbar erschienen: Es war allen bekannt, dass die Beratungsstelle die kostenintensivste Abteilung war. Des weiteren war strategisch von Vorteil, dass psychologische Beratungsarbeit im Vergleich bspw. zu Offener Jugendarbeit eine geringere Öffentlichkeitswahrnehmung hat und deshalb eine geringe solidarische Mobilisierbarkeit gegen die Schließung zu erwarten war.

Das Polarisieren erzeugt Angst, Angst und auch Aggressionen, die sich opportun richten lassen. So kommt es zur Entsolidarisierung der KollegInnen zwischen den Abteilungen.

#### Diskursmuster 4: »Das Ganze ist bedroht«

Dieser Diskurs ist aktuell gesamtgesellschaftlich sehr virulent: alle bürgerlichen Parteien, wirtschaftlichen Interessengruppen und bürgerlichen Medien agieren mit dem Horrorszenario, der Wirtschaftsstandort und die Zukunft Deutschlands seien bedroht, wenn *wir* nicht Opfer brächten und die alte Dame von nebenan und die arbeitslose KollegIn nicht weniger Sozialleistungen akzeptieren.

»Wenn wir diese Entscheidung so nicht treffen, ist das ›ganze Haus‹ bedroht.« Das machte Angst. Wer will schon, dass das ›Ganze‹ bedroht ist? Dann ist doch klar, wie bei einem chirurgischen Eingriff, dass ein Opfer erbracht werden muss. Keiner fragte in der Folge mehr inhaltlich: »Was ist denn das ›ganze Haus‹?« Keiner fragte mehr: »Wie können wir nach außen politisch agieren, dass das Haus mit allen Abteilungen erhalten bleibt?«

Also, alles ›normal‹ – oder, wie *man* heute so sagt, ›im Grünen Bereich‹ – was haben sich die kleinen AgentInnen eines sozialen Trägers da noch vorzuwerfen?

#### Fazit: »Optimal gelaufen«

Eine von ihrem Status einflussreiche KollegIn sagte in der entscheidenden Betriebsversammlung zu den verantwortlichen Akteuren von Vorstand und Geschäftsführung: »Ihr habt es euch sicher nicht leicht gemacht, aber der Prozess ist nicht optimal gelaufen.«

Gerade dadurch, dass nicht sie und auch keine andere KollegIn der anderen Abteilungen, sich zu diesem Zeitpunkt und an diesem Ort mit klaren Worten<sup>5</sup> gegen die Kündigungen und gegen die Schließung der Einrichtung aussprachen und nicht die Vorlage von solidarischen Alternativen und

politischen Strategien forderten, gerade dadurch ist der Prozess des Sozialabbaus beim Träger XXX *optimal gelaufen*.

Die AgentInnen der herrschenden Politik wissen, dass sie von derartigen Akteuren auch zukünftig keinen beachtenswerten Widerstand gegen Sozialabbau zu erwarten haben.

Dass diese Diskurse gesamtgesellschaftlich umgreifend<sup>6</sup> sind, gibt Anlass zu Besorgnis um soziale, bürgerliche Werte.

Ohne Not an Leib und Leben schwiegen die KollegInnen der anderen Abteilungen, jede/r fand ihre/seine eigene Variante der Gewissensverklärung, warum sie/er etwas nicht sagte und nicht dort und zu dem Punkt, wo es Wirkung hätte zeitigen können.

Folgende Rechtfertigungsstrategien (»Abwehrmechanismen«) können berichtet werden:

1. Verschiebung der Empörung in eine gefahrlose Nische – beispielsweise zeigte eine KollegIn in Gegenwart der gekündigten KollegInnen wiederholt Empörung vor Unbeteiligten, eine andere sprach kritische Punkte unter vier Augen an, sie schwiegen aber in relevanten Gesprächskontexten (wie Betriebsversammlung/Vorstandssitzung); 2. Verschiebung des Engagements auf ein externes Feld – einige waren engagiert gegen die »Agenda 2010« und fuhrten zu einer Demo nach Berlin, schwiegen aber vor Ort (»Die Politik in Berlin ist schuld!«); 3. Ungelöster Loyalitäts-(Autoritäts-) Konflikt – bspw. bekannte eine KollegIn, dass sie bei der Mitgliederversammlung schwieg und erklärte: »Ich war in einer Doppelrolle als MitarbeiterIn und Mitglied des Vereins«; 4. Projektion – Versäumnisse bei den Betroffenen suchen – beispielsweise monierte eine KollegIn, die gekündigten KollegInnen hätten versäumt, Projektideen zu entwickeln, während sie dazu ihre fachliche Unterstützung anbot.

Angst und Scham sind Gefühle, die mehr und mehr um sich greifen und in eine destruktive Projektion münden können: Bei den Opfern des Sozialabbaus wird dann nach einem Verfehlen (»Selbstverschulden«) gefahndet, das eigene Versäumnisse entlasten könnte.

»Eine andere Welt ist möglich« – so lautet der Leitspruch des Weltsozialforums. Die Erkenntnisfreude der emanzipierten und für jene andere Welt engagierten Menschen, mag auch zukünftig Solidarität formieren: Geben *wir* also das Hoffen nicht auf!

## ► Anmerkungen

- 1 Peter Brückner, den ich 1980 bei einem Gastvortrag *Kritische Wissenschaft und Parteilichkeit* an der Ruhr-Universität Bochum schätzen lernte, habe ich viel zu verdanken. Peter Brückner ging es in seinen Analysen *Zur Sozialpsychologie des Kapitalismus* (Frankfurt/Köln: EVA, 1972) immer wieder um die *Zerstörung des Gehorsams* (Berlin: Wagenbach, 1983) und um Widerstandspotentiale gegen »psychische Verbeamtung«. Ihm sei diese kleine Analyse gewidmet.
- 2 Der Träger wurde mit XXX anonymisiert. Es wird in Ost- und West der Republik auch einen (vermutlich mehrere) Träger YYY geben, von dem eine Kollegin vergleichbare Prozesse berichten könnte.
- 3 Skandalisierung ist auch für die Gewerkschaft Verdi kein Thema. Dieses Schweigen ist nicht allein damit zu erklären, dass der gewerkschaftliche Organisationsgrad im psychosozialen Arbeitsbereich gering ist. Wem dient diese Zustimmung zum Sozialabbau der Agenda 2010?
- 4 Die kritische Frage »Wem und wozu genau dient es?« wird dabei aus dem Blick genommen!
- 5 »Am rechten Ort zur rechten Zeit klare Worte des Widerstands artikulieren« – wäre ein wesentliches Merkmal von Zivilcourage und »demokratischer Kompetenz«.
- 6 Dazu fand ich kürzlich folgendes Buch: Walter van Rossum (2004). *Meine Sonntage mit »Sabine Christiansen«*. Wie das Palaver uns regiert. Köln: Kiepenheuer & Witsch.