

# „Ich sehe was, was Du (leider) nicht siehst!“

## Über einige Schwierigkeiten beim Umgang mit Ressourcen

Peter Bündler

### *Zusammenfassung:*

Der Artikel beschäftigt sich mit der Ressourcenorientierung innerhalb der Sozialen Arbeit. Dabei wird zum einen aufgezeigt, dass zur Entfaltung dieser hilfreichen Orientierung eine definitorische Klarheit über die verschiedenen Ressourcendimensionen angestrebt werden muss, wenn die Entwicklung nicht zu Lasten des Klientel gehen soll. Zum anderen wird die notwendige Einbettung der Thematik in einer gesellschaftlichen und kulturgeschichtlichen Dimension angesprochen.

Seit einer Reihe von Jahren gehört es zum guten fachlichen Standard Sozialer Arbeit, »ressourcenorientiert« zu arbeiten. Im Kern ist damit gemeint, weniger auf die Defizite von Klienten zu schauen, sondern vielmehr auf deren Fähigkeiten, Fertigkeiten und Potenziale.

Offensichtlich ist, dass unter dem Druck angespannter öffentlicher Haushaltslagen auch nach Kompensationsmöglichkeiten für steigende Jugendhilfekosten gesucht wird. Eine scheint darin zu bestehen, zunehmend auf die nichtmateriellen Dimensionen von Ressourcen zu fokussieren. So einleuchtend und überzeugend, wie eine solche Ressourcenorientierung auf den ersten Blick dargestellt und vertreten wird, ist es auf einen zweiten kritischen Blick jedoch nicht (vgl. Bündler 2002).

Dem unvoreingenommenen Betrachter stellen sich beim näheren Hinsehen mehr Fragen als plausible Antworten. Die nachstehenden Ausführungen möchten daher einen Beitrag leisten, etwas mehr Klarheit im Hinblick auf die unterschiedlichen Ressourcendimensionen zu gewinnen und zu einem kritischen Nachdenken über die Folgen einer zu wenig differenzierten Verwendung des Begriffs anzuregen.

### **Die Paradoxie in der Jugendhilfe**

Am Beispiel der Jugendhilfe lässt sich aufzeigen, dass eine Ressourcenorientierung ohne Änderung der gegebenen Antragsverhältnisse geradewegs in eine paradoxe Situation führen kann. Hilfe zur Erziehung nach § 27 ff. KJHG wird bekanntlich nur gewährt, wenn „eine dem Wohl des Kindes oder Jugendlichen entsprechende Erziehung nicht gewährleistet und die Hilfe (...) notwendig ist.“ Dazu merkt *Trippner* an: „Überspitzt formuliert müssen Probleme beschrieben und (...) auch festgeschrieben werden, um Hilfen zur Beseitigung von Problemen installieren zu können.“ (1999; 78). Diese der Hilfgewährung innewohnende paradoxe Logik führt im Verfahrensweg (ggf. einschließlich Kollegialer Beratung, Fachgespräch, Anspruchsbegründender Bericht, Hilfeplangespräch usw.) dazu, dass zuerst immer akribisch die Defizite herausgestellt und erläutert werden müssen, um damit in einem zweiten Schritt einen Hilfeanspruch erfolgreich begründen zu können. „Ressourcen“

oder die Orientierung auf diese rutschen damit systematisch an die zweite Stelle, obwohl sie doch dem Anspruch nach an erster Stelle stehen sollten. Dies wurde beispielsweise durch eine empirische Untersuchung von Sander (1996) über ein Großstadtjugendamt eindrucksvoll belegt. In 39 von 81 Hilfeplänen fehlte die Beschäftigung mit „Ressourcen“ völlig. In 42 Plänen werden lediglich Angaben zu Ressourcen außerhalb der Familie gemacht. Über mehr als ein Drittel der Fälle heißt es, die „Substanz“ bzw. die Möglichkeit, die Probleme innerhalb der Familie zu lösen, sei „nicht vorhanden“. Sander bemerkt ferner, dass „nur selten konkrete Ressourcen benannt“ wurden (1996; 226), und gelangt zu dem Fazit, dass Eltern noch immer zu oft als Versager dargestellt werden.

Ein allgemeiner Erklärungsansatz für diese oft festzustellende Gegebenheit liegt m.E. in der westlichen Kulturgeschichte begründet. Rund 3000 Jahre griechisch-jüdisch-christliche Kultur haben nachhaltig die Denk- und Bewertungstraditionen unserer europäischen Gesellschaften geprägt. Im Kern ist Europa in einer geistesgeschichtlichen Tradition verhaftet, die analytisch-defizitorientiert ist. Die Denk- und Fühlhaltung, die damit einher geht, ist weniger konstruktiv-aufbauend, sondern eher kritisch-bewertend. Zentraler Orientierungspunkt ist in der Regel der Fehler als auszumerzende Größe, nicht jedoch Fehlerfreundlichkeit und die Ausrichtung auf Möglichkeiten. Vor einem solchen geistesgeschichtlichen Hintergrund ergibt sich schwerlich eine Betrachtung des Menschen im Geiste einer „Ressourcen-Orientierung“. Vielmehr entwickeln sich elaborierte Klassifikationsschemata, die an Abweichung, Störung und Mangelbeschreibung orientiert sind.<sup>1</sup>

Die Wurzeln der heutigen „Ressourcenorientierung“ sind daher nicht in Europa, sondern in der Kultur des jungen Amerikas zu finden. Sie sind dort in der Pragmatismus-Tradition eines *John Dewey*, *William James* oder *Charles S. Peirce* verortet. Zentrale Elemente dieses Pragmatismus sind der Gedanke der Nützlichkeit, die Suche nach Rechtfertigung und Übereinstimmung anstelle der Suche nach Wahrheit sowie die Idee, dass alles Menschliche soziale Konstruktion ist (vgl. Rorty 1994). Soziale Arbeit in dieser Tradition ist nicht dem Wahrheits-, sondern einem Nützlichkeitspostulat verpflichtet. Ausformungen dieser Haltung sind Konzepte des „Empowerment“ oder des „Enrichment“. Die maßgebliche Übernahme solcher Konzepte in die deutsche Soziale Arbeit käme daher tatsächlich einem so oft schon beschworenen Paradigmenwechsel<sup>2</sup> gleich.

Wie ich aufzeigen möchte, ist es daher nicht damit getan, Ressourcenorientierung zu propagieren oder diese in Konzepten als methodische Forderung zu stellen. Ohne einen

---

<sup>1</sup> Ich verdanke Prof. Dr. Mrochen aus Siegen den Hinweis, dass auch ich mich dieser Traditionslinie nicht völlig entziehen kann. Die geforderte wissenschaftliche Beschäftigung mit einem Thema setzt geradezu voraus, analytisch und kritisch-bewertend zu argumentieren; dem Bemühen, „ressourcenorientiert“ zu denken, sind daher im herkömmlichen Betrieb gewisse Grenzen gesetzt.

<sup>2</sup> Die Bedeutung von Paradigmenwechsel wird hier an die von Kuhn (1962) beschriebenen Wissenschaftskriterien geknüpft. Nach Kuhn entspricht ein Paradigmenwechsel einer wissenschaftlichen Revolution. Ein neues Paradigma müsse geeignet sein, allgemein anerkannte Probleme, die auf keine andere Weise zu bewältigen sind, zu lösen. Daraus ergebe sich, dass neue Paradigmen, „auch wenn sie selten oder niemals alle Fähigkeiten ihrer Vorgänger besitzen, gewöhnlich doch eine große Zahl der konkretesten Bestandteile vergangener Leistungen bewahren und immer zusätzliche konkrete Problemlösungen gestatten“ (1962; 181).

grundlegenden, die Wurzeln der Denktradition thematisierenden Diskurs und eine neue einübende Praxis in Aus- und Weiterbildungen ist eine nachhaltige Änderung im Alltag von Praktikerinnen und Praktikern wenig wahrscheinlich.

### **Zwei Seiten einer Medaille**

Eine hilfreiche Unterscheidung auf dem Weg dorthin ist die zwischen Ressourcenorientierung und Ressourcenerschließung. Obwohl beides zusammengehört, soll an dieser Stelle aus analytischen Gesichtspunkten eine getrennte Betrachtungsweise vorgezogen werden, um die Differenzen besser markieren zu können. Wenn auch die Verwendung von Ressourcen-Orientierung en vogue scheint, ist doch nicht zu übersehen, dass dazu in den Praxisfeldern viele Stolpersteine vorzufinden sind. Hier zeigt sich m.E. eine Diskrepanz zwischen den oft unklaren theoretischen Positionen und den daran ausgerichteten praktischen Vollzügen. Es fehlt häufig ein fundiertes Wissen darüber, was genau unter welchen Bedingungen für einen Menschen eine Ressource darstellen kann, ob und wie und durch wen diese Ressource erschlossen werden kann sowie welche kompensatorischen Ressourcen ggf. im nahen Umfeld herangezogen werden können.

Bei dieser Form von Betrachtung ist nützlich, jeweils zwischen den Dimensionen Individuum (Person), Gruppe (Familie) und Gemeinwesen (Nachbarschaft, Gemeinde, Staat) und den jeweils damit verbundenen Handlungs- und Hilfemustern zu unterscheiden. Von *Wendt* (1990) stammt die Aussage, dass jedes Gemeinwesen auf Potenziale zurückgreift, die in seinem Bereich vorliegen. Natürliche Potenziale werden danach von Menschen in kultivierte Mittel und Medien verwandelt. Diese Mittel und Medien nennt *Wendt* unter „dem Aspekt ihrer Erschließbarkeit und Dienlichkeit Ressourcen“. Er unterscheidet dabei materielle und immaterielle, personale und soziale Ressourcen“ (1990; 60). Sie dienen als „Existenzquellen der Herstellung und Wiederherstellung lebendigen Daseins“ (ebenda; 61). Als „eine Art Quellgrund“, der Leistung erbringt, sieht *Wendt* Ressourcen zugleich als „bestimmtes Vermögen, Aktiva in uns und um uns“ (ebenda; 61).

Für *Staub-Bernasconi* lässt sich die Funktion Sozialer Arbeit in Zusammenhang mit Individuen sowohl als die „Erschließung von Ressourcen zur Befriedigung von Grundbedürfnissen als auch die Ermöglichung und Förderung von Lernprozessen im Hinblick auf individuelle und kulturelle Orientierungs- und Handlungsmuster (...)“ bezeichnen (1995; 192). In ihren Augen ist „Ressourcen-Erschließung“ im sozialökonomischen, sozialrechtlichen, bildungs- und lernbezogenen, soziokulturellen und politischen Bereich als „älteste Methode der Sozialen Arbeit“ anzusehen (1998; 51). Entgegen einer neueren Tendenz, die Aufgaben Sozialer Arbeit stärker am ökonomisch Machbaren zu orientieren, prognostiziert *Staub-Bernasconi*, dass Ressourcen-Erschließung „im Gefolge des derzeitigen wirtschaftlichen Wachstums ohne Arbeitsplatzwachstum sowie den international konzentrierten Angriffen auf den Sozialstaat wieder an Bedeutung und Umfang zunehmen“ wird (1998; 51).

## Die Erschließung von Ressourcen

Was genau muss nun erschlossen werden? *Wendt* argumentiert, dass es jedem Akteur unbenommen bleiben müsse, „selbst zu bestimmen, was für ihn Ressourcen sind und was nicht“ (1990; 62). Dieses „Vermögen“ steht nun aber häufig nicht einfach zur Verfügung, sondern muss zuvor erschlossen werden. Ressourcen müssen daher durch geeignete Verfahren zugänglich gemacht werden, bevor sie zur Nutzung herangezogen werden können. Ressourcen sind folglich „auf ihre Erschließung hin zu definieren“ (ebenda; 62). Es bleiben Bestände oder Eigenschaften „in ihrem Ressourcencharakter unbestimmt, wenn man nicht weiß, was sich mit ihnen anstellen (lässt) und welcher Gewinn aus ihnen zu ziehen ist“ (ebenda; 62).

Dass es sich hierbei um komplexe Prozesse handelt, ergibt sich aus der Erfahrung, dass man zur erfolgreichen Erschließung von Ressourcen in der Regel andere Ressourcen einsetzen muss. Um beispielsweise die „Ressource“ Beratungshilfe in Erziehungsfragen in Anspruch nehmen zu können, bedarf es zuerst der Wahrnehmung und Feststellung, dass die Entwicklung eines Kindes Fragen aufwirft (kognitives Wissen), einer Entscheidung, dass diese Fragen nicht (mehr) aus eigenem Vermögen und Wissen klärbar sind (Attribution), dem Wissen, dass es für solche Fragen und Anliegen spezialisierte Hilfeeinrichtungen gibt (Informationswissen), der Fähigkeit, Kontakt aufzunehmen, Termine zu vereinbaren und einzuhalten (kommunikative Kompetenz, Zeitmanagement) und die Bereitschaft, sich auf einen Veränderungsprozess einzulassen (Energieeinsatz). Es müssen also diverse Wissens-Ressourcen und spezifische Fähigkeiten (Kontakt-, Planungs- und Organisationsfähigkeiten usw.) zumindest ansatzweise vorhanden sein, weil erst durch ihren Einsatz – wie das Beispiel zeigt – eigene und fremde Ressourcen erschlossen werden können.

Konstituierendes Merkmal des überwiegenden Klientel Sozialer Arbeit ist, dass sie über viele Ressourcen nicht frei verfügen können. Damit ist zugleich auch etwas über Defizite, Probleme und Mängellagen ausgesagt. *Rauschenbach* stellt dazu fest, dass „die »naturwüchsigen« Ressourcen der einzelnen Menschen und ihrer »zufällig« zustande kommenden informellen Netze an sozialem Bedarfsausgleich, an zwischenmenschlicher Unterstützung, dass die Ressourcen »lebensweltliche Solidarität« offenbar nicht mehr vorhanden sind oder nicht mehr ausreichen – jedenfalls nicht für alle Menschen, nicht in allen Lebenslagen, nicht in allen Lebensphasen und nicht für alle Nöte und Sorgen der Betroffenen.“ (1994; 113). Es zeigt sich hier ein Dilemma vieler Klienten der Sozialen Arbeit. „Der Arme hat keinen Löffel, wenn es Brei vom Himmel regnet“, sagt der Volksmund; und überspitzt könnte man hinzufügen: Und weiß auch nicht, wo er schnell einen herbekommen könnte. Dieses Dilemma der Klienten betrifft sie jedoch nicht alleine. Es korrespondiert über deren Beziehung mit den jeweiligen Helferinnen und Helfern. Können diese nicht – metaphorisch gesprochen – zu den erforderlichen Löffeln verhelfen, ändert sich trotz langer Betreuungszeiten häufig wenig.

Für *Meinhold* hat daher Soziale Arbeit ein Synonym für „Ressourcen-Arbeit“ zu sein (1997; 197), die sinnvoll und notwendig sei, da sie vielfältige Arbeitsformen aktiviere und

verhindere, dass Soziale Arbeit auf Beratung oder (Sozial-)Therapie reduziert werde (ebenda; 197). Im Rahmen dieser Ressourcen-Arbeit spricht sie sowohl von „Ressourcen-Orientierung“ als auch von „Ressourcen-Mobilisierung“, ohne durch eine Definition genau zu klären, was sie im einzelnen damit meint. Im Rahmen von Ressourcen-Orientierung ist *Meinhold* als „erstes Kriterium die Sicherung der Grundversorgung“ wichtig (1994; 199). Erst wenn diese gewährleistet ist, kann in weiteren Schritten geklärt werden, welche „Lebenschancen und Entwicklungsmöglichkeiten“ im Wohngebiet und Wohnumfeld gegeben sind (ebenda; 200), worauf dann entsprechend identifizierte Ressourcen zur Verbesserung der Lebensqualität erschlossen werden können. Im Hinblick auf eingeschränkte persönliche Ressourcen plädiert sie für einen Blick auf die unterstützenden Systeme im Umfeld von Klienten, die Förderung von Maßnahmen zum Ausbau von unterstützenden Ressourcen sowie die Beseitigung von „Ressourcen-Mängeln“.

Daraus lässt sich die Notwendigkeit ableiten, dass Fachkräfte der Sozialen Arbeit ein fundiertes Wissen über Ressourcen haben sollten. Ohne „klare theoretische Vorstellungen von der Beschaffenheit, Verteilung, Knappheit oder Fülle, Herstellbarkeit oder Erschließbarkeit von physischen, sozio-ökonomischen, kulturellen und psychischen Ressourcen könnte sich eine Handlungstheorie zu einer dezisionistischen Theorie<sup>3</sup> des heroischen oder engagierten Reflexions- und Willensaktes reduzieren“ (Staub-Bernasconi 1994; 88).

### **Ressourcen als Ausstattungsprobleme**

Bedingt durch die ungleiche Verteilung von Ressourcen aller Art in der Gesellschaft und der daraus resultierenden Knappheit ergeben sich als Problembasis Sozialer Arbeit die sozialen „Ausstattungs-Probleme von Menschen, Familien und Gemeinwesen bzw. Organisationen“ (ebenda; 150). Als Dimensionen nennt Staub-Bernasconi: a) körperliche Ausstattung, b) sozioökonomische und sozialökologische Ausstattung, c) Ausstattung mit Erkenntniskompetenz, d) symbolische Ausstattung, e) Ausstattung mit Handlungskompetenz, f) Ausstattung mit Beziehungen und Mitgliedschaften (1994; 15 ff.). Darum habe Soziale Arbeit an den durch unterschiedliche Ausstattungen bedingten Problemlagen anzusetzen. In ihrer Gesamtheit sind Ausstattungsprobleme nach *Staub-Bernasconi* Probleme beeinträchtigter Bedürfniserfüllung. Dabei sieht sie zugleich einen Zusammenhang zwischen beeinträchtigter Bedürfnisbefriedigung und „Ressourcenverteilungsstruktur“, wenn sie dazu anführt: „Das brisanteste Beispiel ist vermutlich die Problematisierung des Reichtums und der Ressourcen- und Konsumverschwendung der Nationen der internationalen Oberschicht, des Aufbaus von Überkapazitäten und der Beibehaltung von Überproduktion in Landwirtschaft und Industrie, der spektakulären Unternehmensgewinne bei gleichzeitiger Entlassung von Personal und Inkaufnahme von Dauerarbeitslosen.“ (1995; 18-19). Während „Ressourcen-Erschließung“ die originäre Tätigkeit der Fachkräfte darstellt, soll „Ressourcen-Orientierung“ mehr die Aktivitäten der Klienten anregen. Für beides gilt, dass es sich dabei um Prozesse handelt, die sich auf persönliche Lebenslagen vor dem Hintergrund gesellschaftlich determinierter Verhältnisse beziehen.

---

<sup>3</sup> Dezisionismus ist laut Fremdwörter-Duden eine rechtsphilosophische Anschauung, nach der als Recht anzusehen ist, was der Gesetzgeber zum Recht erklärt – PB.

Was bedeutet dies für die Praxis? Sind die Mittel, die Sozialer Arbeit gesellschaftlich an die Hand gegeben werden, nicht so beschaffen, dass sie eine nachhaltige positive Veränderung für Klienten ermöglichen können, wird eine Folge sein, die Abhängigkeit dieser Klienten langfristig zu zementieren. Unter den gegebenen gesellschaftlichen Bedingungen entstehen aber nicht nur durch die Bereitstellung materieller Ressourcen gesellschaftliche Kosten, sondern ebenso durch die Erschließung und Vermittlung nichtmaterieller Ressourcen in wie immer gearteten „Dienstleistungen“. Wie *Trippner* dazu anführt, ist es daher „fast zur alltäglichen Routine geworden, bei der Installation von Hilfen auch den Preis einzubeziehen. (...) Inzwischen geht es eher darum, kostengünstige Hilfen zu vermitteln, statt bedarfsgerechte Hilfen zu entwickeln, die auf die individuelle Situation der Hilfeempfänger/-innen zugeschnitten sind“ (1999; 77).

Hier liegt einer der Gründe, warum Soziale Arbeit zwar kostenintensiv, dennoch aber nicht immer erfolgreich im Sinne einer Zielerreichung ist. Was sollen Beraterinnen und Berater leisten, wenn es nicht nur um die materiellen, sondern gleichfalls um die nichtmateriellen Ressourcen von Klienten schlecht bestellt ist? Was ist beispielsweise zu beraten, wenn vor dem Hintergrund ungenügender Wohnverhältnisse eine Mutter mehrerer Kinder große Mühe hat, für eine angemessene Erledigung der Hausaufgaben zu sorgen, damit sich die Kinder die gesellschaftlich notwendigen Wissensressourcen aneignen können, wenn gleichzeitig die Gemeinde keine Hortplätze stellen kann, weil dafür Gelder fehlen? Was ist zu beraten, wenn überweisende Kräfte (Kindergarten, Schule, Ärzte) einen dringenden Bedarf in Erziehungsfragen sehen, die sprachlichen Möglichkeiten der betreffenden Eltern aber kaum eine Verständigung zulassen und es gleichzeitig strukturell an der Ressource Übersetzungshilfe mangelt? Die Liste ist beliebig verlängerbar und bezieht sich überdies noch auf eine Klientel, die mehr oder weniger aus eigenem Antrieb kommen. Was ist aber zu beraten, wenn Eltern aufgrund biografischer Faktoren so problembelastet sind, dass sie für die Entwicklungsbedürfnisse ihrer Kinder momentan weder Augen noch Ohren haben? Das Eis, auf das sich Beraterinnen und Berater metaphorisch betrachtet begeben (müssen), ist sehr dünn. Oder: Wie kann mit Klienten/-innen, die sich als Opfer einer ihnen aufgezwungenen Beratung sehen, so gearbeitet werden, dass im Interesse der betroffenen Kinder eine Veränderung sichergestellt wird? <sup>4</sup>

### **Kompetenz versus Pathologie**

Im Sinne des angeführten amerikanischen Pragmatismus reagiert *Friedman* (1999) darauf, indem er die Grundhaltung der Fachkräfte verändern möchte. Anstelle von herkömmlichen „Pathologie-Entdeckern“, die nur nach Dysfunktionen schauen, favorisiert er „Kompetenz-Entdecker“, die statt dessen nach Stärken und Möglichkeiten von Klienten suchen (1999; 30). Für ihn liegt das Ziel einer Unterstützung „nicht darin, die Nöte des Lebens zu heilen, sondern einfach ein Mittel für die KlientInnen bereitzustellen, mit dessen Hilfe sie in begrenzten Themenbereichen kleine Schritte in eine positive Richtung tun können“

---

<sup>4</sup> Zur Problematik der Freiwilligkeit im Kontext Sozialer Arbeit siehe exemplarisch Conen 1999, Pleyer 1996. Im Kontext dieses Artikels kann auch die damit zusammenhängende Problematik des „Wächteramtes“ nicht berücksichtigt werden, die in der Diskussion um die „Garantenstellung“ sozialer Dienste immer wieder thematisiert wird.

(1999; 177). Aus seiner Sicht ist Flexibilität notwendig, um „ein institutionelles Sicherheitsnetz zu schaffen, das aus einem Team von Fachleuten besteht, die die KlientIn »halten« können" (ebenda; 198). Genau aber dieses Sicherheitsnetz haben *Russinger/Wagner* im Sinn, wenn sie argumentieren: „Die Fokussierung auf Ressourcen und Stärken darf nicht zur Koalition mit der Verleugnungstendenz bezüglich des Problemverhaltens führen.“ (1999; 150). Im Interesse der betroffenen Kinder und Jugendlichen und ganz besonders bei jüngeren Kindern sollte die Orientierung auf die entsprechenden Ressourcen der Eltern nicht einen zusätzlichen klaren Blick auf feststellbare Defizite verstellen. Nicht mehr auf Defizite zu schauen birgt im ungünstigen Fall das ernste Problem, Kinder einer Gefahr für ihre Entwicklung auszusetzen: „Trotz eingehender Diskussion konnten wir uns nicht entschließen, den Begriff der »Defizite« ersatzlos zu streichen, da wir es für einen Teil der Verantwortung professioneller Helfer in sozialen Kontrollinstanzen halten, neben dem Blick auf die Ressourcen und Stärken auch den Blick für jene Tendenzen oder Schwächen zu schärfen, die Menschen zu Gewalttaten veranlassen.“ (ebenda; 154).

Diese Hilfen können und müssen sowohl materieller als auch nichtmaterieller Art sein, wenn angestrebt wird, dass Klienten auf lange Sicht von professioneller Hilfe unabhängig werden sollen. Es ist gewiss diskussionswürdig, ob bei Erwachsenen anstelle von ausschließlicher materieller Förderung mehr auf die Entdeckung, Förderung und Stärkung eigener nichtmaterieller Ressourcen zu fokussieren ist. Im Hinblick auf die Rechte und Entwicklungsansprüche von Kindern ist es m.E. jedoch unerlässlich, auch im notwendigen Maß materielle Ressourcen bereitzustellen, damit die Entwicklungschancen dieser Kinder trotz bemühter Helferinnen und Helfer nicht einer gut gemeinten, aber letztlich folgenarmen „Ressourcen-Orientierung“ zum Opfer fallen.

Es ist *Kaufmann* (1982; 72 ff.) zuzustimmen, der für die Tätigkeit helfender Systeme die grundlegende Bedeutung der „ökonomischen Interventionen“ herausstellt, da erst eine ausreichende materielle Absicherung die *conditio sine qua non* jeglicher selbstbestimmter Lebensführung darstellt. Weiterhin gehören dazu die Verbesserung anderer sozio-ökonomischer Bedingungen, die maßgeblich von ökonomischen Faktoren bestimmt sind wie Wohnen und Wohnumfeld, Schulangebote oder andere Zugänge zu sozialen und kulturellen Potenzialen. Mit letzteren ist eine Dimension angesprochen, die mit *Bordieu* (1983) als „soziales Kapital“ bezeichnet werden kann. Gemeint ist hiermit die Summe aller nichtmateriellen Ressourcen, auf die ein Mensch unter spezifischen Bedingungen zurückgreifen kann.

Was nun, wenn vor dem Hintergrund einer spezifischen Lebensgeschichte diese Ressourcen nicht in notwendigem Umfang zur Verfügung stehen, weil sie blockiert, erschöpft oder verbraucht sind? Nach *Herriger* gilt dann, „ein Arrangement von Ressourcen bereitzustellen, das es den Adressaten unterstützender Dienstleistungen möglich macht, sich ihrer ungenutzten, lebensgeschichtlich verschütteten Kompetenzen und Lebensstärken (wieder) zu erinnern, sie zu festigen und zu erweitern“ (1997; 19). Das ist ein großer Anspruch. Wie so oft steckt der Teufel auch hier im Detail. Was beispielsweise, wenn in bester Absicht oder unter dem Druck von Budgetzwängen und institutionellen Vorgaben die persönlichen

Kräfte der Klienten überzeichnet werden? Wenn in teilweise missionarischem Eifer „Ressourcen“ entdeckt, gepriesen und eingefordert werden, die der betreffende Klient selbst nicht sieht oder bemerkt, an die aus Gefühlen der Ohnmacht, Hilflosigkeit, Angst, Trauer oder Leid nicht geglaubt werden kann? Nimmt man den Gedanken der Selbstbestimmung der Klienten ernst, kann dies nur bedeuten, deren eigene Wahrnehmung persönlicher und sozialer Ressourcen zur Grundlage einer professionellen Unterstützungsarbeit zu machen und nicht bloßes Wunschdenken von Fachkräften. Dann und unter der Voraussetzung, dass Ressourcen tatsächlich vorhanden oder erschließbar sind, ist es auch möglich, sie in einem Prozess (wieder) nutzbar zu machen.

Aufgrund der dialektischen Verschränkung von materiellen und nichtmateriellen Ressourcen ist zu beachten, dass zur Entdeckung, Freisetzung und Nutzbarmachung nichtmaterieller Ressourcen häufig materielle Ressourcen benötigt werden. Sie sind das unverzichtbare Fundament, welche Entwicklung und Wachstum möglich machen<sup>5</sup>. Wenn im Rahmen Sozialer Arbeit bei Klienten das Scheitern persönlicher „Ressourcen-Mobilisierung“ konstatiert werden muss, geht m.E. kein Weg daran vorbei, Formen eines so genannten Unterstützungsmanagements einzuführen. Unterstützungsmanagement meint hier die professionelle Organisation psycho-sozialer Hilfe durch Mobilisierung, Arrangement und Vernetzung von Ressourcen in einem Hilfeprozess (vgl. Wendt 1991). Stehen Klienten als wichtig oder notwendig erkannte Ressourcen zu einem bestimmten Zeitpunkt im Hilfeprozess aus eigenem Vermögen nicht (mehr) zur Verfügung, muss im Rahmen dieses Unterstützungsmanagements daran gearbeitet werden, kompensatorisch externe Ressourcen für die gewünschte Zielerreichung zu erschließen.

Nach *Wendt* (1991; 4 ff.) bieten drei sich ergänzende Vorgehensweisen dafür einen angemessenen Rahmen: Zum ersten geht es um Aktivitäten, durch die das Klientensystem mit geeigneten bzw. erforderlichen Helfersystemen in Kontakt gebracht wird. Zum zweiten geht es um Aktivitäten, in denen Klienten- und Helfersystem ihre gegenseitigen Erwartungen austauschen sowie Ziele und Aufträge vereinbaren. Zum dritten geht es um die Sonderfälle, in denen das jeweilige Helfersystem mit Zustimmung des Klientensystems stellvertretend tätig werden soll und kann. Auf der ersten Stufe ist die professionelle Kraft Vermittlungs- und Koordinationsinstanz, auf der zweiten Stufe Berater/-in und unterstützende Begleiter/-in, auf der dritten Fürsprecher/-in bei Dritten.

### **Macht und Ohnmacht**

Helferinnen und Helfer verfügen dabei über eine Macht, die sie primär nicht aus ihrer Beratungskompetenz, sondern zuerst aus den ihnen institutionell zur Verfügung stehenden Ressourcen ableiten können. Wie *Herriger* dazu ausführt, ist „die Ungleichverteilung der Macht zwischen beruflichem Helfer und Klient, das systematische Gefälle von Kompetenz und Nichtkompetenz (...) ein konstitutives Element einer jeden helfenden Beziehung“ (1997; 198). Diese Ressourcen können zur Unterstützung für und mit den Klienten einge-

---

<sup>5</sup> Der Dichter Bert Brecht fasste dieses dialektische Verhältnis in die provokative Phrase: „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ (Dreigroschenoper, Zweites Finale).

bracht werden, sie dienen ggf. aber auch als Machtbasis zur Disziplinierung von Klienten (vgl. auch Pincus/Minahan 1990). Nicht unterschätzt werden sollten neben dieser Kontrolle des Zugangs zu institutionellen Ressourcen auch die Definitions- (z.B. psychosoziale Diagnose) und die Gestaltungsmacht (z.B. Festlegung des Settings, Techniken der Grenzziehung, Regeln der Kommunikation u.a.m.), welche Helfer/-innen im Geschehen ausüben.

Dieser Machtkomplex hat eine strukturelle und eine psychologische Dimension. Ressourcenzugang und Definitionsmacht sind konstitutiv der strukturellen Ebene zuzurechnen. Beziehungsmacht zeigt sich mehr auf einer psychologischen Ebene. Hierbei geht es vor allem um Störungen der Reziprozitätsnorm zwischen Helfer und Klient. Solche Störungen können auftreten, wenn Expertentum der Helfer/-innen und Hilflosigkeitspräsentation von Klienten/-innen aufeinander stoßen. Diese Gefahr besteht immer dann, wenn Helferinnen und Helfer in einen „fürsorglichen Aktionismus“ fallen. In einem Rückblick hält *C.W. Müller* dazu treffend fest: „Ich habe es immer für eine Krankheit unserer Berufe in der Sozialen Arbeit gehalten, dass wir – wann immer ein Warnsignal ertönt oder ein Warnlicht blinkt – sofort losrennen, um zu helfen, statt erst einmal in großer Ruhe sitzen zu bleiben und uns Gewißheit (...) über die Frage zu verschaffen, worin denn der Notfall besteht.“ (1995; 36).

Die fatale Mystifizierung des Expertentums, d.h. aus dem Gefühl einer überlegenen Fachlichkeit zu glauben, man wisse besser, was für ein Klientensystem richtig oder falsch sei, ist eine weitere Facette dieser Problematik. Es gehört oft zur uneingestandenen „Meisterschaft“ erfahrener Klienten, in einer Art „stillen Verführung“ genau diese Mechanismen bei ihren Helferinnen und Helfern zu entdecken, zu initiieren und in Gang zu halten. Sicher gehört für Fachkräfte eine gute Portion Erfahrung, Selbstkritik und Humor dazu, diese Fähigkeiten von Klienten zu einem direkten Nein oder – weit häufiger – zu einem indirekten Nein („Ja, aber“) als wichtige „Ressourcen“ im Kontakt mit ihnen wahrnehmen und anerkennen zu können. Gelingt den Klienten diese Verführung, ist – oft für längere Zeit – ein Muster etabliert, in dem der eine Teil (die Helferin) hart arbeitet, während der andere Teil (nämlich der oder die Klient/-in) eher arbeiten lässt. Hier gilt es, in einem konstruktiv verstandenen Sinn die eigenen Ressourcen zu schützen und sich vor Selbst- und Fremdausbeutung abzusichern. Probate Mittel dafür sind immer noch Kollegiale Beratung, externe Supervision und Fortbildung.

Wenn Soziale Arbeit im Zuge einer verordneten Ökonomisierung wieder verstärkt in die Pflicht genommen werden soll, zu überprüfen, zu kontrollieren und zu messen, um Controlling- und Budgetansprüchen gerecht zu werden, bleibt wenig Spielraum für das „Unvorhersehbare“ (§ 80, 1; Ziffer 3 KJHG). Um dafür offen zu sein, bedarf es mehr Zeit für Kontakte und Gespräche. Dies ist kaum unter dem aktuellen Arbeitsdruck oder mit Hilfe standardisierter Verfahren leistbar. Die wachsende Tendenz zur Arbeitsverdichtung über Bezirksgrößen, Fallzahlen, nicht endende Vertretungsregelungen infolge von Personalknappheit oder zeitknappe Projektarbeit machen es daher zwangsläufig erforderlich, Komplexität zu reduzieren und Arbeitsvollzüge zu rationalisieren. Wie *von Balluseck* dazu anmerkt, führt diese Mehrbelastung als erste Folge dazu, dass „Aushandlungsprozesse zu

kurz kommen, dass die Sozialarbeiterin schneller ausgelaugt ist. Die zweite Folge ist, dass die Hilfsmaßnahmen nicht greifen, die dritte, dass Kinder und Jugendliche aus den unteren Schichten, die ohnehin unterprivilegiert sind, nicht ausreichend unterstützt werden.“ (1999; 252). Verbunden mit der angeführten Erfolgsverpflichtung führt dies zu einem permanenten Rechtfertigungsdruck, der für Spontaneität, Gelassenheit und Denkpausen kaum noch Raum lässt.

### **Die Bedeutung der Hilfe**

Was heute teilweise unter dem Schlagwort Ressourcen-Orientierung angeboten wird, kann auch kritisch als zirkulärer Prozess gesehen werden, „der immer mehr an der so genannten ideellen, und immer weniger an der so genannten materiellen Hilfe orientiert ist“ (Bader 1984; 127). Nach wie vor, so meine Aussage, liegen die Ursachen vieler sozialer Probleme und auch die Ziele gewünschter bzw. angestrebter Unterstützung jedoch direkt im ökonomischen Bereich bzw. sind damit untrennbar verflochten, so dass eine eindimensionale Hilfe wenig Aussicht auf Veränderung haben wird. So sind beispielsweise in Fällen von Trennung und Scheidung neben den psychischen Belastungen auch materielle Themen wie Wohnungswechsel, Umzugshilfen, Einrichtungsfragen, Unterhaltsregelung u.v.a.m. Größen, die einen Beratungsprozess nachhaltig und zum Teil entscheidend beeinflussen können. Kann darauf nicht adäquat eingegangen werden, sind einer Hilfe durch Beratung enge Grenzen gesetzt.

Wenn materielle Ressourcen aufgrund restriktiver Haushaltsansätze gekürzt oder ihre Bewilligung erschwert werden, wird sich in der Folge auch für Beraterinnen und Berater die Palette der Hilfsangebote deutlich einschränken, so dass ersatzweise und mangels Alternativen die Klienten entweder vertröstet oder aber auf eigene „Ressourcen“ verwiesen werden müssen. So erhält dann das alte Prinzip von der „Hilfe zur Selbsthilfe“ unfreiwillig eine völlig neue Dimension. Als Beispiel für eine knappe materielle Ressource kann die Versorgung mit Hortplätzen in Köln angeführt werden. Bedingt durch die großen finanziellen Anstrengungen bei der Erfüllung der Kindergartenplatz-Garantie für 3- bis 6-Jährige wurde der Ausbau von Hortplätzen vernachlässigt. Trotz der imposanten Zahl von 7320 Hortplätzen und 3600 „Über-Mittag-Betreuungsplätzen“ deckt dies bei weitem nicht die Nachfrage in einer Millionenstadt. Daher verbleiben vor allem viele alleinerziehende Elternteile trotz beruflicher Qualifikation in der Sozialhilfe, weil es die Kommune – auch wegen fehlender Unterstützung durch das Land – nicht schafft, für berufstätige Eltern die Ressource Hortplatz in ausreichender Zahl zur Verfügung zu stellen.

Diesem Notstand ist auch mit „ressourcen-orientierter“ Beratung nicht abzuhelpen, da Hortplätze nicht kognitiv konstruierbar sind. Die problematische Akzentverschiebung hat erhebliche Auswirkungen. Gegenstand der Beratung werden dann mehr und mehr psychische Folgeprobleme der Klienten auf Kosten der ursächlichen und existenzbelastenden materiellen Gesichtspunkte. Die sozio-strukturellen Lebensbedingungen der Klienten Sozialer Arbeit sind jedoch der Nährboden für viele psychosoziale Problemstellungen, die häufig auch eine Begleitung und Anleitung über einen längeren Zeitraum notwendig er-

scheinen lassen. Welche Ausmaße dies nehmen kann bzw. wie groß die faktische Not vieler Familien bereits ist beleuchtet eindrücklich der „Der erste Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung (BMAS 2001).

Um – oftmals nur in einem zeitlich längeren Prozess – Erweiterung im Sinne von Zunahme von Fähigkeiten, Entscheidungskriterien und Optionen möglich zu machen, ist es m.E. unabdingbar, die Relevanz materieller Ressourcen für solche Prozesse wieder deutlich schärfer ins Auge zu fassen und nachdrücklich dafür einzutreten, dass die Bereitstellung dieser Ressourcen bei den zuständigen Instanzen zumindest eingefordert werden. Wenn das nicht gesehen oder anerkannt werden darf, sind einer auf dieser Ausgangslage basierenden „Ressourcen-Orientierung“ bald Grenzen gesetzt. Der Versuch, die Hilfesuchenden dazu zu animieren, in dieser Situation alternativ nach nichtmateriellen Ressourcen zu suchen, wäre sicherlich nicht sehr erfolgreich und könnte bei den Betroffenen zu Recht als Missachtung existenzieller Bedürfnisse empfunden werden.

### **Zusammenfassung**

Unter den gegebenen gesellschaftlichen Verhältnissen besteht m.E. eine Gefahr in den massiven Versuchen, Soziale Arbeit aus vermeintlicher Kostenersparnis stärker privatisieren zu wollen. Konsequenterweise zu Ende gedacht besteht dann ein Entwicklungstrend in der Vorantreibung eines privatwirtschaftlich organisierten Marktes, auf dem sich private Anbieter von Hilfeleistungen und öffentliche Kaufinteressenten sozialer Dienstleistungen treffen. Hilfe gibt es dann gegebenenfalls für das Klientel so lange, wie die Käufer Geld haben, um Leistungen einzukaufen. Ein anderer Entwicklungstrend zeigt sich in den Versuchen, Familien wieder stärker in die Pflicht zu nehmen, und hier speziell die Frauen. Sie sollen verstärkt schwindende öffentliche soziale Leistungen privat kompensieren. Dafür muss noch nicht einmal Zwang angewandt werden; es genügt oft bereits die Verweigerung oder Verschleppung adäquater Hilfsangebote mit der Folge, dass sich der soziale Druck in den Familien erhöht und damit einhergehend die Gefahren unkontrollierter „Entladungen“, die sich nicht selten in vielfältigen Formen familiärer Gewalt zeigen. Eine derartige Entwicklung würde natürlich jede Form von „Ressourcen-Orientierung“ hintertrieben. Von daher ist zu wünschen, dass durch die Praktikerinnen und Praktiker nicht nur die Möglichkeiten, sondern genauso intensiv die notwendigen Voraussetzungen und Einschränkungen von Ressourcen thematisiert werden.

## Literatur

- Bader, K. (1984):  
Wider die Therapeutisierung von Sozialer Arbeit und Erziehung  
in: Braun, K.-H. / Gekeler, G. (Hg.) (1984): Objektive und subjektive Widersprüche in der Sozialarbeit,  
Seite 121–136; Marburg: Nomos
- Balluseck, H.v. (Hg.) (1999):  
Familien in Not – wie kann Soziale Arbeit helfen?  
Freiburg: Lambertus
- Bordieu, P. (1983):  
Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital  
in: Kreckel, R. (Hg.) (1983): Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt, Seite 183–198; Göttingen: Schwarz
- Bünder, P. (2002):  
Geld oder Liebe? Verheißungen und Täuschungen der Ressourcenorientierung in der Sozialen Arbeit  
Münster: LIT
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (2001):  
Lebenslagen in Deutschland. Der erste Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung.  
Bonn: Eigenverlag
- Friedman, St. (1999):  
Effektive Psychotherapie. Wirksam handeln bei begrenzten Ressourcen  
Dortmund: Verlag modernes lernen
- Herriger, N. (1997):  
Empowerment in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung  
Stuttgart u.a.: Kohlhammer
- Kaufmann, F.-X. (Hg.) (1982):  
Staatliche Sozialpolitik und Familie. Schriftenreihe des BMJFG, 76  
Stuttgart u.a.: Kohlhammer
- Kuhn, T.S. (1962):  
Die Struktur wissenschaftlicher Revolution  
Frankfurt: Suhrkamp
- Meinhold, M. (1997):  
Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Sozialarbeit: Einführung und Arbeitshilfen  
Freiburg: Lambertus
- Meinhold, M. (1994):  
Ein Rahmenmodell zum methodischen Handeln  
in: Heiner, M. et. al. (Hg.) (1994): Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit, Seite 184–217;  
Freiburg: Lambertus,
- Müller, C:W: (1995):  
Vom Vorwärtskommen in unübersichtlichem Gelände. Erfahrungen aus 40 Jahren Sozialarbeit  
in: Wendt, W.R. (Hg.) (1995), a.a.O., Seite 30–42
- Pincus, A. / Minahan, A. (1990<sup>18</sup>):  
Social Work Practice: Model and Method  
Itaca: F.E. Peacock
- Rauschenbach, Th. (1994):  
Professionelle Soziale Arbeit und soziale Gerechtigkeit. Notizen zum Verständnis von Professionellen  
und Laien  
in: Bundeskongress Soziale Arbeit et. al. (Hg.) (1994): Soziale Gerechtigkeit. Lebensbewältigung in der  
Konkurrenzgesellschaft, Seite 109–119; Bielefeld: KT-Verlag
- Rorty, R. (1994):  
Hoffnung statt Erkenntnis. Eine Einführung in die pragmatische Philosophie  
Wien: Passagen
- Russinger, U. / Wagner, E. (1999):  
Gewalt – Zwang – System. Systemisch-konstruktivistische Konzepte in institutionellen Zwangskontexten  
in: Zs. Zeitschrift für systemische Therapie, Jg. 17, Heft 3, Juli 1999; Seite 144 - 156

- Sander, C. (1996):  
Praktische Umsetzung der Klientenrechte in der Jugendhilfe anhand von Hilfeplänen – eine empirische Studie  
in: Zs. Nachrichtendienst des Deutschen Vereins, 76. Jg., Heft 7, Juli 1996, Seite 220–227
- Staub-Bernasconi, S. (1998):  
Methodenentwicklung in der Zukunft – eine Prognose  
in: Mrochen, S. et. al. (Hg.) (1998): Standortbestimmung sozialpädagogischer und sozialarbeiterischer Methoden, Seite 42–64; Weinheim: Deutscher Studien Verlag
- Staub-Bernasconi, S. (1995):  
Systemtheorie, soziale Probleme und Sozialarbeit: lokal, national, international oder: vom Ende der Bescheidenheit  
Bern u.a.: Huber
- Staub-Bernasconi, S. (1994 a):  
Soziale Arbeit als Gegenstand von Theorie und Praxis  
in: Wendt, W.R. (Hg.) (1994), a.a.O.; Seite 57–104
- Staub-Bernasconi, S. (1994 b):  
Soziale Probleme – Soziale Berufe – Soziale Praxis  
in: Heiner, M. et. al. (Hg.) (1994): Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit, Seite 11–103; Freiburg: Lambertus,
- Trippner, I. (1999):  
Eine neue Perspektive durch das KJHG – nur Schein? Strukturen und Sozialarbeit im ASD  
In: Balluseck, H.v. (Hg.) (1999), a.a.O., Seite 56–95
- Wendt, W.R. (Hg.) (1995):  
Soziale Arbeit im Wandel ihres Selbstverständnisses. Beruf und Identität  
Freiburg: Lambertus
- Wendt, W.R. (1994):  
Wo stehen wir in Sachen Sozialarbeitswissenschaft?. Erkundungen im Gelände  
in: Wendt, W.R. (Hg.) (1994): Sozial und wissenschaftlich arbeiten: Status und Position der Sozialwissenschaft, Seite 13–40; Freiburg: Lambertus
- Wendt, W.R. (Hg.) (1991):  
Unterstützung fallweise: Case Management in der Sozialarbeit  
Freiburg: Lambertus
- Wendt, W.R. (1990):  
Ökosozial denken und handeln: Grundlagen und Anwendungen in der Sozialarbeit  
Freiburg: Lambertus

Verfasser:

Dr. Peter Bündler; Dipl.-Pädagoge und Dipl.-Sozialarbeiter; Familientherapeut (DGSPF)  
Zur Zeit Vertretungsprofessur für das Fach Erziehungswissenschaft an der Fachhochschule Düsseldorf.  
e-mail: buender\_koeln@gmx.de