

Gabi Rimmele
Christian Spatscheck

Beziehungen in der Sozialen Arbeit lebendig gestalten

Rollenklärung, Selbstwirksamkeit,
Selbstfürsorge



Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

Brill | Schöningh – Fink · Paderborn –
Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen – Böhlau · Wien · Köln
Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto
facultas · Wien
Walter de Gruyter · Berlin · Boston
Haupt Verlag · Bern
Verlag Julius Klinkhardt · Bad Heilbrunn
Mohr Siebeck · Tübingen
Narr Francke Attempto Verlag – expert verlag · Tübingen
Psychiatrie Verlag · Köln
Psychosozial-Verlag · Gießen
Ernst Reinhardt Verlag · München
transcript Verlag · Bielefeld
Verlag Eugen Ulmer · Stuttgart
UVK Verlag · München
Waxmann · Münster · New York
wbv Publikation · Bielefeld
Wochenschau Verlag · Frankfurt am Main



Gabi Rimmele Dipl.-Sozialarbeiterin (FH), Supervisorin (DGsv), dreißig Jahre Berufstätigkeit in der Sozialen Arbeit, seit zwanzig Jahren im Betreuten Einzelwohnen für Autist*innen, umfangreiche Praxiserfahrung in adressat*innenbezogener Beziehungsarbeit, Leitung, Supervision und Beratung sowie als Referentin, Lehrende und Autorin.

Foto: Christiane Haid



Prof. Dr. Christian Spatscheck Dr. phil., Dipl. Sozialarbeiter (FH), Dipl.-Pädagoge, Systemischer Berater (SG), Professor für Theorien und Methoden der Sozialen Arbeit an der Hochschule Bremen, langjährige Lehr-, Forschungs-, Weiterbildungs-, Verbands- und Praxistätigkeit in der Sozialen Arbeit national und international.

Foto: Walter Gerbracht

Beziehungen in der Sozialen Arbeit lebendig gestalten

Rollenklärung, Selbstwirksamkeit,
Selbstfürsorge

Gabi Rimmele und Christian Spatscheck

Gabi Rimmele und Christian Spatscheck
Beziehungen in der Sozialen Arbeit lebendig gestalten
Rollenklärung, Selbstwirksamkeit, Selbstfürsorge

1. Auflage 2026

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Psychiatrie Verlag, Köln 2026

Psychiatrie Verlag GmbH
Ursulaplatz 1
50668 Köln
info@psychiatrie-verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne Zustimmung des Verlags
vervielfältigt, digitalisiert oder verbreitet werden.

Die Nutzung unserer Werke für Text- und Datamining i.S.v. §44b UrhG behalten
wir uns explizit vor.

Lektorat: Jana Prokop, Freiburg im Breisgau
Umschlagkonzeption: siegel konzeption | gestaltung, Stuttgart
unter Verwendung eines Fotos von Kateryna Hliznitsova/unsplash.com
Typografiekonzeption: Iga Bielejec
Satz: Barbara Hoffmann, Leipzig
Druck und Bindung: Elanders GmbH, Waiblingen

utb-Band 6594

ISBN: 978-3-8252-6594-6
eISBN: 978-3-8385-6594-1
DOI: 10.36198/9783838565941

Inhalt

Einleitung	8
1 Die professionelle Beziehung verstehen	11
1.1 Rollenklärung	11
1.1.1 Was ist Soziale Arbeit?	11
1.1.2 Der strukturelle Rahmen	13
1.1.3 Zur Rolle von Beziehungen in der Sozialen Arbeit	17
1.1.4 Unterschiede zwischen privater und professioneller Beziehung	19
1.1.5 Beziehungsgestaltung als Selbstfürsorge	20
1.2 Professionelle Grundhaltung	22
1.2.1 Ethik Sozialer Arbeit	22
1.2.2 Subjektorientierung und Emanzipation	24
1.2.3 Parteilichkeit	26
1.3 Emotionale Kompetenz als Schlüsselkompetenz	32
1.3.1 Gefühle wahrnehmen, ausdrücken und regulieren	33
1.3.2 Nähe und Distanz	34
1.3.3 Übertragung und Gegenübertragung	35
1.3.4 Abgleich von Erwartungen	37
1.3.5 Die Bedeutung von Vertrauen	40
1.3.6 Professionelle Neugierde und Offenheit als fachliche Kompetenz	42
2 Arbeitsbeziehungen lebendig gestalten	45
2.1 Verantwortlichkeiten in der Beziehung klären	45
2.1.1 Auftragsklärung im sozialarbeiterischen Alltag	46
2.1.2 Vom Anlass zum Anliegen zum Auftrag	48
2.1.3 Verantwortlichkeit und Koproduktion von Hilfe	51
2.1.4 Folgen unklarer Verantwortlichkeiten	53

2.2	Beziehungen wertschätzend gestalten	55
2.2.1	Wertschätzende Grundhaltung in der professionellen Beziehung	55
2.2.2	Aufbau einer wertschätzenden professionellen Beziehung	56
2.2.3	Wohlvollender Umgang mit Konflikten	60
2.2.4	Fehlerfreundlichkeit	62
2.2.5	Das soziale Netz einbinden	63
2.2.6	Praktische Umsetzung am Beispiel der Elternarbeit	68
2.3	Gefühlswahrnehmung und -regulierung unterstützen	75
2.3.1	Auswirkungen von Unter- und Überregulation im Hilfefkontext	76
2.3.2	Unterstützung der Emotionsregulierung – ein Arbeitsmodell	78
2.3.3	Die Akzeptanz unangenehmer Gefühle methodisch begleiten	85
2.3.4	Fachliche Strategien in Konfliktsituationen in der Hilfebeziehung	89
2.4	Macht und Ohnmacht im Hilfefkontext	94
2.4.1	Formen von Macht im Hilfefkontext	95
2.4.2	Ohnmachtserfahrung in den Strukturen der Wohlfahrtspflege	96
2.4.3	Das Autonomie-Paradox im Hilfesystem	98
2.4.4	Machtmissbrauch und Manipulation in der helfenden Beziehung	101
2.4.5	Die Wirkung von verdeckten oder geklärten Machtverhältnissen	109
2.4.6	Sozialarbeiterische Interventionen bei manipulierendem Verhalten	112
2.4.7	Umgang mit Regelverstößen, Aggression und Gewalt	121
2.5	Leichtigkeit durch Humor und Akzeptanz	127
2.5.1	Humor in der professionellen Beziehung	127
2.5.2	Die Kunst der Überraschung	133
2.5.3	Akzeptanz der eigenen Machtlosigkeit	138
2.6	Abschiede aktiv gestalten	142
2.6.1	Warum Abschiednehmen wichtig ist	142
2.6.2	Die Zeitdimension bei Abschieden im Hilfefkontext	144
2.6.3	Abschiede emotional begleiten	144
2.6.4	Abschiede selbst innerlich und nach außen vollziehen	148
2.6.5	Das Erreichte würdigen und Übergänge gestalten	150

3 Förderliche Rahmenbedingungen schaffen.152
3.1 Das Team als unterstützende Ressource152
3.1.1 Institutioneller Rahmen für professionelle Beziehungsgestaltung152
3.1.2 Kollegiale und fehlerfreundliche Teamkultur153
3.1.3 Selbsterfahrung und (Selbst-)Reflexion im Team159
3.1.4 Teamorganisation und Zusammenarbeit162
3.1.5 Policy Practice und Sozialarbeitspolitik im Teamkontext163
3.1.6 Selbstfürsorge als Teamaufgabe.166
3.2 Stärkung durch eine teamorientierte Leitung168
3.2.1 Rolle der Leitung168
3.2.2 Teamorientierter Leitungsstil169
3.2.3 Klare Arbeitsstrukturen und Zuständigkeiten.176
3.2.4 Steuerung, Vernetzung und Policy Practice177
3.3 Basis und Rückhalt durch den Träger.180
3.3.1 Partizipative Organisationskultur180
3.3.2 Strukturelle und personelle Ressourcen bereitstellen.183
3.3.3 Fürsorgepflicht186
3.3.4 Steuerung, Vernetzung und Policy Practice.189
4 Schlussbemerkung193
Literatur194

Einleitung

Gelingende Arbeitsbeziehungen sind die Basis erfolgreicher Sozialer Arbeit. Sie bilden die Grundlage, um Hilfeberechtigte in der Bewältigung ihres Lebens zu unterstützen, sie aktiv zu begleiten, zu ermächtigen und sie in ihrer Selbstwirksamkeit und ihrem Selbstwert zu stärken. Fachkräfte begegnen dabei auch schwierigen und konflikthaften Situationen. Wie können sie angesichts von widersprüchlichen Aufträgen, impulsiven Emotionen, herausforderndem oder manipulierendem Verhalten und Ohnmachtserleben dennoch guten Kontakt zu ihren Adressat*innen halten und sich gleichzeitig ihrer professionellen Rolle bewusst sein und gut für sich selbst sorgen?

Dieses Buch gründet auf langjährigen Erfahrungen sozialarbeiterischer Praxis und greift typische Situationen aus dem beruflichen Alltag auf. Diese Schlüssel-situationen sind der Ausgangspunkt unserer Reflexion. Wir tauchen ein in die Praxis – und zugleich nehmen wir Abstand. Die Distanz ermöglicht es uns, uns selbst, unsere Empfindungen und Wahrnehmungen sowie unsere Interaktion mit Hilfeberechtigten mit neuen Augen zu betrachten. Der Abstand lässt neue Perspektiven auf vertraute Situationen entstehen und ermöglicht, neue Aspekte und Zusammenhänge zu erkennen. Hierbei nutzen wir theoretische und methodische Bezüge, die dazu beitragen, die Erfahrungen aus der Praxis besser erklären, verstehen und reflektieren zu können und Ansätze für das eigenen Handeln zu entwickeln.

Vielfältige Praxisbeispiele, Übungen und konkrete methodische Interventionen bilden zusammen mit dieser theoretisch fundierten Rahmung einen angeleiteten Raum für die Leser*innen, um Erfahrungen aus ihrer eigenen Praxis zu reflektieren.

Das Buch ist in drei Teile gegliedert:

Im ersten Buchteil umreißen wir eine kurze theoretische Einbettung der sozialarbeiterischen Rolle und ihres fachlichen Arbeitsansatzes. Wir stützen uns dabei u.a. auf die »Global Definition of Social Work« und das Konzept der Subjekt-orientierung, die die Selbstbestimmung und Partizipation der Adressat*innen

Sozialer Arbeit in ihren Mittelpunkt stellen. Außerdem reflektieren wir die Bedeutung emotionaler Kompetenz für die Gestaltung professioneller Beziehungen. Wir befassen uns mit Nähe und Distanz, mit dem Phänomen der Übertragung und Gegenübertragung sowie mit dem Thema der gegenseitigen Erwartungen, die sich in professionellen Beziehungen einstellen können und die mit der fachlichen Rolle immer wieder abgeglichen werden sollten.

Im mittleren Buchteil bearbeiten wir zentrale Schlüsselsituationen aus der Praxis der Beziehungsgestaltung und gehen dabei analog zum sozialarbeiterischen Beziehungsprozess vor: Die Betrachtungen beginnen bei der Klärung von Rolle, Auftrag und Verantwortlichkeiten sowie dem Aufbau wertschätzender Beziehungen. Dann richten wir den Fokus auf die Unterstützung der Adressat*innen in ihrer Fähigkeit, Gefühle wahrnehmen und regulieren zu können. Diese sehen wir als grundlegende Fähigkeit, um langfristige Beziehungen aufbauen und pflegen zu können, weshalb sie im Leben der Hilfeberechtigten eine zentrale Rolle spielt. Anschließend beleuchten wir das Verhältnis von Macht und Ohnmacht in der professionellen Beziehung und die Herausforderungen, die daraus entstehen, wie z. B. der Umgang mit manipulierendem, konflikthaftem und regelüberschreitendem Verhalten. Nicht zuletzt widmen wir uns sozialarbeiterischen Methoden und Interventionen, die auch in schwierigen Momenten Leichtigkeit in der professionellen Beziehung erzeugen können, bevor wir uns schließlich mit dem Abschiednehmen auseinandersetzen.

Professionelle Beziehungsgestaltung erfordert Rahmenbedingungen, die das fachliche Handeln der Sozialarbeitenden unterstützen. Deren Ausgestaltung und ihren Akteur*innen wenden wir uns im dritten Buchteil zu. Grundlage unserer Ausführungen bilden rollenbezogene und berufsethische Überlegungen sowie Erfahrungen aus der sozialarbeiterischen Praxis.

Beziehungsgestaltung ist Selbstfürsorge

Ein Fokus unseres Buchs liegt auf der Selbstfürsorge der Fachkräfte. In der Praxis Sozialer Arbeit wird Selbstfürsorge häufig entweder in separaten Handlungen wie energetisierenden Techniken oder entspannenden mentalen Distanzierungsübungen im Arbeitsalltag verortet oder sogar außerhalb des sozialarbeiterischen Handelns in Form von Yoga, Achtsamkeitstraining oder Sport, die in der Freizeit ausgeübt werden. Beide Formen von Selbstfürsorge sind legitim und wichtig, greifen unserer Meinung nach jedoch zu kurz, denn sie setzen zu spät, zu individualisierend und zu wenig an den Ursachen an.

Demgegenüber begreifen wir die gelingende Gestaltung von Arbeitsbeziehungen als den zentralen Aspekt von Selbstfürsorge. Dieses Grundverständnis

ist ein roter Faden, der das gesamte Buch durchwirkt. Fachkräfte, denen es gelingt, in ihrer täglichen Berufspraxis regelmäßig inneren Abstand zu gewinnen, ihre Rolle und ihren Auftrag im Blick zu behalten, die eigenen fachlichen wie persönlichen Grenzen einzuhalten und für diese Aufgaben geeignete Settings mit den Beteiligten herzustellen, sind engagiert und zugleich klar. Durch ihre Selbstfürsorge stärken sie nicht nur ihre persönlichen Ressourcen und fachlichen Kompetenzen, sondern zugleich auch ihre Resilienz und Handlungsfähigkeit. Selbstfürsorge, die in diesem Sinne verstanden wird, ermöglicht authentisches Engagement innerhalb des professionellen Rahmens und trägt dazu bei, langfristig die Freude an der Arbeit und eine hohe Arbeitszufriedenheit zu bewahren.

1 Die professionelle Beziehung verstehen

1.1 Rollenklärung

1.1.1 Was ist Soziale Arbeit?

Soziale Arbeit findet in ganz unterschiedlichen Bereichen statt. Junge Menschen und ihre Familien erhalten Hilfen zur Erziehung durch Familienhelfer*innen, Pflegefamilien oder Heimeinrichtungen oder werden in der Jugendarbeit oder der Schulsozialarbeit begleitet. Erwachsene erhalten Hilfen im Kontext von Behinderungen, psychischen Beeinträchtigungen, Armut oder chronischen Erkrankungen und erfahren dabei Inklusion und Teilhabe. Ältere Menschen werden in Pflegeeinrichtungen und erkrankte Menschen in Kliniken in ihrer sozialen Einbindung unterstützt. Menschen ohne feste Wohnung werden in schwierigen Lebenslagen erreicht. Mobile Angebote richten sich an suchtmittelabhängige Menschen im öffentlichen Raum. Geflüchtete oder Immigrant*innen erhalten Hilfen beim Ankommen in neuen Gesellschaften. In sozialräumlichen Angeboten gestalten Bewohner*innen ihre Quartiere und Nachbarschaften. Von Gewalt betroffene Menschen erhalten Schutz und Beratungsangebote. All diese Berufsfelder sind exemplarisch benannt, und sie sind nicht abschließend definiert. Durch neu hinzukommende Problemlagen werden immer wieder neue Angebote entwickelt und umgesetzt.¹

Doch was verbindet diese sehr unterschiedlichen Felder und was ist dabei mit dem Begriff der Sozialen Arbeit gemeint? In der weltweit gültigen »Global Definition of Social Work« wird Soziale Arbeit als praxisorientierte Profession betrachtet, in der Fachkräfte beruflich tätig sind, sich dabei am Wissensbestand der Sozialen Arbeit als akademischer Disziplin orientieren, sich bestimmten Werten verpflichten und bestimmte Methoden und Verfahren anwenden. Die

¹ Für einen Überblick über die verschiedenen Handlungsfelder in der Sozialen Arbeit empfehlen wir die Einführungsbücher von Anne van Rießen und Christian Bleck (2022), Nikolaus Meyer und Andrea Siewert (2021) sowie von Daniel Farrenberg und Marc Schulz (2020).

wichtigsten Ziele sind dabei die Förderung von gesellschaftlicher Veränderung, sozialer Entwicklung, sozialem Zusammenhalt sowie die Förderung der Autonomie und Selbstbestimmung von Menschen.²

Was Gegenstand Sozialer Arbeit ist, darüber gibt es unterschiedliche Auffassungen. Wir definieren als Gegenstand Sozialer Arbeit das *Verhindern und Bewältigen sozialer Probleme*. Dabei sind jedoch nicht in erster Linie soziale Probleme gemeint, die jemand *macht*, der Fokus liegt vielmehr auf den Problemen, die jemand *hat*. In diesem Verständnis entsteht ein soziales Problem dann, wenn ein Mensch aufgrund einer mangelnden sozialen Einbettung seine legitimen Bedürfnisse nicht befriedigen kann: beispielsweise, wenn jemand aufgrund von Armut seine Möglichkeiten von Bildung nicht realisieren oder durch eine Erkrankung sein Bedürfnis nach sozialem Kontakt nicht befriedigen kann. Eine weitere Bedingung ist, dass die betroffene Person nicht die Mittel oder Ressourcen zur Verfügung hat, um die mangelnde Einbettung zu beheben. Erst dann wird professionelle Hilfe nötig und auch nur so lange, bis sie ihre Situation wieder selbst aktiv beheben kann.³

Eine wesentliche Frage dabei ist, was gesellschaftlich unter »legitimen« Bedürfnissen verstanden wird und wo entsprechend die Schwelle für Rechte, Pflichten und nötige Interventionen definiert wird. Viele Personengruppen mussten erst lange dafür kämpfen, als vulnerable Gruppe gesellschaftlich anerkannt zu werden und für diese Lebenslage ein formelles Recht auf Schutz oder Unterstützung zu bekommen. Diese gesellschaftlichen Aushandlungs- und Definitionsprozesse schlagen sich in den Sozialgesetzbüchern als Rechtsansprüche nieder und zeigen sich im gesellschaftlichen Umgang mit verschiedenen Diagnosen und Krankheitsbildern.

Soziale Arbeit ist eine praxisorientierte Profession, deren wichtigste Ziele die Förderung von gesellschaftlicher Veränderung, sozialer Entwicklung, sozialem Zusammenhalt sowie der Autonomie und Selbstbestimmung von Menschen sind. Das Verhindern und Bewältigen sozialer Probleme wird häufig als Gegenstand Sozialer Arbeit definiert.

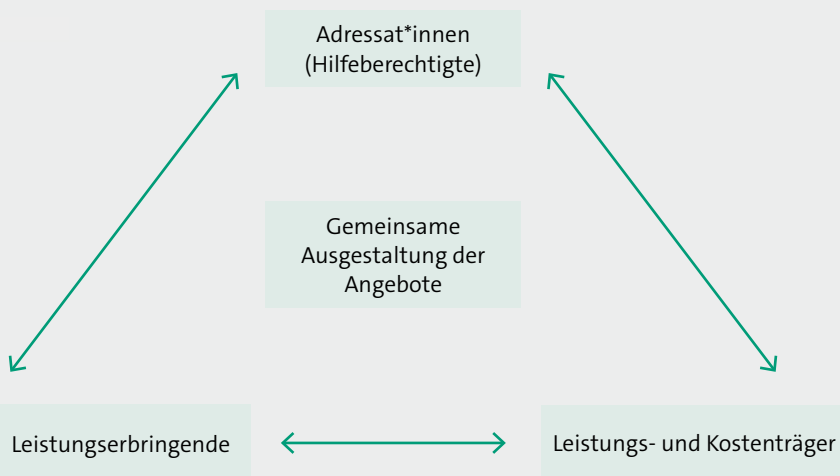
² Alle genannten Punkte sind in der Global Definition of Social Work versammelt (IFSW/ IASSW 2014), die von der International Federation of Social Workers (IFSW) und der International Association of Schools of Social Work (IASSW) im Jahr 2014 verabschiedet wurde.

³ Die Debatte um den Gegenstand der Sozialen Arbeit kann gut nachverfolgt werden bei Ernst Engelke, Christian Spatscheck und Stefan Borrmann (2024, S. 177 ff.), bei Rudolf Bieker (2022, S. 24 ff.) oder bei Johannes Schilling und Sebastian Klus (2022, S. 127). Sabine Ader (2023) beschreibt hierbei auch den spezifischen »disziplinären Blick der Sozialen Arbeit«.

1.1.2 Der strukturelle Rahmen

Soziale Arbeit ist eine personenbezogene soziale Dienstleistung. Hierbei haben die Beteiligten bestimmte Rollen, die über die Wünsche, Anliegen und Interessen der einzelnen Personen hinausgehen. Die Rollen in einer sozialen Dienstleistungsbeziehung können anhand des *sozialrechtlichen Dreiecksverhältnisses*⁴ (Abb. 1) beschrieben werden: Bei jeder professionellen Hilfe treffen deren Adressat*innen (*Hilfeberechtigte*), die Fachkräfte, die die Hilfe im Auftrag eines freien Trägers anbieten (*Leistungserbringende*), und die in der Regel öffentlichen Träger, die die Hilfe bewilligen und finanzieren (*Leistungs- und Kostenträger*) zusammen.

Abbildung 1 Sozialrechtliches Dreiecksverhältnis



Wenn Menschen je eine dieser drei Rollen vertreten, blicken sie aus unterschiedlichen Richtungen auf das Geschehen. Entscheidend ist, mit welchen Vorerfahrungen und Erwartungen sie auf dieses Feld blicken, welche Anliegen und Wünsche sie mit einbringen und welche Handlungsspielräume sie dabei vorfinden. Begegnungen und Beziehungen in personenbezogenen sozialen Dienstleistungen

⁴ Das sozialrechtliche Dreiecksverhältnis ergibt sich aus der Organisationsform Sozialer Arbeit und ihrer Träger. Dieses Verhältnis ist ausführlicher beschrieben bei Johannes Schilling und Sebastian Klus (2022, S. 210 ff.).

finden nicht losgelöst von diesen Einflüssen statt. Um den Hilfekontext und das Zusammenwirken der Beteiligten besser verstehen und gestalten zu können, sind folgende acht zentrale Einflussfaktoren zu unterscheiden:

1. Unterschiedliche Werte und ethische Ansprüche. Was als gerecht, sinnvoll und dringlich empfunden wird, kann sehr unterschiedlich sein und wird auch im Dreiecksverhältnis beständig verhandelt. Öffentliche Debatten und soziale Bewegungen beeinflussen die Einschätzungen darüber, was hier als legitim oder illegitim betrachtet wird.

Beispiel: Der Konsum von Cannabis wurde historisch in Deutschland als gefährlich betrachtet. Durch eine längere gesellschaftliche Debatte um Nutzen und Schaden mit verschiedenen Akteur*innen wurde im Jahr 2024 die Legalisierung des Konsums von Cannabis für Erwachsene beschlossen.

2. Gesetze, Verordnungen, Verwaltungsvorschriften und andere Regeln. Diese bilden den äußeren Rahmen und die »Spielregeln« für die Begegnung im Hilfekontext. Je nach Handlungsfeld und politischer Gesamtlage sind diese restriktiver oder offener, verbindlicher oder freier, konkreter oder offener und geben den Beteiligten unterschiedliche Spielräume an die Hand.

Beispiel: Adressat*innen erhalten durch den neuen § 9a des SGB VIII seit 2021 eine neue Rechtsstellung. Sie können in strittigen Fällen nun eine unabhängige Ombudsstelle anrufen, um sich in ihren Rechtsansprüchen gegenüber dem Jugendamt und beteiligten freien Trägern beraten und vermitteln zu lassen.

3. Trägerkultur der beteiligten Institutionen und Teams. Jeder Träger hat eine eigene Tradition und Kultur, mit den Spielregeln des Dreiecksverhältnisses umzugehen und das Handeln seiner Fachkräfte zu strukturieren. Sie unterscheiden sich beispielsweise darin, wie viel Verantwortung sie ihren Mitarbeitenden einräumen, in welcher Weise Arbeits- und Teamprozesse gesteuert werden oder auch darin, welchen Rückhalt Mitarbeitende in ihrem Handeln von der Leitung erfahren.

Beispiel: Während ein hierarchisch strukturierter Träger den Mitarbeitenden wenig Ermessens- und Entscheidungsspielräume zubilligt, gibt ein partizipatorisch orientierter Träger der Kompetenz der Mitarbeitenden mehr Raum und ermöglicht mehr Einfluss auf alltägliche Arbeitsprozesse (vgl. Buchteil 3).

4. Die im Dreieck vorhandenen Ressourcen. Den Beteiligten steht mitunter ein ganz unterschiedlicher Umfang an Sachmitteln zur Verfügung: Räume, Fahrzeuge, technische Geräte und Verbrauchsmaterialien. Bei der Personalausstattung

machen vor allem die Anzahl der Fachkräfte pro Adressat*in, die Qualifizierung der Mitarbeitenden sowie die Art des Anstellungsverhältnisses (befristet oder unbefristet; festangestellt oder Honorarkräfte) große Unterschiede. Diese können darin bedingt sein, wie die einzelnen Träger ihre Angebote ausstatten. Zudem werden in den einzelnen Bundesländern, Landkreisen und Kommunen dieselben fachlichen Leistungen teilweise sehr unterschiedlich refinanziert.

Beispiel: Durch Festanstellungen gelingt es einem Träger der Eingliederungshilfe, Mitarbeitende langfristig zu beschäftigen, was für die Begleitung der Adressat*innen sehr förderlich ist und Kontinuität ermöglicht. Ein anderer Träger arbeitet überwiegend mit Honorarkräften, was einen häufigen Wechsel der Fachkräfte mit sich bringt.

5. Fachliches Wissen über Erklärungsmodelle und Theorien. Je nach Hintergrund von schulischen und beruflichen Bildungsabschlüssen und persönlichem Wissensstand bringen sowohl Adressat*innen als auch Mitarbeitende sehr unterschiedliche Grundlagen mit, die in unterschiedlicher Weise weiterentwickelt und aktualisiert werden.

Beispiel: Eine junge suchtkranke Frau ohne Schulabschluss hat gegebenenfalls keine Vorstellung davon, welche beruflichen Wege für sie in Frage kommen und welchen Förderanspruch sie hat. Fachkräfte, die sich regelmäßig weiterbilden und sich spezifische, auch lebensweltliche Kenntnisse zur Zielgruppe aneignen, bringen gute Voraussetzungen für das Verstehen der Situationen und eine zielgerichtete Begleitung mit.

6. Handlungskompetenzen und Methodenspektrum. Die fachliche Handlungskompetenz der Beteiligten, ihr Methodenspektrum und die Zusammenarbeit und Synergien innerhalb eines Teams, die Teilnahme an Weiterbildungen, der fachliche Austausch im Team und die eigene Reflexionsfähigkeit können zu sehr unterschiedlicher Qualität im professionellen Handeln führen.

Beispiel: Fachkräfte, die ein breites Methodenspektrum nutzen und methodisch flexibel auf die jeweilige Situation agieren, können vielschichtige und überraschende Lösungswege anstoßen (siehe Kapitel 2.5).

7. Biografische und persönliche Prägungen. In allen drei Positionen des Dreiecks empfinden und handeln Menschen, die ganz unterschiedliche Vorerfahrungen, Motivationen, Interessen und Anliegen haben. Sie gestalten ihre Handlungsspielräume auf sehr unterschiedliche Art und Weise aus und geben ihrer Rolle je eine individuelle Prägung.

Beispiel: Wenn ein*e Adressat*in schlechte Erfahrungen mit Sozialarbeitenden gemacht hat, wird sie im Hilfeprozess vermutlich misstrauischer,

und zurückhaltender oder gar abwehrender handeln als ein*e andere*r Adressat*in, die*der gute Vorerfahrungen und Vertrauensvorschüsse mitbringt. Aber auch Mitarbeitende sind meist engagierter und motivierter, wenn sie sich in ihrer Biografie und Arbeitstätigkeit bisher als selbstwirksam erfahren konnten.

8. Risiken und mögliche Gefährdungen in einer Hilfesituation. Droht eine akute Fremd- oder Selbstschädigung, sind die Fachkräfte angehalten, die Handlungsspielräume der Adressat*innen zu kontrollieren. Sie müssen enge Grenzen setzen und nötigenfalls auch Zwang ausüben. Ist der Grad des Risikos noch unklar, liegt der Schwerpunkt auf dem Erkennen und Bewerten von möglichen Gefahren. Für den Fall, dass keine akuten Risiken vorliegen, können die Ziele und Aktivitäten wesentlich freier ausgehandelt werden.

Beispiel: Wenn ein Jugendlicher in eine Krise gerät und die elterliche Wohnung verlässt, um auf der Straße zu übernachten, ist eine gemeinsame Risikoeinschätzung durch Mitarbeitende des Jugendamtes, der Kriseneinrichtung, den Eltern und dem Jugendlichen hilfreich, um die Situation adäquater einordnen zu können und gemeinsam zu entscheiden, wo und wie interveniert werden muss.

All diese Faktoren beeinflussen die Akteur*innen in ihrer jeweiligen Rolle im Dreiecksverhältnis. Der Aushandlungsprozess ist mitunter emotional aufgeladen. Es entstehen Spannungsfelder und Konflikte, die von den Beteiligten erkannt, benannt, diskutiert und ausgestaltet werden müssen, bis am Ende des Prozesses eine Vereinbarung über einen bestehenden Hilfebedarf und die Hilfeleistung gefunden wird. Diese muss im Laufe der Hilfeerbringung immer wieder neu verhandelt werden.

Gleichzeitig bleibt in personenbezogenen sozialen Dienstleistungen immer auch eine strukturelle Hierarchie erhalten. Auch wenn das Ziel eines Hilfe- oder Lernangebots die größtmögliche Selbstbestimmung und Autonomie der Adressat*innen ist, bleibt den Angeboten immer eine hierarchische Komponente immanent, selbst wenn die Hilfe freiwillig und auf eigenen Wunsch zustande kommt. Die systemimmanente Hierarchie entsteht zum einen aus einem formellen Rahmen, der sich in unzähligen Regelungen, Bedingungen, schriftlichen Erklärungen und Formularen äußert, die von hilfeberechtigten Personen häufig nicht verstanden werden können und sie gegebenenfalls sogar einschüchtern. Sie entsteht weiterhin daraus, dass der Hilfeumfang oft nicht frei verhandelbar, sondern begrenzt ist, und dass der Kostenträger den Rahmen einer Maßnahme bisweilen enger steckt, als die hilfeberechtigte

Person es sich wünscht. Nicht zuletzt ergibt sich ein hierarchisches Momentum daraus, dass die Hilfeberechtigten (oftmals mehreren) ausgebildeten oder studierten Fachkräften gegenüberstehen. Diese sehen sich als Expert*innen, sind mit einem Wissensvorsprung ausgestattet, verfügen über einen umfangreichen und professionellen Sprachschatz und haben im Alltag die Macht, Hilfesuche anzunehmen oder abzulehnen.

Fachkräfte haben die Aufgabe, strukturelle Hierarchien im Dreiecksverhältnis immer wieder kritisch zu reflektieren. Sie sollten darauf achten, dass sie ihre Machtmittel für den größtmöglichen Nutzen ihrer Adressat*innen einsetzen, dass sie passende Formen für deren größtmögliche Selbstbestimmung und Beteiligung schaffen und dass sie etwaige Verteilungsprozesse und deren Mechanismen und Grenzen transparent für alle Beteiligten gestalten.

1.1.3 Zur Rolle von Beziehungen in der Sozialen Arbeit

Das Thema Beziehungen wird sehr unterschiedlich definiert. Wir haben uns dafür entschieden, sie unter folgenden Aspekten zu betrachten: Beziehungen beruhen auf sozialen Erwartungen, die Menschen aneinander haben und miteinander aushandeln: Erwartungen nach emotionaler Nähe, Zugehörigkeit und Liebe, nach Zutrauen und Anerkennung, nach Hilfe im Alltag, gedanklichem und kulturellem Austausch und gemeinsamen Aktivitäten, nach spiritueller Zugehörigkeit und Intimität, um nur einige wesentliche zu nennen.⁵ Indem sie sich gegenseitig in ihren Erwartungen und Empfindungen wahrnehmen, sich miteinander auseinandersetzen und sich emotional und handelnd aufeinander beziehen, sind Menschen in Beziehung. Die Erwartungen, die Menschen aneinander haben, sind unter anderem geprägt durch ihre Wünsche und Bedürfnisse, ihre Interessen und bisherigen Beziehungserfahrungen. Beziehungen werden darüber hinaus beeinflusst von den Werthaltungen, dem inneren Kräfteverhältnis und den gegenseitigen Sympathien der Beteiligten. Werden Erwartungen, die eine Person an eine andere stellt, regelmäßig nicht erfüllt oder fühlt sich eine Person durch die Erwartungen einer anderen überfordert, entsteht ein Ungleichgewicht in der Beziehung. Die Folge sind Spannungen, Enttäuschungen und Konflikte. Gelingt deren Klärung und Auflösung nicht, kann sich dauerhafte Unzufriedenheit einstellen oder eine Beziehung wird von einem oder beiden Beteiligten aufgelöst. Lebendige und tragfähige Beziehungen entstehen dann, wenn die Wünsche und ihre Befriedigung in der Beziehung ausbalanciert werden und sich dabei keine einseitigen Machtverhältnisse verfestigen.

⁵ Wir beziehen uns hier und im Folgenden auf Überlegungen zur Definition und Relevanz von Beziehungen für die Soziale Arbeit von Silke Gahleitner (2017, S. 35 und 2020, S. 10), Laura Best (2023), Jeanette Pohl, Wolfgang Klug und Daniel Niebauer (2025), Harald Ansen (2024) sowie David Howe (2022).

Es ist eine plausible Idealvorstellung, die vermutlich von vielen Menschen geteilt wird, dass eine Beziehung auf Gegenseitigkeit beruht, von Wertschätzung, Offenheit und Transparenz geprägt ist und möglichst hierarchiefrei gestaltet wird. Realistischerweise müssen sich Menschen jedoch über diese Qualitäten austauschen und ihre gegenseitigen Erwartungen immer wieder aushandeln, und es wird Phasen geben, in denen das besser oder schlechter gelingt.

In der Sozialen Arbeit spielen Beziehungen vor allem in zweierlei Hinsicht eine Rolle.⁶ Zum einen sind sie die Basis für jede personenbezogene soziale Dienstleistung. Eine gute Arbeitsbeziehung ist üblicherweise eine grundlegende Voraussetzung dafür, dass Hilfeberechtigte offen und bereit sind, sich auf die Sozialarbeitenden und den gemeinsamen Prozess einzulassen.

Zum anderen sind Beziehungen in der Sozialen Arbeit wichtige Lernfelder und damit auch der Gegenstand von Interventionen und Angeboten. Prozesse der Beratung und Fallarbeit beginnen oft damit, dass Sozialarbeitende mit den Adressat*innen eine exemplarische Arbeitsbeziehung aufbauen, die als Lernfeld und Modell für die Beziehungsgestaltung dient. Gerade Menschen in Krisen und unter hoher Belastung benötigen erst einmal einen solch sicheren Ort, an dem sie zur Ruhe kommen und neues Vertrauen in Menschen aufbauen können. Auf der Basis dieser »schützenden Inselerfahrung«⁷ bilden sie mehr und mehr Sicherheit und Vertrauen in sich selbst und andere aus und beginnen, jenseits der Arbeitsbeziehung zur Fachkraft weitere Beziehungen zu entdecken und zu gestalten. Im Idealfall entsteht so nach und nach ein Netz von tragfähigen Beziehungen und sozialen Einbettungen, das den Adressat*innen ermöglicht, perspektivisch wieder ohne fachliche Hilfe zurechtzukommen. In diesem Prozess dient die Beziehung als ideeller Ort, an dem Menschen stabilisiert, unterstützt und begleitet werden, sodass sie sich wieder als selbstwirksam erleben und ihre soziale Einbettung selbständig weiterentwickeln und gestalten können.

6 Wir haben die beiden folgend dargestellten Ebenen bei Silke Gahleitner (2017 und 2020) gefunden. Sie betrachtet Beziehungen in personenbezogenen Dienstleistungen zum einen als »Common Factor«, der die Voraussetzung für das Gelingen jeder Intervention ist. Zum anderen betrachtet sie das Beziehungsgeschehen selbst als zentral zu gestaltenden Gegenstand in den Interventionen der Sozialen Arbeit.

7 Silke Gahleitner hat diesen Begriff geprägt (2017, S. 30 sowie 2020b, S. 92). Sie nutzt ihn, um die Bedeutung eines sicheren Ortes zu Beginn einer Arbeitsbeziehung in krisenhaften Momenten zu beschreiben. Dieser dient zunächst als dyadisches Lernfeld, nach und nach können dann neue Beziehungen zu weiteren Personen und Institutionen geknüpft werden, bis schließlich ein umfassenderes Beziehungsnetzwerk entsteht.

In der Sozialen Arbeit stellen Beziehungen die Basis einer gelingenden personenbezogenen Dienstleistung dar. Gleichzeitig schaffen sie wichtige Lern- und Entwicklungsräume und werden so zum zentralen Gegenstand von Interventionen und Angeboten.

1.1.4 Unterschiede zwischen privater und professioneller Beziehung

Professionelle Beziehungen unterscheiden sich von privaten ganz wesentlich. Private Beziehungen sind in der Regel frei gewählt, von stärkerer Emotionalität und Beständigkeit geprägt und deutlicher auf Wechselseitigkeit und persönliche, authentische oder gar intime Begegnung angelegt. Professionelle Beziehungen hingegen sind grundsätzlich nicht frei wählbar. Sie sind an die Rollen des sozialrechtlichen Dreiecksverhältnisses gebunden und dadurch im Schwerpunkt thematisch fokussiert. Sie sind in aller Regel von Beginn an auf ihre Auflösung hin angelegt. Durch die Rollenverteilung des Hilfesuchens und Hilfeleistens ist eine gewisse Einseitigkeit in professionellen Beziehungen grundsätzlich enthalten. Dieses Verhältnis kann sich im Laufe eines Hilfeprozesses verändern, indem die hilferechtigke Person mehr und mehr Eigenverantwortung übernimmt und an Autonomie gewinnt. Aufgrund des immanenten Machtgefälles der professionellen Beziehung lässt sich diese Einseitigkeit im Hilfekontext jedoch niemals vollständig auflösen. Sie endet erst mit der Beendigung einer Hilfsmaßnahme.⁸

Übung

Stellen Sie sich eine Person vor, mit der Sie eine private Beziehung verbindet, und eine andere aus Ihrem beruflichen Kontext. Worin liegen die wichtigsten Unterschiede und Gemeinsamkeiten dieser Beziehungen? Welche Bedeutung und Folgen haben diese für Ihre Haltung zur jeweiligen Person und für Ihre Handlungen?

Jegliches Handeln einer Fachkraft im Hilfekontext ist Intervention. Das bedeutet, dass alles, was von ihrer Seite in die Beziehung eingebracht wird, aus ihrer Rolle als Leistungserbringer*in heraus geschieht. Scheinbar private Erzählungen

⁸ Wir beziehen uns für die Unterschiede zwischen privaten und professionellen Beziehungen und deren jeweiligen Eigenschaften auf die Arbeiten von Harald Ansen (2024, S. 24 ff.) sowie Ursula Hochuli Freund und Walter Stotz (2021, S. 87 ff.).

sind niemals privat, wenn sie im Hilfekontext erzählt werden, sondern entwickeln vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Rollen eine eigene Dynamik, die das Private überschreitet.

1.1.5 Beziehungsgestaltung als Selbstfürsorge

Die professionelle Beziehung ist die Basis und zugleich eine wichtige Ressource Sozialer Arbeit. Sie ist oftmals bereichernd und stärkend und ein Raum für positive Erfahrungen und Resonanz. In ihr erleben sich hilfeberechtigte und hilfeleistende Person als selbstwirksam, wenn etwas miteinander erreicht wird. Zugleich enthält die professionelle Beziehung aber auch herausfordernde Anteile, wenn z. B. die Arbeitsbelastung aufgrund von Bürokratisierung, Ökonomisierung, Fachkräftemangel und Sparpolitik sehr hoch ist und wenig Zeit und Ruhe für die Beziehungsgestaltung bleibt. Belastungen entstehen außerdem aufgrund der Problematiken und der prekären Lebenssituationen der Hilfeberechtigten und ihrer schwierigen biografischen Lebenserfahrungen. Daraus erwachsen oftmals komplexe und konflikthafte Konstellationen in der professionellen Beziehung, die für Fachkräfte emotional sehr schwierig sein können. Nicht selten sehen sich Sozialarbeitende mit hohem arbeitsfeldbezogenem Druck und teilweise unlösbaren Aufgaben sowie unkontrollierten Impulsen, Aggression oder manipulierendem Verhalten konfrontiert. All dies kann sich in der Gesamtheit im schlimmsten Fall als persönlicher Druck manifestieren und zu tiefgreifender Überforderung führen, wenn die persönlichen Schutzmechanismen der Fachkräfte und die ihres Arbeitsumfeldes wie Team, Leitung und Träger nicht (mehr) greifen.

In der Praxis Sozialer Arbeit wird Selbstfürsorge oft losgelöst von den Beziehungssituationen betrachtet. Fachkräfte schaffen sich separate Räume in der Arbeit, in denen sie sich mental von den anstrengenden Aufgaben distanzieren, praktizieren mentale oder Körperübungen, um sich zu energetisieren, oder sie verlagern die Selbstfürsorge gar in die Freizeit und betreiben nach Feierabend Achtsamkeits- und Entspannungsübungen oder Techniken des Self-Empowerment und der Selbstoptimierung. Diese separaten Formen von Selbstfürsorge erscheinen uns allerdings nur bedingt hilfreich. Sie sind zu kleinteilig und nicht hinreichend, weil sie die belastenden Situationen selbst nicht ändern und weil in massiven Überforderungssituationen oftmals nicht mehr auf sie zugegriffen werden kann.

Demgegenüber muss Selbstfürsorge in der Situation selbst ansetzen, am Ort des Beziehungsgeschehens, dort, wo Belastungen entstehen, aber eben auch gelöst werden können. Jeden Tag sind Sozialarbeitende mit komplexen